

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO PARA LA  
EMPRESA PSP SOLUTIONS SAS

HERNEY ALONSO CUARTAS MARTÍNEZ

GLORIA ESPERANZA DUQUE OSPINA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SANTIAGO DE CALI

2020

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO PARA LA  
EMPRESA PSP SOLUTIONS SAS

HERNEY ALONSO CUARTAS MARTÍNEZ  
GLORIA ESPERANZA DUQUE OSPINA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Tutor Guillermo Peñaranda Sánchez Msc.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
SANTIAGO DE CALI

2020

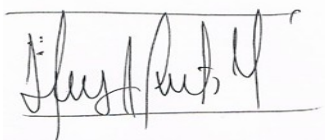
Santiago de Cali, noviembre 6 de 2020

Doctor (a)  
Silvio Borrero Caldas  
Decano (a) Académica de la facultad  
De Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO PARA LA EMPRESA PSP SOLUTIONS S.A.S."

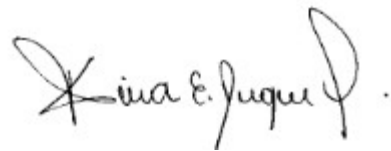
Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



---

Herney Alonso Cuartas Martínez



---

Gloria Esperanza Duque Ospina

Santiago de Cali, noviembre 6 de 2020

Doctor (a)  
Gladis Rodriguez Muñoz  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO PARA LA EMPRESA PSP SOLUTIONS S.A.S.", realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, nombres: Herney Alonso Cuartas Martínez, Gloria Esperanza Duque Ospina, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



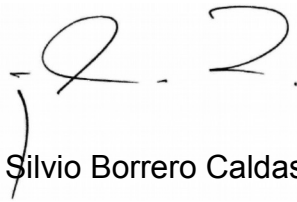
---

Guillermo Peñaranda

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DESARROLLADO PARA LA EMPRESA PSP SOLUTIONS S.A.S.” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Maestría en Administración.



Silvio Borrero Caldas

Decano de la

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez

Director Adjunto



Guillermo Peñaranda

Tutor del Trabajo de Grado



Viviana Gutierrez Rincón

Jurado

## **DEDICATORIA**

**Agradecemos a Dios, nuestras familias y amigos por el apoyo ofrecido en  
esta etapa de aprendizaje**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	15
JUSTIFICACIÓN.....	17
ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS.....	22
1.1 INTERESADOS CLAVE.....	22
1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS.....	23
OBJETIVOS.....	25
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	25
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	26
1.5 HISTORIA.....	26
1.6 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	27
1.6.1 Misión.....	27
1.6.2 Visión.....	27
1.6.3 Valores empresariales.....	27
1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	29
1.7.1 Autonomía individual.....	29
1.7.2 Estructura.....	30
1.7.3 Apoyo.....	33
1.7.4 Identidad.....	34
1.7.5 Tolerancia del conflicto.....	35
1.7.6 Tolerancia del riesgo.....	35

1.8	RECURSOS FÍSICOS.....	36
	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	37
1.9	MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	37
1.9.1	Modelo de dirección estratégica de Fred R. David.....	37
1.9.2	Modelo de dirección estratégica de Thompson.....	38
1.9.3	Modelo de dirección estratégica de Norton y Kaplan.....	39
1.9.4	Perspectivas del Balance Score Card.....	40
1.9.5	Modelo de dirección estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	42
1.9.6	Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter.....	43
1.9.7	Modelo de Estrategias Genéricas Michael Porter.....	46
1.9.8	Estrategia de liderazgo en costos.....	46
1.9.9	Estrategia de diferenciación.....	46
1.9.10	Estrategia de enfoque.....	47
1.9.11	Modelo de la estrategia del Océano Azul.....	47
1.9.12	Modelo de la Prospectiva Estratégica.....	49
1.9.13	Modelo de Hoshin Kanri.....	50
	MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA DE CONSULTORÍA.....	52
	METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN.....	57
1.10	DIAGNÓSTICO INICIAL.....	57
1.11	ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	58
1.12	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	58
1.13	CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	59

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.....	61
1.14 DIAGNOSTICO INICIAL.....	61
1.14.1 Análisis PEST.....	61
1.14.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	73
1.14.3 Análisis Organizacional (Interno).....	90
1.14.4 Análisis DOFA.....	95
1.15 ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	100
1.15.1 Definición Estratégica.....	100
1.15.2 Nueva Propuesta de valor (Matriz ERIC).....	104
1.16 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	105
1.16.1 Construcción de mapa estratégico.....	105
1.16.2 Objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción.....	106
1.17 CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	131
1.17.1 Cuadro de mando.....	131
1.17.2 Análisis de brechas frente a objetivos e indicadores.....	132
1.17.3 Planes de contingencia.....	139
CONCLUSIONES.....	145
RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFÍA.....	148

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Pacientes por enfermedad adscritos a PSP.....	23
Tabla 2. Expectativas de los interesados.....	23
Tabla 3. Indicadores organizacionales.....	30
Tabla 4. Perfiles de cargo PSP Solutions.....	32
Tabla 5. Evaluación de desempeño.....	33
Tabla 6. Estrategia de océanos rojo frente a la estrategia del océano azul.....	48
Tabla 7. Análisis de modelos de planeación estratégica.....	52
Tabla 8. Ponderación selección de modelos.....	54
Tabla 9. Modelo de planeación estratégica PSP Solutions S.A.S.....	56
Tabla 10. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de diagnóstico inicial PSP Solutions.....	57
Tabla 11. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de análisis de opciones estratégicas PSP Solutions.....	58
Tabla 12. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de implementación de la estrategia PSP Solutions.....	59
Tabla 13. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de seguimiento y control de PSP Solutions.....	60
Tabla 14. Variables PEST.....	61
Tabla 15. Matriz PEST.....	72
Tabla 16. Actores de la industria.....	85
Tabla 17 Resumen variables DOFA.....	95

Tabla 18. Ponderación cuantitativa.....	97
Tabla 19. Meta - Rentabilidad.....	107
Tabla 20. Meta - Crecer en ventas.....	108
Tabla 21. Maximizar el retorno de la inversión.....	108
Tabla 22. Meta - Optimizar costos.....	109
Tabla 23. Meta - Incrementar participación en el mercado.....	110
Tabla 24. Meta - Adquisición de nuevos clientes.....	111
Tabla 25. Meta - Satisfacción del cliente.....	112
Tabla 26. Meta - Optimizar plazos de entrega.....	109
Tabla 27. Meta - Tiempo de respuesta de atención de un paciente local.....	113
Tabla 28. Meta - Tiempo de respuesta de atención de un paciente nacional.....	114
Tabla 29. Meta - Eficiencia.....	114
Tabla 30. Meta - Eficacia.....	114
Tabla 31. Meta - Desarrollo de nuevos servicios.....	115
Tabla 32. Meta - Implementación del SGI.....	116
Tabla 33. Meta - Crear equipos de alto rendimiento.....	117
Tabla 34. Plan de acción margen operacional.....	118
Tabla 35. Plan de acción ventas mensuales.....	119
Tabla 36. Plan de acción ROÍ.....	120
Tabla 37. Plan de acción optimización costos.....	121
Tabla 38. Plan de acción participación del mercado.....	122
Tabla 39. Plan de acción adquisición de nuevos clientes.....	123

Tabla 40. Plan de acción satisfacción del cliente.....	124
Tabla 41. Plan de acción tiempo de respuesta servicio.....	125
Tabla 42. Plan de acción desarrollo nuevos servicios.....	126
Tabla 43. Plan de acción eficiencia operacional.....	127
Tabla 44. Plan de acción implementación SGS.....	128
Tabla 45. Plan de acción cultura organizacional.....	129
Tabla 46. Plan de acción equipos alto rendimiento.....	130
Tabla 47. Balance ScoreCard.....	131
Tabla 48. Análisis de brechas financieras.....	132
Tabla 49. Análisis de brechas clientes.....	134
Tabla 50. Análisis de brechas procesos.....	135
Tabla 51. Análisis de brechas de aprendizaje.....	137
Tabla 52. Calculo de probabilidad.....	139
Tabla 53. Valores de impacto o consecuencia.....	139
Tabla 54. Clasificación de las contingencias.....	140
Tabla 55. Plan de contingencia financiero.....	141
Tabla 56. Plan de contingencia Clientes.....	142
Tabla 57. Plan de contingencia Operacional.....	143
Tabla 58. Plan de contingencia Aprendizaje.....	144

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Valores empresariales.....	28
Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Fred R. David.....	38
Figura 3. Modelo de dirección estratégica de Thompson.....	39
Figura 4. Fundamentos teóricos para la construcción de mapas estratégicos.....	41
Figura 5 Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	43
Figura 6. The Five Competitive Forces that Shape Strategy.....	45
Figura 7. Esquema de las cuatro acciones.....	49
Figura 8. Análisis estratégico.....	50
Figura 9. Índice de desempleo Colombia 2010-2019.....	65
Figura 10. Distribución de la población según nivel educativo alcanzado.....	68
Figura 11. Flujograma actual.....	101
Figura 12. Flujograma propuesto.....	102
Figura 13. Propuesta de diferenciación del servicio.....	104
Figura 14. Matriz ERIC - Océano azul.....	105
Figura 15. Mapa estratégico PSP Solutions.....	106

## INTRODUCCIÓN

*La planificación estratégica a través del plan estratégico permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y reestructurar la empresa para el futuro, buscando aquella meta que le asegure un mañana próspero<sup>1</sup>.*

*Andrés Fernández Romero*

El trabajo de grado modalidad consultoría, desarrollado para la empresa PSP Solutions S.A.S. tuvo como objetivo diseñar un modelo de planeación estratégica para la organización, que sirvió para el diseño del plan de acción a futuro, mediante la identificación de cuál es el negocio, el análisis del macro entorno en el que desarrolla el negocio y la evaluación del entorno interno de la empresa; recursos administrativos que permitieron definir un mapa estratégico con acciones administrativas, financieras y de mercadeo que respalden a la empresa en el mediano y largo plazo para asumir los retos que el sector salud exige.

Para la consecución de los objetivos se llevó a cabo un proceso de documentación teórica que permitió el análisis de las diferentes propuestas de modelos de gestión estratégica validados por diferentes autores, lo que condujo al desarrollo del modelo más adecuado a las condiciones internas y del entorno en el que se encuentra. desplegada la empresa PSP Solutions SAS En su estructura base, se forma a partir de la integración de partes de los modelos de estudio, no encontrando un modelo tácito que se ajuste a las necesidades de la organización, tomando de cada uno lo que se consideró puede ayudar a la organización a lograr sus objetivos.

Finalmente, y una vez seleccionadas las herramientas para la intervención, se define la metodología de aplicación, la cual se divide en cuatro grandes líneas, mencionadas a continuación.

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ, Andrés. 2004. Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de santos

El diagnóstico inicial, cimienta las bases para el desarrollo de este modelo de planeación; en el cual se encontrarán intervenciones al direccionamiento estratégico, estudios de macro entorno, intervención en los mercados y análisis de fortalezas y amenazas. El Análisis de opciones estratégicas, siendo aquel que contempla las modificaciones a la propuesta de valor y definiciones estratégicas. La Implementación de la estrategia, la cual incluye el diseño de mapas estratégicos, definición de objetivos, indicadores y metas que los respaldan en conjunto con planes de acción como previsiones componen la sección de implementación. Y por último la sección de Control y seguimiento, la cual se llevarán a cabo a partir de cuadros de mando, alimentados con estudios de brechas, los cuales darán un panorama real sobre el estado actual de los objetivos y su distancia a las metas de cumplimiento por período, acompañados de planes de contingencia como previsiones en el desarrollo del modelo de planeación diseñado para PSP Solutions S.A.S.

Es así, como por medio de la implementación de este modelo de planeación estratégica la empresa PSP Solutions S.A.S. ha podido redefinir su plan a futuro, realizar una adecuada identificación del negocio e implementar un sistema de control que garantice la implementación de las estrategias plasmadas y el logro de los objetivos planteados.

El presente trabajo de grado fue realizado en tiempo real en la compañía, de tal manera que las acciones derivadas de los análisis fueron implementándose de forma gradual, sentando las bases para el crecimiento organizacional de PSP Solutions

## 1 JUSTIFICACIÓN

Las complicaciones de salud debido al creciente aumento de las enfermedades huérfanas y oncológicas además de la poca adherencia a los tratamientos en todos los segmentos de la población, así como en grupos de edades, amenazan no solo la continuidad o auge de determinados tratamientos que bien podrían resultar efectivos para estas enfermedades de difícil manejo, sino también la productividad de las empresas, de la sociedad y los mercados en general.

En Colombia, una enfermedad huérfana es aquella condición que tiene una prevalencia menor a 1 por cada 5.000 habitantes, y que puede llegar a ser crónicamente debilitante y poner en riesgo la vida de quien la padece<sup>2</sup>. Para 2013 se habían identificado más de 13.000 colombianos con alguna enfermedad huérfana; solo entre 2016 y 2019<sup>3</sup>, se detectaron cerca de 14.505 casos nuevos<sup>4</sup>.

Se estima que alrededor del mundo existen cerca de 7.000 enfermedades raras, huérfanas u olvidadas<sup>5</sup>, las cuales en conjunto podrían llegar a afectar entre el 6% y al 8% de la población mundial<sup>6</sup>, de igual manera se estima que un 80% de las enfermedades huérfanas tiene un origen genético<sup>7</sup>, y en menor porcentaje pueden tener un origen inmunológico, neoplásico o infeccioso<sup>8</sup>. En Colombia, el panorama de las enfermedades huérfanas u oncológicas, no es muy diferente a las de otros países; existen unas normativas claras, pero también retos y oportunidades en materia de diagnóstico y atención especializada.

---

2 [CITATION Min202 \l 9226 ]

3 [CITATION Min181 \l 9226 ]

4 [CITATION Min19 \l 9226 ]

5 [CITATION ORP20 \l 9226 ]

6 [ CITATION ORP201 \l 9226 ]

7 [CITATION ORP202 \l 9226 ]

8 [ CITATION ORP203 \l 9226 ]

El Valle del Cauca, Antioquia y Bogotá son las zonas con el registro más alto de pacientes con enfermedades huérfanas, superando el promedio de prevalencia nacional, según datos del Boletín Epidemiológico Semanal del Instituto Nacional de Salud (Febrero 2019)<sup>9</sup>.

Además de ello se encuentran 198 enfermedades raras o huérfanas incluidas en el listado del Ministerio de Salud<sup>10</sup>. Donde, algunas patologías carecen una ruta de atención clara, dada su condición poco frecuente, su difícil diagnóstico y en algunos casos el elevado costo de su tratamiento.

En Colombia, los desórdenes del sistema neurológico (como la esclerosis múltiple), los problemas de coagulación (como la hemofilia) y las afecciones pulmonares (como la fibrosis quística) están entre las enfermedades huérfanas más frecuentes<sup>11</sup>. Por ejemplo, en el caso de la hemofilia se estima que para 2017 había 2.773 casos registrados, según las cifras de la Cuenta de Alto Costo<sup>12</sup>. Para el caso de la esclerosis múltiple se estima que existen más de 2.000 pacientes, aunque no se tienen datos de incidencia.<sup>13</sup>

Los programas de soporte a paciente (PSP) son aquellos que se ponen a disposición de las personas como medida para adquirir no solo las herramientas necesarias para comprender su patología y tratamiento, sino también ofrecer alternativas para lograr un cambio de comportamiento en el paciente hacia una mejora del cumplimiento y, por tanto, calidad de vida.

Estos programas componen una de las piezas esenciales respecto a los crecientes desafíos relacionados al panorama actual que se refleja en Colombia referente a

---

9 [CITATION Ins19 \l 9226 ]

10 [CITATION Min182 \l 9226 ]

11 [CITATION Ins19 \l 9226 ]

12 [CITATION Cue20 \l 9226 ]

13 [CITATION Jor20 \l 9226 ]

las enfermedades huérfanas y oncológicas, la falta de conocimiento actual sobre distintas enfermedades, la no aceptación del paciente sobre su patología, el poco éxito en la aplicación de tratamientos por falta de continuidad en los mismos, la cronicidad, el alto costo de tratamientos sin resultados positivos y el déficit en la calidad de vida del paciente, están obligando al medio a estructurar soluciones integrales en salud, por lo que las empresas que ofrecen programas de soporte a pacientes en apoyo al sector farmacéutico y en compañía de los pacientes han demostrado una mejora significativa en la calidad de vida de los mismos, una mayor rentabilidad para la industria y un mayor aseguramiento en la efectividad de los tratamientos en el tiempo, fomentando gestiones que permitan el paso tradicional de salud a acciones concretas sobre las personas, creando proyectos que permitan que el paciente sea un agente activo del sistema de salud, siendo estos el eje central del sistema y orientándolos a que se conviertan en los principales actores del manejo de su propia salud, en un marco de colaboración y coordinación.

En este sentido la empresa PSP Solutions SAS, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. y creada desde el mes de octubre del año 2019, es una organización que nace de la necesidad de apoyar al sector farmacéutico, teniendo por objeto desarrollar programas de soporte a pacientes de población vulnerable en relación a enfermedades huérfanas y oncológicas, así mismo crear, ejecutar o dirigir proyectos y hacer seguimiento a dichos programas de la población vulnerable, promoviendo la adherencia terapéutica y la calidad de vida de sus usuarios, actualmente la compañía presta sus servicios en 15 ciudades del territorio nacional y entre su portafolio de servicios se encuentra: programa de soporte a pacientes (PSP), Seguimiento telefónico a pacientes (CALL), programa apoyo diagnóstico (PAD), programa administrativo pacientes (PAAD), programa visita unidades de infusión – IPS (PVU); la organización entiende que, la mejor manera de apoyar a las farmacéuticas en la creciente necesidad de crear estrategias globales que

permitan hacer frente a la problemática relacionada al aumento mundial y nacional respecto a la presencia de enfermedades huérfanas y oncológicas, es formalizando al interior de la organización un proceso de planeación estratégica, el cual le permita consolidar y adaptar las fortalezas desarrolladas al interior de la compañía, las cuales le han permitido mantenerse en el mercado durante estos casi 12 meses y acoplarlas de manera más estructurada a las condiciones del sector identificando las oportunidades de mercado para la replantación de sus objetivos y lograr así alcanzar el crecimiento financiero y de cobertura nacional e internacional que se desea.

Siendo evidente la competitividad actual para el crecimiento y posicionamiento de las organizaciones; así como los estándares que promueven la globalización, es de gran relevancia que las empresas diseñen e implementen estrategias para el logro de sus propósitos institucionales y un desarrollo adecuado de los objetivos corporativos; en consecuencia es importante mencionar que las compañías hoy en día deben enmarcarse en el desarrollo de estas actividades, con el fin de promover las preferencias de los consumidores y que los prestadores de servicios cumplan, con las expectativas de los mismos.

El adecuado planteamiento de estas estrategias, alineadas adecuadamente con la visión, la misión y unos objetivos definidos, acorde con los estándares nacionales e internacionales de las farmacéuticas, generará un adecuado sistema de atención y proporcionará a los usuarios una mejor calidad de vida; así mismo, impactará positivamente a la organización logrando su sostenibilidad y éxito esperado.

La construcción e implementación del direccionamiento estratégico, se convierte entonces en una necesidad imperiosa para la administración, como herramienta para materializar y socializar sus estrategias corporativas, de tal forma que logre encontrar la propuesta de valor y el crecimiento sostenible de la organización, logrando su meta de internacionalización a corto plazo.

Entendiendo de esta manera que el proceso de formulación de estrategias nace en base a la planeación estratégica, la cual según Kotler y Armstrong se define como la obligación que tienen las empresas de ejecutar un plan antes de comenzar con cualquier operación, con la finalidad de alentar a las directivas y empleados a pensar en el futuro o en los resultados esperados en el largo plazo; lo que implica que todos los actores de la organización se enfoquen en alcanzar el logro de los objetivos y el cumplimiento de las políticas ya planteadas<sup>14</sup>.

PSP Solutions SAS ha identificado factores negativos en su estructura, los cuales tras su correcta intervención brindarán a la organización el sostenimiento en el mercado y el crecimiento frente a los competidores de la zona, por medio del valor agregado el cual será factor clave en la preferencia de los clientes de la organización.

- La falta de un plan estratégico que respalde la declaratoria de su visión, misión y valores, enfrentando un riesgo en la sostenibilidad empresarial de PSP Solutions SAS
- La falta de un direccionamiento operacional que permita estructurar las actividades desarrolladas en los programas establecidos para las diferentes patologías tratadas por la organización.
- No contar con un área de formación permanente que permita a los edugestores de la compañía estar a la vanguardia en actualizaciones farmacéuticas y patológicas relacionadas a las enfermedades cubiertas por los programas (PSP) ofrecidos.

PSP Solutions SAS espera a través del desarrollo de un MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA incidir positivamente en estos factores, logrando desde la intervención en la base estructural de la dirección de la organización, contar con las herramientas necesarias para posicionarse en el sector salud y

---

14 ARMSTRONG, Gary y KOTLER, Philip. Fundamentos de marketing. México D.F.: ED. Pearson Educación, 2013.

crecer no solo a nivel nacional sino internacional.

## 1 ANÁLISIS DE LOS INTERESADOS

### 1.1 INTERESADOS CLAVE

Los interesados clave para la planeación estratégica de PSP Solutions SAS son los siguientes:

- **Accionistas:** La compañía PSP Solutions SAS es propietario al 100% de las acciones **Francisco Cuartas**.
- **Gerente general: Liliana Bayona.** El objetivo es lograr el posicionamiento en el mercado como una de las mejores entidades de apoyo a pacientes por medio de planes estratégicos y conseguir destacarnos por nuestra humanidad y excelencia.

Esto se hará teniendo en cuenta el norte estratégico de la Organización y siendo específicos, captando y fidelizando a nuestros clientes.

- **Gerente administrativo: Roció Bayona.** interesado en ofrecer servicios de calidad que traigan como beneficio imagen reconocimiento en el gremio y cantidad de clientes
- **Gerente de calidad: Lucero Cuartas** Encargada de garantizar que todo el personal ofrezca el portafolio de servicios enfocado al direccionamiento estratégico de la organización.

**Clientes:** Los principales clientes de PSP Solutions SAS son BAYER (alemana), KHIRON y CLUSTER estas farmacéuticas ubicadas en Colombia, siendo estas empresas un porcentaje de representación en el mercado del 10% de participación.

- **Pacientes:** 2.380 Pacientes interesados en entender su tratamiento y tener un buen acompañamiento por parte del sector salud

Tabla 1 Pacientes por enfermedad adscritos a PSP

<b>ENFERMEDAD</b>	<b>PACIENTES</b>
Esclerosis múltiple	300
Hipertensión pulmonar	500
Hemofilia	80
Tipos de Cáncer	200
Degeneración macular húmeda	800
Heridas de piel relacionadas con diabetes	500
<b>TOTAL</b>	<b>2.380</b>

Fuente: Elaboración propia

## 1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS INTERESADOS

Para identificar las expectativas de los interesados, se realizaron reuniones aleatorias, representantes de cada uno de ellos, se les expuso el proceso de planeación estratégica planeado, la importancia de su participación en él y se pidió manifestar sus perspectivas al respecto, las cuales se resumen a continuación:

Tabla 2. Expectativas de los interesados

<b>Involucrados</b>	<b>Expectativas</b>
Gerente general	Identificación de la estrategia organizacional y obtención de una herramienta para seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Gerente administrativo	Claridad en los objetivos de las perspectivas financiera, de aprendizaje y crecimiento de la organización y obtención de una herramienta para el seguimiento de su cumplimiento.
Gerente de calidad	Claridad en los objetivos de las perspectivas de procesos y del cliente de la organización y obtención de una herramienta para el seguimiento de su cumplimiento.
Clientes externos	Aumentar la confiabilidad y competitividad de PSP Solutions para ampliar cobertura en la región de Latino América.
Trabajadores de la empresa	Los empleados esperan obtener de la implementación del modelo de gestión estratégica, estabilidad laboral, oportunidades de crecimiento personal y profesional dentro de la empresa, incentivos diferentes a los económicos que reciben actualmente y que la empresa se interese más por ayudarlos a alcanzar sus metas personales.

Fuente: Elaboración propia

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de planeación estratégica para la organización PSP Solutions SAS.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir cuál es el negocio de PSP Solutions SAS.
- Analizar el macro entorno en el que desarrolla la empresa PSP Solutions SAS.
- Evaluar el entorno interno de la empresa PSP Solutions SAS.
- Definir opciones estratégicas de acuerdo a los modelos analizados para la empresa PSP Solutions SAS
- Definir un sistema de control que garantice la implementación de las estrategias propuestas

### 3 CONTEXTO DE LA EMPRESA

#### 3.1 HISTORIA

PSP Solutions SAS es una entidad privada que trabaja de la mano del sector farmacéutico, para mejorar la adherencia terapéutica de pacientes con diagnóstico de enfermedades oncológicas y huérfanas. La empresa creada el día 15 de octubre de 2019, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá y presta servicios en 15 ciudades del territorio nacional.

Dado su desempeño y las necesidades actuales del sector farmacéutico de mejorar cobertura y ventas en Latinoamérica, PSP Solutions SAS cuenta hoy con la oportunidad de internacionalización, para brindar sus servicios en Perú y México.

Su reciente creación, y el enfoque de los socios hacia los procesos y ejecución de los mismos hacen que la estrategia de la organización no está adecuadamente documentada. La empresa nace a partir de una organización con experiencia en el mercado y por tanto sus socios realizan transferencia de conocimiento, orientando a PSP Solutions a la prestación de servicios, sin detenerse previamente en el diseño e implementación de la estrategia de manera organizada.

Si bien en estos 5 meses de funcionamiento, la empresa ha logrado la participación esperada en el mercado, la falta de normalización y estandarización de la estrategia y sus procesos, pueden afectar su crecimiento en el mercado nacional además de no permitir a PSP Solutions aprovechar la oportunidad actual de internacionalización.

La construcción e implementación del direccionamiento estratégico, se convierte en una necesidad imperiosa para la administración, como herramienta para materializar y socializar sus estrategias corporativas, de tal forma que logre encontrar la propuesta de valor y el crecimiento sostenible de la organización, logrando su meta de internacionalización a corto plazo.

## 3.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

El sueño de los fundadores, fue que la familia trabajara en la empresa, que fuera la fuente laboral principal y de ingresos para todos ellos y de paso generar una fuerza de cambio y bienestar para el sector

### 3.2.1 Misión

Ser un aliado estratégico del sector salud, gestionando de manera integral programas de soporte a Pacientes, promoviendo adherencia terapéutica y la calidad de vida de nuestros usuarios.

### 3.2.2 Visión

Convertirnos en la PSP predilecta de los pacientes con diagnóstico de enfermedades oncológicas y huérfanas, buscando siempre mejorar la prestación del servicio para el año 2024.

### 3.2.3 Valores empresariales

**Vocación de servicio:** El concepto de vocación de servicio se refiere a la inclinación profesional orientada a satisfacer las necesidades ajenas. Para PSP significa un alto grado de entrega de nuestros colaboradores por desempeñar su labor con la mejor actitud y de esta manera ayudar y apoyar a nuestros clientes

**Compromiso:** El compromiso de los colaboradores es importante ya que, siendo proactivos, compartiendo sus ideas, se fijan en lo positivo de la organización y lo expresen tanto internación externamente y buscan tanto su éxito personal como el de la organización. Los empleados comprometidos se sienten emocionalmente comprometidos con su lugar de trabajo.

**Responsabilidad:** Los colaboradores son capaces de administrar su tiempo de manera provechosa, ya que son autónomos en la toma de decisiones conscientemente y llevan a cabo conductas para mejorarse a sí mismo y ayudar a los demás

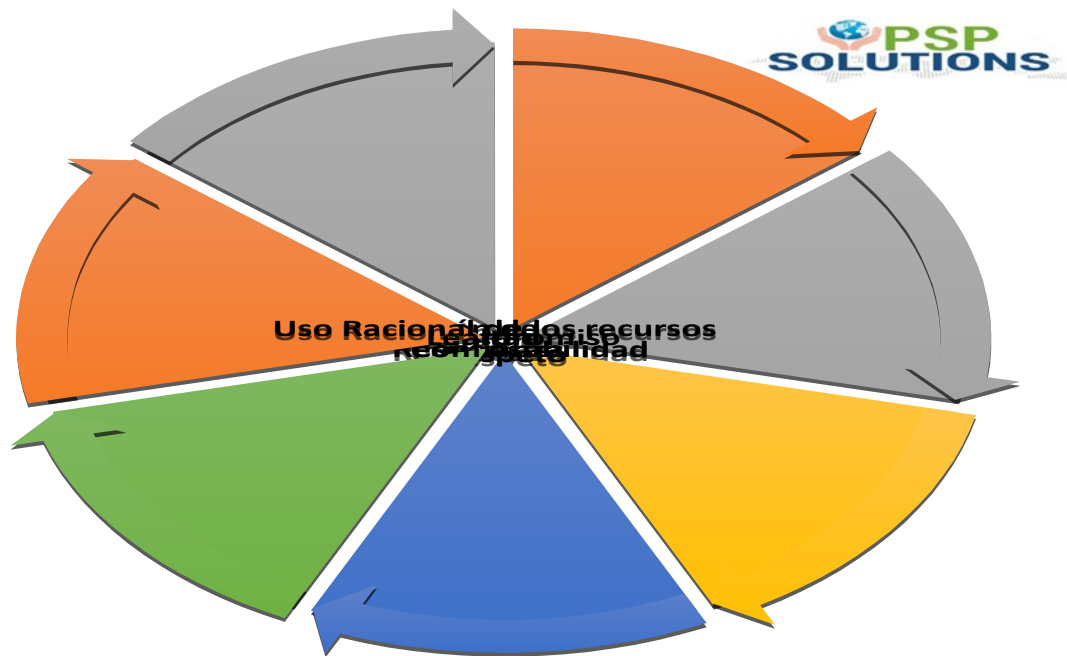
**Respeto:** Los colaboradores hacen referencia a la capacidad de valorar y honrar a otra persona, tanto sus palabras como sus acciones.

**Confianza:** La confianza dentro de la organización es fundamental porque puede incrementar la productividad, además de generar un entorno más favorable para desarrollar el trabajo y cumplir los objetivos de la organización.

**Lealtad:** expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad u organización. Para PSP es vital contar con la lealtad tanto de nuestros clientes como de nuestros colaboradores. Adicionalmente es muy importante tener a los clientes y empleados satisfechos y felices ya que son el soporte de la organización

**Uso Racional de los recursos:** Se define como la manera en que la organización administra dichos recursos para la conservación y desarrollo que nos permita cuidar el medio ambiente y cuidar el ecosistema.

Figura 1 Valores empresariales



Fuente: Elaboración propia

### 3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional o corporativa refleja un clima dentro del cual la gente valora las mismas cosas y aplica esos valores en beneficio de la corporación como un todo.

#### 3.3.1 Autonomía individual

Entendiendo que la autonomía individual es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidad que las personas tienen en la organización para ejercer iniciativa<sup>15</sup>. En la organización, el personal dispone de la confianza por parte de las directivas para ejercer en forma autónoma las decisiones de sus competencias en los diferentes cargos y actividades, de acuerdo al alcance que a cada rol le corresponde en PSP Solutions SAS. El personal de la organización tiene una autonomía individual alta, pero se mantiene un acompañamiento constante por la alta dirección todo en búsqueda de lograr los indicadores planteados por los socios gestores al inicio de cada año.

Se puede evidenciar esta autonomía individual plasmada en los manuales de funciones de la organización, ya que cada manual define sus responsabilidades autoridad e interrelación al interior de la compañía.

PSP Solutions tiene establecido en la dependencia de gestión humana un procedimiento (PSP-RH-08) que permite al empleado tener claro su rol al interior de la organización: El alcance inicia con la determinación de perfiles basados en competencias (formación, educación, experiencia y habilidades), el reclutamiento, selección, vinculación, inducción, entrenamiento, formación, seguimiento o supervisión al personal; evaluación de desempeño, hasta determinación de necesidades de capacitación, programación y realización de la misma, incluye proceso de desvinculación de los colaboradores.

---

15 ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Décima. México: Ed. Pearson Educación, 2004.

Igualmente, la alta dirección establece 3 premisas que le permitan a los colaboradores tener un mayor incentivo para así desarrollar una mayor autonomía individual:

**Premisa 1:** debe incentivarse la creatividad y los procesos de toma de decisiones en los trabajadores –autonomía laboral–.

**Premisa 2:** deben desarrollarse prácticas de recursos humanos en un entorno y cultura que potencie la transmisión de conocimientos.

**Premisa 3:** debe mantenerse un elevado grado de compromiso en la fuerza de trabajo, que permita que los trabajadores realicen su máxima aportación y colaboren con las prácticas de transmisión de conocimiento de la organización, desarrollando capital estructural – motivación.

Estos incentivos son medidos desde la dependencia de gestión humana y llevados a los resultados de los indicadores presentados a los socios gestores.

Tabla 3. Indicadores organizacionales

<b>Indicador aplicable (autonomía individual)</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>
Evaluación clima organizacional	4.35	4.56
Satisfacción del cliente	4.52	4.71

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2 Estructura.

La estructura hace referencia al conjunto de niveles, normas y reglas, e intensidad de la supervisión ejercida en forma directa por parte de directivos y superiores en la escala de mando<sup>16</sup>. Las políticas, y normas en la empresa se encuentran definidas y claras, (horarios, turnos, incentivos) en la dependencia de gestión humana

---

<sup>16</sup>ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. Décima. México: Ed. Pearson Educación, 2004

La estructura organizacional de PSP Solutions es funcional, ya que esta se basa en distribuir funciones en la organización según la especialización de cada trabajador, esto permite que cada empleado trabaje y desarrolle sus cualidades descentralizan o la toma de decisiones y proporcionando una comunicación ágil y discreta sin necesidad de intermediarios al interior de la organización.

PSP Solutions se ha caracterizado por ser una compañía descentralizada, esto a permitiendo tener autonomía e independencia de cada departamento, sin dejar de lado la personalidad empresarial y los objetivos en común que se planearon.

Igualmente, la organización tiene definida y establecida todos los perfiles de cargo de la organización junto con niveles de formación para cada uno, planes de carrera y experiencia específica requerida.

La estructura de la compañía tiene como principio una estructura matricial, a base de equipos de trabajo conectados entre sí, cada uno asignado a un proyecto puntual y compuesto por un grupo diverso de trabajadores, al mando de un coordinador que reporta individualmente a la cabeza de la organización.

A continuación, exponemos la estructura como se encuentra establecida desde PSP.

Tabla 4. Perfiles de cargo PSP Solutions

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	
CARGO A QUIEN REPORTA:	
PERSONAL A SU CARGO:	
AUTORIDAD:	
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:	

II.PERFIL DELCARGO.	
EDUCACIÓN	
FORMACIÓN	
EXPERIENCIA	
HABILIDADES	

III. RESPONSABILIDA- TRABAJOS, TARES-FUNCIONES, REQUISTOS DE COMPETENCIA		
RESPONSABILIDAD / TRABAJO	TAREAS / FUNCIONES	REQUISITO DE COMPETENCIA

VI.PLAN CARRERA.

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, la organización tiene establecido mecanismos formales para la evaluación de desempeño donde se puede observar las competencias organizacionales con su escala de calificación siendo 1 (mejoras sustanciales) y 100 punto supera las expectativas.

A continuación, observamos la estructura para la evaluación de PSP Solutions:

Tabla 5. Evaluación de desempeño

Esta evaluación tendrá en cuenta tres aspectos		Resultado de evaluación anterior			
1. Resultados de la evaluación del periodo inmediatamente anterior					
2. Cumplimiento de objetivos en relación al desempeño de funciones individuales					
3. Cumplimiento de objetivos en relación al desempeño de funciones grupales					
<b>Nombre del Trabajador</b>		<b>Área</b>			
<b>Cargo</b>		<b>Fecha</b>			
<b>Nombre del Jefe Inmediato</b>					
<b>Cargo</b>					
<b>ESCALA DE CALIFICACION AL PERSONAL</b>					
Supera las expectativas	80 - 100 puntos				
Expectativa esperada	60 - 79 puntos				
Necesita plan de mejora	40 - 59 puntos				
Requiere mejoras sustanciales	1 - 39 puntos				
<b>INSTRUCCIONES</b>					
<p>1. El funcionario evaluará los aspectos que influyen en el desempeño individual que usted ha considerado relevantes y los aspectos que influyen en el desempeño grupal</p> <p>2. Evalúe y analice los resultados derivados del cumplimiento de cada una de los aspectos.</p> <p>3. Escriba en la casilla correspondiente, la calificación de cada punto y obtenga el total promediando las calificaciones obtenidas.</p> <p>4. Califique cada criterio de 1 (mas bajo) a 5 (mas alto)</p>					
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>EFICIENCIA EN EL TRABAJO - 10 %</b> Calidad de trabajo realizado con eficacia y resultados. Se preocupa por los buenos resultados, mostrando constancia en las acciones que se realizan para garantizar calidad en los servicios que se prestan y en el cumplimiento de metas.		<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>			
		<b>EVALUADO</b>	<b>%</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>%</b>
1. Asume una actitud de colaboración permanente para cumplir con las metas previstas.		4	80%	5	100%
2. Demuestra que es abierto y receptivo a las instrucciones que se imparten.		5	100%	5	100%
3. Hace un adecuado uso de los recursos que se le asignan.		3	60%	5	100%
		<b>PROMEDIO</b>			
		<b>10%</b>		<b>8%</b>	
<b>CONOCIMIENTOS TÉCNICOS 15 %</b> Nivel de conocimientos que posee el trabajador sobre en los aspectos relacionados con el desempeño de sus funciones y deseos de adquirir nuevas destrezas y habilidades.		<b>NIVEL DE CUMPLIMIENTO</b>			
		<b>EVALUADO</b>	<b>%</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>%</b>
1. Es experto en su oficio.		5	100%	5	100%
2. Demuestra haber asimilado bien las capacitaciones.		3	60%	4	80%
3. Se preocupa por adquirir conocimientos relacionados con sus labores.		5	100%	2	40%
		<b>PROMEDIO</b>			
		<b>10%</b>		<b>8%</b>	
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>PROMEDIO</b>			
		<b>10%</b>		<b>8%</b>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.3 Apoyo.

PSP Solutions es una compañía B2B, siendo su principal cliente los laboratorios médicos, los cuales contratan servicio de esta compañía para ofrecerlos a sus pacientes con enfermedades Huérfanas o raras (esclerosis múltiple, hipertensión pulmonar arterial, hemofilia, cáncer renal, cáncer hepático, cáncer de tiroides y

cáncer de próstata, degeneración macular húmeda y heridas de piel relacionadas con diabetes) con el fin de mejorar su calidad de vida.

Los servicios de apoyo que presta la organización son los siguientes:

**Programa de soporte a pacientes (SPS):** Son un conjunto de servicios que se ponen a disposición del paciente a través de la educación y utilización de diversas herramientas (terapéuticas y psicológicas) con el fin de que entienda su patología y/o tratamiento, empoderándolos de su situación y mejorando su calidad de vida.

**Seguimiento telefónico a pacientes (CALL):** Se realiza seguimiento para conocer el estado de adherencia de los pacientes al tratamiento y la identificación de las posibles barreras que afectan a la misma, con el fin de generar estrategias de acción que las moderen. Así mismo también busca conocer las necesidades de insumos y demás requerimientos de los pacientes para gestionar oportunamente a su solicitud.

**Programa apoyo Diagnóstico (PAD):** con este programa se pretende mejorar el acceso en términos de oportunidad, calidad y continuidad por medio de alianzas que faciliten los recursos y servicios que demanda el paciente, para que la toma de pruebas diagnósticas tempranas que permitan brindar tratamientos oportunos.

**Programa Administrativo Pacientes (PAAD):** Este programa pretende apoyar al paciente en condiciones críticas que afectan la adherencia al tratamiento y su calidad de vida, a través del apoyo administrativo mediante gestores encargados de realizar trámites ante las aseguradoras de servicios de salud.

**Programa Visita Unidades de Infusión-IPS (PVU):** Este programa tiene dos objetivos, primero es asegurar la administración de la terapia indicada por los médicos tratantes.

#### 3.3.4 Identidad.

Robbins indica que en la medida en que los miembros se identifican con la

organización en su conjunto más que con su grupo o campo de trabajo, define el grado de identidad que estos tienen con ella<sup>17</sup>

PSP Solutions SAS es una compañía dedicada a pacientes con condiciones críticas que unen un grupo de servicios para mejorar la calidad de vida de los pacientes, esto en búsqueda de mejorar la calidad de vida de los pacientes con condiciones críticas, es por esto que la organización ha venido generando una identidad corporativa que refleje una calidad humana por el personal de la organización y una confianza tal por parte de los clientes que les permita comunicar su circunstancia y así tener un excelente acompañamiento por parte de la organización.

### 3.3.5 Tolerancia del conflicto

En cuanto al nivel de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como la disposición a ser honesto y abierto ante las diferencias<sup>18</sup>, se evidencia que las relaciones interpersonales al interior de la organización PSP Solutions SAS son buenas, caracterizadas por el compañerismo y la confianza en un contexto de familiaridad, se observa trabajo en equipo donde cada persona cumple con su función.

### 3.3.6 Tolerancia del riesgo

En esta línea de acción la gerencia invierte tiempo y recursos económicos para realizar un trabajo psicosocial con los colaboradores, centrando sus esfuerzos en generar una cultura del SER, donde el colaborador se concibe como un ser humano antes que de ser un trabajador.

Es importante mencionar que el estilo de liderazgo que se observa en un liderazgo moderado bajo donde se tienen bien establecidas las funciones de cada colaborador limitando así la posibilidad de emprender acciones individuales frente

---

17 Ibid.

18 Ibid.

al Core.

### 3.4 RECURSOS FÍSICOS

En cuanto a los recursos físicos de PSP Solutions SAS son los siguientes:

**Edificios e instalaciones.** PSP Solutions SAS se encuentra establecido en Bogotá, sobre la Carrera 21 # 63-53, tiene oficinas de 350 m2, distribuidas de la siguiente manera, Un 80% de la planta es netamente administrativo y tenemos un 20% de área que nos permite tener un pequeño espacio de recibimiento para pacientes ya que la atención no es en oficinas sino virtuales o en el hogar de los pacientes.

- **Medios de transporte:** Automóviles, motos, camiones.
- **Maquinaria y equipos varios.** Mobiliario y equipos de oficina: computadoras, escritorios, muebles, impresoras, teléfonos.
- **Equipos incluyendo IT.** Equipos tangibles. Hardware, ordenadores, servidores, pantallas para video, etc.
- **Equipamiento para emergencias.** Sistemas contra incendios entre otros.
- **Productos terminados.** Productos manufacturados y empaquetados de la empresa.
- **Seguros.** Todos los seguros (contra incendios, roturas, extravío) necesarios para proteger los recursos físicos.
- **Equipamiento de Seguridad.** Sistemas de monitoreo, cámaras, sistemas de vigilancia, control de acceso y alarmas.

## 4 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Para poder hablar de las bases teóricas que respaldan un plan estratégico, es indispensable profundizar un poco en las diferentes concepciones de lo que se entiende por estrategia, y de esta manera obtener una apreciación más amplia sobre la evolución del concepto y la aplicación del mismo.

Así pues, a lo largo de los años “la estrategia” ha sido objeto de muchas definiciones, lo que indica que no existe un concepto universalmente aceptado.

El concepto de estrategia es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern<sup>19</sup> con la teoría de juegos, en 1944, la idea básica es la competencia. Como se sabe, la aplicación de la planificación estratégica data de los años 60 del siglo XX y fue acuñada por Alfred Chandler<sup>20</sup> en Estados Unidos. Vale la pena evaluar la evolución de la estrategia de término en relación con la aplicación a lo largo de los años.

Para lograr plantear un plan estratégico para la empresa PSP Solutions S.A.S. cuyo propósito es orientar a sus directivos para que dirijan sus esfuerzos de manera eficiente y eficaz logrando así el logro de los planes de la organización, el modelo estratégico de este proceso de consultoría se basa en la aplicación de los conceptos teóricos y herramientas administrativas de cada modelo que se analiza en este apartado teórico y que están más alineados con los objetivos propuestos, partiendo del análisis interno de la organización que permita identificar sus recursos, capacidades y competencias centrales y distintivas,

### 4.1 MODELOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

#### 4.1.1 Modelo de dirección estratégica de Fred R. David

Este modelo tiene como finalidad hacer planeación estratégica bajo objetivos y el

---

19 [ CITATION Fre12 \l 9226 ]

20 [ CITATION Gui18 \l 9226 ]

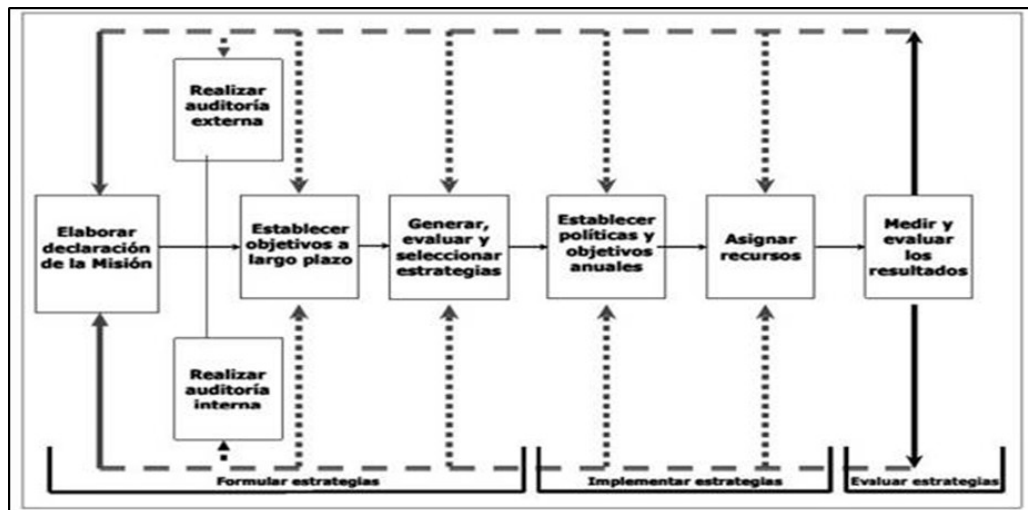
desarrollo sistemático para la toma de decisiones, el modelo tiene tres procesos principales:

Formulación de la estrategia: donde se define principalmente la búsqueda de información, su análisis y elección de la estrategia a seguir<sup>21</sup>.

Implementación de la estrategia: en este paso se busca que se establezcan las diferentes tácticas planteadas, orientadas con la filosofía empresarial, planteamiento de objetivos, actividades de ventas, mercadeo, investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, sistemas de información, entre otros<sup>22</sup>.

Evaluación: consiste en la medida del rendimiento de las acciones a nivel interno, externo, mejores prácticas y medidas correctivas para avanzar. Todo esto bajo la perspectiva de ser un proceso continuo que se retroalimenta en cada paso<sup>23</sup>.

Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Fred R. David



Fuente: Tomado de conceptos de Administración Estratégica, David Fred, Vol. 3, Pg. 26.

#### 4.1.2 Modelo de dirección estratégica de Thompson

El modelo desarrollado por Thompson y Strickland, se divide en cinco tareas

21 DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. México : ED PEARSON EDUCACION, 2003.

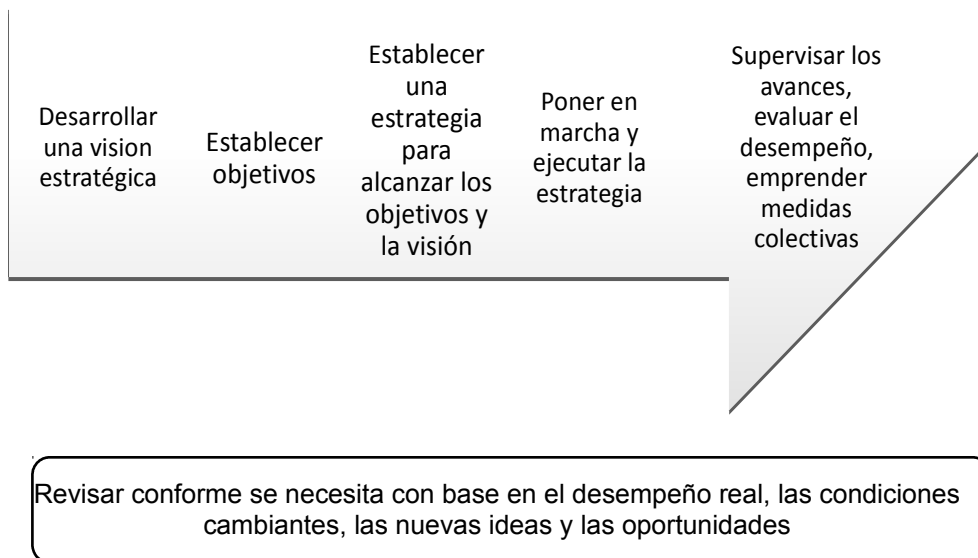
22 Ibid.

23 Ibid.

principales<sup>24</sup>:

- Definir un concepto del negocio y formular la visión estratégica de la empresa, a donde necesita ser llevada la organización.
- Transformar la misión en objetivos específicos, se deben combinar para definir “¿Cuál es el negocio y cuál es su voluntad? y ¿Qué hacer ahora? para alcanzar las metas de la organización.
- Establecer una estrategia para alcanzar los objetivos y la visión.
- Poner en marcha y ejecutar la estrategia con eficacia y eficiencia.
- Evaluar constantemente el funcionamiento, revisar los avances, de ser necesario iniciar ajustes en la misión, objetivos, estrategia o implementación.

Figura 3. Modelo de dirección estratégica de Thompson



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1.3 Modelo de dirección estratégica de Norton y Kaplan

En el modelo desarrollado por David Norton y Robert Kaplan, el elemento central de la estrategia está en elegir la propuesta de valor para el cliente, que tiene como

<sup>24</sup> PALACIOS, Luis. Dirección Estratégica. Segunda. Ed. Ecoe Ediciones, 2016.

marco el “Balance Score Card” o “cuadro de mando integral”, que es la herramienta principal para describirla e implementarla en una organización y consiste en un sistema de medición táctico u operativo, enfocado desde cuatro perspectivas:

#### 4.1.4 Perspectivas del Balance Score Card.

**Perspectiva financiera:** establece la forma en que una empresa se propone lograr un crecimiento sostenible en el valor para los accionistas, es la máxima definición de éxito para una organización<sup>25</sup>. Responde a la pregunta “Si tenemos éxito, ¿Cómo nos verán nuestros accionistas?”

**Perspectiva del cliente:** Define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes, mide los resultados de éxito obtenido con los clientes<sup>26</sup>. Responde a la pregunta “Para alcanzar nuestra visión ¿Cómo debemos presentarnos ante nuestros clientes?”.

**Perspectiva procesos internos:** Corresponde a aquellos que crean y entregan la propuesta de valor para los clientes<sup>27</sup>. Responde a la pregunta “Para satisfacer las necesidades de los clientes, ¿En qué procesos debemos destacarnos?”.

**Perspectivas de formación y crecimiento:** son la fuente de creación de valor sostenible, describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia<sup>28</sup>. Responde a la pregunta “Para alcanzar la visión, ¿Cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?”

Los objetivos de las cuatro perspectivas, se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto, las cuales se representan visualmente en el mapa estratégico, que constituye el eslabón entre la formulación de la estrategia y su

---

25 KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de mando integral (The Balance Score Card). Segunda. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2002.

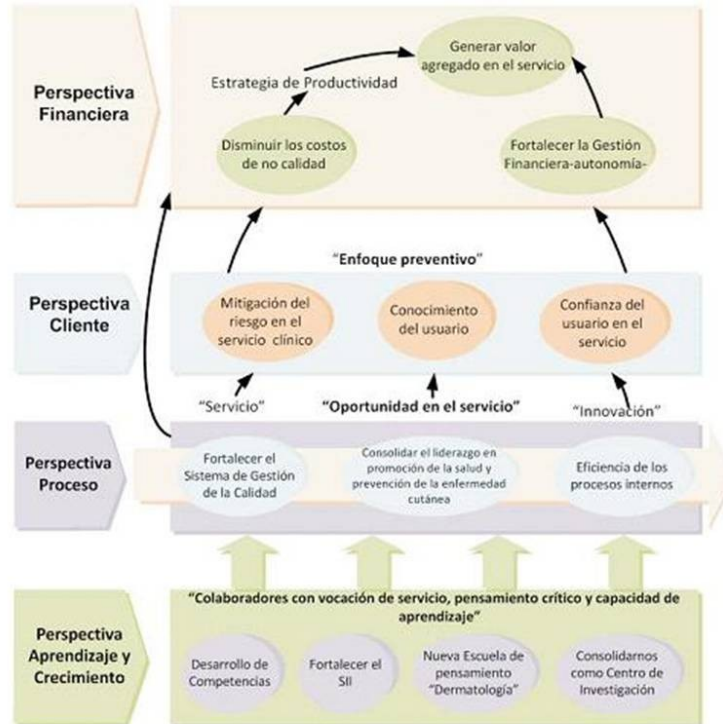
26 ibíd. p.73

27 Ibid.p.139

28 Ibid. p.139

ejecución.

Figura 4. Fundamentos teóricos para la construcción de mapas estratégicos



Fuente: Tomado de Mapas estratégicos. Robert S. Kaplan y David P. Norton, pag. 263

Una vez definidos los objetivos estratégicos para cada perspectiva, se deben establecer indicadores clave con sus respectivas metas y el período determinado para alcanzarlas. El Balance Score Card, traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar, los cuales, a su vez, deben ir acompañados de planes de acción, en los que se definen los recursos (personas, financiación y capacidad), para garantizar que cada indicador logre su meta. Con este modelo, la visión, misión y valores se plasman en objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, que permiten alinear la estrategia organizacional con las actividades diarias de las personas que laboran en ella. El Balance Score Card permite tener una versión holística de la gestión de la empresa y facilita su permanente monitoreo y seguimiento.

#### 4.1.5 Modelo de dirección estratégica de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Este modelo se enmarca en el concepto de “Planeación Estratégica Aplicada”, es recomendado para empresas medianas y pequeñas.

**Planeación:** Es importante planear el compromiso de la empresa con el proceso, para garantizar su éxito, se debe conformar un equipo de planeación e involucrar durante todo el proyecto a la alta dirección.

**Búsqueda de valores:** Se identifican los valores actuales y futuros de la organización, se realiza un diagnóstico de la filosofía y cultura organizacionales.

**Formulación de la misión:** se realiza la definición del negocio en el cual se encuentra la empresa.

**Diseño de la estrategia del negocio:** se establecen los objetivos de los negocios de la organización, identificando líneas de negocio, determinando indicadores críticos de éxito, acciones estratégicas y cultura organizacional requerida para lograrlas.

**Auditoría del desempeño:** tanto interna como externa, se divide por secciones las cuales en su componente externo se concentra en la realización de un análisis PESTEL.

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una compañía. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la compañía, los cuales arrojan oportunidades y amenazas, que, en conjunto con la información obtenida a partir del análisis interno, permiten la construcción de un análisis DOFA.

El análisis DOFA estudia las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior de la organización.

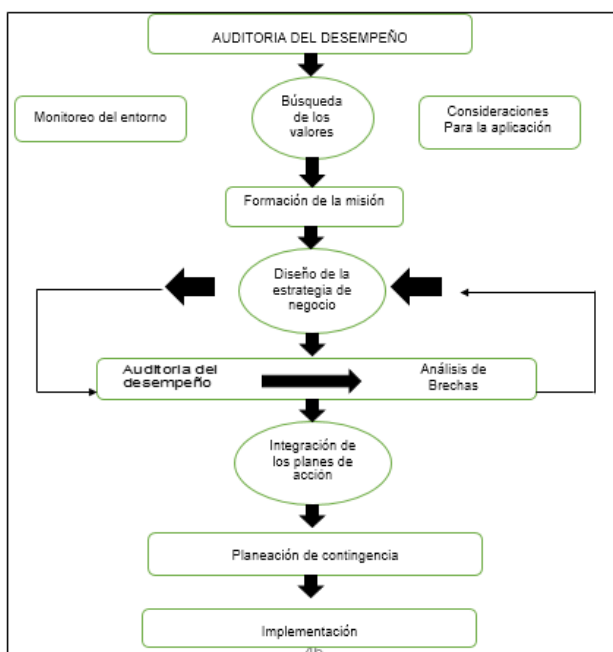
**Clarificación y traducción de la visión y la estrategia:** se identifica la visión de la empresa y se garantiza que los miembros de la empresa se sientan identificados con ella, teniéndola como base se determinan los objetivos.

**Alinear las iniciativas estratégicas:** se asignan los recursos y se establecen las metas para llevar a cabo la estrategia.

**Formación y feedback estratégico:** se articula la visión y la retroalimentación estratégica, con el fin de permitir la formación y constante revisión de la estrategia de la empresa.

**Comunicación:** la comunicación es vital para el éxito de la implementación de la estrategia, por lo que se debe vincular el plan de incentivos de la empresa con los indicadores de actuación.

Figura 5 Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer



Fuente: Tomado de Dirección Estratégica. Luis Carlos Palacio Acero. Edición 2, pág. 58

#### 4.1.6 Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo se basa en la identificación y análisis de cinco factores claves que influyen en la rentabilidad del sector al que pertenece la empresa:

#### **1.1.1.1 Participantes potenciales**

La importancia de analizar la posibilidad de tener nuevos participantes en el sector, radica en que éstos aumentan la competencia, reducen los precios e impactan negativamente la rentabilidad, su ingreso depende de las barreras de entrada altas o bajas de la industria.

#### **1.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores con alto poder pueden incrementar los precios, lo que genera directamente aumento en los costos para los participantes de la industria, éste poder se afecta de acuerdo al número de proveedores de materias primas, productos o servicios que existan en el mercado, así como la oportunidad que se tenga de reemplazar estos con sustitutos.

#### **1.1.1.3 Poder de negociación de los consumidores**

La intensidad de la competencia se afecta de acuerdo al número de clientes que se tengan de un producto o servicio, a la demanda y sofisticación de éstos, es importante también analizar si lo ofertado tiene o no diferenciación, de ello depende que pueda sustituirse fácilmente.

#### **1.1.1.4 Sustitutos**

Compiten por los márgenes de la industria, pero desde fuera de ella, esta fuerza es importante porque puede pasar desapercibida al entrar un producto o servicio sustituto en el mercado y no ser identificado a tiempo como competidor y con ello perder participación y crecimiento en el mercado, si los clientes deciden elegir los sustitutos por diferentes razones como precio, utilidad, facilidad de acceso, oportunidad de compra entre otros.

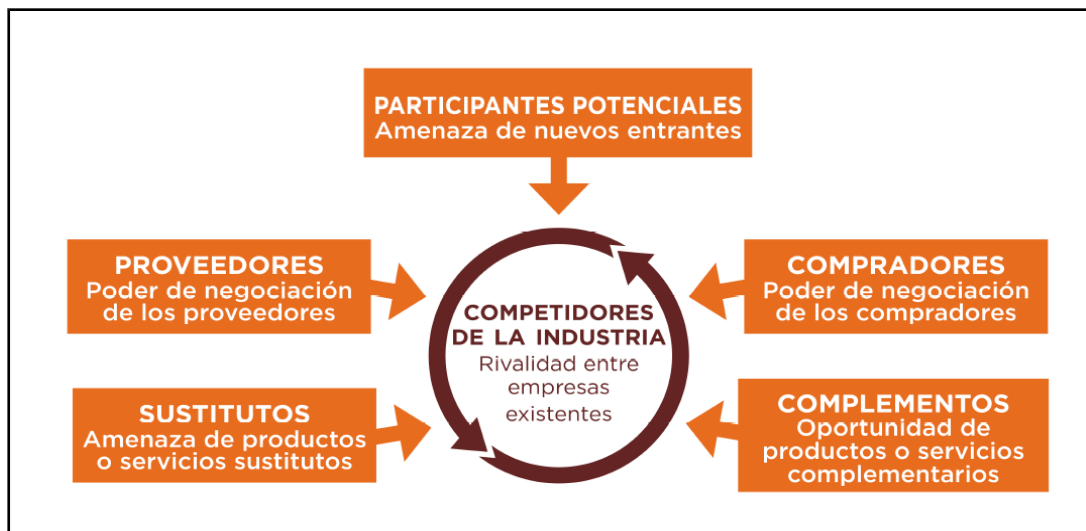
#### **1.1.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras**

Es la parte más poderosa de las fuerzas, dado que el conocimiento del mercado es el que permite identificar el comportamiento de los competidores, al igual que las

ventajas competitivas que tienen. La competencia basada en el precio es la mayor amenaza para la rentabilidad.

En algunos sectores, los complementos o productos que generalmente se consumen juntos, tienen una influencia tan decisiva que deben analizarse como la sexta fuerza, por lo que es importante tenerlos en cuenta, en cuanto a su concentración, costos, influencia sobre la demanda y tasas de crecimiento.

Figura 6. The Five Competitive Forces that Shape Strategy



Fuente: Tomado de Análisis del sector. Ramón Casadesús-Masanell. Harvard Business Publishing. Enero de 2014. Ejemplar 8101, eproduct.hbsp.harvard.edu. pág. 55

Para realizar un adecuado análisis del sector, se recomienda:

- Definir el negocio: desde la perspectiva de los clientes, sus competidores directos, quién se satisface, qué y cómo.
- Identificar los actores de la industria, clientes, proveedores, competidores, sustitutos, complementos.
- Analizar la influencia de los actores sobre la rentabilidad, utilizando las cinco fuerzas de Porter.
- Desarrollar una forma de tratar con el sector, identificar oportunidades y crear estrategias para obtener beneficios de ellas.

#### 4.1.7 Modelo de Estrategias Genéricas Michael Porter

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión, identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que debe superar el desempeño de los competidores en una industria. Las cuales son:

#### 4.1.8 Estrategia de liderazgo en costos

Consiste en centrarse en la reducción y liderazgo en costos, con el objeto de llegar a tener la estructura de costos más baja de la industria y generar así una rentabilidad superior mediante la producción a bajo costo y con base en esto una ventaja competitiva<sup>29</sup>.

El liderazgo en costos requiere que se den, situaciones específicas al interior de las empresas como<sup>30</sup>: Diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación, búsqueda de economías de escala y efecto experiencia, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, rígidos controles de costos y gastos indirectos, fuerte inversión inicial en capital productivo.

#### 4.1.9 Estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en generar productos y servicios diferentes para diferentes grupos o segmentos de mercado que valoren de manera significativa dichas características, y por ende estén dispuestos a pagar un precio con un sobreprecio adicional para la empresa<sup>31</sup>. La estrategia de diferenciación es la de crear un producto o servicio que sea percibido en toda la industria como único.

---

29 Ibid. p. 9

30 GONZALES, Claudio, ESPILCO, Luz y ARAGÓN, Elvia. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales en Perú. 2, Lima: s.n., 2003, Rev. Industrial Dato, Vol. 6, p. 88-93.

#### 4.1.10 Estrategia de enfoque

La estrategia de enfoque o alta segmentación, consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico<sup>32</sup>. La tercera estrategia genérica consiste en concentrarse en un mercado relativamente pequeño<sup>33</sup>.

#### 4.1.11 Modelo de la estrategia del Océano Azul

Esta estrategia define un límite entre dos modelos de competencia que son denominados océano azul y océano rojo. Los océanos rojos son identificados como los procesos sistemáticos que desarrollan las empresas para ir ganando mercado y clientes, paso a paso a través de los años, buscando diferenciarse de los competidores actuales y nuevos que aparecen, el mercado se divide entre los competidores y cada vez más las acciones son similares y agresivas para mantener la participación en el mercado<sup>34</sup>.

La estrategia del océano azul busca crear nuevos mercados, productos, en áreas que no han sido exploradas o no han sido conquistadas, basándose en las necesidades actuales y las mejores opciones para resolverlas, por esto la mayoría de los océanos azules se desarrollan a través de la identificación de océanos rojos, buscando acciones opuestas a las existentes<sup>35</sup>.

31 SZANTO, Ronald, Estrategias genéricas y cadena de valor, aplicada a los servicios. [En línea] 06 de marzo de 2017. Disponible en <[https://www.researchgate.net/publication/314237352\\_Estrategias\\_genericas\\_y\\_cadena\\_de\\_valor\\_aplicada\\_a\\_los\\_servicios](https://www.researchgate.net/publication/314237352_Estrategias_genericas_y_cadena_de_valor_aplicada_a_los_servicios)>

32 GONZALES, Claudio, ESPILCO, Luz y ARAGÓN, Elvia. Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales en Perú. 2, Lima: s.n., 2003, Rev. Industrial Dato, Vol. 6, p. 88-93.

33 SZANTO, Ronald, Estrategias genéricas y cadena de valor, aplicada a los servicios. [En línea] 06 de marzo de 2017. Disponible en <[https://www.researchgate.net/publication/314237352\\_Estrategias\\_genericas\\_y\\_cadena\\_de\\_valor\\_aplicada\\_a\\_los\\_servicios](https://www.researchgate.net/publication/314237352_Estrategias_genericas_y_cadena_de_valor_aplicada_a_los_servicios)>

34 CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renée. *La estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2005.

35 Ibid.

Tabla 6. Estrategia de océanos rojo frente a la estrategia del océano azul

<b>Estrategia de océanos rojo</b>	<b>Estrategia de océano azul</b>
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Vencer a la competencia	Hacer que la competencia pierda toda importancia
Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva del valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo

Fuente: Tomado de La estrategia del océano azul. CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renée. Vol 1, pag 07.

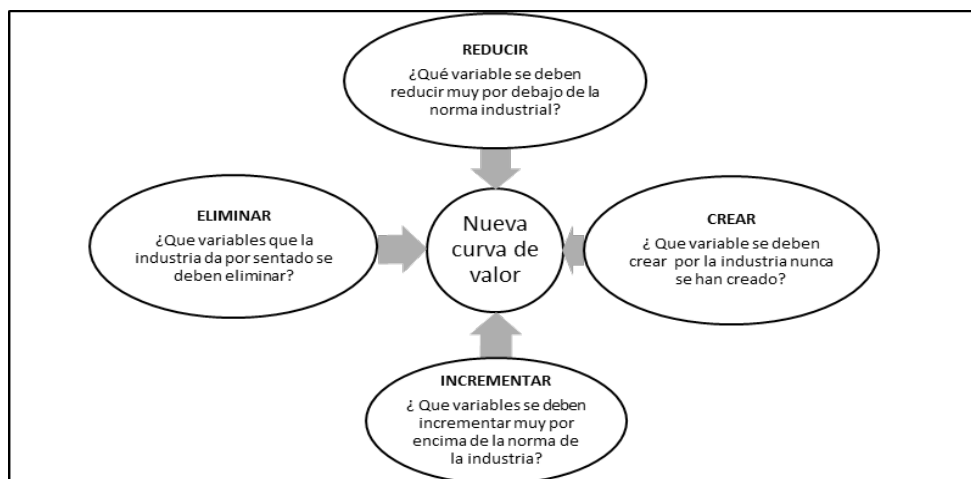
Para lograr el desarrollo de esta estrategia se consideran cuatro principios:

- Crear nuevos espacios de consumo
- Centrarse en una idea global
- Ir más allá de la demanda existente
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> CHAN, Kim y MAUBORGNE. La estrategia del océano azul. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2005. p. 352.

Figura 7. Esquema de las cuatro acciones



Fuente: Tomado de La estrategia del océano azul. CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renée. Vol 1, pag 15

#### 4.1.12 Modelo de la Prospectiva Estratégica

La prospectiva tiene el objetivo de evaluar la visión del futuro que conlleva la planeación estratégica en cualquier organización.

La metodología de la prospectiva permite reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto porque se logra identificar los factores clave y sobre ellos implementar una estrategia efectiva, a su vez analizar los posibles escenarios que se abren al proyecto y una vez seleccionado el escenario, apuesta a la articulación de las acciones estratégicas pertinentes<sup>37</sup>.

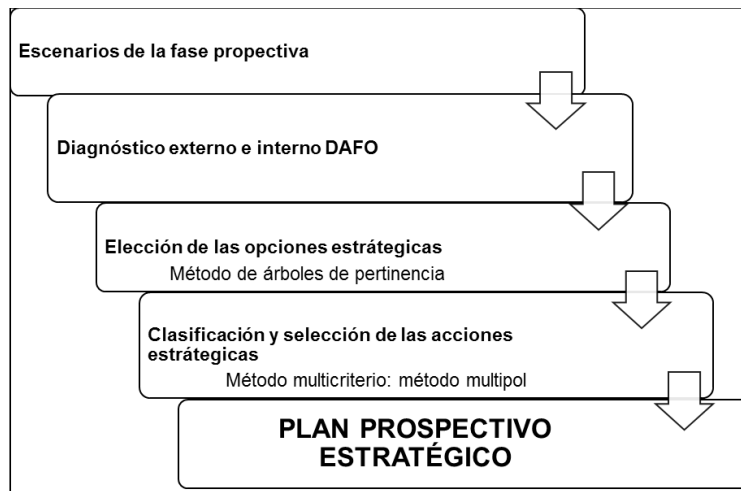
El modelo de la Prospectiva Estratégica es un proceso sistemático, participativo, de construcción de visión de largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y

37 ASTIGARRAGA, Eneko. Estrategia empresarial. Prospectiva. [En línea] 2013. Disponible en <[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00\\_Inicio\\_ESTe\\_2013.pdf](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00_Inicio_ESTe_2013.pdf)>

la movilización de acciones conjuntas.

A partir del análisis prospectivo se realiza el análisis estratégico

Figura 8. Análisis estratégico



Fuente: Tomado de Estrategia empresarial prospectiva, universidad de Deusto, número 71, página 24

#### 4.1.13 Modelo de Hoshin Kanri

Esta metodología puede ser traducida de diversas maneras: “Administración por Políticas”, “Planeación Hoshin”, “Despliegue de políticas”, o de forma más completa “despliegue de medios para alcanzar los objetivos”<sup>38</sup>.

Hoshin Kanri es administrar en una dirección determinada, con un "norte". Para esto, este método busca el establecimiento de objetivos estratégicos a largo plazo además de planes de acción a corto plazo. Lo diferenciador es que estos objetivos no son sólo definidos por la Alta Dirección, sino que son especificados por todo el personal de la organización<sup>39</sup>. Los objetivos de Hoshin Kanri son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento

38 ZEUS CONSULTORES. HOSHIN KANRI: Método de Planeación Estratégica. [En línea] 2017. Disponible en <<http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm>.>

39 SEJZER, Raúl. Hoshin Kanri: Administración por Políticas y Planeación Estratégica. [En línea] 10 de noviembre de 2016. Disponible en <<http://ctcalidad.blogspot.com/2016/11/hoshin-kanri-administracion-por.html>.>

de necesidad y convencimiento<sup>40</sup>.

- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos<sup>41</sup>.
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno<sup>42</sup>.

Los fundamentos del Hoshin Kanri son<sup>43</sup>:

- El Hoshin Kanri abarca dos dimensiones: dirección estratégica y gestión operativa.
- Establece un sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua.
- Se basa en las revisiones periódicas para asegurar el progreso: semanales, mensuales y anuales.
- Se concentra en pocos objetivos críticos para el éxito. Los recursos son limitados y no todo puede hacerse.

---

40 Ibid.

41 Ibid.

42 Ibid.

43 LEANSIS PRODUCTIVIDAD. 2018. ¿Qué es el Hoshin Kanri y por qué se va a poner tan de moda? [En línea] 2018. <https://www.leansisproductividad.com/que-es-el-hoshin-kanri-y-por-que-se-va-a-poner-tan-de-moda/>.

## 5 MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA DE CONSULTORÍA

Para construir el modelo de planeación estratégica para PSP Solutions S.A.S. se analizaron ocho modelos de dirección estratégica en el contexto del marco teórico, cada uno de ellos cuenta con herramientas que contribuyen a la consecución de los objetivos planteados, que en definitiva tienen como objetivo generar valor para los clientes, la sociedad y la sostenibilidad financiera en beneficio de los socios, es así como se planteó un modelo a partir del uso de los conceptos y herramientas más apropiadas de los analizados.

Tabla 7. Análisis de modelos de planeación estratégica

<b>MODELO</b>	<b>VENTAJAS</b>
<b>Modelo de Fred R. David.</b>	Involucra el concepto de análisis interno y externo como base para establecer objetivos de largo plazo. La planeación se realiza a partir de un enfoque de objetivos y sistémico, orientada con la filosofía empresarial a partir de la misión de la empresa. La perspectiva del modelo está direccionada a ser un proceso continuo que se retroalimenta en cada paso.
<b>Modelo de Thompson.</b>	Resalta la importancia de definir un concepto del negocio y formular la visión estratégica de la empresa, a donde necesita ser llevada la organización.
<b>Modelo de Norton y Kaplan.</b>	El elemento central es elegir la propuesta de valor para el cliente, teniendo como marco el “Balance Score Card” o “cuadro de mando integral”. Se incorpora el concepto de mapa estratégico, eslabón entre la formulación de estrategias y su ejecución. Se realiza el despliegue de la estrategia, mediante la determinación de objetivos estratégicos, indicadores, metas y períodos determinados para alcanzarlas, para las cuatro perspectivas analizadas, que deben ir acompañados de los respectivos planes de acción.
<b>Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.</b>	Planeación Estratégica Aplicada, se recomienda para empresas medianas y pequeñas. Introduce el concepto de la auditoría del desempeño, que se refiere al Análisis DOFA de la organización y el análisis de brechas, a partir de éste. Resalta la importancia de conformar un equipo de planeación e involucrar durante todo el proyecto a la alta dirección, lo que se refleja en la integración de planes de acción. Incorpora al modelo los planes de contingencia, importantes para

<b>MODELO</b>	<b>VENTAJAS</b>
	la planeación en entornos cambiantes como los de la actualidad.
<b>Modelo de competitividad las Cinco Fuerzas de Porter.</b>	Se basa en la identificación de los factores que permiten ser competitivos e influyen en la rentabilidad en el sector al que se pertenece. Se involucra en forma integral todos los eslabones del sector desde el entorno externo, para construir la estrategia que le permita competir. Contiene estrategias competitivas, para enfrentar el nivel de competencia que rodea la empresa.
<b>Modelo del océano azul.</b>	Busca crear nuevos mercados, en áreas que no han sido exploradas, basándose en las necesidades actuales y las mejores opciones para resolverlas. Introduce la herramienta denominada matriz ERIC, para identificar la nueva curva de valor.
<b>Modelo Prospectiva Estratégica</b>	Tiene mayor aplicabilidad en mercados con alta volatilidad, es un modelo usado especialmente en planeación país. Permite reducir riesgo e incertidumbre en la puesta en marcha de un proyecto, con el análisis de los posibles escenarios.
<b>Modelo Hoshin Kanri</b>	Objetivos estratégicos a largo plazo, que incluyen planes de acción a corto plazo. Involucra el personal a todos los niveles de la organización, integrando las tareas rutinarias y de mejora en función de los objetivos clave de la empresa. Trabajo colaborativo como sistema para formular objetivos, planes y metas en cascada para toda la organización, basada en modelos de mejora continua.

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de los modelos a utilizar en el desarrollo de la planeación estratégica, la compañía definió una serie de variables o factores que se pensaron claves para la ejecución integral de este proceso, realizando una marcación según la aplicabilidad más oportuna de un método en relación con el factor o variable a analizar, como se presenta a continuación.

Tabla 8. Ponderación selección de modelos

<b>VARIABLE</b> <b>MODELO</b>	<b>Definición del negocio</b>	<b>Redefinición de misión y valores</b>	<b>Análisis del macroentorno</b>	<b>Nivel de la competencia</b>	<b>Matriz DOFA</b>	<b>Planeación de la estratégica</b>	<b>Implementación de la estrategia</b>	<b>Gestión del Riesgo</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Modelo de Fred R. David</b>	X								1
<b>Modelo Thompson</b>	X	X							2
<b>Modelo de Goodstein Nolan y Pfeiffer</b>			X		X			X	3
<b>Modelo de Porter</b>				X		X		X	3
<b>Modelo Océano Azul</b>						X			1
<b>Modelo Norton y Kaplan</b>							X		1
<b>Modelo Honshin Kanri</b>	X	X					X		3
<b>Modelo de prospectiva estratégica</b>									0

Fuente: Elaboración propia

obteniendo como resultado valores muy similares en la calificación total de los modelos, por lo cual se consideró que aquellos cuyo resultado se encuentra entre 2 y 3 se ajustan significativamente al contexto, características y desempeño general de la industria en la que desenvuelve la organización, confirmando así que la elección de dichos modelos es acertada para la ejecución del trabajo a realizar.

No obstante, el equipo de trabajo en compañía con la organización decidió utilizar el modelo de Fred R. David en combinación de los modelos de Thompson y Hoshin Kanri para la definición del negocio dado que pese a su baja puntuación se considera que tiene elementos importantes para aportar en esta etapa de la planeación estratégica.

Caso similar presentado en la utilización del modelo de la estrategia del océano azul ya que según sus principios de aplicación estos pueden resultar considerablemente aportantes para el análisis de temas específicos sobre el entorno y el enfoque que debe tomar la organización, permitiendo así tener una mirada más amplia sobre esta etapa del proceso, por tal motivo, aunque su puntuación final no se encuentre dentro del rango escogido como viable se considera su utilización.

De otra manera el modelo de prospectiva estratégica, no se incluyó dentro del desarrollado para PSP Solutions S.A.S. ya que no se consideró que ninguno de los factores o variables establecidos para el análisis tiene una relación directa de aplicabilidad con el modelo, lo anterior debido a que:

- La industria de los PSP pertenece a un sector caracterizado por tener mayor estabilidad en sus servicios y procesos, en comparación con otros sectores, por lo que consideramos que los demás modelos tienen mayor aplicabilidad.
- Para la industria de los programas de soporte a pacientes existe una limitación cuando el servicio es ofrecido bajo la ejecución de un plan de soporte a pacientes estructurado por una farmacéutica, ya que en este sentido la

organización se rige al cumplimiento de la planeación establecida por las mismas.

Cabe resaltar que cada uno de los elementos o herramientas mencionados en los modelos analizados se combinan para crear el de la empresa PSP Solutions S.A.S., que permitirá alcanzar los objetivos marcados. Cada etapa del modelo propuesto requiere de una serie de procesos definidos a partir de las distintas acciones que deben llevarse a cabo para estructurar el rumbo estratégico que la empresa PSP Solutions S.A.S. debe adoptar. Para el desarrollo de la consultoría se adoptó un modelo que, combinando diferentes enfoques teóricos, se ajustó al entorno y características del mercado en el que desarrolla su actividad lucrativa y comercial para la organización.

Tabla 9. Modelo de planeación estratégica PSP Solutions S.A.S.

ETAPA	MODELO BASE	PONDERACIÓN	HERRAMIENTAS
<b>1. DIAGNÓSTICO INICIAL</b>	Modelo de Fred R. David, Thompson y Honshin Kanri	3 Puntos	Definición del negocio
	Modelo de Thompson, Honshin Kanri	2 Puntos	Redefinición de misión, visión y valores
	Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	1 Punto	Análisis de macroentorno PESTEL
	Modelo de Porter.	1 Punto	Análisis de las cinco fuerzas
	Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	1 Punto	Análisis DOFA
<b>2. ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS</b>	Modelo de Porter	2 puntos	Definición de estrategia
	Modelo Océano Azul		Definición nueva propuesta de valor, matriz ERIC
<b>3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	Modelo de Norton y Kaplan.	2 Puntos	Construcción mapa estratégico
	Modelo de Norton y Kaplan y Honshin Kanri		Definición objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción.
<b>4. CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Norton y Kaplan	3 Puntos	Balance Score Card o cuadro de mando
	Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.		Análisis de Brechas
	Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.		Definición de planes de contingencia

Fuente: Elaboración propia

## 6 METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

### 6.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

El diagnóstico, como etapa inicial, forma parte de la identificación y valoración de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la actividad de PSP Solutions. Lo cual se realizó con la siguiente metodología:

Tabla 10. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de diagnóstico inicial PSP Solutions

ETAPA	QUE	QUIEN				
	Definición de negocio	EQUIPO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Según Michael Porter, “la estrategia es el acto en el que se alinean una empresa y su entorno”<sup>44</sup>, por tal razón, una vez realizado el diagnóstico de la empresa y su posición en el sector, a partir del análisis DOFA y de las cinco fuerzas de Porter, se deben analizar las alternativas estratégicas para obtener oportunidades y beneficios y enfrentar las amenazas y debilidades.

Tabla 11. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de análisis de opciones estratégicas PSP Solutions

ETAPA	QUE				

Fuente: Elaboración propia.

## 6.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia es el verdadero reto para las empresas, la

---

<sup>44</sup> Análisis del Sector. Ramón Casadesús-Masanell. Harvard Business Publishing.

mayoría de las estrategias fracasan por la falta de comunicación y la correcta conexión entre la ejecución y el día a día.

Tabla 12. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de implementación de la estrategia PSP Solutions

ETAPA	QUE	C				

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4 CONTROL Y SEGUIMIENTO

Se definieron los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, para cada perspectiva, de acuerdo con el modelo de Kaplan y Norton, para hacer el seguimiento de los resultados frente a los objetivos y metas del plan estratégico, se utiliza la herramienta conocida como Balance Score Card.

Tabla 13. Matriz 5W1H Metodología planeación estratégica etapa de seguimiento y control de PSP Solutions

ETAPA	QUE					
	Balance Score Card o cuadro de mando	EC PL ES				

Fuente: Elaboración propia.



quienes disponen del presupuesto para llevar a funcionamiento estos Programas de Soporte a Pacientes. Bajo esta premisa, es acertado afirmar que las variables que influyen el sector farmacéutico afectan con corta diferencia el entorno de la PSP.

## **ENTORNO POLÍTICO – LEGAL**

- *Herramientas de apoyo a empresas.*

Dicha variable toma fuerza para la organización debido a que, en Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590 del 2000, las PYMES se clasifican así<sup>45</sup>:

**Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes

**Pequeña Empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mediana:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según dicha clasificación la compañía PSP Solutions se constituiría como una pequeña empresa, pudiendo ser beneficiaria así de los diferentes apoyos financieros ofrecidos por el gobierno nacional a través del Sistema Nacional de Apoyo para las Mipymes.

Es así como encontramos en nuestro histórico que los beneficios tales como las facilidades para el acceso al financiamiento y en general el apoyo a las Mipymes, fue liderado por Bancoldex, Finagro y el Fondo Nacional de Garantías, para los periodos 2018-2020 en los cuales, ejecutaron diferentes programas y actividades para facilitar el acceso al crédito y las garantías necesarias para el mismo.

---

45 [ CITATION Aco \l 9226 ]

Las acciones desarrolladas en dicho sentido, por una de estas entidades se resalta a continuación<sup>46</sup>: Bancoldex realizó desembolsos de créditos para las Mipymes, a través de los intermediarios financieros, por un monto total de COP\$2.403.352.222.348, de los cuales el 63,37% fueron destinados a Pymes y el 36.63% a Microempresas. En total se beneficiaron 94.219 Mipymes.

- *Leyes de Protección ambiental.*

Aunque a la fecha para los PSP no se encuentra definida una reglamentación para la gestión de los residuos generados en la prestación del servicio, es importante resaltar que la compañía PSP Solutions se encuentra fuertemente comprometida con el manejo de todos estos residuos médicos, biológicos, ambientales y sanitarios, resultado de la atención y/o cuidado del paciente.

Con esto en mente la PSP Solutions toma como factor diferenciador su política de tratamiento de residuos, bajo la cual guía al paciente a través de sus edugestores sobre el correcto tratamiento de los residuos generados a partir del tratamiento de su patología.

Es importante resaltar que, aunque no exista una normativa vigente para los planes de soporte a paciente, existen normas y decretos que buscan reglamentar la gestión integral de los residuos generados en la atención en salud y otras actividades, como el decreto número 351 del 19 de febrero de 2014<sup>47</sup>, que si bien no aplica para nuestro sector, si para los insumos objeto de la prestación de nuestro servicio.

Somos conscientes de que dicha normativa aplicada directamente a nuestro sector es necesaria, dado que la prestación de nuestro servicio requiere el uso de diferentes insumos como lo pueden ser, jeringas, guardas, tirillas, entre otros. Por tal motivo, PSP Solutions busca estar a la vanguardia del mercado, ofertando como

---

46 [CITATION CON20 \l 9226 ]

47 [ CITATION MIN14 \l 9226 ]

factor diferenciador a nuestros clientes la política ambiental interna de la compañía por medio de la cual guiamos al paciente en manejo de dichos residuos.

Así pues, Colombia se ha caracterizado por poseer una constante regulación en temas de salud y medicamentos, sumado al gran potencial humano y tratamiento médicos, es un país pionero a nivel global en reglamentación farmacéutica, que han liderado procesos en los cuales se han basado diferentes países para realizar modelos similares, ajustados a perfiles económicos nacionales. Por tal razón, no es irrazonable suponer que en el mediano plazo dichas regulaciones podrán ser expedidas, de manera tal que cada tramo que avancemos en este ámbito será un punto a favor al momento de encontrar dicha regulación a nivel nacional.

## **ENTORNO ECONÓMICO**

- *Tasa de desempleo*

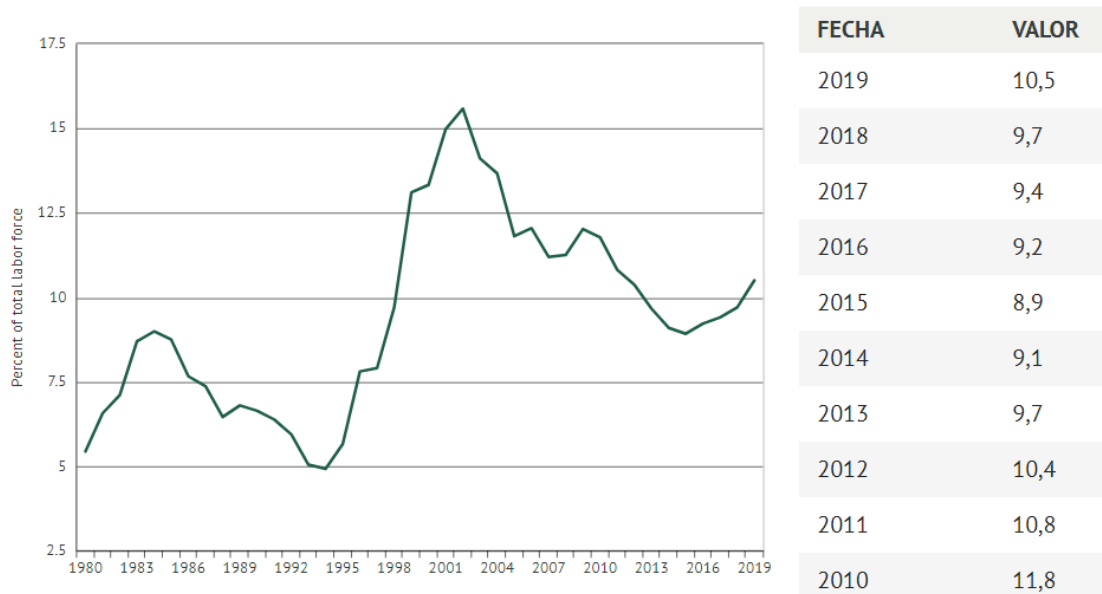
Se considera que la tasa de desempleo puede afectar a la prestación del servicio de la organización directamente de dos maneras, la primera de ellas se encuentra relacionada con un tema económico dado que los pacientes deben gestionar el tema de gasto de bolsillo, ese gasto está relacionado con transportes, fotocopias, autorizaciones y apoyo de un cuidador, entre otros, es así que, cuando el paciente no cuenta con la solvencia económica para asumir estos gastos es la compañía quien al final debe entrar a suplir estas necesidades lo que hace que el costo de la prestación del servicio se incremente considerablemente.

La segunda se encuentra ligada a un tema de afiliación al sistema de salud dado que, a mayor número de personas desempleadas, más de estas entrarían al régimen subsidiado de salud, significando esto también un aumento en el valor del servicio dada la complejidad en la prestación del mismo, ya que el régimen subsidiado trae consigo un abanico de limitantes propios. Por tal motivo un programa de soporte a pacientes el cual cuente con un gran número de personas afiliadas al régimen subsidiado tiene una complejidad en su desarrollo mucho

mayor a uno en el cual la mayor parte de sus pacientes hacen parte del régimen contributivo.

Con esto en mente analizaremos a continuación el comportamiento de la tasa de desempleo en Colombia durante los últimos 10 años, con la finalidad de encontrar un patrón en la tasa y de esta manera preparar a la compañía para los posibles escenarios que se pudieran presentar con base en esto.

Figura 9. Índice de desempleo Colombia 2010-2019



Fuente: <https://knoema.es/atlas/Colombia/Tasa-de-desempleo>

Se evidencia pues que la tasa de desempleo ha ido en aumento desde el año 2016, luego de haber presentado una disminución en el periodo 2010-2015, cerrando el año 2019 con un valor de 10.5 puntos.

A todo esto debe sumarse la situación de pandemia durante la cual el banco BBVA ha afirmado que, el PIB de Colombia caería 7,5% y la tasa de desempleo se encontraría cerca al 20% a final del año 2020<sup>48</sup>, sus expectativas generales en materia internacional se revisaron a la baja en 2020 y al alza en 2021.

48 [ CITATION Val20 \l 9226 ]

- *Tasa de inflación*

La variación en la tasa de inflación puede afectar a la compañía dado que modifica los presupuestos estimados de costos y gastos para el periodo inmediatamente superior.

Esta variable se define como un tema de costos y gastos ya que, en funcionamiento regular, tanto el laboratorio como la PSP, intentan asegurar un presupuesto muy idéntico al del periodo anterior con algunos incrementos para asegurar el correcto funcionamiento del servicio para el siguiente periodo, pero si la inflación se encuentra por sobre esto, para la empresa PSP significaría un costo y gasto adicional, sobrepasando dicho estimado, convirtiéndose esto en un incremento que el laboratorio no puede suplir.

Así pues, se estudia el comportamiento de la inflación en Colombia, para determinar el nivel de afectación que el posible comportamiento de esta pueda presentar para la compañía.

De esta manera encontramos que, la baja demanda y las afectaciones al comercio causadas por la pandemia del coronavirus, han sido dos de los principales factores que han hecho que la inflación caiga en lo que va del 2020.

Por su parte, el Banco de la República<sup>49</sup>, en su más reciente reunión de política monetaria, redujo su expectativa de inflación en el mediano y largo plazo. Según el Emisor, las expectativas de inflación para diciembre de 2020 son de 2,01%, y para diciembre de 2021 de 2,90%.

Así mismo, de acuerdo con el Banco de la República la inflación esperada a dos años (julio de 2022) se estableció en 3,07%.

En conclusión, la tendencia continúa disminuyendo, lo que refleja menores expectativas de inflación. Cabe señalar, que esta tendencia bajista en el costo de vida ha permitido que el Banco de la República haya rebajado su tasa de interés al nivel más bajo de la historia para permitir darle una mayor dinámica a la economía.

---

49 [ CITATION Por20 \l 9226 ]

## ENTORNO SOCIAL

- *Tasa de crecimiento poblacional*

La tasa de crecimiento poblacional afecta a la compañía dado que, a mayor población mayor probabilidad de la ocurrencia de enfermedades oncológicas y huérfanas, dicho de otra manera, nuestras enfermedades son enfermedades de baja prevalencia, por tal si la tasa poblacional baja, se traduce en tener menos pacientes y esto a su vez en menos venta, así pues, conforme aumente la población más posibilidades hay de ocurrencia de estas enfermedades, lo que a su vez se entiende como mayor flujo de pacientes, de compra de medicamentos ante la farmacéutica y de mayor capital para el desarrollo de los PSP.

Tomando como referencia algunos datos estadísticos y de acuerdo con las proyecciones del Dane<sup>50</sup>, Colombia pasó de 48,2 millones de habitantes en 2018 hasta 50,3 millones de habitantes en 2020. Y teniendo en cuenta que, en Colombia, una enfermedad huérfana es aquella condición que tiene una prevalencia menor a 1 por cada 5.000 habitantes; y que para 2013 se habían identificado más de 13.000 colombianos con alguna enfermedad huérfana y entre 2016 y 2019<sup>51</sup> se detectaron cerca de 14.505 casos nuevos, es correcto afirmar que el crecimiento poblacional y el histórico de aparición de dichas enfermedades se encuentra en aumento; teniendo en cuenta que según el Dane, para 2023, Colombia tendría 52,15 millones de habitantes, por lo cual el mercado de las PSP se encuentra en auge.

- *Tiempo estimado para la prestación del servicio*

El nivel de formación académica a nivel persona y a nivel familia afecta a la compañía dado que, la persona al poseer una mayor posibilidad de acceso a la educación, posee también un mayor criterio sobre su condición, sobre la formación dada y sobre las recomendaciones entregadas por los edugestores, y esto se evidencia en el desarrollo de la prestación del servicio, según la data de PSP

---

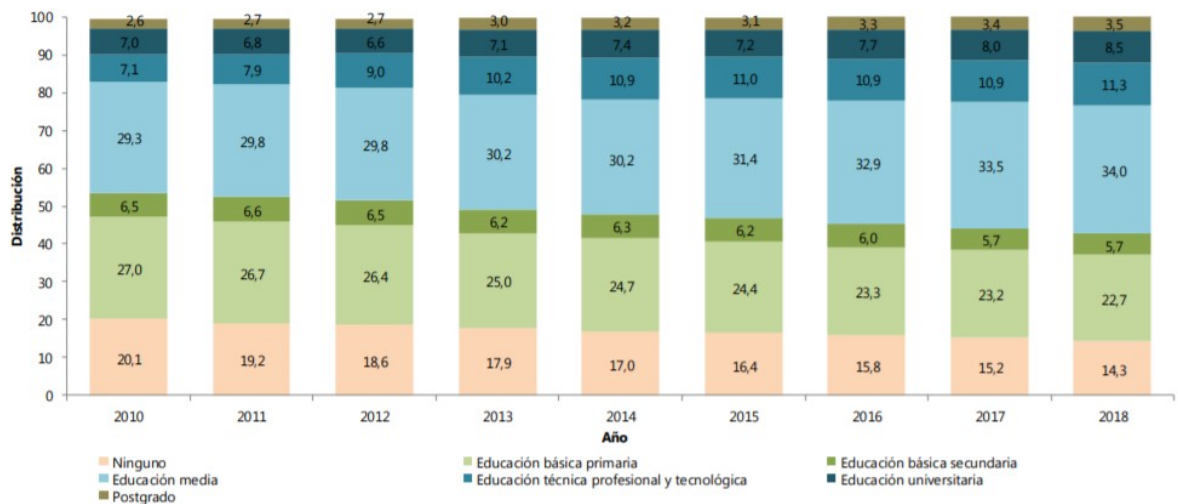
50 [ CITATION For20 \l 3082 ]

51 [CITATION Min181 \l 9226 ]

Solutions. Así pues, un paciente que tenga un mayor nivel educativo es crítico, comprensor y diligente, tanto hacia sus derechos como sus obligaciones y de esta manera es menos probable que se vulneren sus derechos, que sus formaciones sean realmente efectivas. De esta manera la prestación del servicio se torna más clara, efectiva y simple, ya que el edugestor requiere menos tiempo para ejecutar su labor, lo que se traduce al final en mayor capacidad de atención a clientes en su jornada regular.

Con base en el anterior planteamiento, analizamos los informes poblacionales en términos educativos entregados por el Dane<sup>52</sup> para los periodos 2010-2018, buscando establecer un comportamiento a futuro dado el comportamiento histórico, es así como para el año 2018, la proporción de la población con educación media fue 34,0%. Y la distribución de los demás niveles educativos fue la siguiente: el 22,7% en educación básica primaria, el 5,7% educación básica secundaria, el 11,3% educación técnica profesional o tecnológica, el 8,5% educación universitaria y el 3,5% postgrado, como se muestra en la siguiente tabla tomada del Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) realizado por el DANE.

Figura 10. Distribución de la población según nivel educativo alcanzado



52 [ CITATION Dep18 \l 9226 ]

De lo anterior es correcto afirmar que el nivel educativo de los hogares ha incrementado durante los últimos años, viendo cada vez una disminución mayor en los primeros eslabones de la cadena como lo son básica primaria y secundaria, de esta manera se deduce que a futuro la probabilidad de ocurrencia de un paciente con un nivel educativo menor a básica primaria será mucho menor en periodos posteriores.

## **ENTORNO TECNOLÓGICO**

- *Inversión en investigación y desarrollo*

El termino investigación y desarrollo se refiere principalmente al rubro de la innovación, dado que, cuando existe innovación en la prestación de un servicio similar al de la PSP Solutions (ya sea por procesos, por maquinaria, entre otros), y que provea una metodología diferente, con menos costos, menos presencial y demás, el servicio prestado por esta compañía puede llegar a capturar parte del mercado de la PSP.

Para analizar a más profundidad esto, se deben tomar en cuenta los indicadores de investigación y desarrollo tanto públicos como privados, ya que de estos se podrá prever el comportamiento a futuro.

Según Clara Inés Pardo Martínez, Directora Ejecutiva del Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología<sup>53</sup>, las inversiones en investigación y desarrollo por las entidades del gobierno teniendo en cuenta su objetivo socioeconómico se concentran en el año 2019 en salud (37.95%), medio ambiente (29.86%) y transporte, telecomunicaciones y otra infraestructura (14.22%).

Además, se observa que en los últimos años el sector público ha decrecido su inversión mientras que el sector privado la ha incrementado y en el año 2018 la relación fue de 29.87% para las entidades públicas y 69.93% para las entidades privadas, lo cual indica un mayor interés del sector como elemento que promueve productividad, competitividad y mayor valor agregado de los productos y servicios.

---

53 [ CITATION Cla19 \l 9226 ]

De lo anterior es correcto afirmar que la inversión en I+D se centra mayormente en el sector privado y por tal es deber de la PSP estar atenta a los nuevos avances tecnológicos del sector para estar a la vanguardia y prestar siempre un servicio diferenciador de la competencia.

- *Desarrollo de patentes*

Las patentes vienen relacionadas principalmente con la industria farmacéutica, cuando la industria farmacéutica tiene su producto y esta patentado, él va a hacer una gran inversión para que su producto sea el pionero, una vez se acabe la patente y alguien lo quiera copiar el producto no va a tener la misma venta ni tener el mismo acceso al mercado, ellos tienen que bajar sus precios para competir con sus copias y eso hace que no tengan presupuesto para ejecutar un programa de soporte a pacientes. Dicha variable se toma para el estudio ya que, aunque no se relaciona directamente con el desarrollo de la PSP si se afecta de manera secundaria, dado que desarrollar un PSP para una farmacéutica quien posee patente de su producto, es mucho más lucrativo al momento de acordar la prestación del servicio.

Así pues, el precio de los medicamentos es un factor directamente relacionado con el acceso a los medicamentos por parte de la población. Diferentes estudios han documentado ampliamente la relación existente entre la protección por normas de propiedad intelectual y el alto precio de los productos protegidos, por su condición de monopolio. Sin embargo, a nivel global se argumenta que el sistema de patentes aporta a la innovación terapéutica e incentiva la innovación local.

En el período 2014-2018<sup>54</sup> el número patentes concedidas (435) se concentraron en empresas extranjeras multinacionales, y la mayor parte de estas corresponden en su orden a productos para el Sistema Nervioso Central, Antineoplásicos e Inmunomoduladores, en general enfermedades de alto costo, de baja prevalencia en países en desarrollo. Estos hallazgos sugieren que el desarrollo de patentes

---

54 [ CITATION SAN18 \l 9226 ]

para enfermedades de baja prevalencia se encuentra en auge y solo es deber de la compañía ingresar al mercado en busca de estas, de manera que se pueda generar rentabilidad en base a la negociación con actores de la industria que posean patentes activas de productos y que por lo cual inviertan gran capital en el desarrollo de sus PSP.



\*Tiempo estimado de prestación de servicio: El nivel de formación académica influye en el tiempo de prestación de servicio, a mayor nivel académico en los usuarios, la prestación es más eficiente disminuyendo el tiempo de prestación y aumentando cobertura.

### 7.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son importantes como un gran concepto empresarial mediante el cual se puede maximizar los recursos y superar a la competencia, sea cual sea su línea de negocio. Según Porter, si una compañía no tiene un plan perfectamente preparado, no podrá sobrevivir en el mundo empresarial de ninguna manera; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente sea un mecanismo de supervivencia esencial para cualquier organización.

El objetivo de este análisis es aproximar el atractivo del sector con el comportamiento de las cinco fuerzas, convirtiéndose así en una fuente de formulación de estrategia basada en un amplio conocimiento de la competencia de una organización, la rentabilidad de las empresas que forman parte del sector y lo que sucede en torno a sus competidores directos, siendo el factor más fuerte el que domina.

### **PARTICIPANTES POTENCIALES**

Las características básicas para una mayor probabilidad de entrada de nuevos competidores son una alta tasa de crecimiento del mercado y una alta rentabilidad. Esto se debe a la idea de que obtener una alta rentabilidad a corto y largo plazo atrae a nuevas empresas del sector.

La entrada de nuevos participantes al mercado puede verse afectado por la acción de cualquiera de las siguientes brechas:

- **Economías de escala:**

Dadas las características del sector en relación con el desarrollo de programas de atención a pacientes y otros servicios relacionados, las economías de escala no constituyen una brecha que influya en la

determinación de entrada de nuevos competidores, ya que los costos de los programas ofrecidos están estandarizados por medio del proyecto a ejecutar y no se pueden disminuir dependiendo del tamaño del mismo.

PSP Solutions SAS aprovecha siempre que le es posible el aumento de la cantidad de pacientes en determinada ejecución del servicio, mejorando la productividad de sus edugestores, por lo cual si la capacidad productividad del edugestor lo permite la empresa ofrece estrategias de costos parciales al cliente sobre la porción adicional de pacientes a adherir al programa, generando al interior de la compañía un porcentaje adicional de ingresos con la misma capacidad instalada antes de las nuevas condiciones del servicio.

- **Diferencias del servicio:**

El mercado de empresas que ofrecen programas de soporte a pacientes contempla distintas variables ya que en su gran mayoría son compañías que adhieren estos programas a los servicios de salud, dispensación o distribución de medicamentos que ya manejan, sin embargo no existe una variación en los servicios ofrecidos en los programas de soporte a pacientes, es decir, en la mayoría de empresas de la industria, son los clientes quienes deben adaptarse al programa que tenga diseñado la compañía a contratar, pudiendo dejar por fuera muchas necesidades de los clientes.

PSP Solutions. SAS se enfoca principalmente en el diseño personalizado de programas de soporte a pacientes de acorde a las necesidades del cliente, así como también en la educación del paciente, en la calidad de su servicio y en la generación de valor agregado a sus clientes por medio del control de indicadores gracias al desarrollo de su software, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado por alrededor de un año, obteniendo alianzas estratégicas y proyectos con excelentes compañías farmacéuticas del país, teniendo así cobertura de su servicio a nivel nacional, dentro de los servicios

ofrecidos por la compañía se ha obtenido un mayor reconocimiento por parte de los clientes en el desarrollo e implementación de los programas de soporte a pacientes (PSP) que constituyen básicamente el acompañamiento y educación al paciente en patologías relacionadas con enfermedades huérfanas y cancerológicas donde se colocan a disposición del paciente diferentes servicios encaminados a la adherencia de los tratamientos y mejora en la calidad de vida y el bienestar de las personas, la gran flexibilidad y adaptación del portafolio de servicios a las necesidades del cliente, el seguimiento a parámetros farmacológicos, la estandarización de procesos y el enfoque hacia una certificación ISO 9001:2015 le ha permitido a la organización adentrarse en el mercado, no obstante los precios de los servicios de la compañía son unos de los más elevados del mercado, dado que la empresa no considera el precio como un factor de competencia.

- **Inversión de capital:**

La inversión necesaria para la entrada al mercado no es demasiado elevada ya que los programas de soporte a pacientes no precisan de gran inversión en maquinaria, equipo, recursos o software, sin embargo, es importante resaltar que si se quiere competir con un factor diferenciador en el mercado se requiere de mayor inversión en tecnología como plataforma CRM, investigación y desarrollo, formación y capacitación de los edugestores lo que significaría un costo más elevado de entrada.

PSP Solutions SAS realizó una inversión de capital de alrededor de \$ 700.000.000 millones de pesos en el diseño implementación y mantenimiento de una plataforma CRM, el cual es un desarrollo tecnológico in house, manejado por un grupo de ingenieros de sistemas que asegura el registro y protección de la información a nivel mundial y realiza reportes en línea de resultados obtenidos durante la ejecución de los programas

permitiendo al cliente realizar análisis de los servicios contratados, por otra parte al ser una plataforma propia permite tener flexibilidad con las crecientes necesidades del cliente, cruzando así información personalizada según la necesidad de cada usuario.

Cabe resaltar que al no necesitarse una inversión de capital significativa muchas empresas podrían querer convertirse en peligrosos competidores, siendo este un enfoque básico del negocio, como lo es el caso de pequeñas empresas que ofrecen servicios más elementales a bajo costo dentro de la industria, no obstante la generación de valor agregado dentro de las compañías constituyen en si una barrera en la inversión de capital ya que la competencia en este sector está dada generalmente en la calidad del servicio que se presta y el reconocimiento lo que genera un costo más elevado de entrada al mercado.

- **Desventajas de Costos:**

El mercado PSP presenta una gran variabilidad en el precio de los servicios, lo anterior fundamentado en que cada empresa del sector diseña o adapta su propio programa incluyendo en él los servicios que a su consideración son los más usados o necesarios por los clientes para la ejecución de un servicio de PSP, esto no significa que no exista una competencia dada por precio, dado que las farmacéuticas en muchas ocasiones realizan ciertas cotizaciones para incrementar su poder negociación frente a determinadas compañías con las que desean trabajar.

PSP Solutions SAS mantiene un costo de servicio elevado con respecto al mercado, lo anterior debido a que la organización no considera el precio un factor determinante para la incursión en el mercado, pues su enfoque organizacional está enmarcado en la personalización de sus actividades y su portafolio, flexibilizando su servicios tanto como sus clientes lo necesiten, de

esta manera la empresa no considera estar vendiendo un servicio básico como el que se encuentra en la industria sino el cubrimiento de todas las necesidades de cliente y en ese sentido es la capacidad adquisitiva del mismo el que limita el alcance del servicio a adquirir.

Sin embargo, la organización en su visión de crecimiento y reconocimiento en el mercado realiza negociaciones con las farmacéuticas enmarcadas en precios de la competencia diferenciando siempre el precio de la calidad y cantidad de los servicios ofrecidos.

- **Acceso a los Canales de Distribución:**

De acuerdo con las características del mercado y en relación con el desarrollo de programas de soporte a pacientes el acceso a los canales de distribución es totalmente directo con las farmacéuticas sin que existan intermediarios dentro del proceso de negociación.

- **Política Gubernamental:**

La industria PSP No cuenta a la fecha con políticas gubernamentales que restrinjan el acceso a nuevos competidores al mercado, ya que no se hace obligatorio el cumplimiento de normas o leyes para la prestación del servicio. No obstante la industria farmacéutica plantea como requisito el cumplimiento de los códigos de ética de ANDI y AFIDRO ya que estos son de obligatorio cumplimiento para esta industria aun cuando se terceriza servicios, por otra parte la estandarización de procesos por medio de certificaciones de calidad y certificaciones ambientales entre otras generan en el cliente mayor seguridad y confiabilidad para la ejecución de sus servicios, por lo cual estos constituyen un elemento clave para la competencia y la capacidad de negociación en el mercado.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**

- Los edugestores o profesionales asociados a la salud constituyen uno de los principales recursos para la prestación del servicio ya que son estos los encargados de desarrollar los programas que se han contratado.

El perfil profesional requerido para cada servicio está determinado en las necesidades ocupacionales de cada cliente o en la oferta de recurso profesional con que cuente la empresa que presta el servicio, muchos de estos profesionales son enfermeros jefes, auxiliares de enfermería, psicólogos, médicos especialistas, fisiatras, entre otros, siendo los más comunes del mercado para el desarrollo de estos programas los enfermeros y auxiliares de enfermería en general salvo en los casos que se pacte algo distinto.

Datos del Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS)<sup>55</sup>, señalan que el Talento Humano en Salud disponible en el país para el 2018 era de 717.456 personas, de los cuales 337.962 corresponden a profesionales y especialistas (47%) y 379.494 a auxiliares, técnicos y tecnólogos (53%), lo que facilita de alguna manera la consecución del recurso y disminuye el poder de negociación de estos proveedores, el perfil ocupacional o las habilidades específicas que deben tener estos profesionales están establecidas por cada organización de la industria.

PSP Solutions SAS ofrece a sus clientes la posibilidad de adquirir sus servicios con los profesionales que deseen siempre y cuando se dé un acuerdo comercial que así lo permita; para la contratación de sus colaboradores la organización ha establecido una serie de características específicas de conocimiento como el reconocimiento y funcionamiento del sistema de salud en Colombia, la ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral, la ley estatutaria y farmacovigilancia

---

55 [CITATION Con20 \l 9226 ]

así como habilidades para expresarse de manera oportuna y entendible frente al paciente, por otra parte en la empresa el poder de negociación de estos proveedores está dado por el nivel de experiencia de los profesionales aun por encima del nivel de educación, considerando este hecho como un poder negociación medio dentro de la industria.

- La tecnología es otro de los proveedores importantes de este sector, partiendo de la utilización de plataformas que permiten manejar la información recolectada durante el desarrollo de los programas y realizar un proceso de análisis de la información para el cliente, las plataformas utilizadas actualmente en la industria por la competencia no son propias dado que esto constituye una inversión de capital significativa, por lo cual las empresas adquieren licencias dependiendo de las necesidades y estrategias de cada empresa del sector, lo que podría considerarse como una desventaja competitiva con empresas que desarrollen su propios software.

Las compañías que ofrecen estos servicios tienen un poder de negociación media dependiendo de la personalización de la plataforma que se desee, ya que esta es necesaria para la implementación de los programas

La empresa PSP Solutions SAS ha desarrollado su propia plataforma CRM in house lo que elimina el poder de negociación de estos proveedores para la prestación de su servicio dado que dentro de su recurso empresarial cuenta con un área encargada para el funcionamiento y mantenimiento de la misma, este factor no genera necesariamente una reducción de costos pero si una ventaja competitiva con las demás empresas del sector ya que esto le da la posibilidad de adaptarse tanto a las necesidades del cliente como este lo requiera.

De lo anterior se puede concluir que los proveedores de la industria de PSP tienen un poder de negociación medio bajo debido a la alta demanda de

profesionales en el mercado con distintas características establecidas por cada organización, encontrando flexibilidad en las negociaciones obteniendo así un mayor beneficio en términos de costos para el contratante, por otra parte la tecnología en general relacionada al diseño, implantación, mantenimiento y administración de las plataformas digitales son proveedores que tienen un poder de negociación medio dado la necesidad de estas herramientas con condiciones específicas para el desarrollo de los servicios ofrecidos por las compañías de PSP.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Los clientes pueden ser considerados como un factor clave en la variación del margen de contribución de un sector o empresa, ya que el número de compradores es directamente proporcional a la capacidad de negociación que se puede obtener.

Las farmacéuticas no tienen obligatoriedad normativa ni gubernamental para el desarrollo de programas de soporte a paciente, no obstante, el desarrollo de estos programas dentro de la población constituye un elemento de entrada para el desarrollo e impulso de sus productos farmacológicos, además de generar una mayor rentabilidad abarcando una gran cantidad de pacientes con determinada patología objetivo, por lo cual buscan crear alianzas estratégicas con empresas que brinden soportes a pacientes, buscando así obtener un mayor beneficio en sus ingresos.

Dentro del mercado de PSP existe una significativa diversidad de empresas que ofrecen estos servicios con características específicas ya establecidas por lo que se hace necesario para el cliente buscar nuevos proveedores dependiendo de la necesidad actual que se tenga, es por ello que una estrategia es ofrecer tantos servicios adicionales como las farmacéuticas los requieran con el fin de fidelizar al cliente y ayudarlo a cumplir sus proyectos logrando paquetes de negociación que generen un gana – gana tanto para

quien contrata como para quien vende el servicio.

La empresa PSP Solutions SAS mantiene una estrategia de calidad y valor agregado al cliente para mantener el mayor poder de negociación con las farmacéuticas, puesto que el innovador desarrollo de la plataforma CRM, su cumplimiento y flexibilidad al cubrir y adaptarse a las necesidades de sus clientes le han ido proporcionado un excelente reconocimiento en el mercado a lo largo de estos 12 meses de iniciación de la compañía.

### **SERVICIOS SUSTITUTOS**

- Operadores de call center, este tipo de servicios promueve , vende y gestiona productos y servicios por medio de llamadas telefónicas, teniendo en cuenta que en su descripción esencial cumplen la misma función que se realiza en el seguimiento telefónico a un paciente, se podría clasificar como un servicio sustituto dentro de los programas ofrecidos por una PSP, ya que estos pueden ofrecer planes de seguimiento a un costo mucho menor que los que se encuentran hoy en el mercado, sin embargo es preciso aclarar que este tipo de servicio no contaría con la experiencia y conocimiento de un profesional de la salud ya que el perfil ocupacional para la ejecución de estas labores es totalmente diferente al sector salud, por lo que realizar una correcta y oportuna orientación al paciente en determinados temas patológicos es imposible, dejando este servicio en un nivel muy básico de atención y poco aportante para el paciente.

De otro modo es el cliente quien podría determinar si el servicio o plan ofrecido por el call center se encuentra de acorde a sus necesidades y presupuesto teniendo siempre presente que el factor conocimiento y experiencia en salud no estaría incluido.

- Las Instituciones prestadoras de servicios IPS o aseguradoras, las cuales dentro de su estructura organizacional cuentan con el recurso de personal (enfermeras, médicos, especialistas y demás) necesario para desarrollar un programa de soporte a pacientes, ya que los servicios ofrecidos por las PSP en el país debería ser una obligatoriedad del sistemas de salud en los programas de prevención y promoción PYP del ministerio de salud y protección social de Colombia, ya que estos dentro de sus programas deben brindar la educación necesaria a los pacientes en distintas patologías, hecho que en la actualidad no se cumple y que le da un espacio abierto al sector para desarrollar e implementar dichos programas.

Con base en lo anterior se puede concluir que el servicio con mayor riesgo de sustitución son los ofrecidos por las IPS o aseguradoras dado que estas cuentan con toda la estructura ocupacional y experticia técnica en temas de salud incluidas algunas especialidades patológicas, es importante también tener en cuenta que los programas de soporte a paciente hacen parte de elementos como elementos obligatorios dentro del sistema de salud del país y que aunque en la actualidad no es común que se ejecuten un cambio normativo o legislativo puede afectar significativamente el sector.

## **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Los factores estructurales que pueden afectar a la rivalidad en la industria son:

- **Competidores numerosos y equilibrados:**

La competencia directa en el sector se encuentra concentrada en la ciudad de Bogotá y Medellín, se estiman 10 empresas dedicadas a la prestación de servicios de PSP y afines, algunas de ellas son empresas muy informales y pequeñas y que no cuentan con el musculo financiero, de conocimiento y personal para la participación en licitación o convocatorias de las farmacéuticas, se dedican a la prestación de servicios básicos de PSP y

utilizan como estrategia la oferta de servicios más económicos pero con menos bondades que los ofrecidos comúnmente por el sector.

Por otra parte, las demás empresas compiten principalmente por el reconocimiento que se tenga en el mercado y por el valor agregado que se le da al servicio siendo el precio un factor a tener en cuenta, pero no siendo este el más significativo.

- **Falta de diferenciación o cambio de costos:**

Las empresas de servicios en PSP manejan en general un portafolio similar, respecto a la oferta de planes y programas de soporte a pacientes, sin embargo existen ciertos valores agregados que hacen más atractivos los portafolios para las empresas del sector farmacéutico que en la actualidad buscan cada vez más frecuente quien pueda suplir completamente sus necesidades, de otra manera como se ha expresado anteriormente la mayoría del sector se ha enfocado en el diseño de sus propios PSP según criterio propio y son muy pocos los que realmente ofrecen servicios más flexibles que puedan adaptarse totalmente a las necesidades de cliente, con servicios adicionales incluidos dentro del programa como nivel de experiencia y educación diferenciada dentro de los profesionales que van a estar en contacto con los pacientes, registro y análisis de información, tratamiento de indicadores y resultados, asesorías jurídicas, entre otros.

- **Diversidad en los enfoques de los rivales:**

El sector de servicios en PSP presenta una competencia fuerte teniendo en cuenta que los competidores toman diversos enfoques para atacar el mercado, cubrimiento y especialización en diferentes patologías, calidad del servicio, estandarización de sus procesos, cumplimiento total de los códigos de ética, investigación y desarrollo, reconocimiento en el mercado, innovación y tecnología, asesorías complementarias en diferentes

especialidades (derecho, psicologías, fisioterapia), diseño de programas de PSP personalizados para cada cliente, constituyen factores claves en la toma de decisión del consumidor al momento de realizar la contratación del servicio, es por ello que las empresas del sector que deseen tener un mejor nivel de competencia deben realizar un análisis profundo a cada uno de estos factores si desean posicionarse en el mercado, pues la diversidad de enfoque de los competidores es muy alta.

- **Altas barreras de salida:**

El mercado de servicios en PSP no exige una elevada inversión como se expresó anteriormente, no obstante para mantenerse y ser competitivo en el sector es necesario ir agregando valores adicionales al portafolio que bien podrían representar un costo significativo para las organizaciones, como lo es el caso de la inversión en compra de licencias o desarrollo propio de plataformas tecnológicas CRM, inversión en investigación y desarrollo o inversión en certificaciones de calidad ISO 9001: 2015 y ambiental ISO 14001:2015 entre otras, que al presentarse una rentabilidad baja hacen necesario tomar estrategias competitivas alternas que permitan la continuidad en el mercado.

En conclusión, se observa que la competencia del sector de servicios en PSP es fuerte, debido a un conjunto de elementos que hacen del mercado un campo variable proporcionándole al cliente mayor poder de negociación al momento de elegir a quien contratar.

## IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTORES DE LA INDUSTRIA

Tabla 16. Actores de la industria

<b>CLIENTES</b>	<b>FARMACEUTICAS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>CONOCIMIENTO (EDUGESTORES)</b>
	Bayer		Auxiliares de enfermería
	Khiron		Enfermeros jefes
	Closter		Médicos generales
	Roche		Médicos Especialistas
	Novartis		Consultores en distintas áreas ocupacionales
	Sanofi		<b>TECNOLOGICOS</b>
	Pfizer		Equipo de profesionales en tecnologías para desarrollo propio
	La santé		Proveedores de servicios tecnológicos (Diseño y mantenimiento de software)
	Biopas		Sara Pacientes
	Janssen		Grupo Afín
	Merck		Biomab
	Tecnoforma		Omnivida
	MSD		AXA Colpatria
	GSK	Fundem	
	<b>LABORATORIOS FARMACEUTICOS</b>	<b>COMPETENCIA</b>	Iqvia
	Procaps sa	<b>SUSTITUTOS</b>	Call Center
	Laboratorio Lafrancoi S.A.S		IPS
	Tecnoquimicas		Aseguradoras
	Abbott		
Nordic Pharmaceutical			

Fuente: Elaboración propia

### **INFLUENCIA DE LOS ACTORES SOBRE LA RENTABILIDAD**

#### **ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Ingresar al mercado de servicios en PSP suele considerarse fácil y atractivo para aquellas empresas que quieren adentrarse a la industria ya que no existen barreras significativamente altas para frenar el ingreso de nuevos competidores, es por ello que se encuentran dentro del sector empresas más pequeñas e informales que pese a su limitación de alcance respecto a grandes negociaciones, permean una parte del mercado ofreciendo servicios a un costo menor generando mayor capacidad de negociación en los clientes.

De lo anterior es preciso concluir que la entrada de nuevos competidores se considera una amenaza latente para la rentabilidad de la industria ya que las características en que se desarrolla el mercado no representan barreras que así lo impidan, de allí que tanto pequeñas y grandes empresas pueden ingresar

libremente a este, cabe resaltar que pese a que no se encuentre complejidad en el ingreso al mercado es necesario adherir valor agregado al servicio que se quiere prestar para mantenerse en el sector, además de contar con reconocimiento en la industria, lo que en el corto plazo podría representar una barrera alta en inversión de capital para el sostenimiento de la empresa.

## **PROVEEDORES**

- No se considera un actor altamente crítico dentro de la industria dado que para el caso de los edugestores se encuentra en el mercado una alta demanda de profesionales con un buen nivel de conocimiento y gran experiencia en diferentes especialidades patológicas, así como profesionales en otras áreas de apoyo que constituyen valores agregados a los portafolios de las organizaciones, lo que ayuda a que no se incremente el poder de negociación de estos proveedores, sin embargo la experiencia es un factor clave para la negociación en la contratación del servicio.
- De otra manera los proveedores tecnológicos podrían representar una afectación medio -alta a la rentabilidad del negocio dependiendo del tipo de tecnología desarrollada para la prestación del servicio dado que para ser competitivo es necesario las innovaciones en plataformas que permitan el seguimiento y registro de la información.

Con base en lo anterior se puede considerar que los proveedores constituyen un factor medio de influencia dentro del mercado de los programas en PSP, considerándose un elemento importante dentro de la industria el cual debe ser controlado constantemente para que no se refleje en la rentabilidad de las empresas.

## **COMPRADORES**

La diferenciación del servicio ofrecido y sus valores agregados, así como el

reconocimiento, el precio y la calidad del mismo, constituyen la base del poder de negociación de los clientes, influyendo así en la rentabilidad de la industria, entre más poder de negociación adquiera el cliente menor es la rentabilidad del mercado, de acuerdo al análisis realizado se establece que los compradores gozan de un buen nivel de negociación enmarcadas dentro de ciertas características específicas influyendo en la rentabilidad del mismo.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

La competencia en un mercado generalmente toma forma cuando las organizaciones luchan por una posición utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, innovaciones en servicios y calidad. Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

En la industria que nos concierne la rivalidad entre los competidores está dada por los valores agregados al servicio básico ofrecido, es decir, entre más plus presente su portafolio más competitivo es en el mercado, por otra parte el reconocimiento de la empresa en el mercado brinda mayor seguridad al cliente lo que la hace significativamente más competitiva en el sector, afectando en muchas ocasiones la rentabilidad del negocio, ya que se hace necesario invertir capital en el reconocimiento y posicionamiento de la empresa para ser competitiva en el mercado.

Por otra parte en algunas ocasiones el costo del servicio ofertado por algunas empresas del sector, que aunque no siendo comparable en atributos del servicio, obligan a la industria a bajar su margen de contribución para ser reconocidos o competitivos en el mercado según sea la necesidad particular de cada compañía, por tal motivo se hace necesario monitorear el entorno, en específico de la competencia, así como estar en la constante generación de estrategias que permitan controlar el mercado desde diferentes características del mismo

enfocados en las necesidades concretas de los clientes.

## **SUSTITUTOS**

Como se determinó en la primera parte del análisis el sustituto con mayor influencia negativa para el sector son las IPS y aseguradoras quienes por las características del desarrollo de sus actividades cuentan con las condiciones necesarias para el desarrollo de estos programas enmarcados dentro del sistema de salud de nuestro país, considerándose una de las amenazas más fuertes a la industria, debido a que ofrece una competencia directa en el mercado.

Su participación en la rentabilidad con respecto a la industria es importante debido a que es un tema a considerar en cuanto al desarrollo de la prestación del servicio, no obstante, su diferenciación está dada en la limitación de poder incluir dentro de su portafolio de servicios tantos valores agregados como el cliente lo requiera, así como la estandarización de sus procesos y un desarrollo tecnológico más robusto.

Con base en el análisis anteriormente realizado es posible concluir que la organización se encuentra bien encaminada en su posicionamiento con respecto a la industria a la que pertenece, pues su participación en el mercado a octubre de 2020 se encuentra en 10% del total de la industria según datos internos de la compañía, siendo este un buen porcentaje teniendo en cuenta que la compañía acaba de cumplir su primer año de funcionamiento.

La empresa cuenta con un desarrollo tecnológico de plataforma CMR in house , lo que le ha generado más versatilidad dentro del negocio, menor dependencia de los proveedores y un factor diferenciador en relación a la competencia, no obstante es necesario estar siempre en búsqueda de mejoras que permitan adherir innovaciones tecnológicas para incrementar la competitividad en el mercado, esto con el fin de crear un mecanismo de control al riesgo existente en

relación a la aparición de nuevos competidores.

PSP SOLUTIONS SAS cuenta con la estandarización de sus procesos y pese a que aún no cuenta con certificaciones en calidad y medio ambiente, el desarrollo de sus servicios se encuentra enmarcado dentro de la gestión de los mismos, facilitando así mismo la posibilidad de incrementar su reconocimiento, este elemento puede ser clave para determinar estrategias de crecimiento para la compañía, dado que si se considera la oportunidad de una certificación esta puede constituir una variable determinante para la incursión en nuevos mercados, siendo necesario un análisis de costo beneficio en términos de mantenimiento de la certificación y ventaja competitiva.

Por otra parte también se pudo determinar que el mercado de servicios en PSP presenta una gran variabilidad en las actividades ofrecidas necesitando incursionar valor agregado a su portafolio, factores como el reconocimiento, el cubrimiento de necesidades, flexibilidad en el servicio, la estandarización de procesos en términos de calidad y medio ambiente son factores determinantes para tomar la decisión de contratar el servicio, la empresa PSP Solutions enfoca sus esfuerzos en la prestación de servicios personalizados adaptándose lo más cerca posible al cubrimiento de las necesidades del cliente, ofreciendo también servicios de apoyo y gestión en distintas especialidades dentro de sus programas, así como una gran disponibilidad de edugestores con distintas áreas ocupacionales y diferentes niveles de conocimiento lo que le ha permitido a la organización adentrarse en el mercado.

Se determinó que el reconocimiento en el sector es uno de los factores claves para el crecimiento y mantenimiento en el mercado, por lo cual se hace necesario para la organización implementar estrategias administrativas y comerciales que permitan incrementar el reconocimiento en la industria y mejorar tanto la rentabilidad del negocio como la participación en el mercado en el tiempo.

De otra manera se hace necesario fortalecer la planificación del desarrollo operativo del servicio con el fin de tener siempre una respuesta oportuna a la demanda, disminuyendo así la posibilidad de que la competencia pueda acaparar mayor porción del mercado, dado que al pasar de atender 200 pacientes inicialmente a 6000 en la actualidad es necesario robustecer dicho proceso que permita cubrir el segmento actual del mercado e incursionar en nuevos nichos de la industria.

Es importante para la organización tener en cuenta los elementos mencionados anteriormente que en si constituyen determinantes para el mantenimiento de la empresa y el crecimiento de participación en el mercado, ayudando por otra parte a aprovechar oportunidades de la industria y minimizar las amenazas presentes en el entorno por medio del estudio de sus cuestiones internas, tratando de impulsar en todo momento a la organización frente a su competencia.

### 7.1.3 Análisis Organizacional (Interno)

#### **Definición del negocio**

PSP Solutions SAS es una entidad privada que trabaja de la mano del sector farmacéutico, para mejorar la adherencia terapéutica de pacientes con diagnóstico de enfermedades oncológicas y huérfanas

Tabla 14. Definición del negocio, estudio por criterios.

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
----------	-------------

¿Cuáles son los clientes a los que sirve la empresa y qué necesitan?	La compañía ofrece servicios de adherencia terapéutica a pacientes con diagnóstico de enfermedades oncológicas y huérfanas, ofreciendo capacitaciones a los clientes que están inscritos en un PSP de la industria farmacéutica.
--	--

¿Quiénes son mis competidores directos?	Empresas dedicadas al cuidado,
---	--------------------------------

atención, apoyo y soporte del paciente

¿Cuáles son los factores críticos (recurso/capacidades/ actividades) que se requieren para competir en este negocio? • Estándares de calidad en el servicio

- Capacidad de respuesta
- Generación de conciencia del servicio en el sector salud
- Recursos para el funcionamiento diario y constante de la compañía
- Proveedores que ofrezcan servicios con la calidad requerida por la compañía
- Manejo de una relación precio/servicio adecuados
- Manuales de capacitación para el personal de PSP
- Conocimiento adecuado del personal sobre los servicios ofrecidos
- Capacidad de innovación
- Disposición de transporte propio para desplazamientos del personal

PSP Solutions SAS es una empresa que se caracteriza por tener en cuenta su entorno familiar, su situación personal y su etapa laboral, para brindarle alternativas y soluciones de acuerdo a sus condiciones de salud actuales del paciente.

¿La definición de negocio es atractiva? ¿Me permite crecer a futuro?

Consideramos a PSP una línea de servicios muy atractiva, gracias al reconocimiento que nuestros pacientes han vendido teniendo sobre el servicio prestado de la compañía, es de resaltar que es un servicio aplicable a cualquier parte del mundo con una gran posibilidad de expansión a nivel internacional.

Igualmente, PSP Solutions es una empresa que está abriendo mercados y en constante desarrollo, todo esto alineado a un propósito claro y es ofrecer servicios con altos estándares de calidad que le permitan a la compañía romper barreras y

expandirse a futuro.

En análisis de los datos arrojados la compañía planea potencializar el crecimiento y la penetración de mercado en un 15% en captación de clientes nuevos en un mediano plazo y un 20% en un largo plazo, También se propone profundizar en sus clientes existentes en un 10% y así sobresalir en un mercado que está en una constante evolución.

¿Lo que yo he definido como negocio es lo mismo que mis clientes creen que es mi negocio?

Tras los talleres realizados al interior de la empresa, se puede concluir que gran parte de lo definido por la PSP en el negocio, los clientes lo ven reflejado en factores enfocados a la satisfacción del cliente, aunque el componente de innovación se debe trabajar para que los clientes de la PSP la perciban como una organización fuerte en desarrollo de servicios.

Fuente: Modelo tomado de la definición de negocio, docente Alberto Arias

Evaluación de los factores críticos para competir en el negocio

Con base en lo anterior, teniendo como base la metodología propuesta por el profesor Alberto Arias Sandoval, en su asignatura Estrategia Empresarial, se efectuó una lista de los factores críticos de éxito de la definición de negocio escogida en la empresa y se calificaron de 1 a 5 según si la empresa los tiene o no, teniendo como referente la competencia, obteniendo los siguientes resultados:

1: El factor crítico NO lo tiene la empresa

5: El factor crítico SI lo tiene plenamente la empresa.

Tabla 17. Factores críticos de competencia

FACTORES CRÍTICOS DE COMPETENCIA	Calificación por factor				
	1	2	3	4	5
• Estándares de calidad en el servicio					X
• Generación de conciencia del servicio en el sector salud			X		
• Capacidad de respuesta			X		
• Recursos para el funcionamiento diario y constante de la compañía		X			
• Proveedores que ofrezcan servicios con la calidad requerida por la compañía			X		
• Manejo de una relación precio/servicio adecuados			X		
• Manuales de capacitación para el personal de PSP				X	
• Conocimiento adecuado del personal sobre los servicios ofrecidos			X		
• Capacidad de innovación					X
• Disposición de transporte propio para desplazamientos del personal		X			

Fuente: Elaboración propia

## NUEVA DEFINICIÓN DE NEGOCIO

PSP Solutions es una compañía dedicada al cuidado, atención, formación y apoyo del paciente, esto en búsqueda de brindarle alternativas y soluciones de acuerdo a sus condiciones de salud. Nuestros programas entienden las necesidades del paciente y se encuentran alineados con el cumplimiento de las normas actuales.

### 1.1.2 Redefinición de la Misión, Visión y Valores.

Para la redefinición del direccionamiento estratégico de la organización se buscó:

- Realizar una comparativa con el sector, de esta forma conocer a los competidores y encontrar en ello falencias y puntos a favor en los cuales la compañía podrá sobresalir y ofrecer así esa diferenciación al mercado.
- Adherirse a la definición del negocio, previamente estructurada, y que ésta sea la base del nuevo direccionamiento estratégico de la compañía

Según el análisis de las principales empresas competidoras del sector, referente a la misión y visión que cada una plantea, PSP Solutions SAS propone una redefinición en el direccionamiento estratégico de la compañía.

## REDEFINICIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de los pacientes, brindando atención integral y especializada, aumentando los conocimientos de su enfermedad, ayudándole a entender su terapia, los efectos y razones de su tratamiento. Estimulando la práctica de hábitos saludables. Compartiendo las últimas noticias de Nutrición, Actividad Física y desarrollo de nuevos tratamientos. Manteniendo informados y actualizados a nuestros pacientes de los cambios en el sistema de salud.

## REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Seremos reconocidos como la mejor opción para brindar soluciones de salud y bienestar, de manera que se superen las expectativas de clientes, cuerpo médico y

socios de negocio.

Valores empresariales:

“Calidad: Sabemos que el servicio ofrecido a nuestros pacientes se caracteriza por mantener altos estándares de calidad, buscando siempre mejorar los procesos operativos de la organización”.

“Compromiso: Somos conscientes de que realizar nuestro trabajo día a día con constancia, integridad, disciplina, entrega, participación y amor lograremos los objetivos que cada uno se ha propuesto y a su vez alcanzaremos las metas propuestas por la empresa. Propondemos por un ambiente laboral agradable, por cuidarnos y preocuparnos los unos por los otros, por tener solidaridad entre nosotros cuando se requiere.”

“Responsabilidad: Cumplimos con el desafío de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y mantener el bienestar de quienes laboramos en la empresa, con puntualidad, seriedad y respeto”.

“Transparencia: Nuestra empresa se caracteriza por ser transparente en la realización de los negocios tanto para los clientes externos como los internos”

#### 7.1.4 Análisis DOFA

De acuerdo con la propuesta de Grant, se elabora matriz DOFA para identificar y clasificar los recursos de la empresa en relación a sus fortalezas y debilidades, permitiendo definir las estrategias que exploten mejor las capacidades y competencias de la organización, en relación a las oportunidades y amenazas que afectan positiva o negativamente su desarrollo.

Tabla 17 Resumen variables DOFA

	<b>FORTALEZAS</b>		
<b>F1</b>	Desarrollo de plataforma tecnologica house		
<b>F2</b>	Flexibilidad en adaptación a los requisi del cliente		

Fuente: Elaboración propia

La ponderación de la matriz DOFA se realizó asignando valores entre 1 y 3 a los cuadrantes dependiendo del impacto que tuviera el cruce de variables así:

### **IMPACTO – PUNTUACIÓN**

**Bajo – 1**

**Medio – 2**

**Alto - 3**

Posteriormente se hallaron los promedios para cada una de las variables, fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades permitiendo identificar Y priorizar así las estrategias más favorables para la organización y aquellas que necesitan acciones inmediatas para permitir la mejora continua en la compañía.

Tabla 18. Ponderación cuantitativa

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; background-color: yellow;">EXTERNOS</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; background-color: yellow;">INTERNOS</div>	O1: certificaci de calidad ; ambiental									

Fuente: Elaboración propia

## **CUADRANTE FORTALEZAS - OPORTUNIDADES**

De la tabla anterior se puede inferir que la fortaleza F1 sobresale ligeramente de las demás, considerándose la más importante, no obstante, la sinergia de las demás fortalezas F2, F3 y F4 constituyen un factor determinante para la consecución de las estrategias propuestas, puesto que sus valores no distan mucho de la fortaleza F1, de allí que se determina vital para la compañía maximizar y mantener todas sus fortalezas para asegurar un crecimiento en el mercado.

Si se realiza el análisis en términos de oportunidades, se puede observar que las más factibles de desarrollar según el conjunto de fortalezas presentado son O2 y O3 respectivamente: “Extender el cubrimiento del mercado internacionalmente” y “entrar en nuevos nichos de mercado (operadores logísticos de farmacéuticas)”, las cuales representan el mayor puntaje, dado que las condiciones tanto para incursionar en mercados internacionales como en nuevas líneas de la industria parten de la estructura estratégica y organizacional con que ya cuenta la compañía, generando modificaciones propias de normativas de cada industria o país no mayores, de igual manera O1 puede considerarse importante para analizar su factibilidad en términos de costos y beneficios, dado el impulso y reconocimiento que podría generar a la empresa ostentar certificaciones de calidad y ambiental aún más cuando se quiere incursionar en nuevos mercados tanto internacionalmente como nacional y por el contrario O4 no cuentan con fortalezas necesarias que permitan tomar ventaja de la oportunidad.

## **CUADRANTE FORTALEZAS - AMENAZAS**

Se puede evidenciar que las fortalezas F1 y F3 son cruciales para enfrentar el conjunto de amenazas, por otra parte el análisis muestra que A4: “Portafolio de servicio más innovador” y A1: “competencia con mayor tecnología” son los riesgos más sensible que enfrenta la compañía, generando la necesidad a la compañía de diseñar estrategias que le permita estar siempre atenta a los cambios del mercado,

así como estar en la constante búsqueda de innovación de sus servicios y reconocimiento en la industria.

De allí que los análisis anteriores sobre los cuadrantes superiores de la matriz determinan los siguientes elementos interesantes:

- F1, F2, F3 y F4 permiten aprovechar oportunidades siendo mejor prospectada la fortaleza F1
- F1 y F3 permiten enfrentar amenazas
- F1 es la fortaleza más importante y fuerte de la empresa
- O2 y O3 son las oportunidades más factibles siendo apoyada por todas las fortalezas.
- A1 y A4 son los riesgos más sensibles.

## **ESTUDIO DE DEBILIDADES EN RELACIÓN CON OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Para este caso se tomó la debilidad que toma valores más altos en los cuadrantes oportunidades y amenazas, siendo D1 y D4 aquellas que frenan mayoritariamente el aprovechamiento de oportunidades y permiten que se activen potenciales amenazas, estas debilidades deben considerarse dentro de las estrategias como prioritariamente por mejorar.

Por otra parte, es importante mencionar que D2 y D3, aunque no tuvieron los mayores puntajes se encuentran altamente estimados para frenar el aprovechamiento de oportunidades.

De otra manera se puede observar que las debilidades no frenan de forma significativa las ventajas de las oportunidades O2 y O3, donde trabajan

principalmente las fortalezas.

Es preciso analizar igualmente que D1, D2 y D3 ayudan a potencializar significativamente los riesgos o amenazas A1 y A4 frenando aun el trabajo realizado por las fortalezas de la compañía por lo que es necesario tratar dichos riesgos y fortalecer las debilidades de manera tal que no cree cuellos de botella en el crecimiento en el mercado.

De lo anteriormente expuesto se puede concluir que las debilidades de PSP Solutions SAS frenan de manera general el aprovechamiento de las oportunidades y activan potenciales riesgos de amenaza para la compañía, por lo cual es importante diseñar mecanismos que permita priorizar el mejoramiento de las debilidades por medio de estrategia.

Con base en la información anteriormente presentada se procede a realizar un análisis de las opciones estratégicas, utilizando las fortalezas de la compañía y fortaleciendo las debilidades presentadas.

## 7.2 ANÁLISIS DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

### 7.2.1 Definición Estratégica

#### **OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS OPERATIVOS (ESTRATEGIA D-O)**

La organización ha venido teniendo inconvenientes en los procesos operativos, como lo son la programación de las rutas de trabajo ya que una de las grandes plazas es Bogotá y como es de conocimiento los desplazamientos al interior de esta son muy complejos haciendo así que los servicios se reduzcan en la atención a 3 pacientes por edugestor, esto por el alto tráfico de la ciudad.

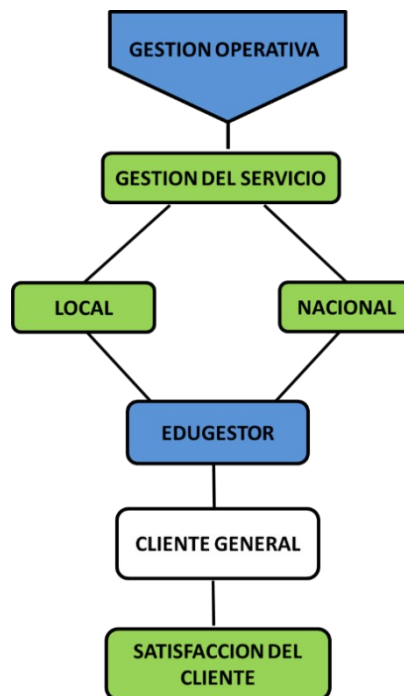
Igualmente, la compañía ha tenido inconvenientes en los tiempos destinados para la capacitación del cliente por parte de los edugestores, cada capacitación está durando un promedio de 80 minutos, siendo este tiempo muy alto debido a los tiempos de capacitación y los desplazamientos del personal a los hogares de cada

paciente.

Igualmente, la falta de formación continua para los edugestores se ha convertido en un inconveniente por parte del mercado actual, ya que el mercado exige estar a la vanguardia con la información y así tener un servicio con la información pertinente y de excelente calidad.

Actualmente la gestión operativa de la compañía está establecida de la siguiente manera:

Figura 11. Flujograma actual



Fuente: Elaboración Propia

Debido a los inconvenientes presentados por la organización, PSP Solutions estableció nuevas medidas en la gestión operativa que permitirán reestructurar por medio de un flujograma la manera óptima de gestionar los servicios ofrecidos.

Se destinará un operador de servicio que establezca rutas semanales que permitan optimizar tiempos de desplazamientos de los edugestores permitiendo así que abarquen más pacientes por día. Estas rutas serán determinadas por zonas y del

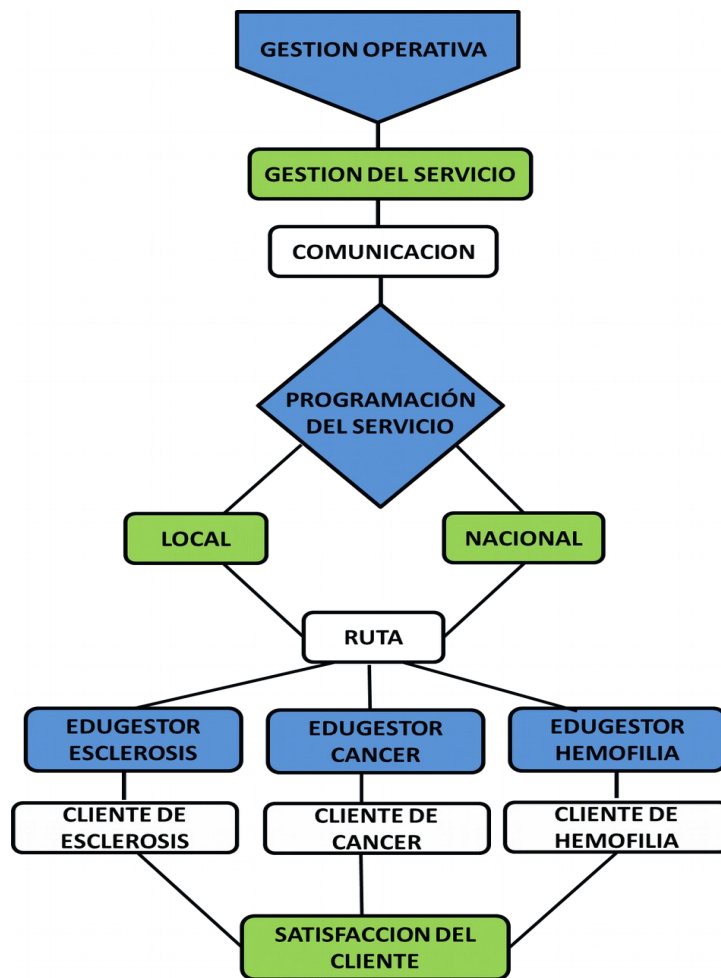
tipo de enfermedad huérfana.

La compañía disminuirá la cantidad de tiempo de los pacientes de 80 minutos a un promedio de 45 minutos el servicio, sin disminuir la calidad del servicio, esto se logrará formando a los edugestores para que puedan suministrar la información clara, precisa y en un programa establecido que no permita tener tiempos muertos a la hora de dar las charlas.

Esta programación del servicio permitirá dar cumplimiento a lo establecido por la organización y así, poder aprovechar a los edugestores con mayor eficiencia en los objetivos planteados por la organización.

Para ello PSP Solutions propone lo siguiente al interior de la empresa.

Figura 12. Flujograma propuesto



Fuente: Elaboración Propia

- El incrementar la capacidad operativa, ampliando así los indicadores de rentabilidad de la organización.
- Manejar un plan de contingencia que permita tener una base de datos muy amplia de los edugestores, esto para poder responder a una demanda muy grande de clientes en la organización, estos edugestores serán clasificados según la experiencia que cada uno tenga en los tipos de enfermedades huérfanas que la organización ofrece.
- Realizar alianzas con Call centers que nos permitan abarcar una porción de mercado más grande, por medio de telemarketing.

- Realizar un plan de formación y entrenamiento especial de acuerdo a los objetivos trazados por la organización.
- Realizar una evaluación de desempeño que permita identificar las falencias de cada edugestores con el fin de identificar falencias individuales e implementar una mejora colectiva al interior de la compañía.
- Realizar reuniones periódicas con los colaboradores, esto con el fin de tratar temas importantes en la ejecución del servicio y así realizar cambios en búsqueda de una mejora continua.
- En un periodo de dos años la compañía dispondrá el recurso necesario para certificarse en ISO 9001:2015 y ISO 14001:2015, buscando ser más competitivos en el mercado actual. Capacitara a todo el personal de la organización con el fin de establecer un sistema eficiente que permanezca a lo largo de los años.
- Determinar indicadores por cada dependencia que permitan lograr las metras trazadas al inicio del año, y así programar un sistema de incentivos que promueva la mejora continua de la compañía.

Por consiguiente, la organización debe tener un control rígido y estructurado para que este sistema funcione adecuadamente, con un sistema de incentivos a los colaboradores, enfocado en alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario una inversión y una supervisión detallada para estos procesos.

### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN (ESTRATEGIA D-A)**

PSP Solutions se concentrará brindar el mejor conocimiento a todos nuestros posibles clientes sobre las diferentes enfermedades, su control, manejo adecuado de las diferentes etapas de la enfermedad, utilización de los fármacos eficientes para controlar la enfermedad entre otros. Esto lo lograremos brindándole el mejor conocimiento a nuestro personal capacitándolos constantemente en las enfermedades huérfanas, en el buen trato a los clientes, dictando las

capacitaciones con directrices claras según el tipo de al que se encuentren enfrentando.

Figura 13. Propuesta de diferenciación del servicio



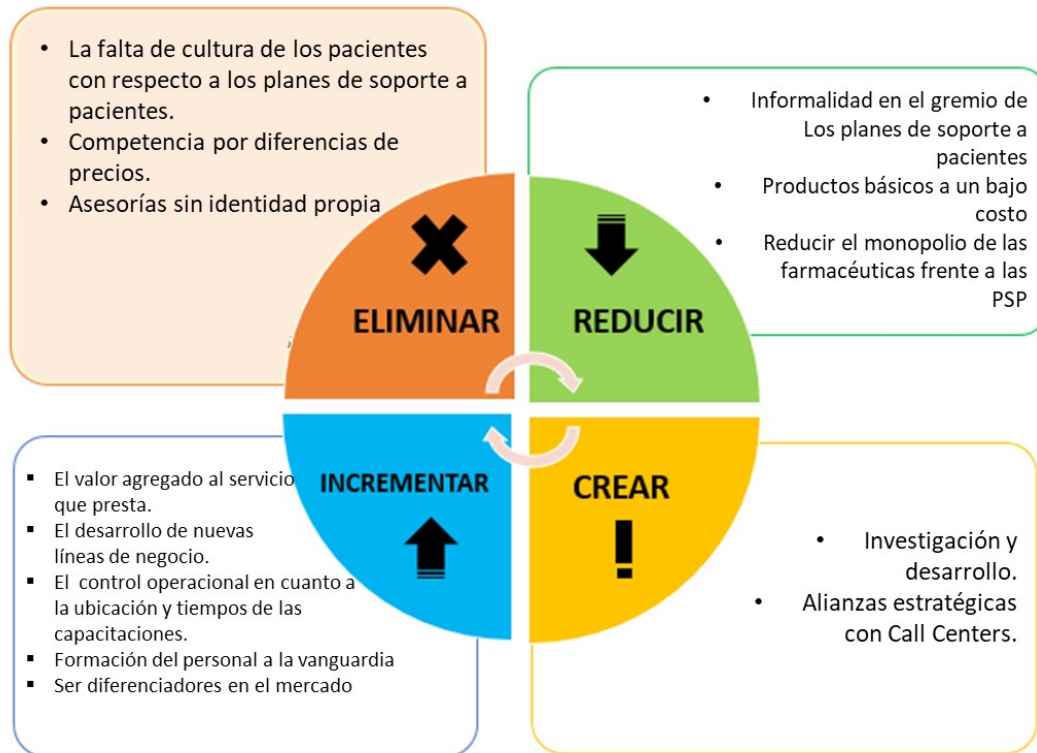
Fuente: Elaboración Propia

### 7.2.2 Nueva Propuesta de valor (Matriz ERIC)

Permite eliminar completamente aquellas variables que no aportan valor. Reducir la entrega de valor de algunas variables. Incrementar la intensidad de aquellas variables que se quedan por debajo del nivel. Crear nuevas variables asociadas al servicio.

El desarrollo de la matriz ERIC se presenta junto con sus variables de estudio a continuación

Figura 14. Matriz ERIC - Océano azul



Fuente:

Elaboración Propia

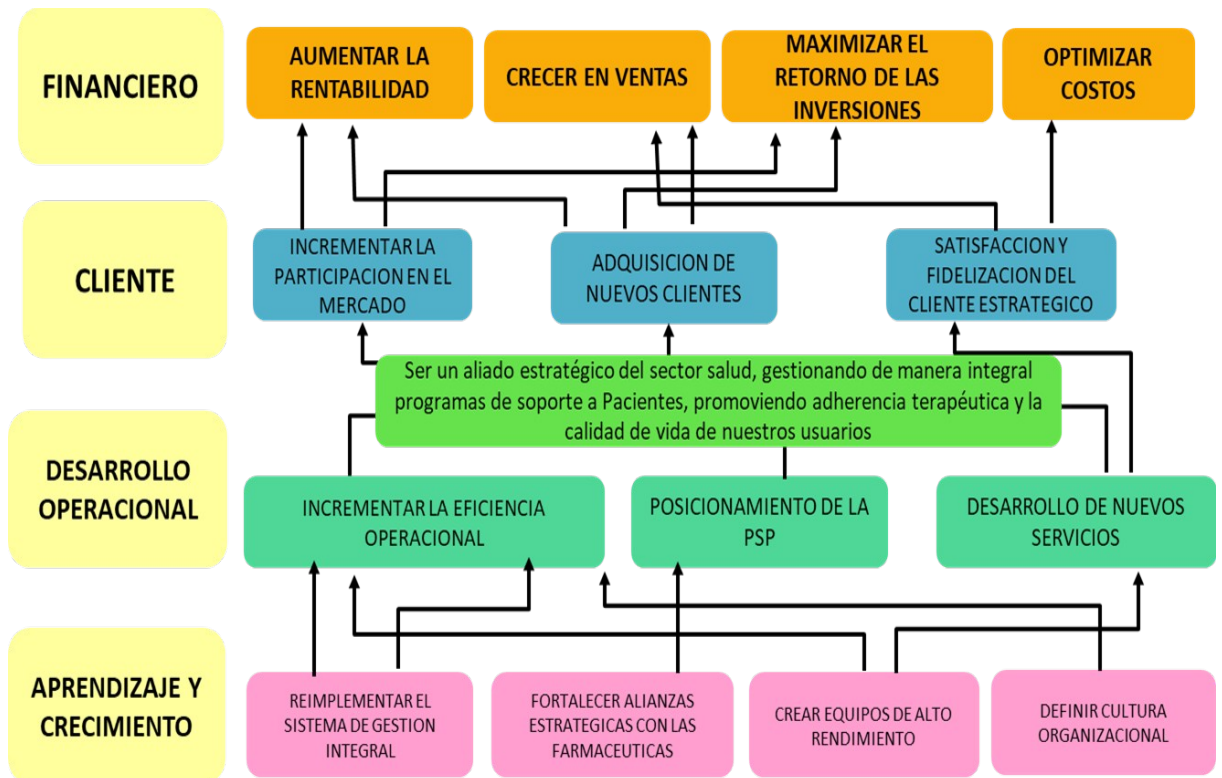
Con base a lo anterior la nueva propuesta de valor que define la PSP:

*“Ser un aliado estratégico del sector salud, gestionando de manera integral programas de soporte a Pacientes, promoviendo adherencia terapéutica y la calidad de vida de nuestros usuarios.”*

### 7.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

#### 7.3.1 Construcción de mapa estratégico.

Figura 15. Mapa estratégico PSP Solutions



Fuente: Elaboración Propia

### 7.3.2 Objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción.

#### 7.3.2.1 Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Para la definición de los objetivos estratégicos los consultores se reunieron con el personal directivo de PSP Solutions, con el fin de construir con base en las perspectivas propuestas los objetivos más importantes, según orden de priorización.

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

En esta etapa del proceso se evaluaron los temas que se consideraron más importantes y generan mayor impacto para la empresa, pues como se ha evidenciado a través del análisis estratégico que se está realizando en la compañía, para ello se establecieron los siguientes objetivos estratégicos, con el fin de

generar flujo financiero al interior de la compañía garantizando así sostener la inversión necesaria.

- **Aumentar la rentabilidad:** Constituye parte esencial de la estrategia de una organización aumentar su rentabilidad con el fin de generar en un mediano y largo plazo, flujo financiero al interior de la misma, por ello es importante considerar elementos como costos de ventas, gastos operativos y ventas totales que contribuyan en la consecución de los objetivos

**Indicador:** Se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas e indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, se encuentra definido de la siguiente manera:

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}} * 100$$

A este indicador debe realizarse seguimientos mensuales permitiendo así monitorear su movimiento en el tiempo.

**Meta:** El dato más reciente de rentabilidad de la compañía está dado a agosto 2020 situado en 43,81% de allí que se estableció mantener durante 2 años el mismo margen y al tercer año aumentar un 1,5% cuando estemos establecidos en el mercado.

Tabla 19. Meta - Rentabilidad

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
43,81%	43,81%	43,81%	45,3%

Fuente: Elaboración propia.

- **Crece en ventas:** La meta para PSP es lograr que el mercado lo reconozca como el mejor y así aumentar la captación de clientes

**Indicador:** El indicador fue definido de la siguiente manera,

$$\text{Cto en ventas} = \frac{\text{Ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior}}{\text{Ventas periodo anterior}} * 100$$

Este indicador debe tener seguimientos mensuales, con el fin de conocer la

variabilidad y el movimiento del mismo durante el año.

**Meta:** las metas fueron fijadas para tener un gran crecimiento en el primer año aprovechando la reciente llegada al mercado y establecer crecimientos anuales del 5%.

Tabla 20. Meta - Crecer en ventas

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia.

**Maximizar el retorno de las inversiones:** Permite saber cuánto dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones realizadas y de esta forma, saber cuáles inversiones valen la pena y cómo optimizar aquellas que ya están funcionando para que tengan un rendimiento todavía mejor.

**Indicador:** Este indicador debe ser controlado mensualmente y analizado según las inversiones realizadas por la compañía.

$$ROI = \frac{\text{Utilidad} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} * 100$$

**Meta:** actualmente la organización ha establecido que el porcentaje del ROI en el año 2020 se encuentra en el 124% y se espera que este incremente en los próximos años en un 25% gracias al aumento de ventas debido a la penetración del mercado y manteniendo nuestros costos iguales

Tabla 21. Maximizar el retorno de la inversión

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0%	124%	154%	174%

Fuente:

Elaboración propia.

- **Optimizar Costos**

**Indicador:** este indicador permite medir el porcentaje del costo sobre los ingresos por ventas totales en un periodo de tiempo, debe ser medido mensualmente para controlar su movimiento e identificar las posibles incidencias sobre el mismo.

$$\text{Optimización de costos} = \frac{\text{Costos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

**Meta:** se ha identificado que la organización actualmente tiene evaluado que los costos sobre las ventas son del 44% y se espera optimizarlo a un 40% durante los primeros 3 años.

Tabla 22. Meta - Optimizar costos

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0%	44%	42%	40%

Fuente:

Elaboración propia.

- **Solidez financiera:** Este indicador determina como es la estructura de capital de la compañía que no es más que visualizar como están compuestos los activos de la empresa

$$\text{Solidez financiera} = \frac{\text{Activo total}}{\text{pasivo total}}$$

**Meta:** Actualmente la empresa cuenta con una buena solidez financiera, tomando en cuenta que este es el comienzo de la compañía, pero la idea es contar en el tercer año con una solidez de 2% haciendo a PSP mucho más sólida y con menos riesgo de perderse en las deudas.

Tabla 23. Meta - Optimizar plazos de entrega.

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0	1,82	1,96	2,00

## PERSPECTIVA CLIENTES

La organización considera que los clientes son una de las partes interesadas más importantes de su entorno para conseguir los ajustes internos a los procesos que se desean realizar, es por ello que se hace necesario fijar puntos claves que permitan ampliar el mercado y mantener o fidelizar aquellos clientes con lo que se cuenta actualmente.

- **Incrementar Participación en el mercado:**  
**Indicador:** según los datos de la organización el porcentaje de participación actual es del 10%, este indicador debe medirse anualmente y es calculado por la agremiación del sector salud.

*de Participación en el mercado*

**Meta:** La organización espera para el 2024 obtener una participación en el mercado del 20% que le permita seguir ascendiendo dentro del sector y aumentar su rentabilidad.

Tabla 24. Meta - Incrementar participación en el mercado

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0%	10%	15%	20%

Fuente: Elaboración propia.

- **Adquisición de nuevos clientes**

Entiéndase para este caso “cliente” como los pacientes, quienes en todo caso se consideran clientes finales del servicio. Así pues, la compañía inicia con 200 clientes/pacientes para el año 2019-2020, también se espera contar con un total de 5930 clientes al final del año 2 y teniendo la posibilidad de incrementar 3 veces los clientes actuales con una muy poca inversión gracias a nuestro conocimiento del mercado y a tener los recursos

necesarios para ello

**Indicador:** este indicador debe ser medido mensualmente y parte de la base de conseguir como mínimo 500 clientes nuevos mes, debe permanecer constante y ser monitoreado mensualmente ya que el cumplimiento parcial mes a mes se desprende el logro del mismo.

*¿ clientes nuevos por mes  $\geq$  500*

**Meta:** Las metas fueron fijadas a un periodo de 3 años donde se debe incrementar el mínimo de clientes anual, siendo lo mínimo en cualquier año 500 clientes mensuales.

Tabla 25. Meta - Adquisición de nuevos clientes

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
200	200	5930	9874

Fuente: Elaboración propia.

- **Satisfacción del cliente:** es necesario identificar la percepción del cliente hacia la organización y conocer aquellos factores sujetos al cambio para mejorar continuamente el servicio y garantizar la permanencia del consumidor o la consecución de nuevos negocios en el futuro.

La empresa mide actualmente la directriz estratégica de sus clientes por medio de PQR, devoluciones, y cumplimiento de servicios en términos de cumplimientos de los servicios semanales, por medio de este objetivo se quiere ampliar el alcance de esta directriz midiendo elementos como el servicio, los tiempos y la calidad del servicio.

**Indicador:** Este indicador debe ser medido una vez al año y debe tomarse una muestra representativa del total de los clientes incluyendo los más importantes para la organización.

*de satisfacción del cliente*

*(encuesta de satisfacción del cliente)*

**Meta:** Teniendo en cuenta el hecho de que la organización no posee un mecanismo

global que le permita medir en general la satisfacción de sus clientes, la base de partida se considera 0 y se establece que la meta máxima para el 2023 debe ser 90%.

Tabla 26. Meta - Satisfacción del cliente

PARTIDA -20	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0%	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia.

## PERSPECTIVA DEL DESARROLLO OPERACIONAL

PSP Solutions SAS debe concentrar su enfoque en el impulso del desarrollo operacional de la compañía ya que este es un factor clave para la correcta prestación del servicio, siendo este un punto álgido en la identificación de debilidades, necesita fijar objetivos estratégicos y estructurar indicadores que permitan analizar y tomar acciones sobre su correcto desempeño, encaminados a la mejora continua del proceso, permitiendo así seguir generando un crecimiento organizacional sostenido.

- **INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA SERVICIO:**

Se considera uno de los objetivos estratégicos con mayor valor dentro de la organización, dada su importancia dentro de las labores de prestación del servicio, ya que para el caso de las PSP dentro del proceso de desarrollo operacional se encuentra la información logística y de operación de los programas, es decir, atención de pacientes, disponibilidad de edugestores, necesidad de recurso, entre otros.

Al día de hoy la organización ha incrementado su capacidad operacional de 200 a 6.000 pacientes en un año de funcionamiento, lo que se representa como un aspecto positivo para la compañía, no obstante, no cuenta con objetivos definidos para su proceso que permitan definir metas y medir su desempeño en el tiempo.

**Indicador:** para este objetivo estratégico la empresa ha definido tres

indicadores con el fin de monitorear el comportamiento de elementos cruciales para la organización, los cuales deben controlarse mensualmente.

*Tiempo promedio de atención de un paciente*

Determina el tiempo que se demora un edugestor en la atención de un paciente, teniendo en cuenta que un factor como la ubicación del servicio es primordial para determinar el tiempo promedio de atención.

$$Eficiencia = \frac{\text{Sumatoria de tiempo entre reporte de paciente y atención por edugestor}}{\text{Cantidad de pacientes atendidos}}$$

Mide el tiempo de respuesta para atención por primera vez, desde el momento del reporte por el Cliente hasta el momento de la atención por edugestor. Se mide en horas para paciente local y en días para paciente nacional.

$$Productividad \text{ por edugestor} := \frac{\text{Número de pacientes atendidos por edugestor por mes}}{\text{Número de días del mes}}$$

Mide el número promedio de pacientes atendidos por edugestor en un día.

$$Eficacia = \frac{\text{Servicios realizados}}{\text{Servicios Programados}} * 100$$

Mide el cumplimiento de la programación.

**Meta:** se establecieron metas para cada indicador propuesto con el fin de impulsar el proceso operacional de la organización así

Tabla 27. Meta - Tiempo de respuesta de atención de un paciente local

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
96 horas	72 horas	60 horas	48 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Meta - Tiempo de respuesta de atención de un paciente nacional

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
8 días	6 días	5 días	4 días

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Meta – Productividad

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
3 pacientes al día por edugestor	4 pacientes al día por edugestor	5 pacientes al día por edugestor	6 pacientes al día por edugestor

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Meta - Eficacia

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
80%	90%	95%	98%

Fuente: Elaboración propia.

La organización establece que con una reducción de tiempo del 50% en la atención de los pacientes se debe alcanzar la capacidad productiva máxima del edugestor, teniendo en cuenta los tiempos de desplazamientos entre visitas, así mismo proyecta que con las modificaciones realizadas durante los tres periodos es posible incrementar la capacidad productiva a 6 pacientes día, con una eficacia en el cumplimiento del cronograma planteado del 98% para el final del espacio proyectado.

- **DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS:** como se ha expresado anteriormente el desarrollo de un portafolio de servicios más innovador es una fuerte amenaza del sector por lo cual la organización debe trabajar esforzadamente en la mejora continua de sus servicios por medio de la creación

o adecuación de servicios que generen valor agregado a lo ya ofrecido a los clientes, permitiendo así ser más competitivo en el mercado, incrementando la rentabilidad y el reconocimiento de la empresa en el sector.

**Indicador:** A este indicador se le debe realizar seguimiento mensual para determinar la incidencia de los servicios sobre el total de las ventas y así generar un análisis sobre sus movimientos.

$$\text{Desarrollo de nuevos servicios} = \frac{\text{ventas de nuevos servicios}}{\text{ventas totales}} * 100$$

**Meta:** la compañía establece fijar una meta máxima del 5% de incidencia de los servicios nuevos sobre el total de las ventas para esto debe innovar o crear servicios nuevos, que permitan aumentar la rentabilidad de la organización, se considera que la línea base es 0% dada la fecha de creación de la organización. Dada la posibilidad de flexibilización del servicio y la plataforma CRM in house, se proyecta un crecimiento en las ventas por servicios nuevos de un 5% en el año 3.

Tabla 31. Meta - Desarrollo de nuevos servicios

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
0%	3%	4%	5%

Fuente: Elaboración propia.

## PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN:** En la actualidad no existe un ente regulador que garantice el control de la prestación de los servicios PSP en Colombia, sin embargo, estos servicios son más atractivos para los clientes si se encuentran enmarcados dentro de sistemas de gestión integrados generando mayor confiabilidad y seguridad en el contratante. Por otra parte el enfoque de los sistemas de gestión trabaja por medio de la estandarización de procesos, lo que se consideraría un beneficio dentro de la estrategia organizacional aportando una estructura más sólida a la compañía,

además de generar una ventaja competitiva por medio del plus ofrecido a sus clientes en garantía de una certificación no solo de calidad sino también con respecto al tema del medio ambiente, garantizando un mayor grado de responsabilidad en el control de los desechos de riesgo biológico.

**Indicador:** este indicador debe medirse anualmente con seguimientos mensuales para determinar el grado de cumplimiento del objetivo.  
*de desarrollo e implementación del SIG*

**Meta:** la organización plantea alcanzar el objetivo en un tiempo máximo de 2 años donde se realice la parte de documentación e implementación del sistema hasta lograr la conformidad en la evaluación por parte del ente certificador, para el tercer año la organización considera mantener lo alcanzado.

Tabla 32. Meta - Implementación del SGI

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
30%	60%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

- **CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO:** Tras la realización de cambios en el desarrollo operacional del servicio y en el proceso documental e implementación y certificación de un sistema de gestión integrado, es necesario formar a los colaboradores de la compañía con el fin de adaptarlos al cambio y crear una conciencia organizacional que permita la consecución de los objetivos propuestos.

**Indicador:** este indicador debe controlarse mensualmente con el fin de realizar un seguimiento a las capacitaciones programadas y ejecutadas dentro de un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Equipos de alto rendimiento} = \frac{\text{capacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones programadas}} * 100$$

**Meta:** por la naturaleza de los compromisos establecidos, diversidad de funciones y lugar de desarrollo del servicio se hace complejo la impartición de cursos o capacitaciones que permitan potencializar los equipos de trabajo dentro de la organización, sin embargo es importante enfocar esfuerzos en la consecución de dichos objetivos con el fin de aportar a la estrategia empresarial, no obstante una excelente opción es hacer uso de la tecnología como herramienta para facilitar el cumplimiento de la meta establecida.

Tabla 33. Meta - Crear equipos de alto rendimiento

PARTIDA -2020	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
85%	90%	95%	100%

Fuente: Elaboración propia

### 7.3.2.2 Planes de acción

Tabla 34. Plan de acción margen operacional

OBJETIVO No:					
INCREMENTAR RENTABILIDAD	marg€				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Plan de acción ventas mensuales

OBJETIVO No:					
CRECER EN VENTAS	Ven:				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Plan de acción ROÍ

OBJETIVO No:					
MAXIMIZAR RETORNO DE LAS INVERSIONES					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Plan de acción optimización costos

OBJETIVO No:					
OPTIMIZAR COSTOS					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Plan de acción participación del mercado

OBJETIVO No:				
INCREMENTAR PARTICIPACION EN EL MERCADO	% de pa de la en			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Plan de acción adquisición de nuevos clientes

OBJETIVO No:					
ADQUISICIÓN DE NUEVOS CLIENTES					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Plan de acción satisfacción del cliente

OBJETIVO No:					
SATISFACCION DEL CLIENTE					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41. Plan de acción tiempo de respuesta servicio

OBJETIVO No:				
TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN POR PACIENTE LOCAL	Suma p			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42. Plan de acción desarrollo nuevos servicios

OBJETIVO No:					
DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43. Plan de acción productividad por edugestor

OBJETIVO No:					
PRODUCTIVIDAD POR EDUGESTOR	Número				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44. Plan de acción implementación SGS

OBJETIVO No:					
IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL	% de				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45. Plan de acción cultura organizacional

OBJETIVO No:					
DIFUNDIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL A LOS COLABORADORES					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46. Plan de acción equipos alto rendimiento

OBJETIVO No:					
CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO					

Fuente: Elaboración propia



### 7.4.3 Análisis de brechas frente a objetivos e indicadores

Tabla 48. Análisis de brechas financieras

OBJETIVO	INDICADOR	ACTUAL	META	TAMAÑO DE LA BRECHA	RAZONES QUE SUSTENTAN EL TAMAÑO DE LA BRECHA	ACCIONES PARA CERRAR LAS BRECHAS
<b>INCREMENTAR LA RENTABILIDAD</b>	<i>margen operacional = utilidad operacional / ventas *100</i>	43.81%	43.81%	0%	<p>Se tomó como línea base los valores obtenidos en lo corrido del año 2020 y no se estableció un cambio para este indicador en el próximo periodo, ya que la empresa es nueva en el mercado y se encuentra en un periodo de asentamiento, en el cual busca desarrollar una estabilidad en el mercado, llegar a ser conocido por sus potenciales clientes y luego de esto potenciar su rentabilidad en el largo plazo.</p> <p>PSP Solutions es consciente de que no ha alcanzado el clímax de su curva de aprendizaje, y por tal buscamos en el corto o mediano plazo lograr una estabilidad a base de innovaciones y ajustes conforme lo pide el mercado. De igual forma comparando los resultados de PSP con la rentabilidad de empresas del sector, el indicador muestra un buen desempeño, por lo que no se realiza modificación de la meta en el primer año y se espera obtener luego de los ajustes realizados un aumento de la rentabilidad en el año 3.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer calidad y seguridad al cliente en cada servicio prestado.</li> <li>- Acompañamiento continuo, antes, durante y después de la ejecución de un PSP.</li> <li>- Reducción de los costos asociados a la prestación del servicio, lo cual se traduce en competitividad en precios en el sector.</li> </ul>

<b>CRECER VENTAS</b>	<b>EN</b>	<i>Ventas periodo actual-ventas periodo anterior/ ventas periodo anterior *100</i>	0%	5%	5%	Se presenta para este objetivo una brecha del 5%, dado que al ser la PSP una empresa nueva en el mercado es complejo para la compañía llegar a nuevos clientes, teniendo en cuenta las barreras de entrada en el sector, consideramos la innovación como un factor clave, y por esto establecemos crecimientos anuales fijos, ya que estar a la vanguardia tecnológica podría generar importantes beneficios para PSP Solutions.	Establecer metas de ingresos para las 2021 basadas en indicadores de crecimiento, en el comportamiento del sector y de los demás factores externos que pueden influir en la prestación del servicio.  Realizar una investigación de mercados con el fin de indagar con las farmacéuticas más importantes su percepción y necesidades y de esta forma determinar otras necesidades que se puedan cubrir con los servicios de que ofrece la compañía.
<b>MAXIMIZAR RETORNO DE LAS INVERSIONES</b>		ROI = Utilidad -Inversión/ Inversión *100	0%	124%	124%	Se presenta para este objetivo una brecha del 124%, considerando el ROI como el dinero que la empresa pierde o gana con las inversiones realizadas en los diversos sectores de la economía que interviene en la organización. Así pues, considerando el número de clientes en el año cero, contra los conseguidos en el periodo posterior hace que no se requiera hacer una mayor inversión para manejar el número actual de clientes, esto se significa como un beneficio porcentual máximo en términos de retorno de inversión.	La compañía ha decidido estudiar las diferentes inversiones realizadas en investigación y desarrollo, nuevas líneas de servicio, entre otros. De esta forma, se puede saber cuáles inversiones valen la pena y cómo optimizar aquellas que ya están funcionando para que tengan un rendimiento todavía mejor.
<b>OPTIMIZAR COSTOS</b>		<i>costo/ ventas</i>	0%	44%	44%	Reducir la participación de los costos en el ingreso es indispensable para mejorar la rentabilidad de la compañía, para ello es clave la optimización de procesos que permitan aumentar la productividad. Teniendo en cuenta que la compañía fue creada en octubre de 2019 y durante este año se realizó únicamente el diseño de procesos y constitución del equipo de trabajo para inicio de operación, no se generaron ventas durante el año 2019 por lo que no es posible	La compañía considera realizar un análisis de costos profundo el cual consiste en descomponer cada uno de los servicios ofertados en sus eslabones más pequeños, descubriendo los eslabones más costosos de la cadena y dónde se puede ahorrar dinero, disminución de tiempos muertos en la prestación de servicios generando eficiencias y

					analizar el indicador y por tanto la brecha.	aumento en la productividad.
--	--	--	--	--	--	------------------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 49. Análisis de brechas clientes

OBJETIVO	INDICADOR	ACTUAL	META	TAMAÑO DE LA BRECHA	RAZONES QUE SUSTENTAN EL TAMAÑO DE LA BRECHA	ACCIONES PARA CERRAR LAS BRECHAS
<b>INCREMENTAR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO</b>	% de participación en el mercado	0%	10%	10%	<p>La participación de mercado es un índice de competitividad, que nos indica que tan bien se desempeña la organización en el sector con relación a los competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de productos por parte de los clientes y así planear y ejecutar acciones estratégicas con la finalidad de sobreponerse a la competencia.</p> <p>Siendo PSP Solutions una empresa nueva, es comprensible el tamaño de la brecha, dado que recién se encuentra incursionando en el mercado, y si bien existen a la fecha compañías más grandes y con más tiempo en el mercado, la PSP Solutions apuesta a adquirir una porción del mercado gracias a sus servicios adaptables y software innovador.</p>	<p>Con el fin de continuar creciendo en este objetivo la empresa debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar seguimiento a la competencia creciente con el fin de identificar el factor diferencial que reconocen los clientes en sus servicios.</li> <li>- Identificar las necesidades de los clientes y de esta forma seguir ofertando servicios a la medida, cada vez más adaptables y con un valor agregado por sobre la competencia.</li> <li>- Realizar con mayor frecuencia encuestas de servicio y calidad para determinar los cambios o mejoras sugeridos por los clientes a los servicios.</li> </ul>

<b>ADQUISICIÓN DE NUEVOS CLIENTES</b>	# de clientes nuevos <i>*mes ≥ 4</i>	200	5930	5730	La adquisición de nuevos clientes es primordial para posicionar a la compañía como claro referente de calidad y adaptabilidad. Se espera que el departamento comercial no solo fidelice relaciones comerciales con los clientes actuales, sino que logre expandir estas por medio de la adhesión de nuevos clientes de manera regular. La compañía inicio sus funciones durante el año 2019 con un total de 200 pacientes, y termina el año 2020 con cerca de 6000, la brecha planteada fue amplia, más fue suficiente, ya que la capacidad instalada y las buenas relaciones comerciales acortaron dicha brecha.	La adhesión de clientes nuevos, pensados como actores fundamentales del desarrollo y estabilidad de la organización, es definida como un objetivo de alta prioridad para PSP Solutions.  Por tal, el establecimiento de metas claras, planteadas como objetivos estratégicos direccionados al cumplimiento por parte del área comercial es la base para acortar esta brecha.
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	% de satisfacción y fidelización del cliente	70%	80%	10%	Conocer la opinión de los clientes es fundamental para toda organización que pretenda ser exitosa.  Medir la Satisfacción del cliente le permite a una empresa conocer sus propias fortalezas y debilidades, sobre las cuales podrá trazar las estrategias de mejora que le resulten más convenientes.  PSP Solutions ha decidido implementar el cálculo de este indicador el cual considera no ha tenido la prioridad necesaria, justificando el tamaño de esta brecha en la no correcta aplicación de planes de satisfacción y fidelización para el primero periodo; por tal razón, se ha decidido implementar desde cero un plan acorde.	PSP Solutions plantea la creación y ejecución de un plan de satisfacción y fidelización, el cual incluya entre sus haberes una encuesta de satisfacción por parte de los clientes, la cual será de realización periódica y por medio de ésta se espera tener un estimado de la percepción del cliente hacia los servicios de la compañía; esta información será posteriormente plasmada en un informe, el cual será entregado a la gerencia con el fin de definir acciones al respecto y plantear objetivos claves los cuales serán objeto de socialización a la compañía en pro de alcanzar estos desde la calidad y el mejoramiento continuo en la prestación de nuestros servicios.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 50. Análisis de brechas procesos

OBJETIVO	INDICADOR	ACTUAL	META	TAMAÑO DE LA BRECHA	RAZONES QUE SUSTENTAN EL TAMAÑO DE LA BRECHA	ACCIONES PARA CERRAR LAS BRECHAS
----------	-----------	--------	------	---------------------	--	----------------------------------

<b>TIEMPO DE RESPUESTA DE LA ATENCIÓN AL SERVICIO.</b>	<i>Sumatoria de tiempo entre reporte del paciente y atención por edugestor en el periodo/cantidad de pacientes atendidos por edugestor en el periodo</i>	96 horas	72 horas	24 horas	<p>La compañía cuenta con una brecha de 24 horas entre el tiempo de respuesta esperado versus el tiempo real de atención por primera vez del paciente una vez es reportado por el cliente. Lo anterior se explica por falta de experiencia de los edugestores, altos tiempos de desplazamiento lo que afecta la productividad del equipo. Esto genera la necesidad de más personal, aumento de costos y disminución de la rentabilidad de la organización.</p>	<p>Con el objetivo de optimizar el tiempo de servicio, PSP Solutions plantea.</p> <p>Realizar capacitaciones constantes al personal, realizando especialización de edugestores por patología, esto permitirá estandarizar la información y disminuir tiempos de atención.</p> <p>Ajuste de rutas por edugestor y patología disminuyendo tiempos de traslado</p> <p>Realizar la contratación de personal en base a la experiencia en áreas relacionadas a la prestación del servicio PSP, y mantener bases actualizadas por edugestores por patología que permitan disminuir tiempos de contratación para mejorar el acceso y tiempos de respuesta al servicio.</p>
<b>DESARROLLO DE NUEVOS SERVICIOS</b>	<i>ventas servicios nuevos/ total de las ventas * 100</i>	2%	3%	1%	<p>El desarrollo de nuevos servicios no es sólo responsabilidad de las empresas que están comenzando su vida productiva, es deber de cualquier empresa, con independencia de su tamaño. La razón de lo anterior es que una empresa no puede mantenerse en el tiempo, y, mucho menos, crecer, si no puede ofrecer servicios nuevos y adaptables al mercado.</p> <p>Por tal razón, y aunque la compañía ha implementado mejoras y adhesiones a su catálogo de servicios, recientemente se ha identificado la necesidad de llevar un control de este indicador el cual se reconoce como la clave del éxito de la compañía en el tiempo.</p>	<p>Con el fin de continuar creciendo en este objetivo la empresa debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar visitas de seguimiento a los clientes con el fin de hacer venta cruzada de otros servicios ofertados por la empresa (nuevos PSP).</li> <li>-Analizar e identificar las necesidades de los clientes y examinar la viabilidad de crear estos servicios.</li> </ul>

<b>EFICIENCIA OPERACIONAL</b>	<i>Servicios realizados/Servicios programados *100</i>	80%	90%	10%	La brecha en este caso se sustenta dado el número de dificultades que se pueden presentar a la hora de prestar el servicio, dado que muchos de estos son servicios in house, por tal, la disponibilidad de los pacientes en su hogar, los tiempos de traslado, se constituyen en una dificultad que se debe de tomar en cuenta a la hora de prestar el servicio.	Se plantea la creación de planillas de ruta, las cuales se harán entrega tanto a los edugestores como a los pacientes en forma de cronograma de visitas, esto con la finalidad de programar el servicio con antelación de modo que sea más sencillo mediar el servicio in house con el tiempo del paciente.  Se plantea el análisis de métodos que puedan trasladar el servicio a la virtualidad, de modo que el factor tiempo de los actores involucrados sea más flexible para la prestación de los servicios que lo permiten.
-------------------------------	--	-----	-----	-----	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 51. Análisis de brechas de aprendizaje

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>META</b>	<b>TAMAÑO DE LA BRECHA</b>	<b>RAZONES QUE SUSTENTAN EL TAMAÑO DE LA BRECHA</b>	<b>ACCIONES PARA CERRAR LAS BRECHAS</b>
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL</b>	<i>% de desarrollo e implementación del sistema de gestión integral ( ISO 9001:2015, ISO 14001)</i>	0%	30%	30%	Al ser la PSP Solutions una compañía totalmente nueva, no cuenta con un sistema de gestión, sin embargo somos conscientes de la importancia que este posee en el crecimiento de una empresa, por tal, se toma como factor clave y diferenciador y se plantea la creación e implementación rápida de este.	En vista del panorama actual del mercado donde la gestión de la calidad y el riesgo está fuertemente marcada como factor diferenciador, se ve la necesidad de implementar un sistema de gestión, definiendo objetivos y metas claras para éste. PSP Solutions propone disminuir la brecha en el corto y mediano plazo mediante la contratación de personal, el cual estará a cargo de la documentación de un SIG (Sistema Integral de Gestión), el cual difiere principalmente de un SGC

						(Sistema de Gestión de Calidad) en que este último se direcciona principalmente a la gestión de la calidad, mientras su contraparte SIG se enfoca no sólo a la calidad desde las normas ISO, sino también a las norma de medio ambiente, integrado todo esto en un gran sistema de gestión integral.
<b>CREAR EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO</b>	# de capacitaciones realizadas / capacitaciones proyectadas*100	85%	90%	5%	La capacitación de los edugestores, fuerza comercial y directivos es un tema muy importante para el desarrollo de las actividades de la compañía, sin embargo, se aprecia que existe una brecha para lograr cumplir con los objetivos trazados, esto debido principalmente a la falta de presupuesto para las capacitaciones especializadas y de un responsable dentro de la empresa, el cual se encargue de la programación y ejecución de formaciones periódicas a todos los niveles de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar un responsable de la programación y ejecución de formaciones a todos los niveles de la compañía.</li> <li>- Mantenerse actualizado sobre la nueva información que surja del sector y así realizar capacitaciones puntuales para la mejora de los procesos en cuanto estas estén disponibles.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 7.4.4 Planes de contingencia

La organización se apoyó en los resultados obtenidos en el balance score Card y análisis de brechas con el fin de identificar los posibles riesgos asociados a la estrategia definida, permitiendo así generar alternativas de trabajo para enfrentar situaciones atípicas. Los planes de contingencia de la empresa PSP Solutions SAS fueron construidos entre los consultores y el personal directivo de la compañía basado en los posibles riesgos que se podrían presentar en el desarrollo de la estrategia, para ello se definieron los siguientes parámetros:

#### ESCALAS DE CALIFICACIÓN

- **Probabilidad**

Tabla 52. Calculo de probabilidad.

NIVEL	PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
5	casi cierto	se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias
4	probable	Puede probablemente ocurrir en la mayoría de las circunstancias
3	posible	Es posible que ocurra algunas veces
2	improbable	Podría ocurrir algunas veces
1	raro	puede ocurrir solamente el circunstancias excepcionales

Fuente: Elaboración Propia

- **Impacto o Consecuencia**

Tabla 53. Valores de impacto o consecuencia

IMPACTO O CONSECUENCIA	NIVEL
Insignificante	10
Menor	20
Moderada	30
Mayor	40
Catastrófica	50

Fuente: Elaboración Propia

• **Evaluación de la contingencia**

Tabla 54. Clasificación de las contingencias

PROBABILIDAD						
5	CASI CIERTO					

ESCALA DE EVALUAC	
TOLERABLE	
GRAVE	
INACEPTABLE	

Fuente: Elaboración Propia

La organización determinó que, los riesgos cuya calificación es tolerable deben ser monitoreados constantemente pero su acción está representada en un mediano plazo.

Así mismo, los riesgos clasificados como inaceptables se consideran una alerta urgente de abordar, por lo cual es necesario seguir rigurosamente los controles establecidos y permanecer en estricta vigilancia de los mismos.

Por otra parte, se tendrán en cuenta para realizar permanente vigilancia los riesgos con clasificación grave que se encuentre con una puntuación mayor a 100, aquellos que se encuentren por debajo de este rango deben ser tratados con las mismas consideraciones de calificación tolerable

Tabla 55. Plan de contingencia financiero

PERSPECTIVA	CONTINGENCIA O PROBLEMA	PROBABILIDAD	IMPACTO O CONSECUENCIA	P*I	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE
<b>FINANCIERO</b>	Poca rentabilidad	4	50	200	<b>INACEPTABLE</b>	<p>*Realizar seguimiento quincenal a la calidad y productividad en la prestación del servicio con el fin de determinar puntos críticos en la afectación de la rentabilidad del negocio.</p> <p>*Impulsar nuevos servicios o innovaciones que generen mayor valor agregado dentro del portafolio de servicios y por consiguiente mayor rentabilidad en la contratación del servicio.</p> <p>*Realizar estudios de mercados o inteligencias de mercados con el fin de identificar la situación actual del sector y generar alternativas que permitan impulsar el crecimiento de la organización.</p>	Gerente general – Gerente administrativo y Financiero
	Decrecimiento en ventas	3	40	120	<b>GRAVE</b>	<p>*Sensibilizar al personal de marketing de la organización con el fin de generar conciencia sobre la importancia de impulsar la compañía hacia el crecimiento en el mercado.</p> <p>* Realizar un comité mensual con el área de marketing de la organización de manera tal que se pueda hacer seguimientos a lo planteado y prevenir acciones adversas o tomar acciones correctivas que permitan la consecución de los objetivos.</p>	Gerente general – Gerente de marketing
	Decrecimiento en el retorno de las inversiones	2	30	60	<b>TOLERABLE</b>	<p>*Revisar trimestralmente la viabilidad y beneficio de la intensidad de las inversiones, es decir, revisar si las inversiones realizadas están generando el beneficio esperado permitiendo así tomar decisiones encaminadas a la mejora de la rentabilidad de la compañía.</p>	Gerente general – Gerente administrativo y Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56. Plan de contingencia Clientes

PERSPECTIVA	CONTINGENCIA O PROBLEMA	PROBABILIDAD	IMPACTO O CONSECUENCIA	P*I	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE
<b>CLIENTES</b>	Incumplimiento de meta con respecto a la adquisición de nuevos clientes	3	40	120	GRAVE	*Establecer una bitácora de clientes objetivos a captar con el fin de agendar visitas y generar acuerdos que permitan negociaciones comerciales. *Establecer un cronograma de visitas de clientes potenciales y clientes existentes abarcando así mayor porción del mercado y manteniendo los clientes ya existentes ofreciendo en ellos los nuevos servicios ofertados.	Gerente de Marketing
	Satisfacción del cliente más bajo de lo presupuestado.	2	40	80	GRAVE	*Analizar las encuestas de satisfacción del cliente y realizar planes acción con respecto a las observaciones más concordantes de los clientes, ejecutar dichos planes y realizar una nueva encuesta en un periodo de 3 meses para revisar eficiencia de las acciones tomadas.	Gerente de Marketing
	Perdida de participación en el mercado o bajo crecimiento del mismo	2	40	80	GRAVE	*Revisar periódicamente el contexto de la organización (Riesgos, oportunidades, análisis interno y externo, DOFA, partes interesadas) de modo que permita identificar el estado actual de la misma con respecto al entorno (competencia) y reconocer las debilidades que no permiten aprovechar las oportunidades que ofrece el medio. *Adecuar estrategias, objetivos y metas según el análisis encontrado.	Gerente General - Gerente de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57. Plan de contingencia Operacional

PERSPECTIVA	CONTINGENCIA O PROBLEMA	PROBABILIDAD	IMPACTO O CONSECUENCIA	P*I	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE
<b>DESARROLLO OPERACIONAL</b>	Ineficiencia e ineficacia en la prestación del servicio debido a la disminución de productividad por edugestor	3	50	150	GRAVE	<p>*Seguimiento mensual a los indicadores con el fin de evidenciar posibles inconvenientes y tomar acciones encaminados a la mejora del proceso.</p> <p>*Ajustar el plan de acción diseñado con el fin de identificar y analizar los cuellos de botella y alcanzar las metas propuestas.</p>	Gerente de Operaciones
	Baja aceptación de los nuevos servicios en el mercado	2	30	60	TOLERABLE	<p>*incluir las innovaciones en los servicios dentro de los programas ya ofrecidos y conocidos por los clientes de manera tal que se genere confianza en las actividades a contratar por parte del cliente .</p> <p>* adherir el costo del nuevo servicio al programa existente de manera tal que se refleje en el cliente como un obsequio o un plus adicional mientras se obtiene el impulso esperado.</p>	Gerente de operaciones
	Dificultad para plantear diseño de nuevos servicios en el mercado	3	20	60	TOLERABLE	<p>*Realizar reuniones con expertos de las principales farmacéuticas del país, así como acercamientos con farmacéuticas internacionales de manera tal que sea posible identificar las crecientes necesidades del sector.</p> <p>* Realizar acercamiento con el nuevo mercado objetivo Operadores logísticos de farmacéuticos permitiendo así conocer detalladamente sus necesidades y crear programas acordes a sus necesidades haciendo uso de las ventajas competitivas de la organización como los son la flexibilidad del servicio.</p>	Gerente de operaciones - Gerente de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58. Plan de contingencia Aprendizaje

PERSPECTIVA	CONTINGENCIA O PROBLEMA	PROBABILIDAD	IMPACTO O CONSECUENCIA	P*1	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE
<b>APRENDIZAJE</b>	Rendimientos bajos de los equipos de trabajo	3	30	90	GRAVE	*Plan de formación y entrenamiento especial de acuerdo a las necesidades actuales de la organización. *Sensibilizar a los colaboradores con la importancia del cambio dentro de la organización *Realizar evaluaciones de desempeño de personal que permita identificar falencias individuales con el objetivo de tomar medidas de mejora colectiva.	Gerente administrativo y financiero
	Disminución del clima organizacional en la compañía	2	30	60	TOLERABLE	*Realizar reuniones periódicas con los colaboradores que permitan tratar temas importantes para las partes con el fin de solucionar posibles inconvenientes con los clientes internos dados los cambios organizacionales de la compañía	Gerente administrativo y financiero
	Retrasos en la documentación e implementación del Sistema de Gestión Integral	3	30	90	GRAVE	*Realizar una revisión de pertinencia del sistema hacia la organización identificar aquellos puntos complejos dentro del proceso y determinar conveniencia del alcance según análisis realizado. *Generar un plan de trabajo para todos los niveles de la organización con el fin de generar compromisos en los procesos de la compañía determinando plazos, metas y seguimientos del mismo. *Realizar formaciones complementarias de las normas a certificar ISO 9001, ISO 14001, con la finalidad de enfocar la empresa hacia un mismo objetivo.	Gerente de Calidad
	No conseguir la conformidad en la evaluación de certificación	3	40	120	GRAVE	*Analizar las causas de las no conformidades encontradas y generar un plan de acción que permita realizar las correcciones y acciones correctivas para cerrar los hallazgos encontrados. *Realizar auditoria interna complementaria que permita evaluar la eficiencia y pertinencia de las acciones tomadas para el cierre de las no conformidades y aspectos por mejorar. *Presentarse de nuevo ante el ente certificador, en el menor tiempo posible dado.	Gerente de Calidad

Fuente: Elaboración Propia

## 8 CONCLUSIONES

- Se diseñó un modelo de planeación estratégica específico, adaptado de varios modelos estratégicos teóricos ya probados por expertos en empresas de diversos sectores, basado en la definición de la nueva propuesta de valor y la estrategia, en cuyo despliegue para la implementación busca abarcar las principales necesidades de la organización en todas las perspectivas, con un plan de acción integral para cada uno de los objetivos estratégicos planteados, los cuales tienen como meta global incrementar la rentabilidad de la empresa al 45,3% en el 2023, lo cual es el propósito de las organizaciones y establecer las acciones necesarias para lograr la sostenibilidad en el tiempo.
- A través de una identificación y análisis cuantitativo de los factores de éxito para competir en la industria, se logró redefinir el negocio de la empresa PSP Solutions SAS, adicionando principalmente al enfoque la diferenciación del servicio que se ha mantenido durante su primer año de iniciación, la innovación constante de su portafolio de servicios con el fin de generar flexibilidad, comodidad y cubrimiento total de las necesidades del cliente, lo que se traducirá en un aumento acumulado del 20% ventas en los próximos tres años para garantizar su sostenibilidad.
- El realizar el análisis del macroentorno exigió, revisar las variables externas que pueden afectar el futuro de la empresa; normalmente los análisis realizados se limitan a la solución de problemas internos, por lo que esta nueva visión de la empresa y su relación con el entorno, se convierte en una ventaja competitiva que debe ser materializada. Factores claves como el desempleo o el progreso por investigación y desarrollo deben ser tenidos en cuenta, de modo que su variación no tome por sorpresa a la organización y si bien su impacto tanto en la facilidad de la prestación del servicio como en su costo, es inevitable, el que no se convierta en un factor sorpresa, le da a la organización la posibilidad de prepararse para los cambios que estos puedan ocasionar en el mercado.

- Al evaluar el entorno interno de la empresa se logró generar la participación activa de empleados y directivas de la empresa, identificando la importancia de transmitir en todos los niveles organizacionales, los valores, objetivos y metas trazadas, generando a demás conciencia en los colaboradores sobre como el desarrollo de su trabajo aporta a la generación de valor para la organización, de otra manera se identificaron también factores claves como el desarrollo tecnológico in house, la flexibilización de los programas, la personalización del servicio, la estandarización de procesos, los cuales deben mantenerse y mejorarse continuamente para asegurar el crecimiento sostenido de la compañía en el mercado, la neutralización o control de las amenazas y aprovechamiento de las oportunidades que presenta la industria.
- Se logró definir un plan de control y seguimiento a partir de las perspectivas: financieras, clientes, procesos, aprendizaje que busca evaluar a partir de una línea base el cumplimiento de los objetivos estratégicos, establecer el tamaño de las brechas, las razones por las que se tienen, acciones a realizar para llegar a la meta esperada, se estableció un plan de contingencia para cada perspectiva identificando que aquellas que son inaceptables deben ser intervenidas continuamente, en el análisis realizado solamente se presenta esta calificación si se presentara baja rentabilidad, las demás, que son catalogadas tolerables, deben ser monitoreados de manera constante pero su acción está representada a mediano plazo.

## 9 RECOMENDACIONES

- Se debe iniciar el proceso de certificación en sistemas integrados de gestión de la empresa, dado que este es considerado como un plus dentro de la presentación de la empresa, siendo uno de los elementos más valorados por las farmacéuticas generando sostenibilidad y reconocimiento en el tiempo.
- Mantener comités de planeación estratégica, como instrumento de seguimiento a los avances en la implementación, en el control de los indicadores y ajustes de comunicación que sean necesarios para el logro de los objetivos estratégicos.
- Se debe crear un cargo de liderazgo de implementación del modelo estratégico para lograr el seguimiento a cada una de las acciones planteadas en el plan de acción y analizar continuamente si se ha logrado cerrar las brechas y cuales han ido creciendo e identificando nuevas oportunidades de mejora.
- Se identifica que fue necesario por parte de los consultores la investigación exhaustiva de cada uno de los modelos estratégicos establecidos por expertos, a partir de este aprendizaje se debe hacer retroalimentación, continuar al plan de acción del modelo específico para la empresa PSP Solutions SAS, por lo cual es importante a mediano plazo realizar un análisis y retirar las acciones que han mejorado y se volvieron parte de la cultura en la organización y establecer nuevas acciones de acuerdo a las necesidades.

## BIBLIOGRAFÍA

**Acopi.** BusinessCol. [En línea]  
<https://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#:~:text=En%20Colombia%2C%20seg%C3%BAAn%20la%20Ley,no%20superior%20a%2010%20trabajadores.&text=Peque%C3%B1a%20Empresa%3A%20Personal%20entre%2011,salarios%20m%C3%ADnimos%20mensuales%20legales%20vigentes..>

**Analitik, Valora. 2020.** [En línea] 15 de 07 de 2020.  
<https://www.valoraanalitik.com/2020/07/15/bbva-pib-de-colombia-caer-a-7-5-y-tasa-de-desempleo-cerca-al-20-en-2020/>.

**ARMSTRONG, Gary y KOTLER, Philip. 2013.** *Fundamentos de marketing*. México D.F. : ED. PEARSON Educación, 2013. pág. 648. ISBN 978-607-31-1722-4.

**ASTIGARRAGA, Eneko . 2013.** Estrategia empresarial. Prospectiva. [En línea] 2013.  
[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00\\_Inicio\\_ESTE\\_2013.pdf](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00_Inicio_ESTE_2013.pdf).

**BRAZON, Luis. 2014.** Planificación estratégica. [En línea] 2014.  
<https://es.slideshare.net/luisgenrique/planificacion-estrategica-32293045>.

**CHAN, Kim y MAUBORGNE, Renée. 2005.** *La estrategia del océano azul*. Bogotá : Grupo editorial Norma, 2005. pág. 352. ISBN 958- 04-8839-8.

**Consejo Técnico Nacional de enfermería. 2020.** Plan nacional de enfermería 2020-2030. [En línea] diciembre de 2020.  
<http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/46d8f9d7-b61c-4b9b-a171-1b70a1f0df70/Plan+de+Enfermer%C3%ADa.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mVBzrKO>.

**DAVID, Fred. 2003.** *Conceptos de Administración Estratégica*. México : ED PEARSON EDUCACION, 2003. pág. 368. ISBN 970-26-0427-3.

**Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE . 2018.** Dane.

*Gran Encuesta Integrada de Hogares.* [En línea] 2018. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2018.pdf).

**FECOER. 2018.** Notas de prensa. *El universal.* [En línea] 15 de 04 de 2018. [Citado el: 27 de septiembre de 2020.] <http://www.fecoer.org/colombia-tendra-federacion-de-enfermedades-raras-2/>.

**FERNÁNDEZ, Andres. 2004.** *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.* Madrid : Ediciones Diaz de santos, 2004. pág. 241. ISBN 84-7978-625-6.

**FIERRO, SANDRA YANETH GÓMEZ. 2018.** [En línea] 02 de 11 de 2018. <http://oras-conhu.org/Data/201591195416.pdf>.

**Fondo colombiano de enfermedades de alto costo. 2019.** Situación de la Hemofilia en Colombia en 2019. *HEMOFILIA.* [En línea] 2019. [Citado el: 28 de Septiembre de 2020.] <https://cuentadealtocosto.org/site/publicaciones/situacion-de-la-hemofilia-en-colombia-en-2019/>.

**Forbes Staff. 2020.** [En línea] 31 de 01 de 2020. <https://forbes.co/2020/01/31/actualidad/en-2020-colombia-tendria-503-millones-de-habitantes/#:~:text=El%20director%20del%20Dane%20Juan,25%2C8%20millones%20de%20mujeres..>

**Instituto nacional de salud - Ministerio de salud y protección social. 2019.** Boletín epidemiológico semanal. *semana epidemiologica 05.* [En línea] 27 al 02 de enero - febrero de 2019. [Citado el: 28 de septiembre de 2020.] <https://www.ins.gov.co/buscador-eventos/BoletinEpidemiologico/2019%20Bolet%C3%ADn%20epidemiol%C3%B3gico%20semana%205.pdf>.

**KAPLAN , Robert y NORTON, David. 2002.** *Cuadro de mando integral ( The Balanced Scorecard).* Segunda. Barcelona : Ed. Gestión 2000, 2002. ISBN 978-84-

8088-504-1.

**LEANSIS PRODUCTIVIDAD. 2018.** ¿Qué es el Hoshin Kanri y por qué se va a poner tan de moda? [En línea] 2018. <https://www.leansisproductividad.com/que-es-el-hoshin-kanri-y-por-que-se-va-a-poner-tan-de-moda/>.

**Martínez, Clara Inés Pardo. 2019.** Portafolio. [En línea] 29 de 05 de 2019. <https://www.portafolio.co/economia/los-indicadores-de-inversion-en-investigacion-desarrollo-su-medicion-y-resultados-517555>.

Ministerio de Salud y Protección Social. *Enfermedades huérfanas*. [En línea] [Citado el: 29 de 09 de 2020.] <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PENT/Paginas/enfermedades-huerfanas.aspx>.

**Ministerio de salud y protección social - Instituto nacional de salud. 2019.** Boletín epidemiológico semanal. *semana epidemiologica 5*. [En línea] 27 al 02 de enero-febrero de 2019. [Citado el: 27 de septiembre de 2020.] <https://www.ins.gov.co/buscador-eventos/BoletinEpidemiologico/2019%20Bolet%C3%ADn%20epidemiol%C3%B3gico%20semana%205.pdf>.

**MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL . 2014.** Minsalud. [En línea] 19 de febrero de 2014. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-0351-de-2014.pdf>.

**Ministerio de salud y protección social. 2018.** Boletín de prensa 001 de 2018. *Radiografía de las enfermedades huérfanas en Colombia*. [En línea] 02 de enero de 2018. [Citado el: 27 de septiembre de 2020.]

—. **2019.** Ministerio de salud y protección social. *enfermedades huerfanas*. [En línea] 2019. [Citado el: 27 de septiembre de 2020.] <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PENT/Paginas/enfermedades->

huerfanas.aspx.

—. **2018**. Resolución No. 005265. *Por la cual se actualiza el listado de enfermedades huérfanas y se dictan otras*. Bogotá DC, Bogotá DC, COLOMBIA : RESOLUCION, 27 de noviembre de 2018.

**ORPHA.NET**. ARPHA.NET. *Portal de información de enfermedades raras y medicamentos huérfanos*. [En línea] [Citado el: 27 de septiembre de 2020.] [https://www.orpha.net/consor/cgi-bin/Education\\_AboutRareDiseases.php?lng=ES](https://www.orpha.net/consor/cgi-bin/Education_AboutRareDiseases.php?lng=ES).

—. **2018**. ORPHA.NET. [En línea] 2018. [Citado el: 27 de septiembre de 2020.] <http://www.orpha.net/national/ES-ES/index/sobre-enfermedades-raras/>.

—. radio enfermedades raras. [En línea] [Citado el: 27 de 09 de 2020.] <https://www.radioenfermedadesraras.com/sobre-las-er.html>.

**Palacios, Freddy William Castillo. 2012**. Pontificia Universidad Católica del Perú. [En línea] 14 de 03 de 2012. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/#:~:text=El%20concepto%20de%20estrategia%20en,idea%20b%C3%A1sica%20es%20la%20competici%C3%B3n.&text=Estrategia%20es%20el%20medio%2C%20la,los%20objetivos%20de%20la%20organizac>.

**PALACIOS, Luis. 2016**. *Dirección Estratégica*. Segunda. s.l. : Ed. Ecoe Ediciones, 2016.

**Portafolio. 2020**. Portafolio.co. [En línea] 04 de 08 de 2020. <https://www.portafolio.co/economia/inflacion-en-colombia-que-rumbo-tendra-543347>.

**PORTER, Michael. 2008**. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. [En línea] enero de 2008. <https://es.scribd.com/document/372262606/porter-m-2008b-the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-harvard-business-review-pdf>.

**Pupo, Guillermo Armando Ronda. 2018.** Estrategia. ¿Qué es? Concepto, evolución y definición. [En línea] 11 de 03 de 2018. <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>.

**ROBBINS, Stephen. 2004.** *Comportamiento organizacional*. Décima . México : Ed. Pearson Educación, 2004. pág. 704. ISBN 970-26-0423-0.

**ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. 2009.** *Comportamiento organizacional*. Decimotercera. México : Pearson, Educación , 2009. pág. 752. ISBN: 978-607-442-098-2.

**Sanchez, Jorge Luis. 2019.** Asociación colombiana de Neurología. [En línea] 2019. [Citado el: 30 de septiembre de 2020.] [http://www.acnweb.org/guia/g9capitulo\\_3.PDF](http://www.acnweb.org/guia/g9capitulo_3.PDF).

**SEJZER, Raúl. 2016.** Hoshin Kanri: Administración por Políticas y Planeación Estratégica. [En línea] 10 de noviembre de 2016. <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/11/hoshin-kanri-administracion-por.html>.

**social, Ministerio de salud y protección.** Ministerio de salud y protección social. *Boletín epidemiológico semanal*. [En línea] [Citado el: 29 de 09 de 2020.] <https://www.ins.gov.co/buscador-eventos/BoletinEpidemiologico/2019%20Bolet%C3%ADn%20epidemiol%C3%B3gico%20semana%205.pdf>.

**Social, Ministerio de Salud y Protección. 2018.** Ministerio de Salud y Protección Social. *Radiografía de las enfermedades huérfanas en Colombia*. [En línea] 02 de 01 de 2018. [Citado el: 29 de 09 de 2020.] <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Radiografla-de-las-enfermedades-huerfanas-en-Colombia.aspx>.

**SZANTO , Ronald . 2017.** Estrategias genéricas y cadena de valor, aplicada a los servicios. [En línea] 06 de marzo de 2017. [https://www.researchgate.net/publication/314237352\\_Estrategias\\_genericas\\_y\\_cad](https://www.researchgate.net/publication/314237352_Estrategias_genericas_y_cad)

ena\_de\_valor\_aplicada\_a\_los\_servicios.

**WALTEROS, SANDRA ACERO. 2020.** Mipymes.com. *Mincomercio*. [En línea] abril de 2020. <http://www.mipymes.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ee7d61d-bb3d-4494-888a-ec6b61dab7a7>.

**ZEUS CONSULTORES. 2017.** HOSHIN KANRI: Método de Planeación Estratégica. [En línea] 2017. <http://www.zeusconsult.com.mx/arthkanri.htm>.