

Diagnóstico integral y plan estratégico de mercadeo para Identimed

Consultores

Brigeeth Fernanda Agredo Valencia

Juanita Velásquez Cálad

Tutor

Andrés Felipe Álvarez Benítez

Docente Investigador

Institución Universitaria Esumer

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia

2019

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	5
Lista de Ilustraciones	6
PARTE I.....	7
Resumen Ejecutivo.....	7
Introducción	14
1. Contexto de la consultoría.....	16
1.1. Organización.....	16
1.2. Problemática	20
2. Objetivos de la consultoría	21
2.1. Objetivo General.....	21
2.2. Objetivos específicos	21
PARTE II	22
3. Marco Teórico	22
3.1. Diagnóstico del entorno	22
3.1.1. Marco Pestel.....	22
3.1.2. Cinco Fuerzas de Porter	24
3.2. Diagnóstico interno	25
3.2.1. Modelo de Kast & Rosenzweig	25
3.3. Diagnóstico Integral.....	27
3.3.1. Matriz EFE.....	27
3.3.2. Matiz EFI	28
3.3.3. Diagrama de Causa y Efecto.....	29
3.4. Modelos para la formulación de ruta de soluciones	30
3.4.1. Matriz DOFA	30
3.4.2. Plan de Marketing Estratégico	30
3.4.3. Mix de Marketing	31
3.4.4. Modelo de gestión de la relación con el cliente CRM.....	31
3.4.5. Justificación Financiera – Flujo de Caja Descontado	32
4. Diseño Metodológico	33
4.1. Diagnóstico del entorno	33
4.1.1. Marco Pestel.....	34

4.1.2.	Cinco Fuerzas de Porter	34
4.1.3.	Matriz EFE	35
4.2.	Diagnóstico interno	37
4.2.1.	Modelo de Kast & Rosenzweig	37
4.2.2.	Matiz EFI	37
4.3.	Diagnóstico integral	38
4.3.1.	Matriz DOFA	38
4.3.2.	Diagrama de Causa y Efecto	39
4.3.3.	Socialización de los hallazgos del diagnóstico integral	39
4.4.	Propuesta de ruta de soluciones	40
4.4.1.	Plan Estratégico de Marketing	40
4.4.2.	Mix de Marketing	40
4.4.3.	Justificación Financiera	41
4.5.	Sensibilización	41
PARTE III		44
5.	Análisis e Interpretación de los Resultados	44
5.1.	Diagnóstico Externo	44
5.1.1.	Marco Pestel	44
5.1.2.	Cinco Fuerzas de Porter	49
5.2.	Diagnóstico Interno	63
5.2.1.	Modelo de Kast & Rosenzweig	63
5.3.	Diagnóstico Integral	68
5.3.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	69
5.3.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	70
5.3.3.	Diagrama Causa-Efecto	71
5.3.4.	Conclusiones Diagnóstico Integral	72
PARTE IV		74
6.	Formulación de Ruta de Soluciones	74
6.1.	Análisis DOFA	74
6.2.	Cruce de las variables matriz DOFA	75
6.3.	Priorización de acciones y recomendaciones de aplicación para el cumplimiento del Plan estratégico de mercadeo	77

6.4. Mezcla de mercadeo.....	78
7. Justificación financiera	87
7.1. Resultados	91
7.2. Análisis de sensibilidad	91
7.3. Conclusión.....	92
Conclusiones y Recomendaciones.....	93
Conclusiones.....	93
Recomendaciones	94
Referencias.....	96
Anexos	104
Anexo 1 Guía de entrevista con expertos para el análisis del Macroentorno Marco Pestel	104
Anexo 2 Guía de entrevista con personal clave de Identimed para análisis Pestel.....	105
Anexo 3 Guía de encuesta para el análisis de la industria según Michael Porter.....	106
Anexo 4 Guía de Encuesta para el análisis de la Industria	112
Anexo 5 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Identimed – Modelo Kast & Rosenzweig	113
Anexo 6 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Identimed – Modelo Kast & Rosenzweig	114

Lista de Tablas

Tabla 1. Cuadro de Intervención.....	33
Tabla 2. Resumen de Metodología	41
Tabla 3. Competidores más importantes	51
Tabla 4. Clientes Pareto	54
Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE	69
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI	70
Tabla 7. Elaboración DOFA Identimed	74
Tabla 8. Cruce de variables.....	75
Tabla 9. Mezcla de mercadeo para Identimed	80
Tabla 10. Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed	82
Tabla 11. Presupuesto Oferta de Servicios.	87
Tabla 12. Inversión para implementación del Plan Estratégico de Mercadeo	88
Tabla 13. Supuestos para la proyección de escenarios	90
Tabla 14. Resultados de la simulación financiera	91

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Identimed	17
Ilustración 2. Producción manufacturera y ventas del comercio al por menor del último año al cierre de julio 2019	47
Ilustración 3. Sectores que pertenecen los 7 principales clientes de Identimed.	55
Ilustración 4. Conocimiento de la compañía y sus servicios	56
Ilustración 5. Productos adquiridos por los clientes	56
Ilustración 6. Identificación de sustitutos al producto.....	57
Ilustración 7. Consulta de otras empresas	58
Ilustración 8. Atributo más relevante	59
Ilustración 9. ¿Equipo comercial de Identimed ha estado en contacto con su empresa?.....	60
Ilustración 10. Las Cinco Fuerzas Competitivas para la Industria de la Carnetización Empresarial .	62
Ilustración 11. Flujo de causa y efecto	71

PARTE I

Resumen Ejecutivo

Identimed es una empresa especializada en brindar soluciones de identificación empresarial con estándares de calidad exigentes. La compañía posee un portafolio de productos amplios, conformada por carnets, portacarnet, cintas sublimadas, tejidas y estampadas, y todo lo relacionado con la identificación organizacional. Adicionalmente, ha incorporado nuevas líneas de negocio enfocadas en la venta de artículos promocionales “*Souvenirs*” con el ánimo de diversificar su portafolio e incrementar las ventas.

En una primera aproximación con la organización, las consultoras se reúnen con el Gerente General para conocer de primera mano los problemas de mercadeo que agobian la organización, llegando a la conclusión de que Identimed realiza sus actividades de mercadeo atendiendo las urgencias del día a día, identificando como problemática que la empresa realiza sus procesos de consecución y conservación de clientes de manera espontánea, sin documentar y sin atender las realidades de su entorno. Como consecuencia de ello se evidencia la falta de recurrencia en los pedidos de los clientes, la pérdida de clientes por precio, llevando al incumplimiento de presupuestos, que a su vez impide el logro de los ingresos necesarios que permitan el crecimiento y aseguren su sostenibilidad.

Para poder entregar una solución que responda a las necesidades de la empresa, se plantea un objetivo general que es diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed que formalice el proceso de relacionamiento con el cliente actual y potencial, que permita su

fidelización y asegure su sostenibilidad, a partir de un diagnóstico integral y unos objetivos específicos

- Realizar diagnóstico integral de Identimed mediante análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter para su ambiente externo, y mediante el modelo de Kast y Rosenzweig para su ambiente interno, que permita su caracterización.
- Socializar el diagnóstico integral con la Gerencia de Identimed mediante reuniones de trabajo que permitan el acuerdo de las pautas de diseño de la propuesta.
- Diseñar Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed, que formalice el proceso de relacionamiento con el cliente actual y potencial, permita su fidelización y la sostenibilidad de la organización.
- Evaluar financieramente el Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed mediante la construcción de su flujo de caja descontando, que confirme la viabilidad de su ejecución.
- Sensibilizar el Plan Estratégico de Mercadeo con el personal clave de Identimed, que garantice su adecuada implementación.

Estos se desarrollarán bajo una metodología de investigación cualitativa y cuantitativa bajo los siguientes modelos y herramientas:

Inicialmente para verificar la situación real de Identimed, la consultoría inicia con un diagnóstico integral; compuesto de un estudio de su entorno de negocios y un análisis interno. El primero se apoya en el marco Pestel y se complementa con el análisis de la industria mediante el modelo de las Cinco Fuerzas. Para el diagnóstico interno se usa el modelo propuesto por Kast y Rosenzweig. El Diagnóstico Integral confirma que Identimed actúa en un entorno altamente competitivo y en el que el cliente cambia de proveedor frecuentemente.

Además, se encuentra que el proceso de mercadeo se lleva a cabo de manera desarticulada, sin objetivos claros, ni métricas que permitan verificar su desempeño. Con el ánimo de atender estas realidades, en socialización con la Organización, se acuerda el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo que formalice el proceso de relacionamiento con el cliente actual y potencial, que permita su fidelización y asegure la sostenibilidad de Identimed.

Después de realizar los diferentes análisis e interpretar sus resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene amplia experiencia en la industria, lo que le ha permitido poder incursionar en nuevos mercados y diversificar su portafolio.
- Los clientes más emblemáticos y rentables de la compañía y los que llevan más años con ellos son fieles, lo cual le imprime seguridad a la organización.
- Tanto la relación empresa-proveedor como cliente-asesor es muy buena, logrando así relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en el GANAR-GANAR.
- Se evidencian nichos de mercado poco atendidos, como también tipos tecnologías y opciones de identificación que con investigación e inversión pueden ser implementados, dando un factor de diversificación y competitividad.
- La competencia ingresa al mercado con estrategia basada en precios y no están basados precisamente en productos de calidad y eficiencias desde los costos de producción, por lo cual se podría aprovechar este elemento como ventaja competitiva, precio VS calidad y tiempos de entrega.
- Los tiempos de entrega juegan un papel importante en la permanencia del cliente dentro de la compañía, es uno de sus factores más valorados, pero que no hace parte de la propuesta de valor de cara al cliente, es decir es un diferenciador al momento de argumentar la venta.
- Los canales digitales brindan de manera económica y ágil de llegar a nuevos mercados, creciendo la base de clientes y ventas sin necesidad de costos asociados a viáticos.

- Por último y no menos importante, la capacitación constante del personal, en nuevos materiales, tecnologías, la investigación de mercados e ingreso de nuevas aplicaciones, estar a la vanguardia, puede ayudar a la empresa a anticiparse a los retos del entorno y enfocar esfuerzos y acciones para transformarse y no quedar por fuera del mercado.

Las acciones y estrategias que nacen del diagnóstico integral se priorizan para generar el Plan Estratégico de Mercadeo de la siguiente manera

Acciones

Realizar anualmente una sesión estratégica que incorpore el propósito o misión del negocio (actualizado o que sea vigente para el ejercicio) la aspiración o Visión, las ambiciones o metas, los escenarios competitivos a los cuales desean apuntar (ferias, empresas, concesiones, construcción) los atributos que quieren que los clientes perciban y los focos en los cuales van a trabajar (crecimiento rentable, experiencia del cliente, innovación de productos)

- Crear un modelo de penetración de regiones en función de la diversificación del mercado de forma rentable.
- Desplegar campaña de recordación y lealtad, informando el portafolio de productos, competitividad en precios y respaldo frente a los actuales competidores.
- Realizar un rediseño del sitio web, que incluya redes sociales, blog de información de interés, portafolio actualizado y ventas digitales, así mismo un sitio de contacto en línea.
- Sondear con los actuales clientes de la compañía, las posibles aplicaciones de producto que se puedan dar según sean sus necesidades.

- Mantener comunicación constante con proveedores, buscando conocer de primera mano las medidas o tendencias de estado frente a la conversión del plástico y acciones en pro del medio ambiente.
- Mantener una comunicación constante entre el cliente y el asesor para estar informados de sus ciclos de contratación y temporadas.

Estrategias

- Desarrollar nuevas líneas de productos menor durabilidad para satisfacer las necesidades puntuales (cantidades mínimas) de nichos de mercados poco explorados como las ferias y eventos de corta duración.
- Crear un programa de fidelización y lealtad, en función de la facturación de los clientes y basado en un modelo de referidos
- Explorar nuevos canales de venta como una tercerización, modelo de referidos o ventas virtuales.
- Crear estrategias de mantenimiento segmentadas, para los clientes Pareto y para el resto de los clientes.
- Investigar detalladamente los sectores empresariales en donde las pymes presentan más crecimiento, sectores empresariales con alta rotación de personal, así mismo las concesiones y obras con el fin de abarcar los consorcios y su personal como nuevas opciones de clientes golondrina.

Algunas recomendaciones

- Se recomienda a la empresa realizar acciones de tipo promocional las cuales se proponen en esta consultoría, para darse a conocer sus productos y servicios en el mercado nacional.
- Los canales digitales ya hacen parte del presupuesto de la empresa, por lo tanto, se recomienda destinar un rubro considerable para realizar campañas digitales locales/nacionales que impacten otros nichos de mercado a un menor costo.
- Con el ánimo de disminuir costos, se recomienda que para la realización de la investigación de mercado se contacten estudiantes de maestría o especialización en mercadeo para que su trabajo de grado sea tal investigación de mercado.
- Finalmente es importante y se recomienda tener un ejercicio de planeación anual, donde todos los actores de la compañía definan su plan de ruta y focos para el año siguiente, basados en los objetivos que como compañía quieren lograr, crecimiento rentable, mejorar la experiencia del cliente, lograra satisfacción y preferencia o penetración de nuevos mercados. En función de sus metas crear planes estratégicos, con un propósito o misión, una aspiración o visión, unas ambiciones o metas, un escenario competitivo o industrias y segmentos a los que quieren vender, unas capacidades estratégicas o valores agregados que desean destacar como argumentos diferenciadores y los focos a los que le desean apuntar que proponemos sean crecimiento rentable, mejorar la experiencia del cliente, lograr satisfacción y preferencia o penetración de nuevos mercados, con el fin que toda la empresa tenga claro que deben hacer para conseguir los resultados, apoyados en el plan de marketing propuesto en esta consultoría.

La implementación del plan requiere una inversión total de \$ 34.400.000 durante sus 36 meses de vigencia. Mediante evaluación financiera a partir de su flujo de caja descontado se obtiene un Valor Presente Neto marginal de \$ 92.768.052 y una Tasa Interna de Retorno de 18%, lo que comprueba su viabilidad.

Introducción

El uso de los carnés de identificación nace como una opción de solución importante para la seguridad y control de diferentes entidades. Así mismo, como una fuente de información de empleados, usuarios, clientes en empresas del sector educativo, hospitalario, servicios, industriales y todo aquel que busque darle control y seguridad al ingreso de sus instalaciones.

Las identificaciones empresariales o más conocidos carnés le brindan mayor seguridad en el control del ingreso tanto de empleados como visitantes; dado que un esquema de seguridad y vigilancia no logra ser suficiente cuando el flujo de ingreso de personas es alto. El carnet ayuda a la identificación de quienes son empleados y quienes no, así como un control en caso de cualquier eventualidad o emergencia que conlleven a una investigación (Carneticard, 2019).

La identificación por medio de tarjetas ha evolucionado en sus materiales y tecnología, permitiendo registrar información con el mero contacto con lectores especializados, creando bancos de información que permiten tomar decisiones e implementar estrategias que pueden apoyar el foco principal del negocio. Un caso evidente es el de los centros comerciales, las tarjetas con tecnología de Paso Sin Contacto (NFC por sus siglas en inglés, *Near Field Communication*) permiten que solo con el contacto se activen sensores y cámaras, registrando datos de cantidad de vehículos, promedio de visitas, tiempo de estancia, entre otros; que le ayudan al centro comercial a tomar decisiones frente a tarifas, nuevos negocios y servicios orientados a la movilidad, tales como lavado de autos, seguros, compra y venta de autos, frenotecas, entre otros (Tigse Cholota, 2019).

Los estadios y equipos de futbol son otro ejemplo de la diversificación de la identificación, al buscar formas de controlar el vandalismo derivado de las llamadas “Barras Bravas” en los estadios. Carnetizar los hinchas permite su identificación por medio de tecnología sin contacto, que nutre bases de datos con sus nombres, documento de identificación, tribuna a la que asiste, entre otros datos que sirven para accionar planes de seguridad y restricciones de ingreso futuro a personas que han ocasionado disturbios en los mismos. Además, sirve como elemento probatorio para su procesamiento y judicialización (Molina Marín, 2019).

Los principales usuarios de la identificación empresarial son empresas industriales e instituciones educativas. Las primeras con el fin de controlar el ingreso de sus empleados y el cumplimiento de sus políticas de horario. Las últimas con el fin de garantizar la prestación del servicio a sus estudiantes. Sin embargo, el uso de la carnetización se ha extendido, entre otras, a las industrias de servicios, de deportes y de la salud.

En la Parte I de este documento se realiza una descripción de Identimed, su situación actual, su problemática y los objetivos propuestos en esta consultoría.

La Parte II detalla el diseño metodológico para el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados.

En la Parte III se encuentra el análisis e interpretación de los hallazgos del diagnóstico.

La Parte IV presenta la propuesta de ruta de soluciones mediante un Plan Estratégico de Mercadeo. Incluye el presupuesto de implementación del Plan, su justificación financiera, conclusiones de la consultoría y recomendaciones para la implementación del Plan.

Al final del documento se encuentran el listado de fuentes citadas y los Anexos.

1. Contexto de la consultoría

1.1. Organización

Identimed es una empresa con una trayectoria de 15 años en el mercado de las identificaciones empresariales, con el propósito de atender las necesidades de identificación y carnetizaciones empresariales. Su propósito es ofrecer un servicio de calidad, que se ajuste a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes (Identimed, 2019).

Además del servicio de carnetización, Identimed vende impresoras de carnés (tipo PVC) y distribuye a nivel nacional suministros e insumos (carnés, portacarnet, cintas sublimadas, tejidas y estampadas, y todo lo relacionado con la identificación organizacional). Adicionalmente, ha incorporado nuevas líneas de negocio enfocadas en la venta de artículos promocionales “*Souvenirs*” con el ánimo de diversificar su portafolio e incrementar las ventas.

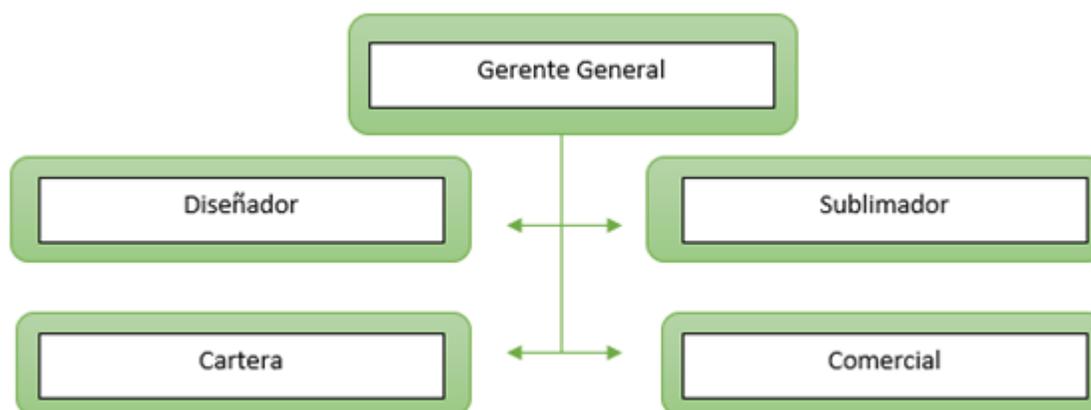
Sus proveedores principales son: Datacard, Pronto, HID Fargo y Zebra. Sus clientes más importantes son Universidad Luis Amigó, Organización Corona, Empresas Departamentales de Antioquia (Edatel), Empresas Públicas de Medellín (EPM), Auteco S.A.S., Combustibles Colombia Esso-Mobil y Tigo-Une Telecomunicaciones, entre otros.

En Medellín el servicio de carnetización es ofrecido por varias empresas, dentro de las que destacan Promodelos, Carneticard y Carnets Medellín. En el suministro de insumos además se compite con papelerías y pequeños establecimientos informales que ofrecen carnés al menudeo (Velásquez, 2019).

Según (Velásquez, 2019) el mayor competidor es Carnets Medellín, quien junto con Identimed lideran el mercado de carnetización en Medellín. Su foco principal es vender a gran escala; es decir, en grandes cantidades con precios bajos. Situación que preocupa la Dirección pues este nicho tiene un margen escaso, lo que obliga a ventas recurrentes, las que no son fáciles de lograr dada la longevidad de los carnés.

La Organización cuenta con una estructura esbelta, conformada por los procesos de: Cartera, Comercial, Diseño y Sublimación, quienes reportan directamente a la Gerencia General. La Ilustración 1 muestra la estructura organizacional de Identimed.

Ilustración 1. Organigrama Identimed



Fuente: Elaboración propia a partir de (Cárdenas, 2019).

Preocupados por la disminución de ingresos, evidenciada en:

- La caída de ventas en los últimos dos años, pasando de ventas anuales de 140 millones en 2017 a 85 millones a cierre de 2018,
- La deserción de un 12% de sus clientes y

- La falta de recompra por parte de varios de sus clientes,

el Gerente General de la Organización y su Gerente Comercial se reúnen con las consultoras para analizar la situación.

A partir de tal reunión se identifican los siguientes síntomas del problema:

- Manejo en Excel de su base de clientes para la consecución de nuevos negocios. Sin el uso de herramientas que permitan la planeación de ventas (ej: macros, alertas automáticas.)
- Se cuenta con una página de internet cuya última actualización fue en julio 2018. La página permite al visitante dejar sus datos para ser contactado. No obstante, tal información requiere de un cargue manual y no hay un responsable para ello.
- La gestión de las ventas se hace de forma espontánea y en ocasiones reactiva
- Dada la facilidad en el acceso al servicio de carnetización, los clientes toman su decisión de compra al “último minuto”
- Lo anterior, sumado a la escasa diferenciación entre las ofertas de los competidores (relación precio-valor), hace que el cliente realice la compra con el primer proveedor que pueda contactar
- Identimed no cuenta con estrategias de fidelización de clientes que los lleve preferirlos
- La frecuencia de contacto con los clientes (seguimiento a clientes) se hace a criterio de la persona encargada del proceso comercial
- Con frecuencia se ha encontrado que al hacer seguimiento a los clientes para verificar si necesitan algún servicio, estos ya lo han tomado con otros proveedores

- Se observa crecimiento de oferta de empresas informales como papelerías y pequeños distribuidores de insumos que compiten con precios bajos y no con calidad y cumplimiento
- Los procesos del área de mercadeo no se encuentran documentados y se ejecutan a criterio del responsable de turno o según instrucciones espontáneas de la Dirección en atención a urgencias coyunturales (ej.: cierre de mes)
- Lo anterior ha derivado en disminución de 40% de las ventas en el último año
- De no recuperar el nivel de ventas anterior se pone en riesgo la sostenibilidad de la organización

Las Directivas expresan la necesidad de incrementar sus ventas para garantizar la permanencia del negocio, ya sea con sus clientes actuales o con clientes nuevos. Así mismo, esperan que sus clientes siempre los vean como la primera opción para sus necesidades de identificación empresarial, insumos y accesorios para la carnetización.

1.2. Problemática

La empresa realiza sus procesos de consecución y conservación de clientes de manera espontánea, sin documentar y sin atender las realidades de su entorno. Como consecuencia de ello se evidencia la falta de recurrencia en los pedidos de los clientes, la pérdida de clientes por precio, llevando al incumplimiento de presupuestos, que a su vez impide el logro de los ingresos necesarios que permitan el crecimiento y aseguren su sostenibilidad.

2. Objetivos de la consultoría

2.1.Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed que formalice el proceso de relacionamiento con el cliente actual y potencial, que permita su fidelización y asegure su sostenibilidad, a partir de un diagnóstico integral.

2.2.Objetivos específicos

- Realizar diagnóstico integral de Identimed mediante análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter para su ambiente externo, y mediante el modelo de Kast y Rosenzweig para su ambiente interno, que permita su caracterización.
- Socializar el diagnóstico integral con la Gerencia de Identimed mediante reuniones de trabajo que permitan el acuerdo de las pautas de diseño de la propuesta.
- Diseñar Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed, que formalice el proceso de relacionamiento con el cliente actual y potencial, permita su fidelización y la sostenibilidad de la organización.
- Evaluar financieramente el Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed mediante la construcción de su flujo de caja descontando, que confirme la viabilidad de su ejecución.
- Sensibilizar el Plan Estratégico de Mercadeo con el personal clave de Identimed, que garantice su adecuada implementación.

PARTE II

3. Marco Teórico

3.1. Diagnóstico del entorno

Debido a que el mercado tiene un carácter sistémico (Bertalanffy, 1968) y (Johansen, 2004), es importante tener en cuenta elementos como: competidores de marca, competidores genéricos, competidores de presupuestos totales, competidores de producto, entre otros, para así determinar en qué sección compite la empresa de estudio (Chavchanidze, 1974), (Korn, 2019). De un adecuado estudio del entorno depende el diseño de estrategias que procuren el logro de los objetivos organizacionales (Kasale, Winand, & Robinson, 2018).

3.1.1. Marco Pestel

Según (Planellas & Munni, 2015) la metodología PESTEL es uno de los modelos más usados en los últimos años para analizar el entorno general de una empresa, con este se busca analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. El modelo PESTEL es adecuado para identificar las variables macroeconómicas que afectan el entorno donde la organización se desenvuelve (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). De acuerdo con (Lajara, 2017) el entorno de las empresas, cualquiera que sea, está influenciado por factores externos que pueden afectar sus decisiones. Uno de los modelos más comunes para analizar estos factores es el análisis PESTEL, que hace un recorrido del macroentorno por variables como la política, economía, social, tecnológico, ambiental y legal (Planellas & Munni, 2015), (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) y (Lajara, 2017).

En estudio de innovación en el sector hotelero en Madrid, (Figueroa Domecq, Saéz Cala, & Pulido, 2009) usan el modelo PESTEL para retratar el entorno general del sector hotelero analizando los factores mencionados, con el fin de entender el entorno externo que influencia el sector. Según (Fernández Romero, 2004) y (Álvarez, 2011) el modelo Pestel es idóneo de emplear cuando se busca hacer una reflexión del entorno general, haciendo de manera analítica un resumen de factores políticos, económicos, sociales, legales, ambientales y tecnológicos que pueden afectar el entorno de una organización o empresa. El modelo Pestel es una opción ideal cuando se busca examinar el entorno general de una organización, analizando factores externos que no pueden ser dominados o influenciados por la empresa, pero que pueden impactar sus decisiones en el futuro (Jaiswal & Maxwell, 2019) y (Martinez Pedros & Milla Gutierrez, 2012).

Las perspectivas de análisis son:

Factores políticos y económicos: Se analiza el sistema político, riesgo país, sus aliados en la región, índice de corrupción y desarrollo económico, tasa de desempleo, TRM, inflación, PIB, salario mínimo, devaluación, DTF o tasa fija, capacidad adquisitiva sobre la canasta familiar

Factores sociales: Se revisan los hábitos de consumo, la cultura, tasa de analfabetismo, religión.

Factores tecnológicos: Se revisa coberturas (celulares promedio, Smartphone promedio) índice de competitividad logístico, acceso a internet y telecomunicaciones.

Factores legales: se revisa la normatividad y leyes relacionadas con el desempeño comercial en la industria del carnet, tratados de libre comercio, intervención del gobierno.

Factores ambientales: Se analiza elementos como el clima, biodiversidad y la importancia al cuidado del ambiente, nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales y regulaciones para la preservación del ambiente.

3.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

La cadena de valor es la sucesión de eslabones que tributan a la creación de valor al cliente y la organización (Dobbs, 2014). Su estudio es una forma sistemática de analizar las diferentes áreas de una organización para determinar cómo estas interactúan entre si y a su vez se desempeñan, con el fin de identificar esas actividades estratégicas que una vez realizadas de una mejor forma o más económica que los competidores, entregarán una diferenciación o valor al cliente ya sea por medio de la diferenciación o los costos (Jaiswal & Maxwell, 2019) y (Sandrea & Boscán, 2004).

El modelo de las Cinco Fuerzas permite el análisis de la cadena de valor de las organizaciones desde los proveedores hasta sus clientes, teniendo en consideración además, el ingreso de competidores potenciales y el impacto de productos sustitutos (Dobbs, 2014). El modelo se compone de: ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes (Porter M. , 2003). La sumatoria de estas fuerzas compone un marco de

componentes que influyen en el comportamiento y resultado de una empresa, así mismo en la ejecución de la estrategia (Jaiswal & Maxwell, 2019) y (Porter M. , 2008).

Según (Aguilar Joyas, 2006) establecer la presión competitiva del entorno de las empresas es complejo, más cuando las industrias pueden llegar a ser muy diferentes, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite el empleo de una estrategia común para medirla.

El análisis de la cadena de valor es ampliamente usado para estructurar la planeación estratégica de la empresa desde la evaluación de las actividades de las diferentes áreas que integran la empresa y cómo interactúan entre sí, así mismo analiza sus actividades principales y de apoyo, facilitando la identificación de la ventaja competitiva ya sea por costos o por diferenciación (Rajasekar & Al Raee, 2013), (Alonso, 2008) y (Dobbs, 2014).

3.2.Diagnóstico interno

3.2.1. Modelo de Kast & Rosenzweig

La organización se puede ver como un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí y la hacen funcionar (Bermudez Restrepo, 2010). A partir de l estudio de las particularidades de cada parte interviniente se puede entender el todo organizacional (Johansen, 2004) y (Bertalanffy, 1968).

La organización es una entidad de sistemas y subsistemas que procesan información y tienen la capacidad de interactuar con su entorno y ser capaz a partir de la retroalimentación de

aprender, así como mejorar continuamente (Camarena Martínez, 2016). Un diagnóstico realizado con enfoque de sistemas debe promover la elaboración de una ruta de cambio y garantizar la construcción y puesta en marcha de objetivos integrados en forma sistémica, apoyados en indicadores que permitan su supervisión, medición y cumplimiento (Velasquez Contreras, 2005) y (Kast & Rosenzweig, Organization and Management Theory: A Systems Approach, 1970).

El modelo de Kast y Rosenzweig aborda el diagnóstico interno organizacional a partir de su descomposición en cinco subsistemas (Kast & Rosenzweig, 1988), a saber:

El subsistema de fines y objetivos: está compuesto por la visión, la misión, los valores, los objetivos generales y las estrategias para cumplirlos, políticas y metas.

El subsistema técnico: Este está compuesto por la metodología para hacer los procesos, las capacitaciones o entrenamientos, herramientas y técnicas para ejecutar los mismos y cumplir los objetivos de la empresa.

El subsistema psicosocial: Este está compuesto por los diferentes empleados de la compañía, sus relaciones entre sí, la motivación, sus roles, sus relaciones en función del desempeño de la empresa.

El subsistema estructural: Este incluye como es la relación formal entre el subsistema técnico y el psicosocial, es decir como las tareas de la organización están divididas y son coordinadas.

Subsistema administrativo: Se muestra cómo se integran los demás subsistemas en función del cliente.

3.3.Diagnóstico Integral

Con la información suministrada en el análisis tanto interno como externo, se construye el diagnóstico integral usando la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y diagrama de causa y efecto.

3.3.1. Matriz EFE

Esta es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir con el crecimiento y expansión de una marca, así mismo ayuda a diseñar estrategias aprovechando las oportunidades y mitigando los riesgos externos (Shum, Yi Min Shum Xie, 2018). La matriz EFE permite entregar un resumen del análisis externo de una empresa de manera concisa, mostrando las principales oportunidades y amenazas (Fred R, 2003). Según (Brenes Bonilla, 2014) la matriz EFE es una herramienta ampliamente utilizada con el fin de identificar las oportunidades y amenazas claves en un análisis del entorno con el fin de facilitar la toma de decisiones. Como lo menciona (Zabala Salazar, 2005) se busca ubicar las variables externas analizadas en cuadrantes de acuerdo con su afectación, dando como resultado amenazas y oportunidades decisivas en la toma de decisiones de una organización. Después de identificar las oportunidades y amenazas mediante un análisis general del entorno, la matriz EFE permite realizar una valoración de tales factores externos, integrándolos en una matriz para cuantificar y formular un plan de acción en pro de la competitividad (Gastalver Robles, 2015).

Como lo mencionan (Piracon Burgos & Llanos Torres, 2018) la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite evaluar, como su nombre lo indica, los factores externos que pueden afectar o ser beneficiosos para la empresa y su sostenimiento.

Según (Castro Gaitán, 2018) esta matriz refleja los factores externos que impactan de manera positiva como negativamente el desempeño de una empresa.

3.3.2. Matiz EFI

Permite evaluar las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la organización y desde allí diseñar estrategias que permitan fortalecer los procesos internos (Shum, Yi Min Shum Xie, 2018).

Mediante la matriz EFI se logran priorizar las fortalezas y debilidades con las que cuenta una compañía (Zambrano Gualacata, 2019). La Matriz tiene como objetivo listar los factores internos que llegan a afectar la sostenibilidad de una compañía, buscando evaluar fortalezas y debilidades para realizar planes de acción en pro del mejoramiento continuo (Ponce Talancón, 2007). (D'Alessio Ipinza, 2008) agrega que la matriz EFI busca revisar las fortalezas y debilidades en los aspectos de las diferentes áreas de una empresa desde la gerencia hasta producción/operaciones, con el fin de ejecutar planes de acción en pro del sostenimiento de la compañía. Para (Rodríguez Silva, 2005) la matriz EFI es un instrumento por medio del cual se recolecta información clave de la empresa, por medio de un análisis del mercado, así como técnico, financiero y administrativo, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

Según (Fred R, 2013) la matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades que impactan en las áreas funcionales de la empresa y es el comienzo para identificar su correlación. Por último, (Matamoros Goya & Ortega Benavides, 2012) la matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más trascendentales dentro de las áreas de una empresa y además es la base para comprobar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

3.3.3. Diagrama de Causa y Efecto

Es una herramienta que permite determinar las posibles causas sobre un problema específico (Romero Bermudez & Diaz Camacho, 2010). (Simonassi, 2009) resalta la importancia sobre las relaciones entre los resultados y los diferentes causales; es decir, conocer la interacción de los elementos que intervienen en su obtención, conocer cómo se brindan los resultados, cuáles son los pasos a seguir y discutir sobre las mejores razones para diseñar y manejar los procesos que los generan. Mediante el cual se pretende ilustrar gráficamente las causas del problema y desde allí abordar las acciones a realizar para lograr el desempeño adecuado de la organización y realizar el planteamiento de la estrategia (Suárez-Barraza & Rodríguez-González, 2019).

3.4. Modelos para la formulación de ruta de soluciones

Como referentes para brindar la solución a la problemática se utilizan la matriz DOFA, el Plan de Marketing Estratégico y la mezcla de Mercadeo.

3.4.1. Matriz DOFA

Esta matriz por cuadrantes ilustra debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Novicevic, Harvey, Autry, & Bond, 2018). Según (Chapman, 2004) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en diferentes situaciones que enfrenta la empresa. Además, la matriz DOFA permite la formulación de los objetivos y las acciones estratégicas contrastando esas fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas (Rodríguez, 2000). La Matriz DOFA tiene diferentes enfoques: planificación estratégica, marketing, reportes de investigación, entre otros (Büyükožkan & Ilıcak, 2019) y (Mondragón González & Ortiz Ospina, 2012).

3.4.2. Plan de Marketing Estratégico

Según (Ambrosio & Poveda, 2000) el Plan de Marketing es una planeación cuyo objetivo es generar resultados positivos para la empresa y la sociedad, teniendo así la satisfacción de los consumidores de dicho producto y/o servicio, es decir sentirse cómodo y feliz.

El Plan de Marketing es un pilar fundamental para obtener resultados positivos en la organización y para esto se debe tener en cuenta el apoyo adecuado de la organización, los

recursos existentes y la toma de decisiones que está conformada por los gerentes teniendo presente su mercado objetivo (Fotiadis, Mombeuil, & Valek, 2018) y (Giraldo Oliveros & Esparragoza, 2016). Por otro lado (Díaz Chuquipiondo, 2013) afirma que un plan de marketing estratégico permite medir los resultados, tener un orden de las funciones de los integrantes de la organización, para así tener una buena dirección que asegure la supervivencia, teniendo como objetivo el crecimiento de la empresa.

3.4.3. Mix de Marketing

Según (Soriano Soriano, 1991) el marketing mix es una herramienta fundamental para tener un resultado de un proceso previo de planificación teniendo en cuenta unos elementos básicos: Producto, Precio, Distribución y Comunicación. Por otro lado, (Fernández Marcial, 2015) agrega que el marketing mix es una mezcla de 4 elementos importantes, los cuales brindan una ejecución de una estrategia de marketing; el papel que juega es importante ya que este permite crear productos y/o servicios que satisfagan esa necesidad que está requiriendo el consumidor (Brooks & Simkin, 2012) y (Chikweche & Fletcher, 2012).

3.4.4. Modelo de gestión de la relación con el cliente CRM

De acuerdo con (Swift, 2002) toda empresa sin importar su tamaño debe tener y mantener una estrategia de gestión de la información y comunicación con sus clientes, que asegure el éxito y progreso de su estrategia corporativa. Por otro lado, (Montoya Agudelo & Boyer, 2013) afirma que el servicio al cliente es uno de los factores más valorados hoy por el cliente, y la experiencia inicia desde el modelo de contacto que se entre la organización y el

mismo, para esto se han desarrollado infinitas herramientas que buscan gestionar de forma eficiente y adecuada esta relación.

3.4.5. Justificación Financiera – Flujo de Caja Descontado

La justificación financiera bajo el método de flujo de caja descontado es una de las formas más usadas por las empresas cuando se requiere valorar un proyecto que demanda inversión (Mascareñas & Leporati, 2010), (Morales, 2014) y (Velez, 2018).

El flujo de caja descontado es una herramienta mediante la cual se evalúa la viabilidad financiera de los proyectos, la técnica se trata de descontar los costos y los beneficios futuros a los valores actuales, trayendo los valores futuros a presente (Pearce, 1999). El flujo de caja descontado es una técnica para valorar los ingresos futuros de un proyecto o empresa, trayéndolos a valor presente descontando uno a uno, a una tasa adecuada de descuento (Gonzalez Nebreda, Turmo de Padura, & Villaronga Sanchez, 2006). Esta metodología permite valorar el desempeño de la inversión en pesos presentes (Morales, 2014).

4. Diseño Metodológico

La consultoría se desarrolla en cinco fases, una para cada objetivo específico. La Tabla 1 muestra el Cuadro de Intervención con la metodología empleada en cada fase.

Tabla 1. Cuadro de Intervención

Diagnóstico Integral	Socialización del Diagnóstico Integral	Propuesta Plan Estratégico de Mercadeo	Presupuesto de la Implementación	Sensibilización
<p>. Diagnóstico Externo: Pestel, 5 Fuerzas de Porter</p> <p>. Diagnóstico Interno: Kast y Rosenzweig</p> <p>. Diagnóstico Integral: Diagrama de causa y efecto, Matriz EFE, Matriz EFI</p>	<p>Reuniones con Gerente General y Gerente Comercial.</p>	<p>Matriz DOFA, Mezcla de Mercadeo, Plan Estratégico de Mercadeo</p>	<p>Costos implementación Plan Estratégico de Mercadeo y Flujo de caja libre Justificación Financiera.</p>	<p>Reuniones sensibilización.</p> <p>Entrega Informe Final.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Diagnóstico del entorno

Diagnóstico integral basado en un diagnóstico interno y un diagnóstico externo. Se desea conocer el entorno que influencia el desempeño organizacional de Identimed a nivel del macroentorno, entorno de la industria y entorno de los competidores.

4.1.1. Marco Pestel

Se emplean entrevistas, encuestas, y consulta bibliográfica. Dicha recolección se realiza con el apoyo de las personas clave de la organización, personas externas y clientes.

- Fuentes Primarias: Entrevista al Gerente General y al Gerente Comercial de Identimed ([Anexo 1](#)).
- Cuestionario con expertos en lectura de entornos ([Anexo 2](#)).
- Fuentes Secundarias: Consultas de fuentes bibliográficas.

4.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

Mediante la cadena de valor se busca diagnosticar como se encuentra la empresa frente a sus competidores, lo primero que se hace es identificar las actividades desarrolladas por las diferentes áreas de la compañía y cuáles de estas se cruzan en algún punto entre ellas, partiendo desde la compra de los materiales o materia prima, hasta la entrega del producto final a los clientes, los tres elementos básicos que se identifican para posteriormente analizar y determinar donde se encuentran puntos de valor, que generen una ventaja competitiva son:

Actividades Primarias: Se identifican y se listan todas aquellas áreas y las actividades que ejecutan, que tengan que ver directamente con el desarrollo del producto, como la compra de materias primas, producción, logística, comercialización, y postventa.

Actividades de Soporte: Se identifican y se listan todas aquellas áreas y actividades que ejecutan procesos, que dan apoyo a las actividades primarias, tales como la administración del personal, compras, tecnología e innovación, finanzas, contabilidad y gerencia general.

Margen: Partiendo de la diferencia hallada a partir de la identificación de los costos totales relacionados con las diferentes actividades que se deben desarrollar, para la entrega del producto final y los ingresos totales por las ventas del mismo, se encuentra la margen de Identimed.

Este modelo se lleva a cabo mediante de:

- Fuentes primarias: Entrevista al Gerente General y Gerente Comercial de Identimed [\(Anexo 3\)](#).
- Encuesta a clientes bajo una investigación descriptiva y exploratoria, con muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador. El procedimiento para su recolección es correo electrónico por medio de envío de formularios y recepción de respuesta por el mismo canal. La misma se efectúa a clientes Pareto de la empresa, con el fin de identificar su percepción de valor frente al producto y servicio de la empresa [\(Anexo 4\)](#).
- Fuentes Secundarias: Consulta de fuentes bibliográficas internas (histórico de ventas) y externa.

4.1.3. Matriz EFE

Se realiza una lista de los factores concluyentes identificados en el proceso de evaluación del entorno externo por medio del marco PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, esta lista debe

estar compuesta por factores que apunten a oportunidades y amenazas identificadas que afectan a Identimed y la industria, listando primero las oportunidades y luego las amenazas.

Se asigna un peso a cada factor entre 0.0 y 1.0 siendo 0.0 (No importante) y siendo 1.0 (Importante) la suma de todos los pesos asignados a los factores debe dar 1.0.

Adicionalmente, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a los factores identificados, con el fin de determinar si las estrategias implementadas por la empresa responden con efectividad al factor, siendo:

4= Respuesta superior

3= Respuesta superior a la media

2= Respuesta media

1= Respuesta mala.

Posterior al paso 1 y 2 se deberá multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener un total ponderado por factor, luego se suman estos ponderados individuales dando como resultado el total ponderado de Identimed.

Si el resultado arrojado es el más alto posible, es decir 4.0 significa que Identimed responde de manera idónea a las amenazas de su industria, eludiéndolas y a las oportunidades identificadas, aplicándolas. Si por el contrario su resultado es el más bajo posible, es decir 1.0, es sinónimo que Identimed y sus estrategias como organización no se están potencializando, es decir sacando provecho a las oportunidades de la industria y no está esquivando las amenazas externas.

4.2. Diagnóstico interno

4.2.1. Modelo de Kast & Rosenzweig

En esta etapa se da a conocer el comportamiento general de la empresa, a partir de entender sus actividades, funcionarios y la interacción entre ellas.

Para la aplicación de este modelo se realiza entrevistas al personal de Identimed, se hace observación directa y consultas bibliográficas por parte de las consultoras.

- Entrevistas estructuradas al Gerente General de la organización. – ([Anexo 5](#)).
- Entrevista estructurada a personal clave de Identimed. – ([Anexo 6](#))

4.2.2. Matiz EFI

Se realiza una lista de los factores concluyentes identificados en el proceso de evaluación del entorno interno, esta lista está compuesta por factores que apunten a fortalezas y debilidades identificadas que afectan a Identimed, listando primero las fortalezas y luego las debilidades.

Se asigna un peso a cada factor entre 0.0 y 1.0 siendo 0 (No importante) y siendo 1.0 (Importante) la suma de todos los pesos asignados a los factores debe dar 1.0.

Adicionalmente, se debe asignar una calificación de 1 a 4 a los factores identificados, con el fin de determinar si las estrategias implementadas por la empresa responden con efectividad al factor, siendo:

4= Respuesta superior.

3= Respuesta superior a la media.

2= Respuesta media.

1= Respuesta mala.

Posterior al paso 1 y 2 se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener un total ponderado por factor, luego se suman estos ponderados individuales dando como resultado el total ponderado de Identimed.

Si el resultado arrojado es el más alto posible, es decir 4.0 significa que Identimed gestiona de manera proactiva las debilidades de su empresa, realizando planes de acción y a las Fortalezas identificadas, promoviéndolas. Si por el contrario su resultado es el más bajo posible, es decir 1.0, es sinónimo que Identimed y sus estrategias como organización no están sacando provecho a las fortalezas internas y no está corrigiendo o mitigando las debilidades internas.

4.3. Diagnóstico integral

Con base en la información en las fases anteriores y con el ánimo de identificar las relaciones causales entre estas influencias se construye la matriz DOFA y un diagrama de causa-efecto.

4.3.1. Matriz DOFA

Para realizar la Matriz DOFA se realiza los siguientes pasos:

1. Se Lista las fortalezas internas claves identificadas en la Matriz EFI.
2. Se Lista las debilidades internas decisivas identificadas en la Matriz EFI.

3. Se Lista las oportunidades externas importantes identificadas en la Matriz EFE.
4. Se Lista las amenazas externas claves.
5. Se realiza un comparativo entre las fortalezas internas y las oportunidades externas y se registra las estrategias FO, es decir se plasma los planes para potencializar esas fortalezas internas o externas que se identificaron y que se considera llevar al cumplimiento con éxito de los objetivos de la compañía.
6. Se compara las debilidades internas con las oportunidades externas y entrega las estrategias DO, es decir las estrategias de mejoramiento de las debilidades identificadas como oportunidades que lleven al crecimiento positivo del grupo laboral, con el fin de cumplir los objetivos de Identimed.
7. Se compara las fortalezas internas con las amenazas externas y se registra las estrategias DA y FA, es decir en este punto se entrega para las estrategias DA las acciones de alta prioridad a ejecutar por la compañía, debido a que son debilidades que se evidencian como amenazas para el cumplimiento de los objetivos de la compañía, adicionalmente se entrega acciones para atacar las fortalezas externas que ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos, con una alta prioridad en su ejecución.

4.3.2. Diagrama de Causa y Efecto

Se realiza un diagrama donde el centro es el problema identificado y alrededor se identifica las posibles causas o síntomas que se genere frente al problema.

4.3.3. Socialización de los hallazgos del diagnóstico integral

Con el ánimo de contrastar los hallazgos del diagnóstico integral y recibir retroalimentación de la dirección de Identimed que permita el acuerdo sobre el cual se diseña el Plan Estratégico de Marketing, se realiza socialización mediante reuniones con el Gerente General y el Gerente Comercial de Identimed.

4.4. Propuesta de ruta de soluciones

4.4.1. Plan Estratégico de Marketing

Este plan puede ser unas de las opciones de declaración de la dirección estratégica de una empresa, pero es más factible que se aplique solo a una marca, producto y/o servicio específico. En esta última instancia, el plan de marketing es un método de implementación que se integra dentro de un plan de negocios estratégico general.

Para la elaboración de este trabajo se tomó como marco de referencia el esquema de Plan de Marketing descrito en la sección 3.4.2.

4.4.2. Mix de Marketing

La optimización de la combinación de marketing se adquiere asignando el monto del presupuesto de marketing que se gastará en cada componente de la combinación para maximizar la contribución total a la empresa. La contribución puede medirse en procesos de ventas o ganancias o en términos de cualquier otra meta de la organización.

4.4.3. Justificación Financiera

Se determinan los costos y beneficios de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo aprobado. Se comprueba su viabilidad financiera por medio de un flujo de caja descontado. Además, se realiza un análisis de sensibilidad para conocer el porcentaje mínimo de crecimiento de ventas que logra el punto de equilibrio en la implementación de la propuesta.

4.5. Sensibilización

Se comparte el Plan Estratégico de Mercadeo con el personal clave de Identimed a cargo de su implementación, con el fin de que interioricen como su rol lleva al logro de los objetivos planteados.

La Tabla 2 muestra un resumen sobre la metodología empleada en la consultoría.

Tabla 2. Resumen de Metodología

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
	<p>Marco PESTEL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influencias Políticas. • Influencias Económicas. • Influencias Sociales. • Influencias Tecnológicas. • Influencias Ecológicas. • Influencias Legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta de fuentes bibliográficas. • Entrevistas con personal clave de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los factores claves de cambio o fuerzas que afectarán la dinámica industria.

<p>Diagnóstico Integral Diagnóstico del Entorno Externo</p>	<p>5 fuerzas de Porter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociación de los compradores. • Poder de negociación de los proveedores. • Amenaza de nuevos competidores entrantes. • Amenaza de productos sustitutos. • Rivalidad entre los competidores. <p>Matriz EFE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con personal clave de la organización, grupo focal clientes y consulta de fuentes bibliográficas. • Se realizara por parte de las consultoras en base a los hallazgos obtenidos con los dos modelos anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender estratégicamente el efecto de los factores del macro entorno sobre el entorno competitivo de la industria. • Resumir las oportunidades y amenazas de la industria para la empresa.
<p>Diagnóstico Interno</p>	<p>Modelo de Kast y Rosenzweig</p> <p>Matriz EFI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas al personal de Identimed. • Observación directa. • Consultas bibliográficas. • Se realizara por parte de las consultoras en base a los hallazgos obtenidos con los dos modelos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis interno de la organización, permitiendo caracterizarla como un sistema compuesto por subsistemas. • Resumir las fortalezas y debilidades internas dela empresa.
			<ul style="list-style-type: none"> • Ilustrar gráficamente las causas del problema y desde

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

Diagnóstico Integral	Diagrama Causa-Efecto		allí abordar las acciones a realizar para lograr el desempeño adecuado de la organización y realizar el planteamiento de la estrategia.
Socialización	Reuniones de Grupo Primario	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones con personas clave de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Socialización de los hallazgos del diagnóstico integral, recibir retroalimentación y apreciaciones de parte de la Dirección con el ánimo de llegar a un consenso entre el consultor y la organización.
Diseño Plan Estratégico de Mercadeo	Matriz DOFA	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta por parte del consultor. Sesiones con personas claves de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo acorde a las aspiraciones por parte de Identimed.
Presupuesto de implementación del Plan Estratégico de Mercadeo	Presupuesto de costos Proyección de flujo de caja descontado	<ul style="list-style-type: none"> Cotización. Consulta a expertos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de implementación de ruta de soluciones y su respectiva justificación Financiera.
Sensibilización	Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones con gerente general y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> Socialización del Plan Estratégico a personas claves de la organización de manera que se identifique como su rol contribuye al logro de los preceptos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

PARTE III

5. Análisis e Interpretación de los Resultados

5.1. Diagnóstico Externo

5.1.1. Marco Pestel

El análisis PESTEL hace referencia al análisis y estudio de los factores políticos, socios culturales, económicos, sociales, ecológicos, legales y tecnológicos que inciden en cualquier sector industrial (*Planellas & Munni, 2015*).

Esto refleja cómo se encuentra ubicada la empresa Identimed en el sector externo, el comportamiento de la industria y las tendencias y cambios que se presentan y avecinan.

Influencias Políticas

Expertos en el análisis de entornos concluyen que en materia política no se observan influencias marcadas que puedan afectar el sector, lo que si se observa es que contar con clientes del sector público si puede impactar el desarrollo de los negocios y más en épocas de cambios de gobierno. También se evidencia que este tipo de sector es influenciado por preferencias, comisiones o arreglos con los funcionarios sobre los cuales recaen las decisiones, a diferencia del sector privado en donde la decisión puede verse más influenciada por la relación costo/beneficio (*Ayala & Granados, 2019*).

La influencia puede llegar a estar determinada más por marcos normativos asociados a la reserva, protección y custodia de la información y la privacidad de los datos.

Por otro lado, el Gerente General y el Gerente Comercial de la compañía manifiestan que las políticas de estado podrían llegar a afectar la organización, en el caso que la transformación y conversión del plástico tome nuevas regulaciones, sin embargo, las actuales no afectan la compañía en su desempeño actual.

También evidencian que las constantes reformas y cargas impositivas del gobierno hacen cada vez más difícil el crear y mantener empresa en el país.

El año 2019 es electoral, donde los equipos actuales y la ley de garantías cambian. Según el Gerente General, el Gerente Comercial y expertos del sector, podría tener repercusiones para la empresa, en función de las negociaciones actuales con empresas del sector público, que por obligación deberán volver a entrar en proceso de licitación.

En las entrevistas realizadas con Gerente General y Comercial de la empresa y las encuestas a profundidad realizadas a expertos, se llegó a la conclusión que los cambios de gobierno son la variable más impactante en esta categoría.

Influencias Económicas

La economía a nivel mundial ha tenido una desaceleración, producto de las tensas relaciones entre Estados Unidos y China, esto ha producido una volatilidad importante de la tasa representativa del mercado (TRM) la cual puede afectar significativamente los precios de la compañía, puesto que la mayoría de la materia prima es importada por los proveedores, por lo tanto, los costos pueden ser muy fluctuantes, afirma el Gerente General de la compañía.

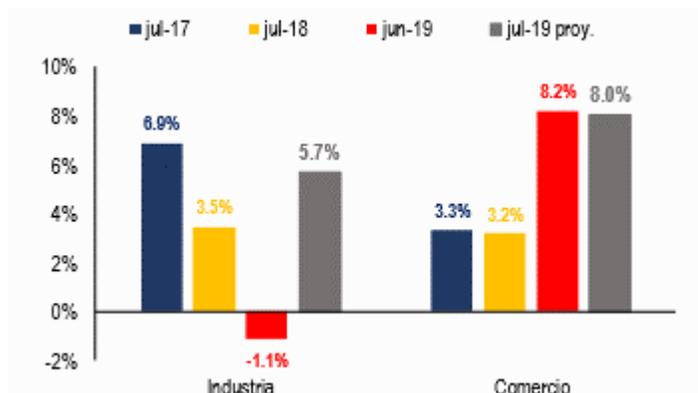
Los expertos no evidencian un gran impacto de variables macroeconómicas para la compañía, así mismo se evidencia que la misma no tiene una dependencia de los bancos para la financiación de su operación; por lo que no se ve afectada por los cambios y las variaciones en las tasas de interés.

En entrevista con el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa, se evidencia abastecimiento en épocas de precios competitivos, con el fin de contar con insumo para momentos en que los precios se ven afectados por variables como la TRM, sin embargo, no cuentan con un modelo predictivo, sino más bien con un monitoreo constante a las noticias relacionadas con esta variable.

Según el informe de investigaciones económicas presentado por Bancolombia se espera que la producción manufacturera, presente crecimientos alrededor del 5,7%. (Grupo Bancolombia, 2019). Esta sería la cifra más alta y alentadora que presenta el sector desde abril del año pasado. Adicionalmente se evidencia fortalecimiento de la demanda interna por estos bienes. Por otro lado, las ventas del comercio al por menor se evidencia que seguirá creciendo a un ritmo más sólido por los lados del 8,0% anual (Grupo Bancolombia, 2019). A su vez, los resultados de la confianza del consumidor sustentan una estabilidad en la demanda de los hogares por los demás segmentos.

La Ilustración 2 muestra la producción manufacturera y ventas del comercio al por menor del último año al cierre de julio 2019:

Ilustración 2. Producción manufacturera y ventas del comercio al por menor del último año al cierre de julio 2019



Fuente: (Grupo Bancolombia, 2019).

Influencias Socioculturales

Según los expertos, los consumidores actuales son más afines a las soluciones digitales exigen mayor calidad y diseño en los productos y servicios, por ello que los nuevos retos para industria es enfocarse en generar productos de calidad y tecnología que vayan alineados a una estrategia de conservación y cuidado del medio ambiente.

Hoy la industria se ve enfrentada a tecnologías cada vez más enfocadas hacia la validación por biometría y reconocimiento facial (Escajeado San Epifanio, 2015), el reto es llegar a tecnologías que permitan un acceso casi inmediato la información, para esto se presentan los sistemas de reconocimiento biométrico como la solución perfecta a esta necesidad. Sin embargo, según los expertos, se encuentran una variedad muy amplia de este tipo de tecnologías biométricas, de diferentes capacidades, alcances y calidad, las cuales hoy están siendo implementadas a nivel global, el reto hoy es lograr unir la privacidad de los datos con la identificación de estos.

Así mismo se evidencia el caso de Amazon Go, el primer supermercado con reconocimiento facial, el cual desde el inicio reconoce el usuario al ingreso, identificándolo ante su aplicación, es como de esta forma que al realizar el recorrido y compra la tecnología reconoce las características, carga el carrito de compras y posterior a la salida hace el cargo del costo de los consumos realizados (Amazon, 2019).

Ahora bien, en entrevista con expertos y el Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa, no se evidencia que las empresas y los usuarios busquen una solución alineada a prácticas sostenibles y que propendan por el cuidado del medio ambiente, hoy los productos elaborados por la empresa no cuentan con sellos o certificaciones medioambientales, y sus proveedores tampoco.

Influencias Tecnológicas

La tecnología es un elemento fundamental en el desarrollo de esta industria, la misma está en constante evolución, y a futuro se evidencia la desaparición del uso de materiales físicos y se espera la digitalización de las soluciones.

El mayor reto que enfrentan las empresas del sector de la identificación empresarial, es lograr adelantarse a las necesidades digitales y tecnológicas que están implementando las empresas, desarrollar soluciones no solo de biometría o reconocimiento facial, si no lograr desarrollar aplicaciones móviles que permitan capturar la información en tiempo real y a su vez hagan las veces de control que se requiere, pasando de prestar un servicio de identificación, a sistematizar todo el proceso de seguridad de la empresa, traduciéndose en eficiencias desde el punto de vista del modelo de seguridad empresarial.

Ahora el reto más grande que tienen estas empresas es lograr mantener los estándares de privacidad y protección de datos, con el fin de no vulnerar los derechos de las personas.

Motores Clave de Cambio

- Amenaza latente en cuanto a regulación más severa sobre el plástico, afectando la producción de los carnés, que para su producción se basa principalmente en este insumo.
- La fluctuación constante del precio del dólar para comprar materia prima a proveedores los cuales importan el 100% de la misma.
- Nuevos competidores internacionales bajo estrategias de precio agresivos y con tecnología de punta para bajar costos.
- Posibles presiones ecológicas frente a la producción de carnés con materiales que no son biodegradables afectando el medio ambiente.

5.1.2. Cinco Fuerzas de Porter

Proveedores

Analizando la información obtenida en las entrevistas en profundidad, se concluye lo siguiente:

El Gerente General y el Gerente Comercial de la compañía Identimed consideran que la dependencia actual de los proveedores es intermedia, que la oferta en el mercado es bastante amplia, adicional se cuenta con la oportunidad de importar los insumos (Velásquez, 2019) y (Cárdenas, 2019).

Ambos coinciden al mencionar que la probabilidad de cambiar a un proveedor puede estar en una calificación media, puesto como se mencionó anteriormente la oferta es muy amplia. Sin embargo, el Gerente General precisa que el cambio puede darse dependiendo de factores como el cumplimiento de los tiempos de entrega y respeto por las negociaciones de precio pactadas.

Por otro lado, si un proveedor llega a incumplir con las entregas de producto, este podría ser sustituido de manera rápida, afirma el Gerente General, puesto que cuentan con proveedores sustitutos. Sin embargo, menciona que este hecho podría incurrir en demoras en las entregas de producto y en un malestar con el cliente final, al no lograr cumplir con las negociaciones de tiempo pactadas.

Se puede concluir que la relación con los proveedores es buena, la comunicación y las negociaciones fluyen con facilidad.

Competidores

Existen varios competidores en la industria de las identificaciones empresariales, tanto empresas que realizan negocios y ventas a grandes escalas, así como empresas que se encargan de negocios más pequeños, además de empresas que se encargan de vender insumos a empresas que deciden hacer ellos mismos su proceso.

En la Tabla 3 se muestra los competidores más importantes con sus respectivas características:

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

Tabla 3. Competidores más importantes

Competidor	Tipo de producto				Ubicación	Sitio Web	Redes sociales			Canales de ventas			Observaciones
	Carnet	Biometría	Reconocimiento facial	Accesorios			Facebook	Instagram	Otra	E-commerce	Telefónico	Físico	
Carvajal	X	X		X	Cali	https://www.carvajal.com/index.php/tecnologia-y-servicios/	SI	SI	NO	SI	SI	SI	En su pagina presentan soluciones de tecnología, pero no es visible la prestación de los servicios de identificación empresarial, al momento de contactarse telefónicamente, indican que se debe agendar una cita con el gerenciado de la empresa para revisar las propuestas que tienen.
Smartchip	X			X	Medellín	https://www.ingresoenlinea.com/	SI	SI	NO	SI	SI	SI	Desde el ingreso tanto a su sitio web como a sus redes sociales es clara la oferta de servicios, se ve un en que muy predominante hacia la venta de tarjetas inteligentes, su servicio de carnetización es complementario al de la instalación de puntos de acceso y control.
Carneticard	X			X	Medellín	https://www.carneticard.com/HOME/	SI	SI	NO	SI	SI	SI	En su pagina web se identifica plenamente que su oferta principal esta enfocada en la venta de carnets de diferentes materiales, como el PVC, CTX o Dacter, adicionalmente ofrecen los accesorios para el uso de los mismos, se uso la opción de contáctenos, sin embargo 6 días despues no se había realizado contacto.
Carnets Medellín	X			X	Medellín	http://www.carnetsmedellin.com/	SI	SI	Twitter	SI	SI	SI	En su pagina web se identifica plenamente que su oferta principal esta enfocada en la venta de carnets de dos materiales, PVC, teslin y laminado. Adicionalmente ofrecen los accesorios para el uso de los mismos, se utilizo la red social Facebook para pedir Cotización y su respuesta fue en 8 horas.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se identifica que las empresas en su totalidad trabajan con soluciones para la identificación empresarial, adicionalmente Carneticard y Carnets Medellín, comercializan los accesorios para los carnés.

Smartchip se dedica a la instalación y distribución de sistemas de control de acceso, sumado a esto entrega las soluciones para el ingreso a los sistemas, como las tarjetas inteligentes y los carnés.

El uso de las redes sociales como son Facebook, Instagram son poco usadas en la industria, ya que, para 2 de las 4 empresas investigadas, su última publicación había sido realizada 3 meses antes de esta consulta: Carnets Medellín y Carneticard. Smartchip no publica desde el 2018. Carvajal solo realiza publicaciones de su línea de empaques.

Por otro lado, realizando un análisis de los sitios web de cada compañía, se pudo concluir que, a excepción de Carvajal, la comunicación de las marcas es muy acorde a su razón social. Es decir, inmediatamente se puede identificar a lo que se dedican, su propuesta de valor, datos de contacto e historia. Se evidencia que ninguno de ellos tiene atención en línea con chats, pese a que cuentan con captadores de información como “contáctenos”. Se evidencia que no han desarrollado un modelo de venta por internet y que no cuentan con una *Landing page* en donde se pueda generar contenido de marca propio que atraiga a posibles clientes.

Según el Gerente General y el Gerente Comercial de Identimed coinciden en afirmar decir que los competidores directos son Carvajal, Smartchip, Carneticard y Carnets Medellín, quienes además de vender carnés, venden accesorios relacionados con todo el tema de identificación empresarial (yoyos, portacarnet, cintas, entre otros). Se destacan con fortalezas en tecnología de punta Carvajal y Smartchip, así como su capacidad de respuesta a pedidos de grandes corporaciones con presencia nacional. Carneticard y Carnets Medellín presentan fortalezas en sus estrategias de precios bajos que a pesar de destruir valor en la industria logran que el consumidor final los escoja.

Se encuentra que las empresas evaluadas tienen capacidad de respuesta alta frente al cliente, atención técnica media, calidad y durabilidad alta, relación costo beneficio alta debido a los volúmenes de compra y economías de escala y los procesos postventa calificada como media alta. El líder de la industria es Carvajal.

Identimed tiene como fortalezas principales el manejo de nichos de mercados especializados dentro del sector como son las universidades y empresas del sector público y mixto, los procesos estandarizados y la experiencia en la industria.

Algunas debilidades identificadas son la falta de recurrencia en algunos clientes, trayendo incumplimiento de algunas metas y la dificultad para proyectar una demanda y presupuesto acertado, sumándole a ello que la empresa es pequeña y sus procesos de respuesta dependen de la capacidad de respuesta de sus proveedores.

Concluyendo Identimed tiene como objetivos primarios, según sus directivas, lograr la fidelización de sus clientes actuales buscando que sus pedidos sean recurrentes, incrementar su participación de mercado llegando a negociaciones con empresas a nivel nacional, tener un flujo de efectivo mejorado, ser líder en costos, los cuales se verán reflejados en un precio más competitivo, liderazgo en calidad y por último, manejar las tecnologías necesarias para estar a la vanguardia e innovación del cliente y la industria.

Finalizando, la estrategia general de la empresa es generar utilidad para los socios, seguridad para los empleados y satisfacción para los clientes a través de una oferta integrada de productos, que tenga como premisa estar a la vanguardia de los avances tecnológicos de las empresas.

Cientes

Los clientes son las empresas que adquieren los productos de Identimed, entre los que se consideran los carnés y accesorios.

En la Tabla 4 se relaciona los clientes Pareto.

Tabla 4. Clientes Pareto

Empresa	Fundacion	Ubicación	Marcas	Estado Actual
Ecopetrol	1951	Bogota	Ecopetrol	Activo
Corona	1881	Sabaneta	Electroporcelana Gama Fundacion Corona Planta Sopo Loceria	Activo
Une	2006	Medellin	Une telecomunicaciones	Activo
Edatel	1933	Medellin	Edatel	Activo
Epm	1955	Medellin	Epm	Activo
Universidad Luis Amigo	1984	Medellin	Universidad Luis Amigo	Activo
Club el rodeo	1953	Medellin	Club el rodeo	Activo
*Activo: Cliente que ha realizado pedidos en los ultimos 3 meses				

Fuente: Elaboración propia.

El perfil de los clientes de Identimed, según (Velásquez, 2019) por la naturaleza del producto, se caracterizan por ser Pymes, gran empresa y personas naturales, distribuidas porcentualmente en 45%, 30%, y 25%, respectivamente.

Los clientes de la compañía suelen buscar precios bajos, agilidad en la entrega y manejo de cantidades mínimas. Sin embargo, Identimed recibe sugerencias de parte de los clientes, enfocándose en mayor medida en vender a crédito y el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las nuevas necesidades tecnológicas de la industria.

Los clientes de la compañía cuentan con un conocimiento medio de los productos que compran, lo cual no significa que no requieran de asesoría especializada al momento de la compra. Por el contrario, se observa esto como un atributo y diferenciador al momento del cierre de la venta y de un momento de recompra.

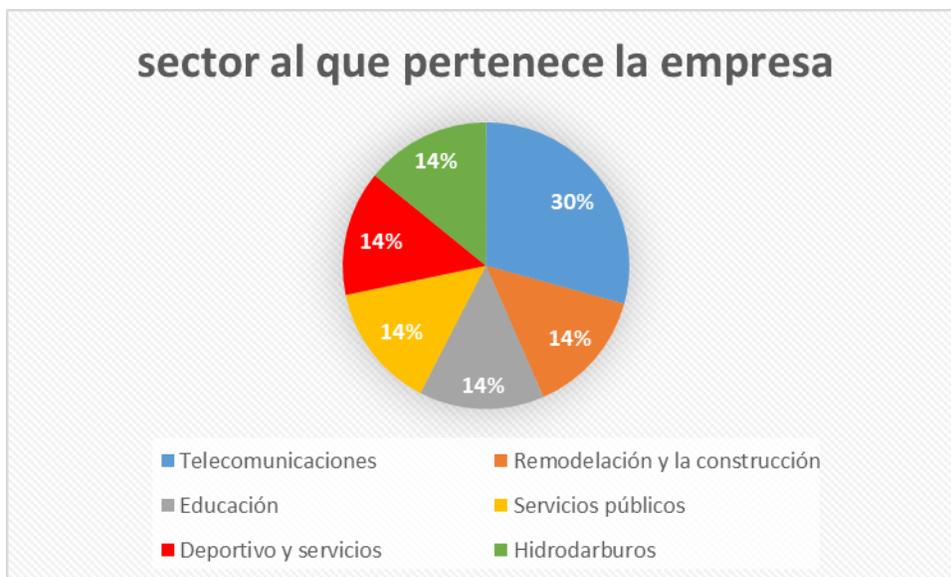
Para contrastar las apreciaciones de la Dirección respecto a los clientes y poder caracterizar sus influencias, se realiza encuesta digital a clientes Pareto (medianos y grandes). Ver Anexo 4.

El objetivo es identificar en que sector trabajan, porque medio o canal se enteraron de la empresa, que necesidad suplió y por último conocer el atributo de marca que los llevo a realizar la compra de los productos.

A continuación, se presentan los hallazgos.

Se identifica que es muy heterogénea la composición de sectores de la empresa. La Ilustración 3 muestra la distribución de los sectores a los que pertenecen 7 de los principales clientes de Identimed.

Ilustración 3. Sectores que pertenecen los 7 principales clientes de Identimed.



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 4 se refleja cómo se enteraron las empresas de la compañía y sus servicios.

Ilustración 4. Conocimiento de la compañía y sus servicios

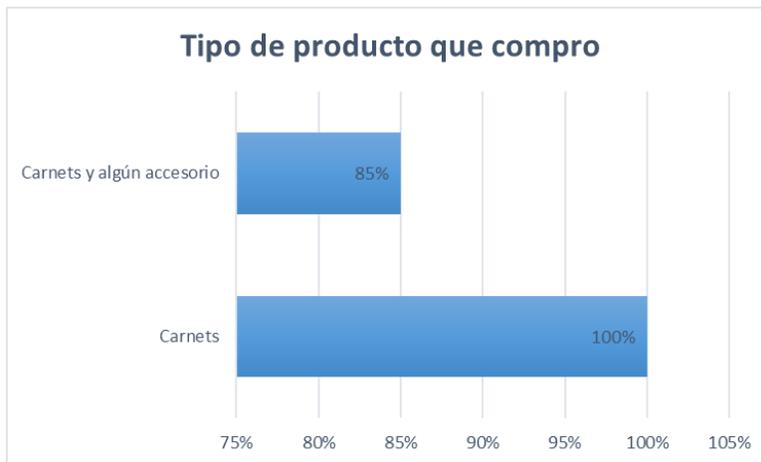


Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que solo un 29% de las empresas encuestadas fueron intervenidas directamente por Identimed con su propuesta comercial.

En la Ilustración 5 se muestran los productos que adquirieron con Identimed.

Ilustración 5. Productos adquiridos por los clientes



Fuente: Elaboración propia.

En todos los casos el carné es el producto ancla de la compra. Sin embargo, 85% de los encuestados también compraron accesorios para la portabilidad de los carnés, lo que significa que una disminución en la demanda de los primeros afectará la demanda de los segundos proporcionalmente.

En la Ilustración 6 se muestra la Identificación de sustitutos al producto que actualmente adquieren

Ilustración 6. Identificación de sustitutos al producto



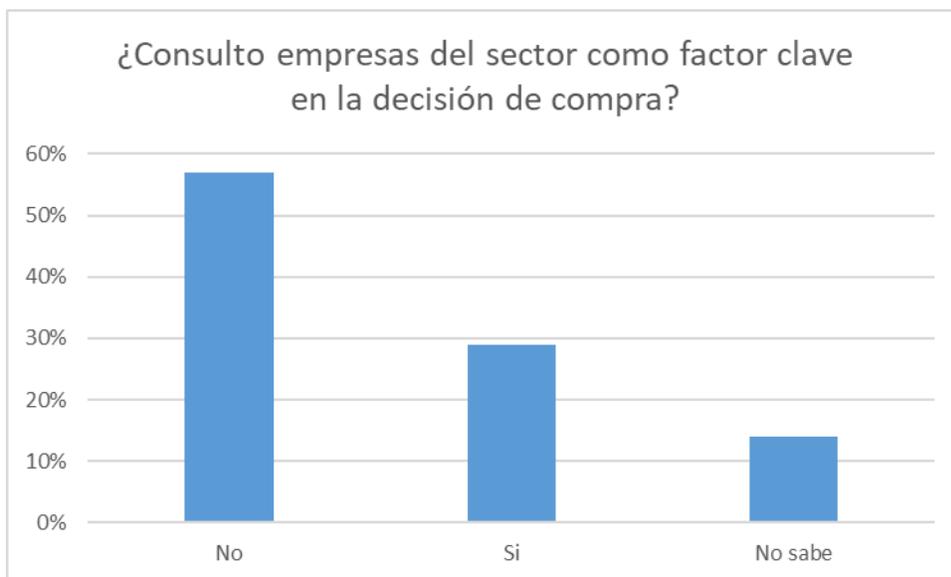
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia en las respuestas diferentes a “Ninguno” que, si hay posibles sustitutos, pero su implementación conlleva cambios tecnológicos al interior de las empresas que son costosos, por lo cual usan esta opción.

De acuerdo a este interrogante ¿Qué necesidad suplió con la adquisición del producto? El 100% de las empresas encuestadas expresan que el motivo principal de adquirir el producto es suplir la necesidad de identificación de los empleados o usuarios, para temas de seguridad y control de acceso.

En la Ilustración 7 se muestra el porcentaje de los clientes que consultaron con la competencia antes de realizar la adquisición de los productos.

Ilustración 7. Consulta de otras empresas

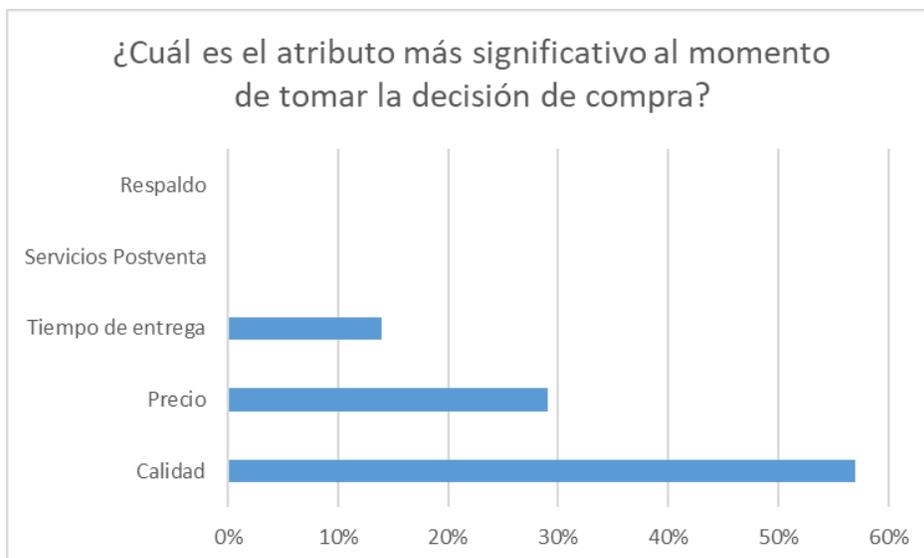


Fuente: Elaboración propia.

Se identifica que la validación con empresas del sector no es una variable decisiva al momento de tomar la decisión de compra.

En la Ilustración 8 muestra cual es el atributo más relevante al momento de tomar la decisión de compra.

Ilustración 8. Atributo más relevante



Fuente: Elaboración propia.

Se logra identificar claramente que la calidad es la variable que más puede influenciar en la decisión de compra, siendo el respaldo y el servicio postventa atributos poco valorados por los clientes. Es importante aclarar que en la Tabla 10 se tomó las variables que fueron calificadas por el cliente con 5, es decir, como el atributo más importante al momento de decidir qué proveedor escoger.

En la Ilustración 9 muestra si el equipo comercial de Identimed está en contacto con la empresa que ha adquirido algún servicio.

Ilustración 9. ¿Equipo comercial de Identimed ha estado en contacto con su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que la comunicación entre la empresa y sus clientes principales es buena.

De acuerdo a este interrogante ¿Qué aspectos le parecen que se pueden mejorar en la empresa Identimed? Las empresas contestaron todas de manera abierta y diferente, sin embargo, un 57% consideran que la empresa debería tener formas de pago diferentes a pago de contado, adicionalmente un 29% indica que no tienen un modelo de recompra por internet, también se destaca que un 14% de los encuestados considera muy operativo y manomático el proceso de solicitud y envío de la información para la generación de los carnés y consideran debería ser más fácil y automático.

Amenaza de Nuevos Competidores

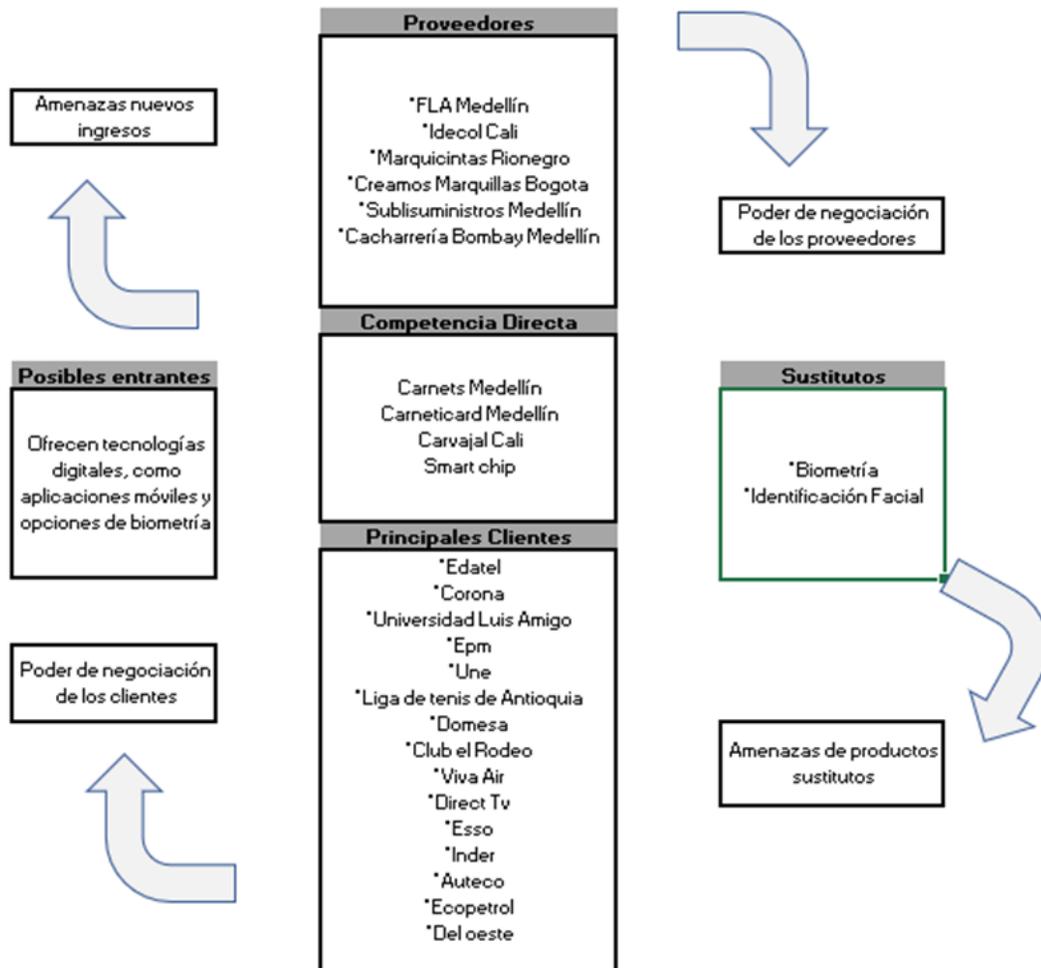
Debido al atractivo de mercado (crecimiento y rentabilidad) y los avances en tecnología, no se identifican nuevos competidores directos en la industria. No obstante, debido a la facilidad y escasa inversión requerida para la impresión de carnés, es muy probable que pequeños establecimientos tipo papelerías ofrezcan este servicio al por menor.

Productos sustitutos

Los expertos comentan que los productos sustitutos son muy pocos, puesto el atraso tecnológico que tiene el país y lo que cuesta a las empresas la implementación de nuevas tecnologías de acceso e identificación. Sin embargo, se identifican como sustitutos a las aplicaciones móviles, los códigos QR, la biometría por voz, biometría digital y el reconocimiento facial.

A continuación, la Ilustración 3 resume las Cinco Fuerzas de Porter en la industria de la carnetización empresarial.

Ilustración 10. Las Cinco Fuerzas Competitivas para la Industria de la Carnetización Empresarial



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Diagnóstico Interno

5.2.1. Modelo de Kast & Rosenzweig

A partir de las entrevistas estructuradas con el Gerente General y con el Gerente Comercial (ver anexo 5) y con el personal de Identimed (ver anexo 6) se documentan los siguientes hallazgos.

Subsistema Razón de ser

La misión de Identimed es “Ser la opción de soluciones de identificación y carnetización empresarial, industrial, estudiantil, entre otros, ofreciendo un servicio de alta calidad, que se ajuste a las necesidades específicas de cada uno de nuestros clientes.” (Velásquez, 2019).

La organización tiene como objetivos estratégicos el crecimiento empresarial y la calidad en sus productos.

Según (Velásquez, 2019), están en proceso de actualizar su visión y para poder lograrla, se están apalancando en nuevos planes de adquisiciones de nuevas tecnologías y penetración de nuevos mercados (clientes) para lograr las metas de crecimiento rentable trazadas.

El Gerente General indica que las oportunidades se encuentran en la diversificación del portafolio y los clientes, refiriéndose a que hay una cantidad de empresas pequeñas (PYMES) que requieren el servicio de identificación empresarial y control de acceso, los cuales hoy están desatendidos, también se mencionó el hecho de que ya tienen en su portafolio la venta de otro tipo de productos que pueden abrir oportunidades de nuevo mercado y apalancar la

llegada a la empresa con otra oferta para posterior colocación de los carnés y sistemas de control de acceso.

Analizando la información anterior, se puede establecer que la misión de la compañía si se está cumpliendo, puesto que tiene una oferta de valor acorde a las necesidades del mercado. Cabe precisar que hay una tendencia en las empresas por solicitar productos Biodegradables que no afecten el medio ambiente, pero que por su naturaleza son más costosos y de menor durabilidad, por lo cual la compañía no ha optado por incluirlos actualmente en su portafolio, además por que el producto no es desechable en uso habitual, ya que generalmente las personas carnetizadas en las empresas son los de cargos fijos.

La visión de la compañía no es clara, hoy no está definida y plasmada. Sin embargo, (Velásquez, 2019) expresa que es algo en lo que han estado trabajando, y por lo expresado en la entrevista esta estaría acorde a el desempeño de la empresas debido a que se están realizando investigaciones e inversiones en función de traer nuevas tecnologías y materiales, así como obtener nuevos clientes, que se traduzca en un mejor resultado financiero, apalancado en mayores ingresos, retribuido para el cliente final en términos de duración y calidad del producto.

El modelo de precios de la empresa es competitivo en función de su promesa de servicio, ser la primera opción para el cliente en calidad y personalización, dado que las empresas actuales ofrecen precios inferiores, pero sus materiales son de bajo costos, lo cual se traduce en menor durabilidad, así mismo no hay un grado de personalización.

Si bien se han identificado nichos de mercado en crecimiento como lo son el mercado de las ferias, también es claro mencionar que la empresa no cuenta con la maquinaria que permita la realización de identificaciones especializadas en biometría y QR.

Es aquí en donde la empresa puede innovar con nuevos modelos de identificación y control, que les permita trascender a la entrega de información y analítica a sus clientes.

Subsistema Estructural

Identimed cuenta con 5 colaboradores permanentes, con contrato por prestación de servicios.

La dirección de la organización es autocrática. Las decisiones de la compañía las toman en conjunto los gerentes general y comercial, quienes a su vez son socios y dueños de la empresa. Esto se contrasta con los empleados y se identifica que, si bien son comunicados, no se tienen en cuenta sus recomendaciones a la hora de implementar estrategias comerciales, de distribución y de precio.

El personal de la organización tanto en los mandos altos como mandos medios tiene estudios tecnológicos. Ninguno cuenta con estudios de posgrado.

El sistema de remuneración para el equipo de ventas consiste en un sueldo fijo. El personal reclutado llega a la compañía por medio de referidos donde reciben la capacitación que sea necesaria directamente por parte del Gerente General. La evaluación de desempeño del personal se realiza de manera empírica en el momento que se necesite. Es más, un modelo de retroalimentación constante de forma verbal. No se genera ningún registro de esto.

La capacitación del personal en sus distintos niveles, solo se ciñe a la información que se transfiere de parte del Gerente y su conocimiento. No está plasmado en ningún modelo de capacitación o manual interno. Analizando la información presentada, la organización debe mejorar su sistema de comunicación interna, además el sistema de dirección de la compañía debería ser participativa, logrando incluir al personal clave dentro de las decisiones que tome la compañía.

Subsistema Tecnológico

Identimed no cuenta con un área de investigación y desarrollo que permita la creación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades puntuales del mercado. Se realizan procesos de investigación muy básicos y liderados por ellos mismos, con el fin de buscar nuevas opciones de oferta de productos, entender el comportamiento de compra, estrategias de precios, grado de aceptación, sin embargo, estos procesos son realizados de manera interna encuestando a los clientes y con el personal de la compañía.

El personal de Identimed como sus directivos muestra una actitud positiva frente a la adopción de nuevas tecnologías que potencien el crecimiento de la empresa en el tiempo.

Como consultores se identifica que ningún cargo en la compañía ha recibido capacitación por parte de algún ente especialista como las cámaras de comercio o proveedores de insumos.

No se cuenta con un modelo de evaluación de la satisfacción del cliente definido y estructurado, a medida que se presentan retroalimentaciones se comparten con el equipo de

trabajo en función de que no se repitan, sin embargo, las mismas no se encuentran documentadas.

Respecto a la relación con los proveedores, se manifiesta tener una relación cercana y de constante comunicación, con el fin de mantener relaciones duraderas y basadas en la confianza.

Subsistema Sicosocial

Mediante las entrevistas estructuradas con el personal se puede evidenciar que el clima laboral entre directivos es muy bueno al igual que con los empleados, se evidencia un ambiente de confianza, cercanía y tranquilidad. Por otro lado, los ausentismos de los empleados no son frecuentes. Los despidos de personal no son un tema común, llevando más de 12 años en la empresa el diseñador y sublimador, el cargo que más rota es el de secretaria en su gran mayoría por mejores ofertas laborales.

Subsistema de Gestión

La información fue obtenida con instrumentos aplicados al gerente general y comercial de Identimed que permite los siguientes hallazgos.

Poder de decisión de la empresa se ejecuta desde la alta gerencia, buscando garantizar el cumplimiento de la visión de la compañía.

La empresa no cuenta con un plan estratégico el cual es revisado de manera constante y periódica, así como tampoco se encuentra evidencia de un plan de producción de manera semanal y no cuentan con un plan de mercadeo definido.

Los productos que representan más ventas a la compañía son:

- Carnet en sus diferentes materiales 45% sobre las ventas.
- Accesorios para Carnés con un 30% de participación.
- Souvenirs y otros con un 25%

Cabe aclarar que, si bien no hay un plan de mercadeo definido, si se realizan actividades para la consecución de ventas, como lo son las llamadas a clientes, referidos o prospectos y las visitas a los mismos, sin embargo, hay otros canales los cuales pueden ser de gran utilidad como sería la venta digital. En este mismo orden no se evidencia la destinación de una partida presupuestal para estos temas.

5.3.Diagnóstico Integral

De la información obtenida tanto en el análisis interno, como externo se identifican los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la industria, estos fueron valorados con la matriz EFE, EFI, y DOFA.

5.3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

La evaluación de las oportunidades y amenazas bajo la matriz EFE, arrojó la calificación ponderada de 1,68 lo cual quiere decir que Identimed como organización no está sacando provecho de las oportunidades del entorno y la industria, así mismo no está aplicando acciones enfocadas a protegerse de las amenazas del sector.

En la Tabla 5 muestra las oportunidades y amenazas con su respectiva calificación y puntuación.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
OPORTUNIDADES			
Nicho de mercado sin explorar	10%	2	0,2
Productos amigables con el medio ambiente	5%	1	0,05
Ventas digitales	10%	1	0,1
Creación de aplicaciones de identificación	7%	1	0,07
Comunicación constante con los clientes	7%	2	0,14
Incurción en nuevas ciudades y regiones	10%	2	0,2
Ventas de nuevas tecnologías	7%	1	0,07
Tiempos de entrega	7%	3	0,21
AMENAZAS			
Competencia concentrada	7%	2	0,14
Nuevos competidores con precio	10%	2	0,2
Competencia con tecnología de punta	10%	1	0,1
Fluctuación de la TRM	10%	2	0,2
TOTAL	100%		1,68

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

La evaluación de las debilidades y fortalezas bajo la matriz EFI, arrojó la calificación ponderada de 1,92 lo cual quiere decir que Identimed y sus estrategias como organización no están aprovechando las fortalezas internas y no está gestionando las debilidades, esto se traduce en la necesidad de implementar acciones correctivas por parte de la dirección de la empresa.

En la Tabla 6 muestra las debilidades y fortalezas con su respectiva calificación y puntuación.

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

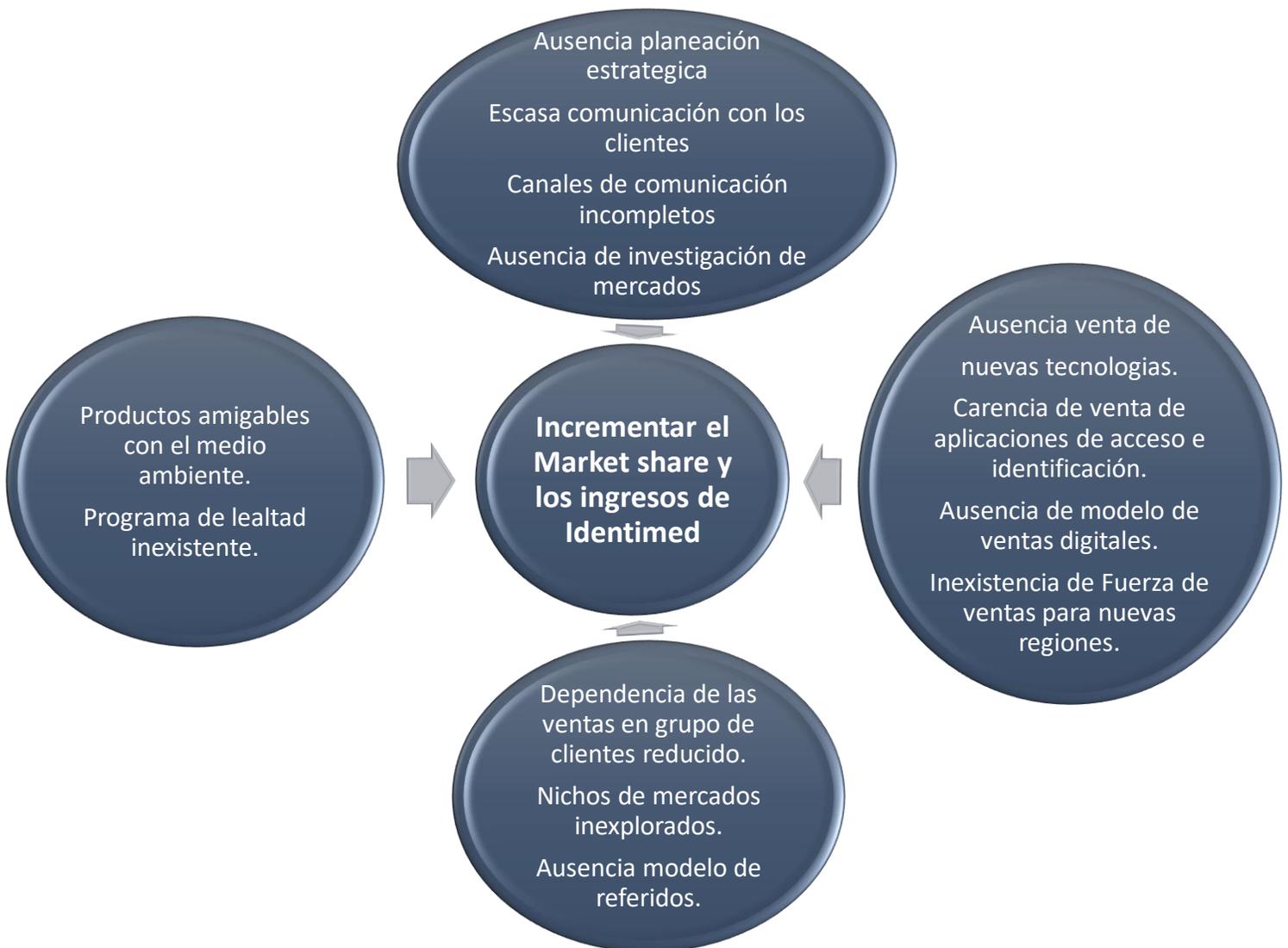
	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
DEBILIDADES			
Posicionamiento de marca a nivel nacional	7%	2	0,14
Canales de comunicación	5%	1	0,05
Dependencia y concentración de ventas en pocos clientes	7%	1	0,07
Actualización y capacitación del personal	5%	1	0,05
Marketing digital	5%	1	0,05
Investigación de mercados nula	5%	1	0,05
Sin programa de lealtad	3%	1	0,03
Innovación en productos	5%	1	0,05
Sistemas de remuneración bajos	3%	1	0,03
Falta de estrategia de precios	6%	1	0,06
Estrategia de ventas diferente a referidos	5%	1	0,05
Diversificación de mercados	5%	1	0,05
FORTALEZAS			
Experticia en el mercado	7%	3	0,21
Relación con proveedores	5%	3	0,15
Venta de impresoras de PVC	5%	3	0,15
Respaldo de clientes corporativos y reconocidos en el sector empresarial	7%	4	0,28
Clientes cautivos	5%	3	0,15
Especialización en el sector educativo	5%	3	0,15
Precios justos	5%	3	0,15
TOTAL	100%		1,92

Fuente: Elaboración Propia.

5.3.3. Diagrama Causa-Efecto

En la Ilustración 11 se muestra un diagrama con las causas que confluyen a la explicación del problema principal.

Ilustración 11. Flujo de causa y efecto



Fuente: Elaboración propia.

5.3.4. Conclusiones Diagnóstico Integral

Después de realizar los diferentes análisis e interpretar sus resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa tiene amplia experiencia en la industria, lo que le ha permitido poder incursionar en nuevos mercados y diversificar su portafolio.
- Los clientes más emblemáticos y rentables de la compañía y los que llevan más años con ellos son fieles, lo cual le imprime seguridad a la organización.
- Tanto la relación empresa-proveedor como cliente-asesor es muy buena, logrando así relaciones de largo plazo basadas en la confianza y en el GANAR-GANAR.
- Se evidencian nichos de mercado poco atendidos, como también tipos tecnologías y opciones de identificación que con investigación e inversión pueden ser implementados, dando un factor de diversificación y competitividad.
- La competencia ingresa al mercado con estrategia basada en precios y no están basados precisamente en productos de calidad y eficiencias desde los costos de producción, por lo cual se podría aprovechar este elemento como ventaja competitiva, precio VS calidad y tiempos de entrega.
- Los tiempos de entrega juegan un papel importante en la permanencia del cliente dentro de la compañía, es uno de sus factores más valorados, pero que no hace parte de la propuesta de valor de cara al cliente, es decir es un diferenciador al momento de argumentar la venta.
- Los canales digitales brindan de manera económica y ágil de llegar a nuevos mercados, creciendo la base de clientes y ventas sin necesidad de costos asociados a viáticos.
- Por último y no menos importante, la capacitación constante del personal, en nuevos materiales, tecnologías, la investigación de mercados e ingreso de nuevas aplicaciones, estar a la vanguardia, puede ayudar a la empresa a anticiparse a los retos

del entorno y enfocar esfuerzos y acciones para transformarse y no quedar por fuera del mercado.

PARTE IV

6. Formulación de Ruta de Soluciones

Se inicia con un análisis DOFA en el que se incluyen las variables priorizadas obtenidas del diagnóstico integral. Luego hace el cruce de variables para obtener las estrategias posibles a implementar. De estas se seleccionan las de mayor impacto y factibilidad de aplicación por parte de Identimed. Con este conjunto de estrategias se diseña la mezcla de mercadeo y a partir de esta, el Plan Estratégico de Mercadeo. Se continúa con la justificación financiera de la propuesta.

6.1. Análisis DOFA

La Tabla 7 muestra el análisis DOFA de Identimed.

Tabla 7. Elaboración DOFA Identimed

DEBILIDADES	# VARIABLE	FORTALEZAS	# VARIABLE
Posicionamiento de marca a nivel nacional	1	Experticia en el mercado	1
Canales de comunicación	2	Relación con proveedores	2
Dependencia y concentración de ventas en pocos clientes	3	Venta de impresoras de PVC	3
Actualización y capacitación del personal	4	Respaldo de clientes corporativos y reconocidos en el sector empresarial	4
Marketing digital	5	Clientes cautivos	5
Investigación de mercados nula	6	Especialización en el sector educativo	6
Sin programa de lealtad	7	Precios justos	7
Innovación de productos	8	OPORTUNIDADES	# VARIABLE
Sistemas de remuneración bajos	9	Nicho de mercado sin explorar	1
Falta de estrategia de precios	10	Productos amigables con el medio ambiente	2

Estrategias de ventas diferente a referidos	11	Ventas digitales	3
Diversificación de mercados	12	Creación de aplicaciones de identificación	4
AMENAZAS	#	Comunicación constante con los clientes	5
Competencia concentrada	1	Incursión en nuevas ciudades y regiones	6
Nuevos competidores con precio	2	Ventas de nuevas tecnologías	7
Competencia con tecnología de punta	3	Tiempos de entrega	8
Fluctuación de la TRM	4		

Fuente: Elaboración propia

6.2. Cruce de las variables matriz DOFA

A continuación, la Tabla 8 presentada el cruce de variables para identificar las estrategias posibles a implementar en Identimed.

Tabla 8. Cruce de variables

FO (Estrategia de crecimiento)	CP	FA (Estrategia de defensa)	CP
Desarrollo de nuevas líneas de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de nichos de mercado poco explorado. (F3 – O1)	Producto	Lanzar campaña publicitaria tipo ATL y BTL, comunicando el portafolio de los productos y servicios respectivos, competitividad en los precios y respaldo frente a los nuevos competidores. (F4 – 7 – A1)	Promoción
Explorar con los actuales clientes de la compañía, las posibles herramientas que se puedan dar según sea las necesidades. (F2 – 5 – 06)	Proceso	Mantener una buena comunicación tanto con los clientes y proveedores, informando así los tiempos de entrega de la producción y buscando conocer de primera mano las medidas y tendencias de los nuevos competidores en el mercado. (F2 – 5 – A2)	Procesos
Investigar más en detalle el sector educativo la viabilidad de la creación de nuevos productos amigables con el medio ambiente. (F6 – O2)	Producto	Tener alianzas con un competidor especializado en el mismo sector con amplia experiencia y que maneje tecnología de punta. (F1 – 2 – A2)	Plaza
Lanzar nuevos productos de nueva tecnología con una			

entrega inmediata y realización de post venta. (F1 – O7 – 8)	Promoción	DA (Estrategia de retiro)	CP
Investigar a profundidad la creación de aplicaciones de identificación y mirar la viabilidad y/o con los clientes corporativo a un precio acorde. (F4 – 7 – O4)	Plaza	Identificar los clientes paretos de la compañía a fin de poder generar estrategias de permanencia con cada uno de ellos. (D3 – A1)	Procesos
DO (Estrategia de refuerzo)	CP	Conocer de manera integral al cliente interno, brindando la capacitación adecuada que permita lograr un gran desempeño, empoderando al equipo frente a sus responsabilidades. (D4 – A1)	Personas
Realizar investigación de mercado, análisis de la competencia que permitan conocer claramente los mejores sectores a intervenir. (D7 – 11 – O1)	Plaza	Realizar investigaciones para tener conocimiento de las nuevas tendencias de mercado, nuevos competidores, que permitan tener los precios acordes y competitivos y un programa de fidelización. (D7 – A2)	Plaza
Identificar nuevas formas y/o aplicaciones para llegar a los clientes, comunicándolo por los canales más efectivos de marketing. (D2 – O3 – 6)	Producto	Creación de nuevos canales de comunicación, donde se aplicará las acciones de marketing digital que permitirá la captación de nuevos clientes, posicionamiento de marca, logrando así mitigar las acciones de la competencia nacional. (D1 – 2 – 5 – 6 – A1)	Promoción
Tener un buen aprovechamiento de las redes sociales, para informar de todos los productos y/o servicios actualizados para así tener la consecución de nuevos prospectos y una buena comunicación con los clientes. (O5 – D1 – 2 – 5)	Promoción	Realizar una estrategia para ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando así nuevos productos y/o servicios, brindando así diferentes beneficios de acuerdo a la necesidad requerida por los clientes, con precios acordes. (D12 – A4)	Producto
Capacitar constantemente a los empleados para estar a la vanguardia y así poder satisfacer las necesidades requeridas por el mercado, teniendo una comunicación constante con el cliente. (O5 – D4)	Personas		

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Priorización de acciones y recomendaciones de aplicación para el cumplimiento del Plan estratégico de mercadeo^[JVC1]

Del conjunto de acciones y recomendaciones posibles se seleccionan las de mayor impacto y factibilidad de aplicación por parte de Identimed, así:

- Realizar anualmente una planeación estratégica que incorpore el propósito o misión del negocio (actualizado o que sea vigente para el ejercicio) la aspiración o visión, las ambiciones o metas, los escenarios competitivos a los cuales desean apuntar (ferias, empresas, concesiones, construcción) los atributos que quieren que los clientes perciban y los focos en los cuales van a trabajar (crecimiento rentable, experiencia del cliente, innovación de productos).
- Crear un modelo de penetración de regiones en función de la diversificación el mercado de forma rentable, es decir, llegar a nuevos clientes, ya sea de nuevas regiones, ciudades o nichos de mercado, como la construcción y empresas temporales.
- Desarrollar nuevas líneas de productos menor durabilidad para satisfacer las necesidades puntuales (cantidades mínimas) de nichos de mercados poco explorados como las ferias y eventos de corta duración.
- Desplegar campaña de recordación y lealtad, informando el portafolio de productos, competitividad en precios y respaldo frente a los actuales competidores.
- Realizar un rediseño del sitio web, que incluya redes sociales, blog de información de interés, portafolio actualizado y ventas digitales, así mismo un sitio de contacto en línea.

- Investigar detalladamente los sectores empresariales en donde las pymes presentan más crecimiento, sectores empresariales con alta rotación de personal, así mismo las concesiones y obras con el fin de abarcar los consorcios y su personal como nuevas opciones de clientes golondrina.
- Explorar nuevos canales de venta como una tercerización, modelo de referidos o ventas virtuales.
- Sondear con los actuales clientes de la compañía, las posibles aplicaciones de producto que se puedan dar según sean sus necesidades.
- Crear estrategias de mantenimiento segmentadas, para los clientes Pareto y para el resto de los clientes, por medio de un modelo de recompensas y referidos, buscando premiar los clientes, ya sea creando alianzas con empresas de lealtad como Lifemiles, Puntos Colombia o creando un modelo propio basado en descuentos para el pago de los pedidos.
- Mantener comunicación constante con proveedores, buscando conocer de primera mano las medidas o tendencias de estado frente a la conversión del plástico y acciones en pro del medio ambiente.
- Mantener una comunicación constante entre el cliente y el asesor para estar informados de sus ciclos de contratación y temporadas.

6.4. Mezcla de mercadeo

El plan de mercadeo diseñado para Identimed está compuesto por una mezcla de marketing que busca intervenir las 4 P de mercado, de la siguiente manera:

En el mix de mercadeo la primera variable a intervenir es la de PRODUCTO en donde se busca desarrollar nuevas líneas de carnet con visión sostenible, es decir productos con materiales biodegradables, adicionalmente productos en materiales menos costosos para llegar a nuevos nichos de mercado, como lo puede ser el sector de las concesiones, la construcción y las ferias.

En la variable de PROMOCIÓN se diseña un plan de comunicaciones que abarque estrategias digitales y físicas, para la primera, se plantea el rediseño de la página web con sistema de contacto en línea y ventas digitales, se propone la contratación de un experto en manejo de redes y comercio digital, para el relanzamiento en redes y su mantenimiento, así como el blog. En adición se plantea la creación de campañas de Google Adwords con el fin de implementar el modelo de transaccionalidad de las redes y la posibilidad de contactar prospectos clientes.

En las estrategias físicas se plantea participar en eventos de los sectores prospectos con la financiación de parte de la identificación, con el fin de darse a conocer y generar un modelo de referidos, así mismo realizar relaciones públicas.

En la variable PLAZA, se plantea realizar una investigación de mercado para captar nuevos nichos y regiones que permitan que las ventas crezcan y se diversifique el riesgo de concentración de pedidos en clientes paretos.

Para la variable de PROCESOS se debe definir un proceso de medición a los clientes Pareto de la compañía en cuanto a su nivel de satisfacción y percepción que estos tienen frente a nuevos competidores y valores agregados, que los llevarían a replantear el proveedor actual, así mismo definir un proceso de medición y planeación de las metas en

función de la penetración de nuevos clientes y mercados, y la recurrencia de compra de los existentes.

Finalmente, la variable de PRECIO no se interviene puesto que el sistema de fijación de precio se realiza con base en costos y no con el precio de referencia de mercado.

La Tabla 9 resume la mezcla de mercadeo para Identimed.

Tabla 9. Mezcla de mercadeo para Identimed

VARIABLE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO
PRODUCTO	Desarrollar nuevas líneas de carnet con visión sostenible, es decir productos con materiales biodegradables, adicionalmente productos en materiales menos costosos para llegar a nuevos nichos de mercado, como lo puede ser el sector de las concesiones, la construcción y las ferias.	<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de nuevas tecnologías y proveedores con productos biodegradables o amigables con el medio ambiente. • Nuevas propuestas de productos en materiales de menor durabilidad para nuevos nichos de mercado, que buscan identificaciones de corto plazo. 	ALTO
PROMOCIÓN	Diseñar un plan de comunicaciones que abarque estrategias digitales y físicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación digital, se plantea el rediseño de la página web con sistema de contacto en línea y ventas digitales, se propone la contratación de un experto en manejo de redes y comercio digital para el relanzamiento en redes y su mantenimiento, así como el blog, en adición se plantea la creación de campañas de Google AdWords con el fin de implementar el modelo de transaccionalidad de las redes y la posibilidad de contactar prospectos clientes. • En las estrategias físicas se plantea participar en eventos de 	ALTO

VARIABLE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	IMPACTO
		los sectores prospectos con la financiación de parte de la identificación con el fin de darse a conocer y generar un modelo de referidos.	
PLAZA	Realizar investigación de mercado para captar nuevos nichos y regiones que permitan que las ventas crezcan y se diversifique el riesgo de concentración de pedidos en clientes paretos.	Investigar nuevos mercados, regionales, nacionales y por nicho.	ALTO
PROCESOS	Definir un proceso de medición a los clientes Pareto de la compañía en cuanto a su nivel de satisfacción y percepción que tienen frente a nuevos competidores y valores agregados que los llevarían a replantear el proveedor actual, así mismo definir un proceso de medición y planeación de las metas en función de la penetración de nuevos clientes y mercados, y la recurrencia de compra de los existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar modelo de medición de NPS • Diseñar modelo de medición de ventas y penetración de clientes y regiones. • Diseñar modelo de medición de recompra. 	ALTO

Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta formulación se diseña el Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed, detallado en la Tabla 10.

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

Tabla 10. Plan Estratégico de Mercadeo para Identimed

	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TACTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR	META	IMPACTO	CRONOGRAMA EN SEMANAS														
									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
PRODUCTO	Priorizar la búsqueda de proveedores de carnet con visión sostenible, es decir productos con materiales biodegradables, adicionalmente productos en materiales menos costosos para llegar a nuevos nichos de mercado, como lo puede ser el sector de las concesiones, la construcción y las ferias.	Búsqueda de nuevas tecnologías y proveedores con productos biodegradables o amigables con el medio ambiente.	Realizar cotizaciones, referenciacines y procesos de RFP con proveedores para encontrar y determinar el idóneo en términos de precio y calidad de productos amigables con el medio ambiente.	Gerente General y Comercial	\$0			ALTO															
		_ Nuevas propuestas de productos en materiales de menor durabilidad para nuevos nichos de mercado, que buscan identificaciones de corto plazo.	Crear línea de productos económicos para identificaciones de corto plazo, buscando materiales de menor durabilidad que permitan satisfacer las necesidades de identificación y diseño a bajo costo.	Gerente General y Comercial	\$ 1.500.000	% de participación de las ventas del total del portafolio	20%	ALTO															

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TACTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR	META	IMPACTO	CRONOGRAMA EN SEMANAS																							
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12												
		Garantizar y publicar la información de forma consistente entre el catálogo, brouchure, sitio web y los asesores	Gerente Comercial	\$ 600.000	# de solicitudes totales de nuevo producto sobre el total del portafolio	100%	ALTO																								
PROMOCIÓN	Generar conocimiento y recordación de marca.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación digital, se plantea el rediseño de la página web con sistema de contacto en línea y ventas digitales, se propone la contratación de un experto en manejo de redes y comercio digital para el relanzamiento en redes y su mantenimiento, así como el blog, en adición se plantea la creación de campañas de Google 	Contratar un experto diseñador de páginas WEB para rediseñar la actual en función de las nuevas propuestas de valor y creando un sistema de contacto en línea real, es decir que el cliente cuando de clic en contáctanos tenga un chat interactivo en línea con un contacto de la empresa, que permita obtener información o cotizaciones en primer contacto.	Gerente General y Comercial	\$ 2.000.000	# de solicitudes por página web/total de ventas efectivas por el canal # de solicitudes por página web/total de solicitudes	80%	ALTO																							

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

OBJETIVO	ACTIVIDADES	TACTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR	META	IMPACTO	CRONOGRAMA EN SEMANAS														
								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
	AdWords con el fin de implementar el modelo de transaccionalidad de las redes y la posibilidad de contactar prospectos clientes.	_ Contratar un Community manager que reinvente y diseñe la estrategia de comunicación por medio de redes sociales idóneas para el tipo de negocio, así mismo implementar la venta directa por estas. Así mismo crear un Blog de información relacionada con la industria de la identificación empresarial, noticias, innovaciones, comportamiento.	Gerente General y Comercial	\$ 5.000.000	# de solicitudes por página web/total de ventas efectivas por el canal # de solicitudes por página web/total de solicitudes	80%	ALTO															
		Implementar Campañas en Google AdWords para realizar seguimiento transaccional de las redes y pagina Web que permita	Gerente General y Comercial	\$ 1.600.000	# de ingresos a la página web # de clic en los productos # de solicitudes de contacto # de ingresos/ventas realizadas		ALTO															

7. Justificación financiera

Para confirmar la viabilidad de implementación de la propuesta se consideran que la inversión total se compone del costo de la oferta de servicios asumido por Identimed para el desarrollo de esta consultoría y de la inversión necesaria para implementar el Plan Estratégico de Mercadeo.

La Tabla 11 detalla el costo de esta consultoría.

Tabla 11. Presupuesto Oferta de Servicios.

Presupuesto de la Oferta de Servicio		
FASE	DEDICACIÓN	VALOR
Estudio del Entorno Organizacional	150 horas	\$ 3.000.000
Diagnóstico Interno y Externo de la organización	50 horas	\$ 4.000.000
Socialización Resultados Diagnóstico Integral	3 horas	\$ 500.000
Plan Estratégico para Organización	150 horas	\$ 6.000.000
Justificación financiera de la implementación de la propuesta	8 horas	\$ 900.000
Sensibilización para la Implementación	3 horas	\$ 500.000
Otros gastos (Viáticos, papelería y varios)		\$ 500.000
Total	364 horas	\$ 15.400.000

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 muestra los detalles de la inversión durante los 3 años de vigencia del Plan Estratégico de Mercadeo.

Informe Final Consultoría Plan estratégico de mercadeo para Identimed

Tabla 12. Inversión para implementación del Plan Estratégico de Mercadeo

Detalles de la inversión estratégica por año				
Detalle	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión en consultoría	\$ 15.400.000			
Inversión estrategia nueva línea de productos	\$ 1.500.000			
Inversión Estrategia de coherencia en la comunicación	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Inversión Rediseño pagina web	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000		
Inversión Estrategia redes sociales	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000		
Inversión Estrategia Google AdWords		\$ 400.000	\$ 600.000	\$ 600.000
Inversión estrategia Ferias		\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Inversión Estrategia Investigación de mercados	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	
Inversión Diseño de indicadores de gestión y satisfacción	\$ 1.200.000			
Total	\$ 26.800.000	\$ 11.600.000	\$ 8.300.000	\$ 3.100.000

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 detalla las inversiones propuestas y el momento en que se efectuarán. No obstante, se deja claro que es viable que para la realización de la investigación de mercado se contacten estudiantes de maestría o especialización en mercadeo para que su trabajo de grado sea la investigación de mercado para la empresa en función de las necesidades aquí planteadas. Lo que se traduce en ahorros de \$15.000.000.

Para la evaluación financiera se proyectan los flujos de caja durante los 36 meses de vigencia del Plan considerando de 3 escenarios, así:

- En el primero se proyectan los resultados de la empresa sin la implementación estratégica, los cuales tienen un crecimiento anual igual al 5%, de acuerdo con el promedio evidenciado en los últimos 3 años.
- En el segundo se proyectan los resultados con la implementación estratégica.

- Por último, se calcula la diferencia entre los dos escenarios anteriores para conocer el impacto neto de la propuesta, mediante su flujo de caja incremental.

A continuación, se describen los supuestos bajo los cuales se proyectan los 3 escenarios.

- **Incremento de ventas estrategia clientes actuales:** implementando las propuestas del Plan Estratégico de Mercadeo los clientes actuales de la organización pueden incrementar sus compras en un 20%, es decir \$ 1.700.000 pesos mensuales más a la facturación actual.
- **Incremento de ventas estrategia clientes nuevos:** implementando las propuestas del Plan Estratégico de Mercadeo se pueden traer clientes nuevos para la organización que incrementarían sus ventas en un 20% adicional al de los clientes actuales. Es importante dejar claro que los clientes nuevos pasan a ser clientes actuales después de efectuar el primer pedido.
- **Crecimiento de las ventas y costos de la Organización:** Este rubro se establece para simular el primer escenario, que sería el actual, en donde se supone que el crecimiento en ventas será el promedio histórico de los últimos 3 años, correspondiente al 5% anual.
- **Margen neto:** Este rubro muestra porcentualmente la utilidad después de impuestos y costos de la empresa, y es utilizada para todos los escenarios. Corresponde al margen actual de Identimed, equivalente a 50%.
- **Costo de capital:** corresponde a la tasa de crédito para capital de trabajo otorgado a una pequeña empresa por Bancolombia, equivalente a 1,7% mensual. Este rubro es el que a la fecha de esta simulación (noviembre 2019) le aplicaría Bancolombia a Identimed de acuerdo con sus productos y comportamiento de riesgo, es la tasa usada para un crédito de capital de trabajo, llevada a frecuencia mensual.
- **Inversión al final de los 3 años de implementación:** muestra la sumatoria de la inversión en la consultoría inicial y la implementación de las estrategias descritas en el plan de mercadeo, las cuales se detallan con sus respectivas inversiones en la tabla “detalles de la inversión estratégica por año”

- **Flujo Caja Neto sin Inversión estratégica a los 3 años:** Este es el valor traído a presente del flujo de caja sin que se realice ninguna inversión; escenario sin implementación del Plan Estratégico de Mercadeo.
- **Flujo Caja Neto con Inversión estratégica 3 años:** Este es el valor traído a presente del flujo de caja si se realizaran las inversiones propuestas; escenario con implementación del Plan Estratégico de Mercadeo.
- **Flujo Caja Neto marginal a los 3 años:** Este es el valor traído a presente del flujo de caja marginal o incremental, es decir la diferencia entre el flujo de caja sin inversión y el mismo con inversión.

Los supuestos bajo los que se construyen los escenarios se resumen en la Tabla 13.

Tabla 13. Supuestos para la proyección de escenarios

Supuestos bajo los cuales se trabaja el caso de negocio	
Incremento de ventas estrategia clientes actuales	20%
Incremento de ventas estrategia clientes nuevos	20%
Incremento de ventas para punto de equilibrio	5%
Crecimiento de las ventas y costos de la Organización similar al crecimiento del PIB proyectado para los siguientes 3 años	5%
Margen neto	50%
Costo de capital (tasa de credito para capital de trabajo otorgado a una Pyme pequeña por Bancolombia)	2%
Impuestos	33%
TIR	18%
Inversión al final de los 3 años de implementación	\$ 49.800.000
Flujo Caja Neto sin Inversión estratégica a los 3 años	\$ 160.777.500
Flujo Caja Neto con Inversión estratégica 3 años	\$ 253.545.552
Flujo Caja Neto marginal a los 3 años	\$ 92.768.052

Fuente: Elaboración propia.

7.1. Resultados

El resultado del flujo de caja neto sin implementación es \$160.777.500. Este rubro representa el valor que podría crear Identimed durante los próximos 3 años sin hacer ninguna inversión estratégica. En contraste, el resultado del flujo de caja neto con implementación del Plan Estratégico de Mercadeo es \$253.545.552. Correspondiente al valor en pesos de hoy que Identimed crearía de implementar el Plan.

El flujo de caja neto marginal o incremental es \$92.768.052; es decir, que, de implementar el Plan, Identimed crearía este valor adicional durante los próximos 3 años.

En la Tabla 14 se resume los resultados de la simulación financiera.

Tabla 14. Resultados de la simulación financiera

Inversión al final de los 3 años de implementación	\$ 49.800.000
Flujo Caja Neto sin Inversión estratégica a los 3 años	\$ 160.777.500
Flujo Caja Neto con Inversión estratégica 3 años	\$ 253.545.552
Flujo Caja Neto marginal a los 3 años	\$ 92.768.052

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Análisis de sensibilidad

Con el ánimo de determinar el porcentaje de incremento de ventas que logra el punto de equilibrio en la implementación del Plan, se realiza análisis de sensibilidad. El resultado es que con un incremento de \$425.000 mensuales en ventas se logra el punto de equilibrio. En discusión con la Gerencia se concluye que esto es muy viable.

7.3.Conclusión

Los cálculos anteriores confirman la viabilidad para la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo, dado que no solo se resuelve la necesidad planteada que es el incremento de las ventas de manera consistente, con la consecución de nuevos clientes y la recompra de los actuales, sino que los recursos necesarios para implementar las estrategias que logran tales resultados (Plan Estratégico de Mercadeo) retornan mayor valor que el invertido.

Además, el hecho de que el punto de equilibrio de la inversión se logre con un incremento en ventas de tan solo \$425.000 mensuales, que a juicio de la Dirección es fácil de lograr, disminuye la incertidumbre derivada de las posibles fluctuaciones de los resultados esperados. Es decir, que, aunque no se alcance el supuesto de incremento de ventas de 20%, aún con incrementos por encima de 5% se crea valor para la Organización. Con lo que se reitera la viabilidad financiera de implementación del Plan.

del Plan.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La empresa tiene amplia experiencia en la industria, lo que se identifica como una oportunidad para incursionar en nuevos mercados y diversificar su portafolio, buscando llegar a nuevos mercados y tipos de clientes.
- La empresa Identimed tiene debilidades que actualmente no permiten lograr al 100% los objetivos trazados, también tiene a favor unas numerosas oportunidades en el mercado externo, las cuales si son atendidas de acuerdo con las recomendaciones de esta consultoría podría mejorar notablemente el posicionamiento de marca dentro del sector competido.
- Los clientes más emblemáticos y rentables de la compañía y los que llevan más años con ellos son fieles, lo cual le imprime seguridad a la organización, al momento de penetrar nuevos mercados y buscar nuevos clientes potenciales.
- Se evidencian nichos de mercado poco atendidos, como también tipos de tecnologías y opciones de identificación que con investigación e inversión pueden ser implementados, dando un factor de diversificación y competitividad, como sería ofrecer una línea de producto amigables con el medio ambiente, así mismo crear una línea de productos de menor durabilidad para eventos que requieren una identificación de este tipo como ferias y eventos cortos.
- Los tiempos de entrega juegan un papel importante en la permanencia del cliente dentro de la compañía, es uno de sus factores más valorados, pero que no hace parte

de la propuesta de valor de cara al cliente, es decir es un diferenciador al momento de argumentar la venta.

- El hecho de que el punto de equilibrio de la inversión se logre con un incremento en ventas de tan solo \$425.000 mensuales, que a juicio de la Dirección es fácil de lograr, disminuye la incertidumbre derivada de las posibles fluctuaciones de los resultados esperados. Es decir, que, aunque no se alcance el supuesto de incremento de ventas de 20%, aún con incrementos por encima de 5% se crea valor para la Organización.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa realizar acciones de tipo promocional las cuales se proponen en esta consultoría, para darse a conocer sus productos y servicios en el mercado nacional.
- Los canales digitales ya hacen parte del presupuesto de la empresa, por lo tanto, se recomienda destinar un rubro considerable para realizar campañas digitales locales/nacionales que impacten otros nichos de mercado a un menor costo.
- Con el ánimo de disminuir costos, se recomienda que para la realización de la investigación de mercado se contacten estudiantes de maestría o especialización en mercadeo para que su trabajo de grado sea tal investigación de mercado.
- Finalmente es importante y se recomienda tener un ejercicio de planeación anual, donde todos los actores de la compañía definan su plan de ruta y focos para el año siguiente, basados en los objetivos que como compañía quieren lograr, crecimiento

rentable, mejorar la experiencia del cliente, lograra satisfacción y preferencia o penetración de nuevos mercados. En función de sus metas crear planes estratégicos, con un propósito o misión, una aspiración o visión, unas ambiciones o metas, un escenario competitivo o industrias y segmentos a los que quieren vender, unas capacidades estratégicas o valores agregados que desean destacar como argumentos diferenciadores y los focos a los que le desean apuntar que proponemos sean crecimiento rentable, mejorar la experiencia del cliente, lograr satisfacción y preferencia o penetración de nuevos mercados, con el fin que toda la empresa tenga claro que deben hacer para conseguir los resultados, apoyados en el plan de marketing propuesto en esta consultoría.

Referencias

- Montoya Agudelo, C. A., & Boyer, M. R. (2013). *CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización* (Vol. 17 N°1). Visión Futuro. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234042>
- 50MINUTOS.ES. (2016). El análisis PESTEL Asegure la continuidad de su negocio. 50MINUTOS.ES. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=vmLyCwAAQBAJ&pg=PT19&dq=MODELO+PESTEL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjfsPDwoK3iAhXR51kKHwt2AvEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=MODELO%20PESTEL&f=false>
- Abdulkareem, Y. (2018). Conflict, international trade and President Trump's isolationist policies. *Journal of International Trade Law and Policy*, 17(1/2), 34-45, <https://doi.org/10.1108/JITLP-07-2017-0024>.
- Aguilar Joyas, J. (Mayo de 2006). *MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.pdf>
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 83-96.
- Álvarez, A. (2011). La agenda interna de productividad y competitividad de Antioquia, 2008-2012. *Mercatec*, 49-61.
- Amazon. (05 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>
- Ambrosio, V., & Poveda, J. A. (2000). *Plan de marketing paso a paso*. prentice hall. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35283137/Plan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPlan_de_Marketing_paso_a_paso.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191
- Amo Baraybar, F. (2011). El Cuadro de Mando Integral - Balance Scorecard. ESIC Editorial. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=y0UnHnt0KYoc&oi=fnd&pg=PA9&dq=Cuadro+de+Mando+Integral+&ots=TJbfb-k3CW&sig=yLIMDD6cBAYP4ki-bovQh0Zk6C8#v=onepage&q=Cuadro%20de%20Mando%20Integral&f=false>
- Ayala, C., & Granados, H. (02 de Octubre de 2019). Entrevista estructurada análisis del entorno de la industria de la carnetización. (J. Velásquez Cálad, & B. Agredo Valencia, Entrevistadores)

- Balen Giancola, D. (2018). *Análisis del modelo de negocio actual para Brandoletti y propuesta de acciones de mejora*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/113665/Balen%20-%20An%C3%A1lisis%20del%20modelo%20de%20negocio%20actual%20para%20Brandoletti%20y%20propuesta%20de%20acciones%20de%20mejora.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bermudez Restrepo, H. (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de. *Universidad del rosario febrero 2010*, 177-220. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/1327/1182>
- Bertalanffy, L. (1968). General Systems Theory as Integrating Factor in Contemporary Science. *Akten des XIV. Internationalen Kongresses für Philosophie*, 2, 335-340 DOI: 10.5840/wcp1419682120.
- Brenes Bonilla, L. (2014). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. Universidad Estatal a Distancia. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA77&dq=MATRIZ+DE+EVALUACION+DE+FACTORES+EXTERNOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4o7_2_LiAhWPT98KHfYxCrUQ6AEIjAB#v=onepage&q&f=false
- Brooks, N., & Simkin, L. (2012). Judging marketing mix effectiveness", *Marketing Intelligence & Planning*. 30(5), 494-514. <https://doi.org/10.1108/02634501211251025>.
- Büyüközkan, G., & Ilıcak, Ö. (2019). Integrated SWOT analysis with multiple preference relations: Selection of strategic factors for social media", *Kybernetes*, Vol. 48 No. 3, pp. *Kybernetes*, 48(3), 451-470. <https://doi.org/10.1108/K-12-2017-0512>.
- Camarena Martínez, J. L. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Revistas Bolivianas*. Obtenido de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502016000100005&script=sci_arttext&tlng=es
- Cárdenas, L. (28 de Febrero de 2019). Entrevista inicial para presentación oferta de servicios. (J. Velásquez, Entrevistador)
- Carneticard*. (01 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://carneticard.com.co/HOME/>
- Castro Gaitán, M. (2018). *PROPUESTA DE MEJORA EN MANEJO Y CONTROL DE ACTIVOS PARA LA*. Obtenido de <http://repository.poligran.edu.co/handle/10823/1207>
- Chapman, A. (Agosto de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de Análisis de matriz DOFA: <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- Chavchanidze, V. (1974). TOWARDS THE GENERAL THEORY OF CONCEPTUAL SYSTEMS: (A New Point of View). *Kybernetes*, 3(1), 17-25. <https://doi.org/10.1108/eb005347>.

- Chikweche, T., & Fletcher, R. (2012). Revisiting the marketing mix at the bottom of pyramid (BOP): from theoretical considerations to practical realities. *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), 507-520. <https://doi.org/10.1108/07363761211275>.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.,. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?cites=2921493578803300193&as_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=es
- Damodaran, A. (2007). Return on Capital (ROC), Return on Invested Capital (ROIC) and Return on Equity (ROE): Measurement and Implications. *Stern School of Business*, 1-69.
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integr-l-antonio-davila-iese.pdf>
- Díaz Chuquipiondo, R. (2013). *Cómo elaborar un plan de marketing*. Editorial Macro. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OQwwDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=que+es+Plan+de+Marketing+Estrat%C3%A9gico&ots=ROPuaQN4-6&sig=PHAOA_DDdM6qwJhYa_HYS1PIRMk#v=onepage&q=que%20es%20Plan%20de%20Marketing%20Estrat%C3%A9gico&f=false
- Dobbs, M. E. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2013-0059>.
- Escajeado San Epifanio, L. (11 de 12 de 2015). *Dialnet*. (U. d. Alicante, Ed.) Obtenido de Reconocimiento e Identificación de las personas mediante Biometrías estáticas y dinámicas: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=72547>
- Fernández Marcial, V. (2015). *Publicaciones*. Obtenido de Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto.: <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/view/4380>
- Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Diaz de Santos. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=_LnnKTPZONgC&pg=PA52&dq=modelo+PEST&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewi4IsSx7LLiAhWimeAKHTnWA3MQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false
- Ferreira Herrera, D. C. (2005). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Obtenido de <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252/1439>
- Figueroa Domecq, C., Saéz Cala, A., & Pulido, J. I. (2009). Impacto de la innovación y el cambio tecnológico en el sector hotelero en destinos urbanos emergentes. El caso de la comunidad de Madrid. Universitaria Ramón Areces 2009. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=jG->

UDAAAQBAJ&pg=PA53&dq=MODELO+PESTEL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjG9oGsoa3iAhWopFkKHVIPCaIQ6AEIQzAF#v=onepage&q&f=false

- Fotiadis, A., Mombeuil, C., & Valek, N. (2018). Designing and Implementing a Marketing Plan. En M. Sotiriadis, & M. Sotiriadis (Ed.), *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (págs. 297-311. <https://doi.org/10.1>). Emerald Publishing Limited.
- Fred R, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA110&dq=MATRIZ+DE+EVALUACION+DE+FACTORES+EXTERNOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBqr-S8LLiAhXDJt8KHSf8BjoQ6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>
- Fred R, D. (2013). En D. Fred R, *Conceptos de administración estratégica* (14° ed., pág. 400). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/download/2096/3847?inline=1>
- Fuertes, Y., & Sepúlveda, J. (2016). Scrum, Kanban y Canvas en el sector comercial, industrial y educativo - Una revisión de la Literatura. *Revista Antioqueña de las Ciencias Computacionales y la Ingeniería de Software*.
- Gastalver Robles, M. C. (2015). Marketing Cultural. Elearning, S.L.,. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=8mBWDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Giraldo Oliveros, M., & Esparragoza, D. J. (2016). *Gerencia de marketing*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CNJCDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=que+es+Plan+de+Marketing+Estrat%C3%A9gico&ots=2t7Uu-9xr3&sig=HgFrOvXticVsxhB_lJzacCbeCA8#v=onepage&q=Plan%20de%20Marketing%20Estrat%C3%A9gico&f=false
- Gonzalez Nebreda, P., Turmo de Padura, J., & Villaronga Sanchez, E. (2006). *La Valoración Inmobiliaria Teoría y Práctica*. Madrid: La ley.
- Grupo Bancolombia. (2019). *Investigaciones económicas*. Medellín: Grupo Bancolombia.
- Identimed*. (01 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.identimed.com.co/quienes-somos>
- Jaiswal, M., & Maxwell, R. (2019). The trials and tribulations of JTH Inc. *The CASE Journal*, 15(2), pp. 88-108. <https://doi.org/10.1108/TCJ-06-2018-0065>.
- Jaume Triginé, F. G. (2013). Cuadro de mando integral. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=09TBkkgG58gC&oi=fnd&pg=PA461&dq=Cuadro+de+Mando+Integral&ots=88phLvFAjX&sig=OCMkAiZ5BGAXMBZ4lhhdVVKatOxQ#v=onepage&q=Cuadro%20de%20Mando%20Integral&f=false>

- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. México: Limusa.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7 Ed. ed.). Madrid: Pearson Educación S.A.
- Kasale, L., Winand, M., & Robinson, L. (2018). Performance management of National Sports Organisations: a holistic theoretical model. *Sport, Business and Management*, 8(5), 469-491. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0056>.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Management Theory: A Systems Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias* (2 Ed. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Korn, J. (2019). Crisis in systems thinking. *Kybernetes, Aop(Aop), AoP* <https://doi.org/10.1108/K-01-2019-0026>.
- Lajara, B. m. (2017). Análisis estratégico del sector de la piedra natural en España: El caso de la Provincia de Alicante. En U. d. 2017 (Ed.). Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=0q1IDwAAQBAJ&pg=PA195&dq=MODELO+PESTEL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwidtuvXma3iAhXJxJfKkHQ8-BD8Q6AEIODAD#v=onepage&q=pestel&f=false>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral. Diaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=LDStM0GQPkgC&printsec=frontcover&dq=modelo+PEST&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjI5aGG7rLiAhXRvt8KHciiBMYQ6AEIRDAF#v=onepage&q=pest&f=false>
- Mascareñas, J., & Leporati, M. (Diciembre de 2010). *Acerca de Nosotros: Instituto de Estudios Financieros*. Obtenido de https://www.iefweb.org/wp-content/uploads/2019/01/opciones_reales_flujo_caja_descontado.pdf
- Matamoros Goya, M. I., & Ortega Benavides, A. V. (2012). *Informe de proyecto de graduación dentro de una materia*. Obtenido de https://scholar.google.es/scholar?cites=2921493578803300193&as_sdt=2005&scioldt=0,5&hl=es
- Michaux, S. (2019). *Las cinco Fuerzas de Porter - Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=mWLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=5+fuerzas+de+porter&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjWrtnII5ThAhVQo1kKHfrfCEwQ6AEIKDAA#v=onepage&q=5%20fuerzas%20de%20porter&f=false>
- Molina Marín, L. É. (01 de Marzo de 2019). ¿Y qué pasa con el tema del enrolamiento en el fútbol? *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano.

- Mondragón González, J. A., & Ortiz Ospina, M. A. (2012). *Fortalecimiento de la comunicación interna para resultados efectivos en la empresa Effective Computer Solutions (ECS)*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2984/MondragonJulie2012.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Morales, C. M. (2014). *Finanzas del proyecto: Introducción a las matemáticas Financiera*. (CEE, Ed.) Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Novicevic, M., Harvey, M., Autry, C., & Bond, E. (28 de Septiembre de 2018). Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(1), 84-94. <https://doi.org/10.1108/02634500410516931>. Obtenido de Qué es la Matriz DOFA, Matriz FODA o Matriz DAFO: <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>
- Pearce, W. D. (1999). *Diccionario Akal de Economía Moderna*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Piracon Burgos, Y. A., & Llanos Torres, P. A. (2018). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN CAFÉ ALTERNATIVO "CAFÉ CON CALI"*. Obtenido de http://repository.ucc.edu.co/bitstream/ucc/7607/1/2018_plan_negocio_cafe.pdf
- Planellas, M., & Munni, A. (2015). En *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Conecta. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I27wBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=MODELO+PESTEL&ots=nXYDnby2-Z&sig=adWJh5I0wimEDgVhSM6rNR1T1i0#v=onepage&q&f=false>
- Ponce Talancón, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130. Obtenido de La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones: <https://www.redalyc.org/html/292/29212108/>
- Porter, M. (2003). The economic performance of regions. *REGIONAL STUDIES*, 37(6-7), 549-578.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Preciado Rodriguez, G. (2000). *Organizadores Gráficos*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39033922/Organizadores_Graficos.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558990583&Signature=YaNgoQej2XyAY0yF4%2Bf6STMDcCw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOrganizadores_Grafico
- Rajasekar, J., & Al Raee, M. (2013). An analysis of the telecommunication industry in the Sultanate of Oman using Michael Porter's competitive strategy model.

- Competitiveness Review*, 23(3), 234-259.
<https://doi.org/10.1108/10595421311319825>.
- Rodriguez Silva, S. (2005). *ESTUDIO DE VIABILIDAD EN EL MONTAJE DE UNA PASTELERIA INDUSTRIAL EN SAN GIL (SANTANDER)*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis236.pdf>
- Rodriguez, A. (2000). Balanced Scorecard. *Revista Legis El Contador*, 53-84. Obtenido de <http://www.gideca.net/files/Balanced%20Scorecarddef22-09-09.pdf>
- Romero Bermudez, E., & Diaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Mexico)*, XL(3-4), 127-142. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018888005.pdf>
- Sandrea, M., & Boscán, M. (Abril de 2004). *Acerca de Nosotros: Redalyc.ORG*. Obtenido de Acerca de Nosotros: Redalyc.ORG: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002608.pdf>
- SantaCruz, F., & Kleber, F. (2017). Diagrama de causa y efectos de los problemas en el área de producción del restaurante Rosso pastas & vinos. Machala : Universidad Técnica de Machala. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10734>
- Shum, Y. M. (18 de Junio de 2018). *Yi Min Shum Xie*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores externos (Matriz EFE – MEFE): <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Shum, Y. M. (06 de Febrero de 2018). *Yi Min Shum Xie*. Obtenido de Matriz de evaluación de factores internos (Matriz EFI – MEFI): <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Simonassi, L. E. (2009). CAPACITACIÓN LABORAL: ANÁLISIS CON EL DIAGRAMA DE CAUSAS Y EFECTO. En *Temas de Management* (págs. 18-22). Recuperado el 2019, de https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/75_Simonassi.pdf
- Soriano Soriano, C. (1991). *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. (Díaz Santos, S.A. ed.). España. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=B00MnbAf3soC&oi=fnd&pg=PA3&dq=mix+de+marketing&ots=-GTFa43kNv&sig=eh-K1qgvZHBsPKX0lZR92BNKqsY#v=onepage&q=mix%20de%20marketing&f=false>
- Suárez-Barraza, M., & Rodríguez-González, F. (03 de marzo de 2019). Cornerstone root causes through the analysis of the Ishikawa diagram, is it possible to find them? A first research approach. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 11(2), 302-316. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2017-0113>. Obtenido de Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto: <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Swift, R. S. (2002). *CRM Como Mejorar Las Relaciones Con Los Clientes*. Pearson Educación.

- Tigse Cholota, C. M. (01 de Marzo de 2019). *Repositorio Institucional UNIANDES*. Obtenido de Sistema informático de registro, control de fichaje y carnetización de los jugadores pertenecientes a la "Liga Deportiva Parroquial Picaihua": <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/7385>
- Vasco, U. d. (21 de Diciembre de 2015). *Programa Garaituz*. Obtenido de <file:///C:/Users/Carlos%20Andres%20Garcia/Google%20Drive/MAESTRIA/PROYECTO%20DE%20GRADO%20MAESTRIA/Mi%20propio%20desarrollo/Bibliografia/Guía%20para%20la%20Elaboración%20Plan%20de%20Marketing%20para%20pymes%20y%20micropymes%20.pdf>
- Velasquez Contreras, A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (53), 52-71. Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/206/20605305/>
- Velásquez, D. (28 de Febrero de 2019). Entrevista inicial para presentación oferta de servicios. (J. Velásquez, Entrevistador)
- Velez, P. (14 de junio de 2018). Valoración de empresas. (J. Medina, Entrevistador)
- Villalbí, J., Guixa, J., Casasa, C., Borrell, C., Duran, J., Artazcoz, L., & Camprubí, E. (2007). *El Cuadro de Mando Integral como instrumento de dirección en una organización de salud pública*. Obtenido de http://scielo.isciii.es/pdf/gsv21n1/originales_breves2.pdf
- Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=XW1kXEr1jlwC&pg=PA58&dq=MATRIZ+DE+EVALUACION+DE+FACTORES+EXTERNOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiaq-afgLPIAhWQnOAKHUDgBrlQ6AEIMjAC#v=onepage&q=MATRIZ%20DE%20EVALUACION%20DE%20FACTORES%20EXTERNOS&f=false>
- Zambrano Gualacata, J. E. (2019). LAN DE MARKETING PARA EL TALLER DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ KOREA MOTORS EN LA CIUDAD DE QUITO SECTOR EL INCA. Quito. Obtenido de <https://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1965>

Anexos

Anexo 1 Guía de entrevista con expertos para el análisis del Macroentorno Marco Pestel

1. ¿Afectan las políticas del gobierno nacional el desempeño del sector?
2. ¿Qué variables macro-económicas (Desempleo, inflación, TRM, devaluación) tienen efecto en el desempeño de la Organización? ¿Qué efecto?
3. ¿Qué medidas ha adoptado la Organización para responder a esos indicadores económicos?
4. ¿Qué cambios en la forma de vida impactan a la Organización?
5. ¿Cómo el comportamiento de las nuevas generaciones impacta su organización? ¿Y qué generación?
6. ¿Cómo afectan las tasas de interés a su organización?
7. ¿Cómo afectan los TLC's a la organización?
8. ¿Tienen las relaciones exteriores de Colombia alguna incidencia positiva/negativa en su organización?
9. ¿Cómo afectan los avances tecnológicos a la Organización?
10. ¿Qué tecnologías podrían tener un impacto positivo/negativo en la Organización? ¿Cómo?
11. ¿Qué normatividad regula la actividad de la Organización?
12. ¿Qué aspectos legales influyen a la Organización? ¿Cuáles podrían afectarla en el futuro?
13. ¿Qué amenazas y oportunidades identifica en el entorno de la Organización?
14. ¿Cómo la cultura influye en el mercado y cuales factores son de mayor importancia?
15. ¿Considera que en esta nueva tendencia del cuidado del medio ambiente y el uso amigable de materiales con el mismo podría afectar el desempeño de la empresa?

Anexo 2 Guía de entrevista con personal clave de Identimed para análisis Pestel

1. ¿Conocen o identifican influencias de tipo político sobre la industria de la empresa?
2. ¿Qué influencias económicas afectarían el desempeño de esta industria?
3. ¿Qué elementos desde el punto de vista social, demográfico, cambios en los estilos de vida, distribución de la renta, podrían afectar la industria?
4. ¿Desde el punto de vista socio-cultural que influencias detectan?
5. ¿Cómo influye la tecnología en esta industria?
6. Desde el punto de vista ecológico, protección al medio ambiente ¿Qué influencias identifican?
7. Finalmente, desde el punto de vista legal, ¿Qué influencias considera que afectaría positivo/negativo la empresa?

Anexo 3 Guía de encuesta para el análisis de la industria según Michael Porter

Instrumento aplicado a la Gerente General y el Gerente Comercial de la empresa.

Ingreso de Nuevos Competidores

1. ¿Sabe usted de la entrada de nuevos competidores en la industria que usted compite?
2. ¿Qué dificultades podría encontrar un nuevo competidor en el Mercado colombiano?
3. ¿Qué factores podrían posibilitar el éxito de un Nuevo competidor en el Mercado Colombiano?
4. Califique el grado de dificultad que debe superar una empresa que quiera entrar en el sector:

	Muy alto				Muy Bajo
	5	4	3	2	1
1. Posicionamiento de Marca					
2. Lealtad de los clientes					
3. Grandes inversiones iniciales (publicidad, I&D, Capital de Trabajo, infraestructura)					
4. Requerimientos legales y ambientales					
5. Acceso favorable a equipos					
6. Curva de experiencia o aprendizaje					
7. Reacción de los competidores actuales					
8. Otro, ¿cuál?					

Productos Sustitutos

1. ¿Qué alternativas sustituyen los productos que comercializa y fabrica la empresa?
2. Califique de 1: Altamente sensible a 5: Muy poco sensible, el precio del producto de la Organización respecto al de las alternativas sustitutivas.
3. Califique de 1: Mucho a 5: Nada, la mejora en la relación calidad/precio de las alternativas sustitutivas.
4. Califique de 1: Muchas a 5: Ninguna, las acciones colectivas del grupo estratégico para defenderse de las alternativas sustitutivas. Si su respuesta es 1 por favor indique cuales.

Proveedores

1. ¿Cuáles son los principales proveedores de La Organización?
2. Indique la siguiente información sobre sus proveedores.

Diligenciar para cada insumo de la empresa

* (P) Productor (DM) Distribuidor Mayorista (D) Distribuidor Minorista

** 1: muy dependiente 2: dependiente 3: algo dependiente. 4: poco dependiente. 5: nada dependiente.

Equipos e Insumos	Plástico			
Nombre del Proveedor	Energy			
Localización (ciudad)	Medellín			
Tipo *	Dm			
Frecuencia (días)	30 días			
Plazo de Pago en días	90 días			
Volumen de compra en pesos	7 mm			
Dependencia del proveedor**	2			

Equipos e Insumos				
Nombre del Proveedor				
Localización (ciudad)				
Tipo *				
Frecuencia (días)				
Plazo de Pago en días				
Volumen de compra en pesos				
Dependencia del proveedor**				

3. Califique de 1: Pocos a 5: Muchos, el número de proveedores.
4. Califique de 1: Baja a 5: Alta, la probabilidad de sustituir los productos de su proveedor.
5. Califique de 1: Mucho a 5: Poco, el peso del costo del producto del proveedor en el costo de su producto.
6. Califique de 1: Muy Improbable a 5: Muy Probable, que tan probable es cambiar de proveedor.
7. Califique de 1: Muy Probable a 5: Muy Improbable, la probabilidad que su proveedor se integre hacia adelante (hacer lo mismo de la empresa)
8. Si algún proveedor le incumpliera, ¿Qué problemas generaría? ¿Se podría recurrir a otro rápidamente?

Clientes

1. ¿Cuál es el perfil de los clientes de la Organización?
2. ¿Cuáles son los atributos que más valoran sus clientes?
3. ¿Qué sugerencias/exigencias se reciben de los clientes?
4. ¿Qué influencia al cliente en la decisión de comprar los productos Identimed?
5. ¿Las compras que predominan son al por mayor o al detal?
6. ¿Qué tan fácil es para los clientes cambiar de empresa proveedora de los servicios?

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento del cliente sobre los productos que están comprando?

Rivalidad entre competidores

- ¿Cuáles son sus competidores más directos? ¿Y en que ciudades están?
- ¿Qué fortalezas identifica en ellos?
- ¿Qué debilidades identifica en ellos?
- ¿Cuál es la principal fortaleza de la Organización?
- ¿Cuál es la principal debilidad de la Organización?
- Califique de 1: bajo a 5: alto, el crecimiento de sus competidores en los últimos tres años.
- Califique sus productos frente a los productos de sus competidores. (Califico mi empresa frente a la competencia)

	Competidor 1				
1. Capacidad de respuesta	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
2. Atención y fiabilidad	5	4	3	2	1
3. Calidad/durabilidad.					
4. Relación costo/beneficio					
5. Post-Venta					

	Competidor 2				
1. Capacidad de respuesta	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
2. Atención y fiabilidad	5	4	3	2	1
3. Calidad/durabilidad.					
4. Relación costo/beneficio					
5. Post-Venta					

	Competidor 3				
--	--------------	--	--	--	--

1. Capacidad de respuesta	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
2. Atención y fiabilidad	5	4	3	2	1
3. Calidad/durabilidad.					
4. Relación costo/beneficio					
5. Post-Venta					

	Competidor 4				
1. Capacidad de respuesta	Desempeño Superior				Desempeño Inferior
2. Atención y fiabilidad	5	4	3	2	1
3. Calidad/durabilidad.					
4. Relación costo/beneficio					
5. Post-Venta					

8. Califique de 1: pocos a 5: muchos, los participantes de su grupo estratégico.

Justifique su respuesta:

9. Califique de 1 a 5 el tamaño de los integrantes de su grupo estratégico siendo 1:

Del mismo tamaño y 5: No son del mismo tamaño.

10. Califique de 1 a 5 la diferencia de estrategias usadas por los integrantes del grupo estratégico, siendo 1: poco y 5: mucho.

11. Ordene de 1: más importante a 5: menos importante los siguientes intereses en su grupo estratégico:

Intereses	#
1. Incremento de la Rentabilidad	
2. Incremento en la participación del Mercado/Market Share	
3. Flujo de efectivo	
4. Liderazgo en costos /precio bajo	
5. Liderazgo de producto/calidad	
6. Otro ¿Cuál?	

- 12.** ¿Cuál es la estrategia general de su empresa?
- 13.** ¿Cuál es la estrategia general de sus dos principales competidores?
- 14.** Califique de 1: Lejos a 5: Cerca, la estrategia actual respecto a la estrategia ideal.

Anexo 4 Guía de Encuesta para el análisis de la Industria

Instrumento aplicado a clientes de la empresa Identimed.

Objetivo: identificar los atributos/beneficios por los cuales las empresas compran los productos de la empresa Identimed

Nombre de la Empresa:

1. ¿A qué sector de la industria pertenece?
2. ¿Cómo se enteró de los productos de la empresa?
3. ¿Tipo de producto que compró?
4. ¿Que otro producto puede ser sustituto del que compró?
5. ¿Qué necesidad suplió la adquisición del producto?
6. ¿Qué empresas del sector consultó antes de tomar la decisión de compra?
7. ¿Qué atributos lo llevaron a tomar la decisión de compra? Califique de 1 a 5, siendo 5 el más importante y el 1 el menos importante.

Variable	Calificación
Precio	
Calidad	
Tiempo de entrega	
Servicio postventa	
Respaldo	

8. ¿El equipo comercial de Identimed está en constante contacto con su empresa?
9. ¿Qué aspectos le parecen que se pueden mejorar en la empresa Identimed?

Gracias por su información.

Anexo 5 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Identimed –Modelo Kast & Rosenzweig

Instrumento aplicado a todo el personal de la organización dependiendo de su cargo.

Subsistema Razón de Ser

Incluye el conjunto de propósitos o finalidades establecidos en forma dinámica por la empresa para alcanzar su misión global en la sociedad. Incluye la visión, la misión y los valores empresariales; los objetivos generales y las estrategias para alcanzarlos y las políticas y metas específicas.

1. ¿Misión?
2. ¿Objetivos estratégicos?
3. ¿Visión?
4. ¿Qué acciones ha realizado la organización para alcanzar la visión?
5. ¿Valores organizacionales?
6. Mencione los aspectos sobre los cuales se ejecuta la estrategia
7. ¿Se diagnostican oportunidades, amenazas? ¿Cómo?
8. ¿Se diagnostican fortalezas y debilidades? ¿Cómo?
9. ¿La Organización desarrolla acciones concretas para reforzar el sentido de pertenencia de sus grupos de interés?
10. ¿Los directivos se capacitan permanentemente sobre nuevos modelos de gestión?

Anexo 6 Guía de Entrevista para el Análisis Interno de la Organización Identimed –Modelo Kast & Rosenzweig

Instrumento aplicado a todo el personal de la organización dependiendo de su cargo.

Subsistema Tecnológico

Comprende las metodologías, entrenamientos, conocimientos, herramientas y técnicas para desarrollar las tareas y procesos para alcanzar los objetivos de la organización.

1. ¿Tiene la Organización documentados sus procesos operativos?
2. ¿Identifica la Organización cuellos de botella en la ejecución de sus procesos operativos?
3. ¿Existe planeación para la ejecución de los procesos operativos?
4. ¿La Organización posee algún sistema de medición de la productividad en la prestación del servicio?
5. ¿Se toman acciones para evitar operaciones improductivas y reducir pérdidas de tiempo y de materiales?
6. ¿Se tiene implementado un sistema para el control de inventarios?
7. ¿Se tiene implementado un sistema de gestión de calidad?
8. ¿Se tiene un área para la Investigación y Desarrollo? ¿Cómo opera?
9. ¿Existen políticas permanentes de la dirección frente a adopción de nuevos conocimientos y tecnologías administrativas? ¿Cuáles?
10. ¿Cuál ha sido la actualización tecnológica de la organización en los últimos 3 años?
11. ¿En qué tecnologías se apoya la organización para la prestación del servicio?
12. ¿Cuál es el Grado de capacitación del personal para operar ésta tecnología?
13. ¿Existe un sistema de evaluación del servicio?

Subsistema Estructural

Incluye la formalización de las relaciones entre el subsistema tecnológico y el psicosocial. Se refiere a la manera en que están divididas y coordinadas las tareas de la organización e involucra a la estructura formal e informal. Incluye división, organización y coordinación de las tareas y funciones; descripciones de puestos, reglas y procedimientos; líneas de autoridad o responsabilidad, comunicación y flujos de trabajo.

1. Organigrama y distribución del trabajo.
2. ¿Se tiene definido un Manual de funciones para cada cargo? ¿Se cumple?
3. ¿Se cuenta con un manual de Desempeño para la Organización? Si existe, ¿Cómo se mide el desempeño del personal para cada nivel jerárquico?
4. ¿Se tiene un sistema de comunicación organizacional?
5. ¿Cuáles medios de comunicación le permiten a la dirección conocer inquietudes/aportes de los empleados de diferentes niveles jerárquicos?
6. ¿Existen políticas y estrategias de la Organización para atraer personal calificado?
7. ¿Existen políticas en la organización para conservar personal de calidad?
8. ¿Cuál es el Nivel de formación del personal de la Organización?
9. ¿Existe en la organización Programas de entrenamiento y capacitación de personal de cada nivel?
10. ¿Existe en la Organización una política de Desarrollo de personal y plan de promociones y ascensos? Si existe, ¿cuántos empleados han participado en él?
11. ¿Existe una estructura de Compensación asociada a variables de productividad?
12. ¿La remuneración de la organización es competitiva en comparación con la competencia directa?
13. ¿Existe un sistema de compensación de beneficios extra-legales para los empleados?, ¿A qué niveles aplica?

14. ¿Qué procesos tienen subcontractados en la organización?

Subsistema Psico-social

Abarca a los diferentes actores de la empresa y sus relaciones entre sí y con la organización. Involucra la conducta individual, las relaciones humanas y factores culturales.

1. ¿La organización mide sistemáticamente el clima laboral?
2. ¿Existen mecanismos para identificar situaciones de conflictos de orden laboral en la dinámica de la organización? ¿Cómo se identifican?
3. ¿Genera la organización mecanismos para la resolución de conflictos?
¿Cuáles?
4. ¿Que caracteriza la cultura organizacional de la Organización?

Subsistema de Gestión

Reúne, organiza y controla los otros subsistemas, facilita la interacción entre los mismos y promueve el aumento de efectividad de la organización en su conjunto. Incluye los procesos administrativos y los sistemas de decisiones, autoridad, funciones administrativas de planificación, dirección y control.

1. ¿Cuál es el nicho al que está dirigida la organización?
2. ¿Qué clientes atiende la organización?
3. ¿Cuáles son las necesidades del cliente?
4. Describa el proceso de toma de decisiones en la organización, para los niveles estratégico, táctico y operativo.
5. ¿Cuál ha sido la fuente de recursos financieros utilizada por la Organización?
6. ¿La Organización posee una estrategia competitiva definida?
7. ¿Qué diferencia hay entre la visión de la organización y la de sus competidores?

- 8.** ¿Qué acciones de la competencia llaman la atención de la organización?
- 9.** ¿Identifica Ud. algún líder del sector?
- 10.** ¿Se proyectan cambios estratégicos en la organización? ¿En qué plazo?
- 11.** ¿Cuál es la Orientación del proceso de Planeación en la Organización: Largo Plazo, mediano Plazo, Corto plazo, acciones inmediatas?