

**PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DE
RIESGOS PROFESIONALES “PREVIA TEP”**

OLGA LUCIA PAZ RESTREPO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LA ADMINISTRADORA DE
RIESGOS PROFESIONALES “PREVIA TEP”**

OLGA LUCIA PAZ RESTREPO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de:
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**ASESORA:
Dra. ALBA YADIRA VILLARREAL
Economista – Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de su autora”

Artículo 1. del acuerdo No, 324 de octubre 14e 1966, emanada del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2005

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	18
1. MARCO REFERENCIAL	20
1.1 MARCO HISTORICO	20
1.2 MARCO CONCEPTUAL	21
1.2.1 Sistema general de riesgos profesionales	23
1.2.2 SALUD OCUPACIONAL	23
1.2.3 Programa de salud ocupacional	23
1.2.4 Subprograma de medicina preventiva y del trabajo	23
1.2.5 Subprograma de higiene y seguridad industrial	24
1.2.6 Comité paritario de salud ocupacional	25
1.2.7 Estilos de vida y trabajo saludables	25
1.3 MARCO LEGAL	25
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
2.1 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	29
2.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	29
2.2.1 Misión	29
2.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	30
2.3.1 Visión	30
2.3.2 Calidad	30

2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES	30
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	31
3.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)	31
3.1.1 Análisis de la cultura corporativa	31
3.1.2 Capacidades	32
3.1.3 Matriz de Impacto de la capacidad interna PCI	37
3.1.4 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	39
3.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (POAM)	41
3.2.1 Análisis del entorno económico	41
3.2.2 Análisis del entorno político. Hace referencia a normas y leyes.	43
3.2.3 Análisis del entorno social y cultural	43
3.2.4 Análisis del entorno tecnológico	44
3.2.5 Análisis del entorno geográfica	45
3.2.6 Análisis del entorno competitivo	45
3.2.7 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	48
3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	50
3.4 Matriz DOFA	53
3.4.1 Fortalezas.	53
3.4.2 Debilidades	53
3.4.3 Amenazas	54
3.4.4 Oportunidades	54

3.4.5 Estrategias FO	55
3.4.6 Estrategias DO	55
3.4.7 Estrategias FA	55
3.4.8 Estrategias DA	55
3.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	58
4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	60
4.1 DEFINICION HORIZONTE DE TIEMPO	60
4.2 REDEFINICION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	60
4.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	61
4.4 VISION	61
4.5 CALIDAD	61
4.6 OBJETIVO GENERAL	62
4.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	62
5. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA	63
5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN (PEEA).	63
5.1.1 Fortaleza Financiera	63
5.1.2 Ventaja competitiva	63
5.1.3 Estabilidad ambiental	64
5.1.4 Fortaleza industrial	64
5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	68
5.3 MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL (MPD)	69
5.4 MATRIZ DE BOSTON	70

5.5 MATRIZ I-E	72
5.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS	72
5.6.1 Estrategias Corporativas	72
5.6.2 Estrategias de Negocios	72
5.6.3 Estrategias Funcionales	73
6. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	75
7. INDICADORES DE GESTIÓN	77
8. PLAN DE ACCIÓN	79
9. DIFUSIÓN DEL PLAN	83
10. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN	84
11. CONCLUSIONES	85
12. RECOMENDACIONES:	86
BIBLIOGRAFÍA	87

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Perfil de competencias internas PCI	38
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno MEFI	41
Cuadro 3. Perfil de oportunidades y amenazas POAM	47
Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo MEFE	50
Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo MPC	52
Cuadro 6. Matriz DOFA PREVIATEP	57
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad	59
Cuadro 8. Matriz de posición estratégica y acción PEEA	66
Cuadro 9. Matriz de la política direccional (MOD)	69

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Ejes de valores	67
Figura 2. Ejes de Valores de crecimiento	68
Figura 3. Capacidad competitiva de la empresa	70
Figura 4. Matriz de Boston	71
Figura 5. Ambiente externo MEFE	72

GLOSARIO

ACCIDENTE DE TRABAJO: todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que a su vez produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte.

AUSENTISMO: condición de ausente del trabajo. Se denomina al número de horas programadas, que se dejan de trabajar como consecuencia de las enfermedades profesionales, de las enfermedades generales, de los accidentes de trabajo y de las consultas de salud.

CONDICIONES DE SALUD: características de orden físico, mental, ambiental y social, que conforman el entorno del individuo. Se pueden agregar y analizar las características de varios individuos, con el fin de establecer las prioridades de salud de un colectivo.

CONDICIONES DE TRABAJO: conjunto de características de la tarea, del entorno y de la organización del trabajo, las cuales interactúan produciendo alternativas positivas o negativas sobre la salud del trabajador que la ejerce.

CRONOGRAMA: registro pormenorizado del plan de acción del programa, en el cual se inscriben las tareas, los responsables y las fechas precisas de realización.

ENFERMEDAD PROFESIONAL: todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar y que haya sido determinado como enfermedad profesional por el gobierno nacional.

FACTOR DE RIESGO: condición o evento, del ambiente, de la organización, o de la persona, capaz de contribuir al desarrollo de la contingencia o siniestro (enfermedad o desastre).

GRADO DE PELIGROSIDAD: relación matemática obtenida del producto entre la probabilidad de ocurrencia, la intensidad de la exposición y las consecuencias más probables derivadas de una condición de riesgo específica.

GRADO DE RIESGO: relación matemática entre la concentración, intensidad o el tiempo de exposición a un factor de riesgo, con la concentración, intensidad o tiempo de exposición permitidos.

INCIDENCIA: medida dinámica de la frecuencia con que se presentan o inciden por primera vez, los eventos de salud o enfermedad, en un periodo determinado.

INDICE: relación numérica comparativa entre una cantidad tipo y otra variable. Es la relación constante entre dos cantidades.

LETALIDAD: proporción de muertos por un evento o una enfermedad determinada, relacionados con los casos de ese evento o enfermedad.

MORBILIDAD: número proporcional de personas que enferman en una población y tiempo determinado.

PANORAMA DE FACTORES DE RIESGO: método dinámico para la obtención de información sobre las condiciones de riesgo laboral, así como para el conocimiento de la exposición a que estén sometidos los distintos grupos de trabajadores.

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL DE LA COMPAÑÍA: es la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de salud que desarrolla la Compañía, tendientes a preservar, mantener y mejorar la condición de salud individual y colectiva, de los trabajadores en sus ocupaciones. Dichas actividades deben ser desarrolladas en los sitios de trabajo en forma integral e interdisciplinaria.

SALUD: salud Ocupacional: Área de la salud orientada a promover y mantener el mayor grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para la salud, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre en su actividad (OMS/ OIT).

SISTEMA GENERAL DE RIESGOS PROFESIONALES: conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrir con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. (D.1295/94.Art.1)

TRABAJO: es una actividad vital del hombre. Capacidad no enajenable del ser humano caracterizada por ser una actividad social y racional, orientada a un fin y un medio de plena realización

RIESGO: probabilidad que un evento ocurra

VALORACIÓN DE FACTOR DE RIESGO: procedimiento mediante el cual se signa valor matemático a un factor de riesgo. Expresa la severidad o peligrosidad a la que se somete el trabajador expuesto.

VIGILANCIA EPIDEMIOLÓGICA: sistema continuo de administración de información estratégica, tanto del ambiente como de las personas, que sirve de base en la orientación de las decisiones y las acciones, y del control de los factores de riesgo y para el logro de los objetivos de la salud ocupacional.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es la realización de un Plan Estratégico al interior de la Administradora de Riesgos Profesionales – PREVIATEP, el cual se inició con el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, prosiguiendo con la fijación de objetivos, la determinación del plan de acción a implementar y la evaluación. El diagnóstico recorre las etapas de planeamiento cuyo propósito esencial es medir la respuesta de la organización al medio ambiente en que se desenvuelve con el fin de evaluar la racionalidad de las políticas implementadas para retroalimentar el proceso de planeación y toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico permite apreciar las áreas de la Compañía que conviene fortalecer, definir la misión, especificar los objetivos, señalar los mecanismos que auguraran un ejercicio competitivo sano que permita obtener estrategias para aumentar sus ingresos dentro del mercado regional a través de la comercialización de su producto y evaluar las estrategias para adquirir posiciones de liderazgo.

La realización de este trabajo se constituye en un aporte importante que permitirá a la Empresa además de pronosticar, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones.

En la realización de este trabajo se dio aplicación a los conceptos básicos adquiridos a lo largo de la especialización en Alta Gerencia, pudiendo adaptarlos y desarrollarlos directamente al interior de la Empresa en estudio, integrando de esta forma todos los conocimientos adquiridos y además permite presentar pasos, pautas e instrumentos necesarios para elaborar una plan estratégico, constituyéndose así en un modelo a seguir.

Además este trabajo permitirá cumplir con uno de los requisitos para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, y contribuir de esta manera en entregar un documento importante tanto para la Universidad como para la Empresa en estudio.

ABSTRACT

The aim of this work is the achievement of Strategic Plan Inside the Administradora de Riesgos profesionales- PREVIATEP, which was started with the analysis of the strengths, weaknesses, threats and opportunities, the continuing with the setting of objectives, the determination of the plan of action to be introduced, and the evaluation. The diagnostic go over the stages of the Plan of which essential purpose is to measure the answer of the organization to the space in with it is, with the objective of evaluate the rationality of politics introduced to feedback the plan process and the taking of decisions.

The strategic diagnosis allows to appreciate the Company areas which convenient to forty, define its mission, specify the objectives, to point the mechanisms that will augur a healthy and competitive exercise which allows to obtain strategies to increase its entries in the regional market through the trade of its product and to evaluate the strategies to acquire leader positions.

The achievement of this work is constituted in an important contribution which will allow to the Company besides of predicting, to aprevent future actions in order of taking right decisions.

In the achievement of this work application of the basic concepts acquired along the specialization in Alta Gerencia was done which could be adjusted and developed straightly inside the Company objective of this study, integrating in this way all the acquired knowledge and instruments necessities to design strategic plan, being in this way in a pattern to follow.

Also, this work will allow to carry out one of the requirements to get the degree of Especialista en Alta Gerencia, and contribute in this way to deliver this document which is important for the University and the Company.

INTRODUCCION

En la actualidad las Compañías buscan garantizar su valorización en los entornos local, nacional y mundial consolidando la participación en el mercado, acentuando la eficiencia y la eficacia, estimulando la productividad y retribuyendo en forma adecuada al inversionista, por ello la toma de decisiones se fundamenta en un sistema de información que permita evaluar las alternativas existentes para la operación cotidiana de las Compañías, determinar con claridad las oportunidades de acceder a los recursos financieros a costos bajos y establecer la inversión apropiada de los mismos y el uso adecuado de los fondos invertidos diseñando herramientas que consulten el análisis estratégico de asuntos vinculados con la función organizacional.

La planeación estratégica que se realizará a la Compañía objeto de estudio “Administradora de Riesgos Profesionales - Previatop” se iniciará con el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades prosiguiendo con la fijación de objetivos, la determinación del plan de acción a implementar y la evaluación. El diagnóstico recorre las etapas de planeamiento cuyo propósito esencial es medir la respuesta de la organización al medio ambiente en que se desenvuelve con el fin de evaluar la racionalidad de las políticas implementadas para retroalimentar el proceso de planeación y toma de decisiones.

El diagnóstico estratégico permite apreciar las áreas de la Compañía que conviene fortalecer, definir la misión, especificar los objetivos, señalar los mecanismos que auguraran un ejercicio competitivo sano que permita obtener estrategias para aumentar sus ingresos dentro del mercado regional a través de la comercialización de su producto y evaluar las estrategias para adquirir posiciones de liderazgo.

La realización de este trabajo se constituye en un aporte importante que permitirá a la Compañía además de pronosticar, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones.

Mediante la realización de este trabajo permitirá la aplicación de los conceptos básicos adquiridos a lo largo de la especialización en Alta Gerencia, pudiendo aplicarlos y desarrollarlos directamente al interior de la Compañía en estudio, integrando de esta forma todos los conocimientos adquiridos y además permite presentar pasos, pautas e instrumentos necesarios para elaborar una plan estratégico, constituyéndose así en un modelo a seguir.

La elaboración de este Plan estratégico se caracteriza por que la Compañía Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP, está incursionando en el

campo de la Seguridad Social, a través de su Administradora de Riesgos Profesionales **PREVIATEP**, desarrollando programas especiales de atención, promoción y prevención para apoyar a las Compañías en la disminución de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional y aumento en la productividad. En riesgos profesionales, la tendencia es hacia la atención inmediata, la prevención y la capacitación permanente.

Además este trabajo permitirá cumplir con el requisito para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia, constituyéndose en un aporte importante tanto para la Universidad como para la Compañía en estudio.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 MARCO HISTORICO

La Previsora ha incursionado en el campo de la Seguridad Social, a través de su Administradora de Riesgos Profesionales **PREVIATEP**, desarrollando programas especiales de atención, promoción y prevención para apoyar a las Compañías en la disminución de Accidente de Trabajo y Enfermedad Profesional y aumento en la productividad. En riesgos profesionales, la tendencia es hacia la atención inmediata, la prevención y la capacitación permanente, de manera que sea posible evitar accidentes.

La PREVISORA VIDA S.A. cuenta con capital del Estado, lo que garantiza solidez y respaldo económico para el pago de las prestaciones económicas y asistenciales por ATEP a sus afiliados.

PREVIATEP establece las actividades de Promoción y Prevención tendientes a mejorar las condiciones de Trabajo y Salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la actividad económica de la Entidad, tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad que puedan afectar la salud individual o colectiva en los Centros de Trabajo.

Cubre las prestaciones de atención de la Salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.

Reconoce y paga a los afiliados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial o invalidez, que se deriven de las contingencias de accidente de trabajo o enfermedad profesional y muerte de origen profesional.

Fortalece las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Según Ortiz: “La Planeación es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro, que facilite identificar hacia donde se quiere llegar y los caminos más adecuados para hacerlo”¹

A partir de esta concepción se deduce que el planeamiento es necesario para fijar objetivos posibles que maximicen el uso de la capacidad instalada, planear se constituye entonces en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles.

El mismo autor afirma que: “La Planeación es un proceso continuo de decisiones que auspicia el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización, en aras de enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos”²

A través del proceso de planeación se propicia la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la proyección de lo que cada cual puede hacer en beneficio de la Compañía, incrementando la productividad individual.

Con los planes estratégicos se puede delimitar con claridad los compromisos adquiridos por cada nivel organizacional, además se constituyen en un patrón de referencia a través del cual se puede controlar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestados, encontrar razones de las desviaciones, retroalimentar las decisiones e introducir correctivos que propugnen la consecución de las metas trazadas, además la planeación disminuye los riesgos.

Según Ortiz La Planeación Estratégica es: “...el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”³

Entonces, la planeación estratégica debe responder tres preguntas básicas:

- ¿hacia donde va?

- ¿Cuál es el Entorno?

¹ ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia Financiera – un enfoque estratégico. Bogotá : Mc Graw Hill, 1997. p. 87Pag. 87.

² Ibid., p. 89

³ Ibid., p. 20

-¿Cómo lograrlo?

Como lo afirma Fierro, para la planeación estratégica se requiere:

En primer lugar identificar la misión, propósitos y objetivos actuales de la Compañía como inicio del estudio, en segundo lugar elaborar el diagnóstico estratégico compuesto por tres aspectos importantes: el Compañiarial, el financiero y la investigación del entorno, para determinar los problemas fundamentales y entregar a la Compañía las soluciones que tiendan a resolver los problemas de crisis. Estos diagnósticos deben concluir, con el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la parte interna de la Compañía y de las amenazas y oportunidades a nivel externo que dan la capacidad al analista para definir las estrategias y fijar la nueva visión, misión, objetivos, las políticas y las metas para la ejecución de la planeación”⁴

La información que se obtiene mediante el proceso de investigación del entorno es importante para la elaboración de la planeación e igualmente para la realización de los ajustes que sean necesarios.

Según Van Horne toda Compañía desarrolla su quehacer en un entorno o medio ambiente, el cual podemos clasificar en:

a. Entorno cercano o microentorno.

b. Entorno lejano o macroentorno”⁵

El conocimiento que tenga la Compañía del entorno le permite poder enfrentar en mucho mejor forma las turbulencias del medio ambiente, por ende, en la actualidad las Compañías que no consideren la realidad circundante tendrán mayores opciones de fracasar que aquellas que si lo hacen.

Por otro lado, el solo conocer el entorno actual no le entrega una ventaja sobre los competidores, ya que es fundamental que se tenga información válida sobre las tendencias futuras del entorno, puesto que esto le permite reconocer a tiempo las futuras tendencias y poder adaptar los planes de acción al devenir futuro.

⁴ FIERRO MARTINEZ, Ángel Maria. Planeación financiera estratégica. Neiva : Universidad Sur Colombiana, 1994. p. 1.

⁵ VAN HORNE. Administración financiera. México : Printice-Hall, 1999. p. 48

1.2.1 Sistema general de riesgos profesionales. Tiene como definición legal según el artículo 1 del decreto ley 1295 de junio 22 de 1994, “conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”.

1.2.2 Salud ocupacional. Conjunto de actividades multidisciplinarias orientadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores procurando el más alto grado de bienestar físico, mental y social en las diferentes actividades laborales, en donde se unen aspectos médicos, sociales, técnicos y jurídicos para proteger la salud de los trabajadores y promover el establecimiento y mantenimiento de un ambiente de trabajo seguro y sano con el fin de proporcionarle al trabajador un cargo o puesto de trabajo acorde con sus aptitudes físicas y psicológicas.

La diferencia esencial entre Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales, radica en que la Salud Ocupacional se ocupa de la salud de los trabajadores, en cambio el Sistema General de Riesgos Profesionales no sólo se encarga de la salud laboral, que es el fin esencial del sistema sino que comprende a las entidades públicas como son los diferentes Ministerios y las Instituciones o personas jurídicas y naturales de carácter privado como entidades Administradoras de Riesgos Profesionales A.R.P., empleadores, trabajadores, agremiaciones o asociaciones científicas y demás que cooperen ayuden o intervengan a favor de la salud de los trabajadores.

1.2.3 Programa de salud ocupacional. Es el conjunto de actividades interdisciplinarias orientadas a la promoción, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores para protegerlos de riesgos ocupacionales y ubicarlos de acuerdo a sus condiciones.

1.2.4 Subprograma de medicina preventiva y del trabajo. La Medicina Preventiva y del Trabajo, busca promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las profesiones y ocupaciones, prevenir todo daño causado a la salud de los mismos por las condiciones de sus trabajos, protegerlos en su empleo contra riesgos resultantes de la presencia de agentes perjudiciales a su salud, colocar y mantener al trabajador en un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas. En conclusión "adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su tarea" (O.I.T. - O.M.S.).

El Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo contempla actividades de capacitación en salud, evaluaciones médicas, programas de vigilancia

epidemiológica, registros de morbilidad y de atención en primeros auxilios, registros de ausentismo y enfermedad profesional.

Dentro del Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo es necesario considerarla definición de enfermedad profesional como "todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada de la clase de trabajo que se desempeña el trabajador o del medio en que se haya visto obligado a trabajar" y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional.

De igual forma dentro de este Subprograma encontramos los Sistemas de Vigilancia Epidemiológica, entendidos como el proceso regular y continuo de observación y de investigación de las principales características y componentes de la morbilidad y mortalidad en una comunidad.

1.2.5 Subprograma de higiene y seguridad industrial. El Subprograma de Higiene, Seguridad Industrial y Medio Ambiente, busca la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores de riesgo originados en los lugares de trabajo que pueden afectar la salud de los trabajadores y el medio ambiente.

Dentro de este Subprograma se desarrollan los diagnósticos de condiciones de trabajo a través del Panorama General de Riesgos, que son un proceso mediante el cual se estimulan la forma, dimensión y características de los riesgos. El producto final de un análisis de riesgo puede ser una medida de la pérdida económica, lesiones a los funcionarios, los daños al medio ambiente u otras pérdidas en términos de la posibilidad de que los eventos que podrían causar tales pérdidas, la magnitud del daño y sus consecuencias. Este procedimiento denominado Panorama General de Factores de Riesgo se efectúa cada dos (2) años como proceso de inspección, análisis y recomendaciones.

De igual forma, dentro de este Subprograma se realizan las actividades del Plan de Emergencia, entendidas como el conjunto de medidas y procedimientos tendientes a salvaguardar la vida de las personas, bienes materiales de la Compañía en caso de un incendio u otra eventualidad (sismo, inundación, ataque externo, explosión) y evitar todas las demás consecuencias directas o indirectas que pudieran derivarse de ellos.

La Seguridad Industrial persigue evitar la ocurrencia de Accidentes de Trabajo, definidos como todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se

produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o en la ejecución de una labor bajo su autoridad, aún fuera del lugar y horas de trabajo.

1.2.6 Comité paritario de salud ocupacional. Organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la Compañía.

1.2.7 Estilos de vida y trabajo saludables. Conjunto de acciones encaminadas a la educación preventiva de hábitos saludables en el ambiente laboral, personal y familiar (auto estima); en busca de mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

1.3 MARCO LEGAL

Las normas de Salud Ocupacional, tienen como campo propio la protección de la salud del trabajador, esta protección se encuentra inicialmente reconocida en el Artículo 81 de la ley 9 de 1979 cuando señala: “la salud de los trabajadores es una condición indispensable para el desarrollo económico del país su preservación y conservación son actividades de interés social y sanitario en las que participan el gobierno y los particulares”.

Las normas sobre Salud Ocupacional han mantenido un constante cambio con el fin de suplir las nuevas exigencias que surgen en materia laboral y es nueva en el lenguaje jurídico colombiano, aunque desde hace mucho tiempo se ha reglamentado lo referente a la salud de los trabajadores.

Entre las normas más importantes tenemos:

Constitución Nacional de 1991. Art. 48. Define la Seguridad Social como carácter obligatorio prestado por el estado basado en los principios fundamentales de universalidad, eficiencia y solidaridad.

Ley 9 Título III del 24 de Enero de 1.979. Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones. Art. 80 – 154. (Código Sanitario Nacional, que establece los derechos y deberes fundamentales en Salud Ocupacional, fija políticas sobre el tema y establece responsabilidades).

Ley 100 del 23 de Diciembre de 1993. Libro III. Consagra el Sistema General de Riesgos Profesionales. Reorganiza el Sistema de Seguridad Social en el país. El régimen de Seguridad Social Integral está conformado por el sistema de pensiones, el sistema de seguridad social en salud, el sistema de riesgos profesionales y el sistema de servicios sociales complementarios.

Ley 776 de Diciembre 17 de 2002. Modifica el Decreto 1295/94, en prestaciones económicas.

Ley 99 del 22 de Diciembre de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente y se reglamentan las políticas ambientales.

Decreto - Ley 1295 del 22 de Junio de 1994. Determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. Contiene definición, objetivos, afiliación, cotización, clasificación, prestaciones asistenciales, económicas y niveles de prevención y promoción.

Decreto Ley 2811 del 18 de Diciembre de 1974. Código Nacional de recursos naturales renovables y protección del Medio Ambiente.

Decreto 614 de 1.984. Determina las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país.

Decreto 1771 de Agosto 3 de 1994. Reglamenta el Decreto ley 1295 de Junio 22 de 1994.

Decreto 1772 de Agosto 3 de 1994. Reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de Agosto 3 de 1994. Por el cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales

Decreto 2644 de Noviembre 29 de 1994. Por el cual se expide la tabla única para las indemnizaciones por pérdida de la capacidad laboral entre el 5% y el 49.99% y la prestación económica correspondiente.

Decreto 1606 del 31 de Julio de 2002. Establece la tabla de clasificación de actividades económicas.

Decreto 1530 del 26 de Agosto de 1996. Reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1.993 y el Decreto Ley 1295 del 22 de Junio 1994.

Decreto 094 de 1989. Normas para la calificación de pérdida laboral y actitud para el servicio

Decreto Ley 1214 de 1990. Conservación de indemnizaciones y pensiones de invalidez al personal civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional.

Decreto 1795 de 2000. Estructura del Sistema de Salud de las Fuerzas Militares y Policía Nacional.

Decreto 1796 de 2000. Regula la evaluación de la capacidad psicofísica y de la disminución de la capacidad laboral al personal civil del Ministerio de Defensa y la Policía Nacional, vinculado con anterioridad a la vigencia de la Ley 100 de 1993.

Resolución 2400 del 22 de Mayo de 1979. Normas sobre vivienda, Higiene y Seguridad en los establecimientos de trabajo (Estatuto de Seguridad Industrial).

Resolución 8321 de Agosto 4 de 1983. Norma sobre protección y conservación de la audición de la salud y bienestar de las personas por causa de la protección y emisión de ruido.

Resolución 2013 del 06 de Junio de 1986. Crea, reglamenta y organiza los Comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo, la cual es reglamentada por el Decreto – Ley 1295 de 1994 Artículo 63.

Resolución 1016 del 31 de Marzo de 1989. Reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional en Compañías y establece pautas para el desarrollo de los Sub-programas de Medicina -Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial y el Comité Paritario de Salud Ocupacional.

Resolución 1792 de 3 de Marzo de 1990. Reglamenta los valores límites permisibles para la exposición ocupacional al ruido.

Resolución 6398 del 20 de Diciembre de 1991. Por la cual se establecen procedimientos en materia de Salud Ocupacional (exámenes médicos pre-ocupacionales o de admisión).

Resolución 1075 del 24 de Marzo de 1992. Los empleadores deben incluir campañas de fármaco dependencia, tabaquismo y alcoholismo en el Sub-programa de Medicina Preventiva y del Programa de Salud Ocupacional.

Constitución Política: Art. 48. La seguridad social es un derecho público de carácter obligatorio que se prestará bajo dirección, la coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la seguridad social. Ley Novena de 1.979: Título III. Normas para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Resolución 1016 de Marzo31/89: Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país.

Resolución 1075 de marzo 24/92: Por la cual se reglamentan actividades en materia de salud ocupacional (inclusión en el subprograma de Medicina Preventiva, actividades de prevención y control de farmacodependencia, alcoholismo y tabaquismo).

Decreto 1607/2002: que modifica al 2100 en la clasificación de actividades económicas de las Compañías.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Todas las personas con vínculo laboral o comercial con la compañía deberán actuar con base en los siguientes fundamentos éticos:

? **Integridad.** Entereza para afrontar con honestidad propuestas indecorosas y oportunidades de realizar actos indebidos.

? **Objetividad.** Evitar preferencias y/o favoritismos.

? **Lealtad.** Actuar con fidelidad y buena fe.

? **Responsabilidad.** Responder por los actos ejecutados y cumplir con las tareas encomendadas.

? **Confidencialidad.** Guardar reserva de los hechos conocidos y cuya divulgación perjudique, sin que ello implique colaboración con actos ilícitos o encubrimiento de los mismos.

? **Profesionalismo.** Desempeño eficaz, eficiente y satisfactorio de las labores encomendadas de manera que cumpla los objetivos propuestos, sin apartarse de los mandatos legales y los principios éticos.

? **Respeto.** Comportamiento digno, amistoso y cordial en las relaciones con los demás y con las autoridades de vigilancia y cuidado en el cumplimiento de las leyes.

? **Transparencia.** Comportamiento razonable y claro en las relaciones con los clientes, manteniéndose informados de las circunstancias que se presenten con relación a su interés.

2.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Actualmente la Compañía tiene la siguiente misión

2.2.1 Misión. Satisfacer las necesidades de Seguridad y Protección de las personas en el mercado Colombiano, con honestidad y compromiso a través de sus productos y servicios, encaminados al cumplimiento de su función social, logrando la rentabilidad esperada por sus accionistas.

2.3 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

Actualmente la Compañía tiene la siguiente visión

2.3.1 Visión. “La Previsora Vida S.A. será reconocida en Colombia como una Aseguradora de Vida ágil, eficiente, confiable y dinámica. Con un equipo humano competente, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente y con altos estándares de servicio, logrará una mayor participación en el mercado acorde con las metas establecidas por sus accionistas.”

Ser reconocida en Colombia como una Aseguradora de Vida ágil, eficiente, confiable y dinámica. Con un equipo humano competente, orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente y con altos estándares de servicio, logrará una mayor participación en el mercado acorde con las metas establecidas por sus accionistas

2.3.2 Calidad. La Previsora Vida S.A. busca fortalecer prácticas gerenciales, operativas y administrativas con el propósito de asegurar que la organización brinde servicios que satisfagan los requerimientos de calidad del cliente y contribuya a la rentabilidad de la Compañía, por medio de un sistema de mejora continua conforme a los requisitos establecidos en el marco legal.

2.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

? Establecer las actividades de Promoción y Prevención tendientes a mejorar las condiciones de Trabajo y Salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la actividad económica de la Entidad, tales como los físicos, químicos, biológicos, ergonómicos, psicosociales, de saneamiento y de seguridad que puedan afectar la salud individual o colectiva en los Centros de Trabajo.

? Cubrir las prestaciones de atención de la Salud de los trabajadores y las prestaciones económicas por incapacidad temporal a que haya lugar frente a las contingencias de accidente de trabajo y enfermedad profesional.

? Reconocer y pagar a los afiliados las prestaciones económicas por incapacidad permanente parcial o invalidez, que se deriven de las contingencias de accidente de trabajo o enfermedad profesional y muerte de origen profesional.

? Fortalecer las actividades tendientes a establecer el origen de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y el control de los agentes de riesgos ocupacionales.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 PERFIL CAPACIDAD INTERNA (PCI)

3.1.1 Análisis de la cultura corporativa. Las personas que laboran en la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP se caracterizan por:

- ? Ser creativos, innovadores y emprendedores.
- ? Ser amables, afectivos y coherentes.
- ? Su permanente superación personal.
- ? Su capacidad para tomar decisiones y solucionar conflictos.
- ? Ser capaces de trabajar en equipo.
- ? Su capacidad de adaptarse a los cambios.
- ? Ser ágiles, recursivos y generadores de valor agregado.
- ? Tener capacidad para asumir riesgos y retos.
- ? Estar orgullosos de servir a la Compañía y a la región.

Teniendo en cuenta las características de los profesionales de PREVIATEP, estas se constituyen en fortalezas, al realizarse el trabajo en equipo el liderazgo es compartido, se tiene autonomía, existen buenas relaciones interpersonales, la comunicación es abierta y directa, existe respeto y compromiso.

La estructura organizacional es piramidal, debido a que existen altos mandos, se trabaja en equipo y cada uno coordina un área (Técnica, Comercial, Administrativa y Financiera, Servicio al Cliente, Contabilidad, Contraloría, Operaciones), la remuneración económica está fijada previamente. En cuanto a los valores se maneja ante todo el respeto, se promueve la iniciativa individual para desarrollar programas, proyectos y propuestas basados ante todo en la calidad y el servicio buscando ser productivos y competitivos.

Como debilidades se presenta el hecho de no manejarse un sistema ágil de pago de comisiones a las personas contratadas por outsourcing, lo que en ocasiones genera desmotivación hacia el trabajo.

3.1.2 Capacidades.

■ **Capacidad de Dirección.** Se consideran todas aquellas fortalezas y debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendiéndose como tales: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, compromiso, responsabilidad social, cumplimiento del objeto social, control y procedimientos y velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.

✍ **Debilidades:**

Planeación:

- Falta difusión de planes estratégicos

Dirección:

- La dirección es piramidal de tipo jerárquico
- La gerencia delega funciones no vitales
- Existe gerencia poco participativa
- No existe empoderamiento en sus funcionarios
- La Compañía tiene un manual de funciones, se están reorganizando los procedimientos, reglamento interno y todo lo relacionado con el proceso administrativo.

✍ **Fortalezas:**

- La Compañía posee una misión, visión y tiene clara sus metas, considerando esto como fortaleza alta
- Posee estrategias y planes de contingencia.
- Existe un clima organizacional adecuado.
- Compromiso de los directivos. Teniendo en cuenta que algunos directivos son accionistas que buscan dar a conocer y desarrollar la Compañía, existe un alto compromiso de cada uno de ellos, es por ello que se lo define como una fortaleza alta.
- Responsabilidad social. Teniendo en cuenta lo anterior y los fines que se

persiguen con la Compañía este factor se lo cataloga como una fortaleza media.

- Sistema de toma de decisiones. En la Compañía las decisiones se toman en forma centralizada en la Casa Matriz ubicada en Bogotá, se constituye en una debilidad media.
- Cumplimiento del objeto social. Su quehacer tiene un alto impacto en la comunidad en general. Teniendo en cuenta esto se lo considera como una debilidad baja.
- Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. Aunque las decisiones se toman desde nuestra Casa Matriz, actualmente existe un proceso de organización, ajustado al organigrama, se brinda respuesta a las necesidades cambiantes del mercado. Se constituye como una debilidad baja porque ya se están desarrollando algunas propuestas.
- La Subgerencia Técnica de Promoción y Prevención es el departamento donde se planea, interviene, controla y evalúa la gestión correspondiente a las obligaciones legales de la Administradora de Riesgos Profesionales en salud ocupacional y al mismo tiempo se desarrollan los programas y productos especiales que se ofrecen a nuestras empresas afiliadas para el adecuado control del Accidente de Trabajo y la Enfermedad Profesional.

■ **Capacidad competitiva.** Hace referencia a la calidad de los servicios ofrecidos por PREVIATEP, portafolio de servicios, participación en el mercado, cobertura, tarifas, publicidad, lealtad de los clientes, infraestructura física y calidad en el servicio al cliente y valor agregado al servicio.

✍ **Debilidades:**

- Infraestructura física insuficiente para atender al cliente interno y externo. Sería conveniente ampliar la oficina o en su defecto cambiarse a otra, se califica como una debilidad alta.
- Promoción y publicidad: No existe conocimiento ni recordación de marca, hace falta promocionar más la Compañía, no existe una política de promoción que oriente hacia un nicho de mercado, por el momento se están realizando campañas agresivas dirigidas a diferentes sectores del mercado, por cuanto se califica como una debilidad media.
- Participación del mercado: Se cuenta con datos estadísticos reales sobre la participación de consumo de productos en el ramo de Vida Individual, más no en Riesgos Profesionales. Se califica como una debilidad baja.

- Conocimiento del mercado: aunque se conoce el nicho hacia el cual se deben orientar todos los esfuerzos para la prestación de los servicios, no existe una base de datos completa, por lo tanto se considera una debilidad baja.
- Lealtad y satisfacción del cliente: a Compañía lleva 9 años de funcionamiento, y aunque se tiene un escaso número de empresas afiliadas a nivel regional, se tienen clientes firmes. Por lo tanto se constituye en una debilidad baja.

Fortalezas:

- Portafolio de servicios. Se tiene un portafolio estructurado el cual es la carta de presentación de la Compañía, se lo ha actualizado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las empresas a las cuales se brinda el servicio, se constituye en una fortaleza media.
- Cobertura del servicio: Se tiene una amplia cobertura que se traduce en una fortaleza alta. Esto se debe entender como una extensión de los servicios hacia otros municipios.
- Calidad del servicio. Todos los trabajadores de la Compañía están comprometidos con su quehacer y saben que deben dar lo mejor reflejando en los servicios que se brindan como en la atención que se les preste a los clientes internos y externos, por ello imprimen en cada una de sus actividades un distintivo que se traduce en calidad del servicio, el trabajo es diario y por lo tanto se constituye en una fortaleza media.
- Valor agregado al servicio. Entendido como los servicios adicionales que reciben los clientes que hacen que se superen sus expectativas, por ello hablamos de empaquetamiento de productos. En el servicio de Promoción y Prevención se recibe toda la experiencia y conocimiento de un excelente equipo humano. Además, se suma a esto la investigación constante sobre los temas referentes a los servicios que se brindan o sea que las Compañías afiliadas tienen un acompañamiento de principio a fin y se constituye en una fortaleza alta.

■ **Capacidad financiera.** Se relaciona con fortalezas o debilidades financieras de la Compañía, tales como: liquidez y disponibilidad de fondos, y acceso a capital cuando se requiere.

Fortalezas:

- Optimos niveles en el respaldo de las reservas.
- El manejo de un nivel patrimonial muy adecuado.

- Alta capacidad de pago en siniestros.

✍ **Debilidades:**

- Inestabilidad en el acceso a capital, ocasionado por la mora en el pago de aportes por parte de las empresas afiliadas.
- Inestabilidad en los costos: Por el incremento de accidentes de trabajo que ocasionen la muerte de trabajadores, siendo inevitable el aumento de erogaciones por pago de indemnizaciones y pensiones por muerte

■ **Capacidad Tecnológica.** Se incluyen los aspectos referentes a infraestructura tecnológica.

✍ **Debilidad:**

- Todavía existen equipos de cómputo obsoletos en las diferentes sucursales, lo cual no permite agilizar las labores diarias y atención al cliente.

✍ **Fortalezas:**

- Existe un sistema de información confiable denominado SISE.
- Existe conexión en red con las oficinas de seguros generales.
- Los servicios de comunicación con Casa Matriz son ágiles y eficientes por medio del correo interno de la Compañía.
- Adquisición de nueva línea telefónica

■ **Capacidad del talento humano.** Se tienen en cuenta factores determinantes como el caso de nivel académico, experiencia, estabilidad, compromiso y pertenencia, comunicación, índices de desempeño y autonomía.

✍ **Debilidades:**

- Índices de desempeño: falta planeación y mecanismos que permiten evaluar el desempeño de los trabajadores, se está iniciando en ese proceso por ello es una debilidad media.
- Experiencia: se considera como una debilidad media porque los profesionales

que integran la Compañía a pesar de tener los conocimientos y la experiencia que han adquirido en las Compañías donde han laborado se enfrentan a una nueva experiencia.

Fortalezas:

- Nivel académico del talento humano: las personas que se encuentran vinculadas con la Compañía son profesionales, los cuales se está especializando en diferentes áreas, han hecho diferentes cursos y diplomados con el fin de brindar mejores servicios a la comunidad.
- Compromiso y pertenencia: el objetivo principal que motiva a cada una de las personas que integran la Compañía es promocionarla, sacarla adelante, hacerla conocer y desarrollar las actividades para las que fue creada, todos se unen para formar una sola Compañía, el compromiso no solo es con la Compañía sino que existe una responsabilidad social para con nuestro país y sus habitantes, por ello se constituye en una fortaleza alta.
- Comunicación: existe dentro del equipo de trabajo muy buena comunicación porque se comparten los deseos y expectativas por desarrollar la Compañía, es abierta, formal y directa para lograr lo mejor.
- Estabilidad: la misma motivación y compromiso que se tiene y el sentido de pertenencia que tiene hacia ella, genera mayor estabilidad laboral a los profesionales y perdurará mientras permanezca el deseo y las ganas de trabajar por la Compañía, por ello se considera como una fortaleza alta.
- Autonomía: la Gerencia Nacional se encuentra radicada en la Casa Matriz en Bogotá, desde allá se reciben directrices para desplegar la labor en cada una de las sucursales donde se trabaja como un equipo para lograr sinergia, empatía, el liderazgo es compartido, la responsabilidad es conjunta, para a la vez existe autonomía para trabajar en cada región del país, para tomar decisiones, resolver conflictos y asumir los retos diarios. Se considera como una fortaleza media.
- La Subgerencia Técnica de Promoción y Prevención que es la cabeza que dirige el cumplimiento del objeto de la Compañía, cuenta con un equipo de profesionales altamente calificados para el desarrollo de las diferentes actividades encaminadas al cumplimiento de los objetivos trazados, siendo dinámicos y proactivos en el cumplimiento de sus funciones.

Con el conjunto de debilidades y fortalezas encontradas, se calificó el impacto de los factores en niveles alto, medio y bajo

En estos términos, el resultado del ejercicio de análisis permitió definir el Perfil de

Capacidades Internas – PCI, con el conjunto de debilidades y fortalezas, situación que se observa detalladamente en el CUADRO No. 1.

3.1.3 Matriz de Impacto de la capacidad interna PCI. (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Perfil de competencias internas PCI

 Previ-Atcp ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005 – 2007 FASE DE DIAGNÓSTICO							
NO.	FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA							
1	POSEE MISION, VISION Y TIENE CLARA METAS	X					
2	POSEE ESTRATEGIAS Y PLANES DE CONTINGENCIA		X				
3	COMPROMISO DE LOS DIRECTIVOS	X					
4	RESPONSABILIDAD SOCIAL		X				
5	TOMA DE DECISIONES					X	
6	CUMPLIMIENTO DEL OBJETO SOCIAL						X
7	VELOCIDAD DE RESPUESTA A CONDICIONES CAMBIANTES						X
8	FALTA DIFUSION PLANES ESTRATEGICOS				X		
9	NO EXISTE EMPODERAMIENTO EN SUS FUNCIONARIOS					X	
10	LA DIRECCION ES PIRAMIDAL						X
CAPACIDAD COMPETITIVA							
1	INFRAESTRUCTURA FÍSICA				X		
2	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD					X	
3	CONOCIMIENTO DEL MERCADO						X
4	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						X
5	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO						X
6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS		X				
7	COBERTURA		X				
8	CALIDAD DEL SERVICIO		X				
9	VALOR AGREGADO AL SERVICIO	X					
CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA							
1	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA				X		
2	SISTEMAS DE INFORMACION		X				
3	SERVICIOS DE COMUNICACIÓN		X				
4	ADQUISICION LINEA TELEFONO	X					
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO							
1	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO		X				
2	COMPROMISO Y PERTENENCIA	X					
3	COMUNICACIÓN		X				
4	ESTABILIDAD	X					
5	ÍNDICES DE DESEMPEÑO					X	
6	EXPERIENCIA					X	
7	AUTONOMIA		X				
8	EQUIPO ALTAMENTE CALIFICADO EN PYP	X					
CAPACIDAD FINANCIERA							
1	OPTIMOS NIVELES RESPALDO DE RESERVA	X					
2	NIVEL PATRIMONIAL ADECUADO	X					
3	ALTA CAPACIDAD DE PAGO EN SINIESTROS	X					

3.1.4 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI). Responsabilidad social: teniendo en cuenta el compromiso que cada uno de los miembros tiene con la compañía y con la comunidad se constituye en una fortaleza media por eso se la calificó con 3 y dentro de los factores claves para la prestación de los servicios tiene un peso de 0.1 para un resultado ponderado de 0.3.

Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: aunque la ARP ya viene funcionando hace 9 años, se considera que se ha renovado comercialmente considerándola una propuesta nueva dentro del entorno regional, por lo tanto se está ajustando a los cambios y por esto es una debilidad menor, la cual se calificó con 2. Dentro de los factores internos claves tiene un peso de 0.1 y su resultado ponderado es de 0.2.

Infraestructura física: la sede en la ciudad de Pasto, opera conjuntamente con la oficina de Previsora Generales, por lo que se considera que carece de infraestructura propia y por ello se lo ha calificado como una debilidad alta, sin embargo para prestar los servicios a los que está obligada una ARP, no necesariamente se la debe poseer, por ello tiene un peso de 0.1, con una calificación de 1, para un resultado ponderado de 0.1.

Lealtad y satisfacción del cliente: quienes en el momento están afiliados a la ARP y han recibido los servicios de la compañía, se han sentido satisfechos por lo tanto se la cataloga como una fortaleza alta con calificación de 4 y tiene un peso de 0.2 por ser el propósito fundamental de la compañía, su resultado ponderado es de 0.8.

Valor agregado al servicio: la Compañía brinda servicios integrales que incluyen acompañamiento y asesoría en todos los procesos que se desarrollan por ello es una fortaleza media con calificación de 3 y tiene un peso de 0.1, para un resultado ponderado de 0.3.

Nivel académico del talento humano: los profesionales que integran la Compañía se están capacitando permanentemente tanto a nivel académico como humano y es el principal patrimonio de la Compañía, por ello es una fortaleza alta con calificación de 4. Para la prestación de los servicios de la compañía se requiere de personal calificado y cualificado por ello su peso es de 0.125 para un resultado ponderado de 0.5.

Óptimos niveles en respaldo de reservas: se cuenta con reservas que garantizan una óptima prestación de los servicios, se constituye en una fortaleza alta con calificación de 0.025 y su peso es de 4 para un resultado ponderado de 0.1

Conocimiento del mercado: el mercado objetivo de la compañía son las entidades que se encuentran catalogadas como de riesgos III, IV y V del Decreto 1295/04, y se considera este aspecto como una debilidad baja, ya que en el campo regional la compañía se encuentra prácticamente en proceso de introducción al mercado regional, ya que las empresas afiliadas hasta el momento son de carácter nacional afiliadas desde Casa matriz en Bogotá. Por esto, se le da una calificación de 3 y un peso de 0.1 y un resultado ponderado de 0.3.

Calidad del servicio: la Compañía ofrece servicios integrales caracterizados por una buena atención al cliente afiliado, con generación de valor agregado que hace que se constituya en una fortaleza media ya que se puede mejorar y tiene un peso de 0.1 y un resultado ponderado de 0.3.

El análisis de la matriz lleva a las siguientes conclusiones: la debilidad más importante de PREVIATEP está en la infraestructura física y se clasifica con 1 y las fortalezas más importante es el nivel académico del talento humano, la lealtad y satisfacción del cliente y óptimos niveles de reservas que se clasifican con 4. El mayor impacto sobre el desempeño de la compañía lo tiene el nivel académico del talento humano ponderado con 0.125 y la lealtad y satisfacción del cliente ponderado con 0.2. El resultado de la MEFI de 3.050 indica que PREVIATEP presenta fortalezas menores, por lo tanto, se deben contrarrestar las debilidades que se presentan a través de alianzas estratégicas las cuales a su vez también permitirán convertir las fortalezas menores en mayores. Ver cuadro 2

Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno MEFI

 ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005 – 2007 FASE DE DIAGNÓSTICO				
No.	FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	RESPONSABILIDAD SOCIAL	0,1	3	0,3
2	VELOCIDAD DE RESPUESTA A	0,1	2	0,2
3	CONDICIONES CAMBIANTES	0,1	1	0,1
4	INFRAESTRUCTURA FÍSICA	0,2	4	0,8
5	LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,1	3	0,3
6	VALOR AGREGADO AL SERVICIO	0,125	4	0,5
7	NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO	0,025	4	0,1
8	OPTIMOS NIVELES EN RESPALDO DE RESERVAS	0,050	3	0,15
9	NIVEL PATRIMONIAL ADECUADO	0,1	3	0,3
10	CONOCIMIENTO DEL MERCADO	0,1	3	0,3
	CALIDAD DEL SERVICIO			
	TOTAL RESULTADOS	1		3,050

3.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (POAM)

Se determinó el conjunto de factores presentes en el entorno que influyen directamente en la gestión, proceso de desarrollo y prestación de los servicios de la Compañía, cuyo análisis y evaluación conlleva la definición del Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM, entendiendo que las primeras constituyen situaciones, hechos o tendencias que se encuentran en el medio de trabajo facilitando e impulsando el cumplimiento del objetivo, mientras las segundas producen un efecto contrario debido a su acción entorpecedora dificultando sus actuaciones. En el cuadro 3, se analizan cada uno de los entornos:

3.2.1 Análisis del entorno económico. Relacionados con el comportamiento de la economía nacional, regional y local, destacándose variables como: desempleo, ingresos per cápita, recesión económica del país, creación de nuevos impuestos, tamaño del mercado, déficit presupuestales de los municipios, carácter microempresarial de la región y el nivel de informalidad de la economía.

✍ **Amenazas.**

- Desempleo. Definitivamente se presenta como amenaza alta, porque los afiliados al sistema general de riesgos profesionales, deben estar bajo la contratación de un empleador o patrono, ya que el aporte lo asume en su totalidad el jefe. Y actualmente lo que prevalece es que la gente evada este tipo de afiliaciones, que les genera muchas erogaciones de su presupuesto de gastos administrativos, considerando que la mayoría de empresas que se crean en la ciudad, son de carácter Pyme.
- Nivel de ingreso per cápita. Se constituye en una amenaza media porque la mayoría de empresas de la región pagan un salario mínimo, y en muchos casos se subcontrata los servicios mediante un outsourcing o CTA's, exigiendo a sus asociados descontar del valor del salario todos los aportes de seguridad social integral. Se constituye en una amenaza media.
- Recesión económica del País. Aunque las empresas e instituciones de la región se han visto afectadas por la crisis general que atraviesa el país, el pago de aportes para riesgos profesionales es una obligación de ley, les exige que dentro del presupuesto anual, constituyan un rubro para pago de este tipo de aportes. Esta es una amenaza baja.
- Creación de nuevos impuestos. Al crear empresa los impuestos se constituyen en barreras, obstáculos que hacen que la gente se desanime en constituir su propia empresa. Este factor se constituye en amenaza media.
- Déficit presupuestal de los municipios. Dentro del mercado objetivo de la compañía se encuentran los municipios, como unos de los principales clientes de la compañía ya que demandan el servicio que prestan las ARP, pero uno de los problemas se centra en que aunque tienen necesidades les falta recursos para satisfacerlas en su gran mayoría. Se considera como una amenaza alta.
- Nivel de informalidad de la economía. Se constituye en una amenaza media por cuanto el interés de la Compañía es contribuir y defender los derechos del sector organizado de la economía, el sector informal no demanda los servicios y no incurre en ningún tipo de afiliación al sistema general de riesgos profesionales y menos sabiendo que esto les afecta su presupuesto.

✍ **Oportunidades:**

- Carácter microempresarial de la región. Según registros de la Cámara de

Comercio de Pasto, el 90% son microempresas y representa una oportunidad alta porque permite enfocar nuestra labor comercial hacia la afiliación de este tipo de empresas.

3.2.2 Análisis del entorno político. Hace referencia a normas y leyes.

☞ Amenazas:

- Creación de Cooperativas de Trabajo Asociado. La Ley ha permitido a las empresas manejar dentro de su organización una forma de contratación denominada por cooperativa, lo que les ayuda a minimizar el alto costo de la nómina e inclusive la creación de sindicatos. Sin embargo, estas cooperativas se constituyen en amenaza alta, porque toman a los empleados como sus asociados, y les exigen descontar de su salario todo lo relacionado con aportes a la salud. Es por ello que se constituye en amenaza alta.
- La ley tributaria. Con las nuevas reformas hay mucha incertidumbre en cuanto al tema tributario y se constituye en una amenaza media, la gente teme crear empresas.
- Las exenciones tributarias. La declaración de las zonas de frontera, de las zonas económicas especiales de exportación (ZEEE), hace que la gente quiera constituir empresas desplazándose a estas zonas. Se constituye en una amenaza alta si el tipo de empresas que se organicen sin ninguna formalidad legal en la parte de contratación de personal.
- El clima político y social. Se está en un ambiente de guerra e inseguridad, donde no hay verdaderos líderes políticos, se toma la política como un instrumento para manejar intereses y manipular decisiones, este ambiente afecta el quehacer de la compañía. Se constituye en una amenaza alta.

☞ Oportunidades:

- La ley laboral. Busca flexibilizar el mercado para que las instituciones tanto públicas como privadas se reestructuren y para que la carga prestacional sea menos onerosa para el empresario. Mucha gente quedará sin empleo y se presenta como una oportunidad media porque se puede posibilitar la constitución de empresas con todas las afiliaciones que exige la ley.

3.2.3 Análisis del entorno social y cultural. Contempla la idiosincrasia, población desplazada, el nivel de desempleo, readaptación laboral y la nueva generación.

Amenazas:

- La idiosincrasia. Los nariñenses se caracterizan por ser muy desactualizados en la forma como administran sus empresas, sin embargo el medio cambiante del mercado, les exigirá ir cediendo y ampliando su capacidad administrativa, por ello se considera una amenaza media.

Oportunidades:

- Población desplazada. Al tiempo que el clima político y social se convierte en una amenaza, el mismo hecho provoca el desplazamiento de la población que aunque busca salir adelante en la ciudad es una oportunidad baja para la Compañía, porque se asocian para trabajar en forma empírica.

- Nivel de desempleo y readaptación laboral. Con la ley laboral y la crisis económica el problema de desempleo se ha profundizado, fenómeno que genera que las personas busquen sus propias fuentes de trabajo e ingresos, por lo tanto se constituye en una fortaleza media.

- Una nueva generación. Es cierto que los nariñenses son tradicionalistas, pero hay un nuevo movimiento social y empresarial, una nueva generación con mentalidad abierta dispuesta a asumir el cambio, es así que desde los colegios surge la preocupación por incentivar valores empresariales a los estudiantes un enfoque empresarial y de proyectos. Este aspecto se constituye en una oportunidad alta para la Compañía.

3.2.4 Análisis del entorno tecnológico. Relacionados con la automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo e internet.

Oportunidad:

- Los nuevos avances tecnológicos. La automatización de procesos, internet, nos dan una oportunidad alta para hacer conocer a la Compañía, para conocer clientes, para analizar las tendencias del mercado, optimizar el uso del tiempo, estar conectados con las necesidades de los clientes.

Amenaza:

- Equipos de cómputo obsoletos. Una amenaza alta se convierte que la compañía no inicia de manera inmediata con el cambio de equipos de computo, que no permiten estar a la vanguardia en la sistematización de la información y agilidad de los procesos.

3.2.5 Análisis del entorno geográfico: se relacionan con la ubicación estratégica: estar en la capital del departamento.

✍ Oportunidades:

- Ubicación estratégica. El hecho de que PREVIATEP tenga una sucursal en San Juan de Pasto, capital del departamento se constituye en una oportunidad alta por cuanto desde esta oficina se pueden hacer contactos estratégicos con los alcaldes de los municipios de Nariño y a su vez con representantes de grandes, medianas y pequeñas empresas del departamento.

3.2.6 Análisis del entorno competitivo: son aquellos determinados por la competencia: calidad del servicio, credibilidad y liderazgo, creación de nuevas estrategias de otras ARP y para la Compañía el establecimiento de convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas.

✍ Amenazas:

- Calidad del servicio de la competencia. Cabe resaltar que PREVIATEP se enfrenta a un mercado donde los servicios que brinda la competencia son de calidad y trayectoria, por lo tanto se constituye en una amenaza alta.

- Nuevas estrategias de otras ARP. La salud ocupacional ha logrado tomar la importancia que se merece en la vida y desarrollo empresarial, por lo que no se puede desconocer el inicio de nuevas estrategias de la competencia para captar más clientes. Es una amenaza alta y de gran impacto social.

- Credibilidad y liderazgo de la competencia. Es una amenaza alta, ya que una de las entidades como Colmena, es reconocida en el medio, tanto por su labor comercial como estrategia en la prestación de servicios. Además su trayectoria como ARP inicio con mucha fuerza. Por tanto tiene credibilidad y liderazgo.

✍ Oportunidades:

- Alianzas estratégicas. Los asesores comerciales de las entidades prestadoras de salud, son una oportunidad alta para desarrollar y trabajar mancomunadamente el mercado objetivo de grandes, medianas y pequeñas empresas con el fin de tener mayor impacto.

- Convenios interinstitucionales. Es una oportunidad alta para el desarrollo de la Compañía, ya que aliarse con entidades de credibilidad, liderazgo puede subsanar muchas de las debilidades que la Compañía posee y se puede brindar un mejor servicio del que se ofrece.

Una vez determinadas la Oportunidades y Amenazas del entorno, se procedió a la evaluación de cada factor crítico con miras a determinar su conveniencia o las dificultades externas con que se encontrará PREVIATEP, que servirán de base para el diseño de estrategias que faciliten enfrentarlas adecuadamente en el corto, mediano largo plazo.

La evaluación de los factores, se adelantó con base en la determinación de valores que definen el nivel de impacto, indicando niveles altos, medios y bajos.

Cuadro 3. Perfil de oportunidades y amenazas POAM

 Previ-Atep ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005 - 2007 FASE DE DIAGNÓSTICO							
NO.	FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONÓMICOS							
1	DESEMPLEO	X					
2	NIVEL DE INGRESO PERCÁPITA		X				
3	RECESIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS			X			
4	CREACIÓN DE NUEVOS IMPUESTOS		X				
5	EL DÉFICIT PRESUPUESTAL DE LOS MUNICIPIOS	X					
6	EL NIVEL DE INFORMALIDAD DE LA ECONOMÍA		X				
7	CARÁCTER MICROEMPRESARIAL DE LA REGION	X					
POLÍTICOS							
1	CREACION DE COOPERATIVAS TRABAJO ASOCIADO	X			X		
2	LA LEY TRIBUTARIA		X				
3	LA LEY LABORAL					X	
4	LAS EXENCIONES TRIBUTARIAS	X					
5	EL CLIMA POLÍTICO Y SOCIAL	X					
SOCIOCULTURALES							
1	IDIOSINCRACIA		X				
2	POBLACIÓN DESPLAZADA						X
3	NIVEL DE DESEMPLEO					X	
4	READAPTACIÓN LABORAL					X	
5	UNA NUEVA GENERACIÓN				X		
TECNOLÓGICOS							
1	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS COMO MEDIO PARA OPTIMIZAR EL USO DEL TIEMPO				X		
2	INTERNET				X		
3	EQUIPOS DE COMPUTO OBSOLETOS	X					
GEOGRÁFICOS							
1	UBICACIÓN ESTRATÉGICA: CAPITAL DEL DEPARTAMENTO				X		
COMPETITIVOS							
1	CALIDAD DEL SERVICIO DE LA COMPETENCIA	X					
2	NUEVAS ESTRATEGIAS DE OTRAS ARP	X					
3	CREDIBILIDAD Y LIDERAZGO DE LA COMPETENCIA	X					
4	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	X					
5	ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS	X					

3.2.7 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE). Nivel de ingreso per cápita: debido al bajo nivel de ingresos de la población y teniendo en cuenta la priorización en la satisfacción de las necesidades básicas se constituye en una amenaza menor con calificación de 2 y su peso dentro de los factores externos claves para la prestación de los servicios de la Compañía es de 0.05 puesto que se constituye en un grupo minoritario que se beneficia de la Compañía, su resultado ponderado es de 0.1.

Credibilidad y liderazgo de la competencia: dada por la trayectoria y experiencia de la competencia, se constituye en una gran amenaza con calificación de 1 y su peso es de 0.1 porque no cubre la totalidad del mercado para un resultado ponderado de 0.1.

Idiosincrasia: dado que la población nariñense es muy conservadora en la forma de administrar sus Empresas, se constituye en una amenaza menor con calificación de 2 y su peso es de 0.05 porque paralelamente se está desarrollando una nueva generación con un pensamiento más abierto, creativo y empresarial para un resultado ponderado de 0.1.

Nivel de desempleo: dado el alto nivel de desempleo que existe como consecuencia de la situación económica del país, se constituye para la compañía en una amenaza alta con calificación de 4 porque se considera que si las personas no se encuentran empleadas en algún tipo de ocupación no tienen la opción de afiliarse al sistema de riesgos profesionales, su peso es de 0.1 y para un resultado ponderado de 0.4.

Readaptación laboral: debido a la reestructuración de las empresas, muchas personas quieren asociarse con el fin de constituir una fuente de trabajo y de ingresos, ya que sería muy difícil ingresar nuevamente a otra empresa debido principalmente a la edad, esto se convierte en una oportunidad alta desde el punto de vista que la constitución de nuevas empresas se realicen con todas las formalidades de ley, se califica con 4, su peso es de 0.15, para un resultado ponderado de 0.6.

Internet: las ventajas que trae estar conectado a la red son innumerables, ya que permiten entrar en la globalización del mercado, estar en contacto con el cliente, además, se constituye en una gran oportunidad calificada con 4 su peso es de 0.05 porque en el medio es muy poco utilizado, para un resultado ponderado de 0.2.

Calidad del servicio de la competencia: teniendo en cuenta su experiencia, trayectoria, credibilidad, liderazgo, infraestructura y su posicionamiento en el mercado se constituye en una amenaza alta con calificación de 1 y su peso de 0.1, para un resultado ponderado de 0.1.

Alianzas estratégicas: se constituyen en una gran oportunidad para que la compañía desarrolle, con una calificación de 4 y su peso es de 0.1, para un resultado ponderado de 0.4.

Carácter microempresarial de la región: según los datos suministrados por la Cámara de Comercio de Pasto en su anuario estadístico para el año 2002, más del 90% de las empresas de Nariño son microempresas, esto se constituye para la compañía en una oportunidad alta con calificación de 4 y un resultado ponderado de 0.6.

Nivel de informalidad de la economía: existe un sector del comercio que se desarrolla ilegalmente constituyéndose en competencia desleal para el sector formal de la economía quienes son los que demandan los servicios de la Compañía, constituyéndose en una amenaza media con calificación de 2 y su peso es de 0.15 con un resultado ponderado de 0.3.

En esta matriz los factores externos más importantes son la readaptación laboral como producto de la reestructuración de las empresas, el carácter microempresarial de la región y el nivel de informalidad de la economía con una ponderación de 0.15 cada una.

La Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP tiene como oportunidades más importantes la readaptación laboral, las alianzas estratégicas, el carácter microempresarial de la región, e internet. Por otra parte afronta amenazas importantes como el Nivel de desempleo, la credibilidad y liderazgo de la competencia y la calidad del servicio de la misma y como amenazas menores el nivel de ingreso per cápita y la idiosincrasia de la población que se caracteriza por ser tradicionalista.

El resultado de la MEFE (2.8), demuestra que la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP afronta amenazas menores, como consecuencia de la actual situación del país y del posicionamiento de la competencia, que pueden ser contrarrestadas mediante mayor conocimiento del mercado para aprovechar la actual situación del país, como una oportunidad, en la medida en que se pueda dar respuesta a las necesidades de los segmentos más vulnerables y alianzas estratégicas para fortalecer los factores internos y aprovechar los factores externos. Cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de evaluación del factor externo MEFE

 ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005-2007 FASE DE DIAGNÓSTICO				
No.	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	NIVEL DE INGRESO PERCAPITA	0,05	2	0,1
2	CREDIBILIDAD Y LIDERAZGO DE LA COMPETENCIA	0,1	1	0,1
3	IDIOSINCRACIA	0,05	2	0,1
4	NIVEL DE DESEMPLEO	0,15	3	0,45
5	READAPTACIÓN LABORAL	0,15	3	0,45
6	INTERNET	0,05	4	0,2
7	CALIDAD DEL SERVICIO DE LA COMPETENCIA	0,1	4	0,4
8	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	0,1	3	0,3
9	CARÁCTER MICROEMPRESARIAL DE LA REGIÓN	0,15	3	0,45
10	EL NIVEL DE INFORMALIDAD DE LA ECONOMÍA	0,15	2	0,3
	TOTAL RESULTADOS	1,000		2,85

3.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Al analizar la matriz de perfil competitivo los factores claves más importantes son la calidad del servicio, la capacidad del recurso humano y la credibilidad y liderazgo de la compañía con una ponderación de 0.2 cada una. En menor proporción la interacción con el medio con una ponderación de 0.12, le sigue en importancia la infraestructura y valor agregado al servicio con ponderación de 0.1 respectivamente y finalmente la competitividad del precio con 0.08.

La fortaleza mayor de la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP radica en la capacidad de su recurso humano: calificado y especializado, calidad del servicio y experiencia en sectores de alto riesgo con una clasificación de 4, como fortaleza menor se constituye el valor agregado al servicio, como debilidades mayores está la infraestructura, la credibilidad y liderazgo y la interacción con el medio. Su resultado ponderado es de 2.96.

Para las administradoras competidoras, en el caso de la Administradora de Riesgos Profesionales Colmena, sus fortalezas se centran en la calidad del servicio y capacidad del talento humano y es la empresa más fuerte con un resultado

ponderado total de 3.18, esta entidad tiene 10 años de existencia y actualmente es la ARP mejor posicionada en el mercado regional y busca llegar a todos los sectores económicos. La ARP del Seguro Social no presenta una fortaleza mayor, en cambio tiene fortalezas menores como calidad del servicio, la capacidad del talento humano teniendo un grupo multidisciplinario medianamente calificado; infraestructura e interacción con el medio y sus debilidades están relacionadas con el valor agregado al servicio y la experiencia en sectores de alto riesgo, su resultado ponderado es de 2.62. El I.S.S. lleva cerca de 100 años de existencia y es una entidad que acaba de pasar por una reestructuración al interior de la organización, independizando su administradora de riesgos profesionales, tiene su accionar en todos los municipios de la región, ha sido muy pasiva en la forma de prestar los servicios a las empresas afiliadas a riesgos profesionales. Les falta trabajar más para lograr credibilidad y liderazgo. Ver cuadro 5.

Cuadro 5. Matriz de perfil competitivo MPC

 ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005-2007 FASE DE DIAGNÓSTICO							
FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	EMPRESAS					
		MI EMPRESA		COLMENA		I.S.S.	
		CLASIF.	C x P	CLASIF.	C x P	CLASIF.	C x P
CALIDAD DEL SERVICIO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
INFRAESTRUCTURA	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3
EXPERIENCIA SECTORES ALTO RIESGO	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
VALOR AGREGADO AL SERVICIO	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
CREDIBILIDAD Y LIDERAZGO	0,2	2	0,4	3	0,6	2	0,4
INTERACCIÓN CON EL MEDIO	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
TOTAL RESULTADOS	1		2,96		3,18		2,62

3.4 Matriz DOFA

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro posibilidades: Cuadro 6.

3.4.1 Fortalezas

- Previatop obtuvo la certificación del sistema de gestión de calidad otorgada por icontec basado en la norma: iso 9001 versión 2000, en el pago de las prestaciones económicas y asistenciales
- La administradora de riesgos profesionales obtuvo una calificación “aa+” por duff & phelps de Colombia S.A.
- Alta capacidad de pago en siniestros.
- Crecimiento comercial y posición competitiva.
- Control de siniestros.
- Óptimos niveles en el respaldo de las reservas.
- Contrato con un grupo de Reaseguradores de reconocido nombre a nivel internacional, con solvencia y extensa trayectoria en el mercado.
- El manejo de un nivel patrimonial muy adecuado.
- Equipo humano altamente calificado
- Cobertura nacional

3.4.2 Debilidades

- Carencia de recordación de marca
- Bajo número de Compañías afiliadas en la región
- Espacio físico insuficiente en la infraestructura de la oficina
- No existe equipos y herramientas adecuados para la prestación de servicios de manera eficiente.
- Bajo nivel de capacitación de asesores comerciales en el ramo de riesgos profesionales.

3.4.3 Amenazas

- Legislación existente y por aprobar que minimice la afiliación de Compañías de carácter oficial y privado
- Competencia desleal
- Alto nivel de accidentalidad de las Compañías
- Baja participación de los integrantes de COPASOS para acatar las recomendaciones que defina la ARP
- Creación de Cooperativas de Trabajo Asociado que no cumplen con los requerimientos exigidos por la ley, para la administración de su personal

3.4.4 Oportunidades

- Desarrollo de alianzas estratégicas
- Trabajar bajo convenios interinstitucionales
- Incrementar el uso de internet para contactar a los clientes
- Aumentar programas específicos de Promoción y Prevención
- Incrementar programas de capacitación a personal interno de la compañía

FO : significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

DO: significa aprovechar una oportunidad externa para atender una debilidad interna.

FA: se dirige a aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

DA: busca una actuación que contrarreste la debilidad interna y la amenaza externa.

3.4.5 Estrategias FO

- Promocionar la página web de la compañía, mediante concursos que permita mayor contacto con los clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con entidades del campo de la salud, para una mejor prestación del servicio.

- Ofrecer a las empresas afiliadas, cobertura nacional en prestaciones asistenciales y económicas y en el desarrollo de las actividades de promoción de la salud y la prevención de riesgos profesionales, sin importar en que municipio se encuentre ubicada la empresa

3.4.6 Estrategias DO

- Mediante el establecimiento de convenios interinstitucionales con entidades hospitalarias de la región, emprender una campaña publicitaria para aumentar la recordación de la marca
- Implementar talleres de capacitación en el ramo de los riesgos profesionales, dirigido a los asesores comerciales que tienen contrato de intermediación mercantil con la compañía.
- Consolidar una base de datos de los clientes actuales y potenciales.

3.4.7 Estrategias FA

- Presentar portafolio de servicios dando a conocer las certificaciones otorgadas a la compañía
- Mediante la experiencia y conocimiento del talento humano garantizar a las empresas reducir el nivel de accidentalidad que ocurre al interior de las mismas.
- Implementar talleres de actualización enfocados a generar un cambio en la mentalidad del empresario nariñense, en la forma de administrar personal

3.4.8 Estrategias DA

- Establecer alianzas estratégicas con: Hospitales, Clínicas, entidades prestadoras de salud, Cámara de Comercio de Pasto, etc.
- Establecer convenios interinstitucionales con Bomberos, Cruz Roja, Profesionales de la Salud Ocupacional.
- Llevar a cabo un cronograma de actividades con empresas afiliadas que están ubicadas en diferentes municipios de Nariño
- Incentivar la participación de los integrantes de los COPASOS en las diferentes empresas mediante la realización de concursos y entrega de pequeños detalles

- Establecimiento y desarrollo de un plan de capacitación dirigido al personal interno de la compañía

Cuadro 6. Matriz dofa. PREVIATEP

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1: Desarrollo de alianzas estratégicas O2: Trabajar bajo convenios interinstitucionales</p> <p>O3: Incrementar el uso de internet para contactar a los clientes</p> <p>O4: aumentar programas específicos de Promoción y Prevención</p> <p>O5: Incrementar programas de capacitación a personal interno de la compañía</p>	<p>A1: Legislación existente y por aprobar que minimice la afiliación de Compañías de carácter oficial y privado A2: Competencia desleal</p> <p>A3: Alto nivel de accidentalidad de las Compañías</p> <p>A4: Baja participación de los integrantes de COPASOS para acatar las recomendaciones que defina la ARP A5: Creación de Cooperativas de Trabajo Asociado que no cumplen con los requerimientos exigidos por la ley, para la administración de su personal</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1: Previatop obtuvo la certificación del sistema de gestión de calidad otorgada por icontec basado en la norma: iso 9001 version 2000, en el pago de las prestaciones económicas y asistenciales</p> <p>F2: La administradora de riesgos profesionales obtuvo una calificación “aa+” por duff & phelps de Colombia S.A.</p> <p>F3: Alta capacidad de pago en siniestros.</p> <p>F4: Crecimiento comercial y posición competitiva.</p> <p>F7: Contrato con un grupo de Reaseguradores de reconocido nombre a nivel internacional, con solvencia y extensa trayectoria en el mercado.</p> <p>F8: El manejo de un nivel patrimonial muy adecuado.</p> <p>F9: Equipo humano altamente calificado</p> <p>F10: Cobertura nacional</p>	<p>F4, F9, O3. Promocionar la página web de la compañía, mediante concursos que permita mayor contacto con los clientes.</p> <p>F4, O2: Establecer alianzas estratégicas con entidades del campo de la salud, para una mejor prestación del servicio.</p> <p>F1, F4, F9, O4: Ofrecer a las empresas afiliadas, cobertura nacional en prestaciones asistenciales y económicas y en el desarrollo de las actividades de promoción de la salud y la prevención de riesgos profesionales, sin importar en que municipio se encuentre ubicada la empresa</p>	<p>F1, F2, F9, A2: Presentar portafolio de servicios consolidado para dar a conocer las certificaciones otorgadas a la compañía</p> <p>F9, A3: Mediante la experiencia y conocimiento del talento humano garantizar a las empresas reducir el nivel de accidentalidad que ocurre al interior de las mismas.</p> <p>F9, A5, A2, A1: Implementar talleres de actualización enfocados a generar un cambio en la mentalidad del empresario nariñense, en la forma de administrar personal</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1: Carencia de recordación de marca</p> <p>D2: Bajo número de Compañías afiliadas en la región</p> <p>D3: Espacio físico insuficiente en la infraestructura de la oficina</p>	<p>D1, D2, O2: Mediante el establecimiento de convenios interinstitucionales con entidades hospitalarias de la región, emprender una campaña publicitaria para aumentar la recordación de la marca</p> <p>D5, O5: Implementar talleres de capacitación en el ramo de los riesgos profesionales, dirigido a los asesores comerciales que tienen contrato de intermediación mercantil con la compañía.</p> <p>D2, O3: Consolidar una base de datos de los clientes actuales y potenciales</p>	<p>D1, D2, D4, A1, A2: Establecer alianzas estratégicas con: Hospitales, Clínicas, entidades prestadoras de salud, Cámara de Comercio de Pasto, etc.</p> <p>D1, D2, D4, A2, A3, A4: Establecer convenios interinstitucionales con Bomberos, Cruz Roja, Profesionales de la Salud Ocupacional.</p> <p>D1, D2, A3, A4: Llevar a cabo un cronograma de actividades con empresas afiliadas que están ubicadas en diferentes municipios de Nariño</p>

3.5 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Al analizar los puntales de la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP tenemos: Cuadro 7

? **Talento humano.** Posee un grupo de profesionales creativos innovadores y emprendedores, que buscan permanentemente la superación personal, que trabajan en equipo y tienen capacidad para tomar decisiones y solucionar conflictos, por ser ágiles, recursivos y generadores de valor agregado y están orgullosos de servir a la Compañía y a la región.

? **Horarios flexibles.** La Compañía se encarga de programar su trabajo diario de acuerdo a los requerimientos de las diferentes empresas afiliadas, esto significa que no se tiene horario fijo, y que debe estar conforme a la disponibilidad de tiempo de los clientes, que comprende jornada de la mañana, tarde y noche de lunes a sábado.

? **Valor agregado al servicio.** En la prestación de los servicios se busca dar más de lo que el cliente espera, superar sus expectativas, entregando en el servicio de Promoción y Prevención toda la experiencia y conocimiento de un excelente equipo humano. Además, se suma a esto la investigación constante sobre los temas referentes a los servicios que se brindan o sea que las empresas afiliadas tienen un acompañamiento de principio a fin y se constituye en una fortaleza alta.

? **Posibilidad de desplazamiento.** La Compañía busca llegar a todas empresas e instituciones ubicadas en todo el departamento de Nariño, sin importar su localización.

La amenaza mayor que se presenta con respecto al talento humano que tiene la Compañía es que puedan encontrar mejores oportunidades de trabajo y remuneración en otras empresas, por esto tiene una probabilidad de ocurrencia de 0.5, su impacto es de 8 porque es el principal patrimonio de la Compañía y se tiene una capacidad de respuesta media con calificación de 5.

La amenaza mayor que se presenta para los horarios flexibles es que no se encuentre un espacio físico donde desarrollar las actividades de la Compañía, la probabilidad de ocurrencia es de 0.2, con un impacto de 8 porque entorpece el desarrollo de las actividades, la capacidad de respuesta es de 8 porque existen muchos sitios disponibles.

La mayor amenaza para el valor agregado al servicio es que no haya tiempo para atender a los clientes, ya que se trabajaría en horarios diferentes al contratado

existiendo la posibilidad que todo el personal de la Compañía esté ocupado, la probabilidad de ocurrencia es de 0.3 y su impacto es de 8, porque no sería posible cumplir con el propósito de superar las expectativas de los clientes, la capacidad de respuesta es de 2, postergando la atención al cliente.

La mayor amenaza para la posibilidad de desplazamiento es que las vías de acceso estén obstruidas por diferentes causas: paros, retenes, deslizamientos de tierra, etc., y no se pueda llegar al lugar de trabajo, la probabilidad de ocurrencia 0.6 y el impacto de 8 porque no se podría desarrollar el trabajo propuesto, la capacidad de respuesta es de 2 por lo que habría que postergar la visita ya que por las características de la geografía del departamento no se puede utilizar otro medio de transporte.

Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad

 ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES - PREVIATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005-2007					
PUNTALES	AMENAZA MAYOR	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	P x I	CAPACIDAD DE RESPUESTA
			1 a 10		
1. TALENTO HUMANO	Mejores oportunidades	0.5	8	4	5
2. HORARIOS FLEXIBLES	Insuficiencia de auditorios	0.2	8	1.6	8
3. VALOR AGREGADO AL SERVICIO	Que no haya disponibilidad de tiempo	0.3	8	2.4	2
4. POSIBILIDAD DE DESPLAZAMIENTO	Obstrucción de vías de acceso	0.6	8	4.8	2

4. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 DEFINICION HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico se ha elaborado para ser cumplido en el periodo de tiempo 2005-2007.

4.2 REDEFINICION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS

? **Integridad.** Entereza para afrontar con honestidad propuestas indecorosas y oportunidades de realizar actos indebidos.

? **Objetividad.** Evitar preferencias y/o favoritismos.

? **Lealtad.** Actuar con fidelidad y buena fe.

? **Responsabilidad.** Responder por los actos ejecutados y cumplir con las tareas encomendadas.

? **Confidencialidad.** Guardar reserva de los hechos conocidos y cuya divulgación perjudique, sin que ello implique colaboración con actos ilícitos o encubrimiento de los mismos.

? **Profesionalismo.** Desempeño eficaz, eficiente y satisfactorio de las labores encomendadas de manera que cumpla los objetivos propuestos, sin apartarse de los mandatos legales y los principios éticos.

? **Respeto.** Comportamiento digno, amistoso y cordial en las relaciones con los demás y con las autoridades de vigilancia y cuidado en el cumplimiento de las leyes.

? **Transparencia.** Comportamiento razonable y claro en las relaciones con los clientes, manteniéndose informados de las circunstancias que se presenten con relación a su interés.

? **Honestidad.** Es la rectitud en el pensar y actuar personal, profesional, laboral y ciudadano, guiado por el respeto a la persona y a la propiedad ajena.

? **Justicia.** Es reconocer a cada persona los derechos, honores y actitudes de cada uno y de su función en la entidad y en la sociedad.

? **Excelencia.** Es la virtud que permite actuar con el grado más elevado de perfección posible, a pesar de las circunstancias.

? **Tolerancia.** Es la admisión y aceptación de ideas y opiniones distintas a las propias y entender el comportamiento de los demás.

? **Paciencia.** Es la capacidad para tolerar situaciones con resignación y controlar las reacciones emocionales, evitando toda exaltación y conflictos con la comunidad.

4.3 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

“PREVIATEP es una Administradora de Riesgos Profesionales. De carácter oficial, constituida bajo la norma de sociedad anónima del orden Nacional. Dedicada a garantizar un servicio eficiente y profesional mediante el establecimiento de las actividades de promoción y prevención tendientes a satisfacer las necesidades de seguridad, protección, bienestar y mejoramiento de los estilos de vida y trabajo de la población trabajadora en el mercado regional de Nariño. Su tendencia debe ser hacia la atención inmediata y la capacitación permanente con honestidad y compromiso, a través de sus productos y servicios, encaminados al cumplimiento de su función social, logrando la rentabilidad esperada por sus accionistas.

Actuando con responsabilidad social, calidad, competitividad y sentido de pertenencia”.

4.4 VISION

“La Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP será reconocida en el departamento de Nariño y como una Administradora de Riesgos profesionales ágil, eficiente, confiable y dinámica. Con un equipo humano competente, orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente y con altos estándares de servicio, logrará una mayor participación en el mercado acorde con las metas establecidas por sus accionistas. Deberá ser una compañía sostenible, rentable, y capaz de subsistir en el Mercado aún en presencia de nuevos competidores”.

4.5 CALIDAD

La Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP buscará fortalecer prácticas gerenciales, operativas y administrativas con el propósito de asegurar que la organización brinde servicios que satisfagan los requerimientos de calidad del

cliente y contribuya a la rentabilidad de la Compañía, por medio de un sistema de mejora continua conforme a los requisitos establecidos en el marco legal.

4.6 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico para la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP que permita obtener estrategias para aumentar sus ingresos dentro del mercado regional a través de la comercialización de su producto, mediante la identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que la rodean.

4.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

? ? Aumentar el número de empresas afiliadas en la ciudad de Pasto, de 23 que se tienen actualmente, a un total de 50 en un año.

? ? Incrementar el presupuesto de ingresos mensuales por concepto de cotización de empresas aportantes, que actualmente se encuentra en un 20%, a un 30% para el año 2005.

? ? Elevar el nivel de prestación de servicios de promoción y prevención hacia las empresas afiliadas

? ? Renovar equipos de cómputo para agilizar procesos e implementar un sistema de información confiable y ágil.

5. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

Posicionamiento de marca dentro del entorno regional de Nariño

5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y ACCIÓN (PEEA).

La matriz PEEA, las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental son las determinantes de la posición estratégica en general de la compañía.

5.1.1 Fortaleza Financiera. Se tiene una calificación promedio de 4.5, lo cual significa que la Compañía tiene una buena posición financiera.

✍ **Liquidez.** Hay disponibilidad de fondos que permite el cumplimiento de los programas que desarrolla la Compañía (calificación 5).

✍ **Capital de trabajo.** Se cuenta con el necesario para el óptimo funcionamiento de la Empresa, que genera confianza para cumplir con los propósitos de la ARP PREVIATEP (calificación 4).

✍ **Nivel de respaldo de las reservas.** Existe disponibilidad de reservas para atenderlos siniestros presentados por accidentes de trabajo y enfermedad profesional de los trabajadores afiliados. Tiene una calificación de 5.

✍ **Reconocimiento ágil de prestaciones económicas.** Ha sido certificado con la norma ISO 9001:2000, por ello se la califica con 4.

5.1.2 Ventaja competitiva. Tiene una calificación promedio de -2.4, significando que la Compañía tiene una posición no tan fuerte en cuanto a este aspecto, por lo tanto se la considera estable.

✍ **Calidad del servicio.** Teniendo en cuenta la capacidad del talento humano, el valor agregado que se genera, la atención oportuna y eficaz se lo califica con -1.

✍ **Participación en el mercado.** Actualmente la compañía en el entorno regional no tiene mayor participación en el mercado, porque la Compañía ha iniciado una agresiva campaña comercial a lo largo del país (calificación -4).

✍ **Lealtad del cliente.** La satisfacción de los clientes y el superar sus expectativas

los hace fieles. (Calificación de -2).

✍ **Portafolio de servicios.** La compañía posee un portafolio bien estructurado, es amplio y diverso para atender las necesidades de los diferentes segmentos, por ello se lo califica de -2, se debe ir ajustando los ofrecimientos, de acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado.

✍ **Valor agregado al servicio.** Una principal característica de competitividad con la cual se busca sorprender al cliente, satisfacer sus necesidades sentidas y las no sentidas pero reales. (Calificación de -3).

5.1.3 Estabilidad ambiental. Con una calificación promedio de -3.2, lo cual significa que las condiciones del medio son favorables para el crecimiento y desarrollo de la Compañía.

✍ **Variación de la demanda.** Son tantas las necesidades y exigencias de los clientes, que es difícil llegarles a todos, por eso se busca segmentar el mercado para desarrollar programas más específicos atendiendo las necesidades de las empresas, se constituye en una oportunidad para la Compañía. (Calificación de -3).

✍ **Rango de tarifas.** Las tarifas son establecidas de acuerdo al riesgo en el que se encuentra clasificada cada empresa, de acuerdo a su actividad económica. (Calificación de -2).

✍ **Presión competitiva.** Es muy alta teniendo en cuenta la credibilidad, liderazgo y posicionamiento de la competencia, pero permite optimizar y obliga a ser mejor, innovar, formular propuestas diferentes si se quiere tener sostenibilidad en el mercado. Calificación -3.

✍ **Cambios políticos.** Por el ambiente de confrontación que se vive donde se manejan intereses y se manipulan a las personas, que se convierten en un obstáculo para el desarrollo de la Compañía. (Calificación de -4).

✍ **Nivel de ingreso per cápita.** Este se caracteriza por ser bajo con el cual se priorizan y se satisfacen las necesidades básicas (calificación de -5).

✍ **Políticas gubernamentales.** Con el cambio constante de las normas tributarias para la Compañía privada generadas por el gobierno se genera desconfianza. (Calificación de -2).

5.1.4 Fortaleza industrial. Con una calificación promedio de 4.4, lo cual significa que en el negocio en el que se desarrolla PREVIATEP existen también condiciones

para que la Compañía desarrolle sus actividades.

✍ **Respaldo Económico.** La industria en la que se desenvuelve PREVIATEP debe tener un buen nivel de respaldo económico y de reservas. (Calificación 5).

✍ **Estabilidad financiera.** La que se maneja en el negocio es buena y permite el óptimo funcionamiento. (Calificación de 4)

✍ **Certificación ISO 9001:2000.** Las ARP están enfocadas al mejoramiento continuo de su sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional. (Calificación de 4)

✍ **Equipo humano especializado.** Es indispensable que el manejo de la salud ocupacional se le dé la importancia que merece, por lo cual se requiere de profesionales con licencia en salud ocupacional otorgada por la Dirección Local de Salud. (Calificación de 3).

✍ **Experiencia en sectores de alto riesgo.** Lo que da prestigio a las administradoras de riesgos profesionales es que tengan la capacidad de atender a sectores económicos de alto riesgo como electrificadoras, Cultivos de Caña, etc.

Cuadro8. Matriz de posición estratégica y acción PEEA

 ADMINISTRADORA DE RIESGOS PROFESIONALES PREVIAATEP PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO CORPORATIVO 2005-2007							
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	PROM.
1. Liquidez					X		
2. Capital de trabajo				X			
3. Nivel de respaldo de las reservas					X		
4. Reconocimiento ágil prestaciones económicas				X			
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR				8	10		4,5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACIÓN						
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROM.
1. Calidad del servicio	X						
2. Participación en el mercado				X			
3. Lealtad del cliente		X					
4. Portafolio de servicios		X					
5. Valor agregado al servicio			X				
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR	1	4	3	4			2,4
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACIÓN						
	-1	-2	-3	-4	-5	-6	PROM.
1. Variación de la demanda			X				
2. Rango de tarifas		X					
3. Presión competitiva			X				
4. Cambios políticos				X			
5. Nivel de ingreso per cápita					X		
6. Políticas gubernamentales		X					
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR		4	6	4	5		3,2
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	CALIFICACIÓN						
	1	2	3	4	5	6	PROM.
1, Respaldo de grupo económico					X		
2. Estabilidad financiera				X			
3. Certificación ISO 9001:2000						X	
4. Equipo humano especializado			X				
5. Experiencia en sectores alto riesgo				X			
CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR			3	8	5	6	4,4

Después de haber identificado los factores de análisis para cada variable y realizado la valoración respectiva (cuadro 8) se obtiene:

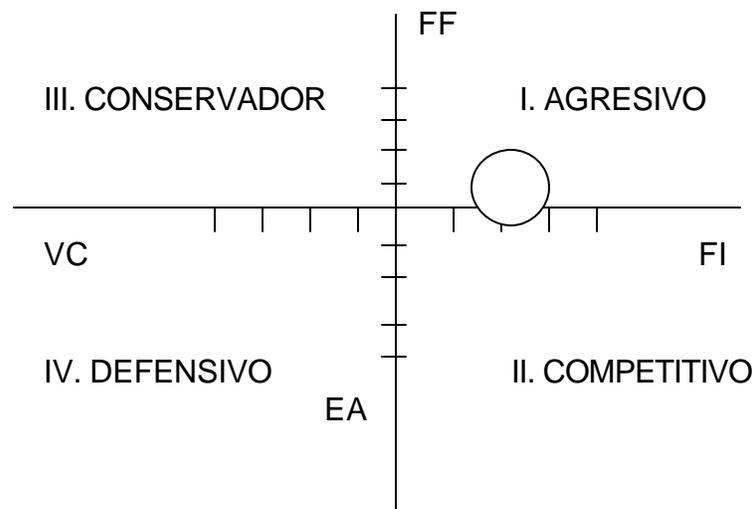
Fortaleza financiera (FF) = + 4.5

Ventaja competitiva (VC) = -2.4

Estabilidad ambiental (EA) = -3.2

Fortaleza industrial (FI) = +4.4

Figura 1. Ejes de valores



Eje x : $VC + FI = -2.4 + 4.4 = 2.0$

Eje y : $FF + EA = 4.5 + (-3.2) = 1.3$

El punto resultante $(x, y) = 2.0, 1.3$

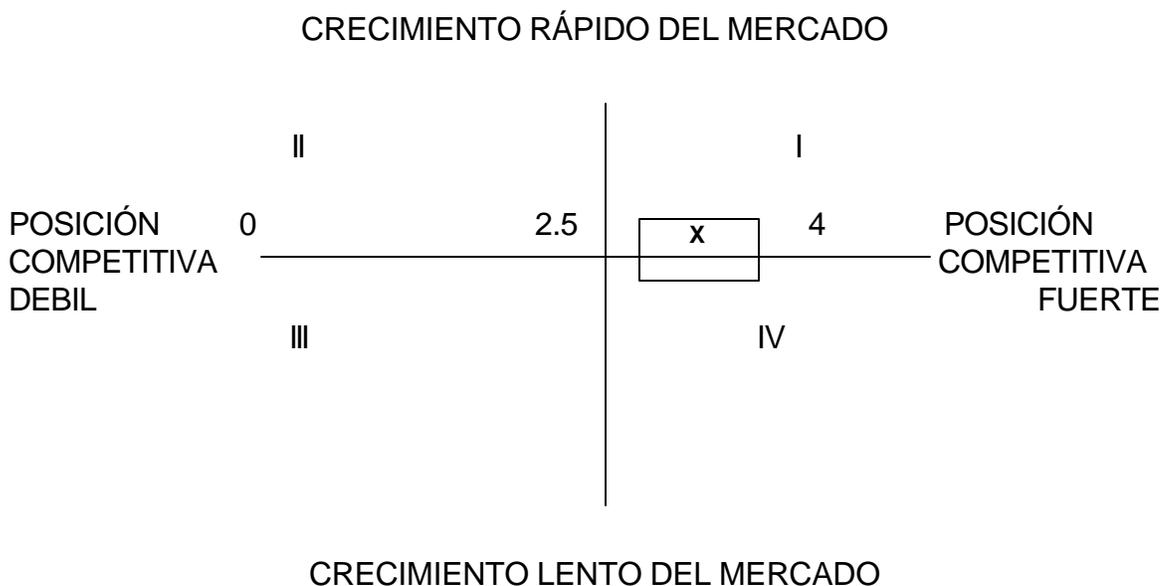
La posición estratégica se define como Agresiva, por lo tanto la estrategia para PREVIATEP sería la de buscar nuevos clientes o consumidores, para darla a conocer utilizando estrategias de Desarrollo de Mercado por que la compañía tiene las condiciones para ampliar su cobertura, estrategias de Penetración de Mercado utilizando los productos y programas que se poseen actualmente a nuevos mercados, a través de mayor promoción y difusión de la Compañía y su quehacer, y Desarrollo de producto innovando y creando otros productos y programas que busquen mejorar las condiciones de trabajo de las personas y minimizar el grado de accidentalidad en las empresas.

5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Se basa en dos dimensiones evolutivas como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Este instrumento supone cuatro cuadrantes, teniendo en cuenta que la empresa puede ser ubicada en cada uno de ellos.

Al cruzar el crecimiento del mercado que se caracteriza por ser rápido (el negocio en el cual se desarrolla PREVIATEP tiene un crecimiento muy rápido, en cifras en los últimos 5 años tiene un crecimiento promedio de 10%, porcentaje que para el negocio en el cual se desenvuelve PREVIATEP es muy alto con la fortaleza competitiva, (dada por la matriz de perfil competitivo que es de 2.96) entonces PREVIATEP se ubica en:

Figura 2. Ejes de Valores de crecimiento



Se determina que la compañía se encuentra el cuadrante I, ya que posee una posición competitiva fuerte, que buscar un crecimiento rápido del mercado, por lo tanto se debe aplicar estrategias de:

- ? Penetración el mercado. La Compañía necesita darse a conocer más, para lo cual debe llegar a más clientes del mismo segmento.
- ? Desarrollo de mercado. En la medida en que la Compañía fortalezca los productos y programas que ofrece puede llegar a otros segmentos.
- ? Desarrollo del producto. Porque es posible llegar al mismo segmento con otros

productos y programas.

? La integración hacia delante y hacia atrás es factible para la Compañía, por cuanto se maneja proveedores, y distribuidores además en la parte de prestación de servicios se tiene un canal directo Compañía – cliente.

5.3 MATRIZ DE LA POLITICA DIRECCIONAL (MPD)

Comparando el atractivo del mercado con la capacidad competitiva de la compañía se tiene:

Cuadro 9. Matriz de la política direccional (MOD)

<i>VARIABLE</i>	<i>CALIFICACIÓN</i>
Número de competidores	4
Barreras de entrada	3
Nivel de tarifas	3
Calidad de los servicios	3
Crecimiento del mercado	5
Promedio	3.6

? Nivel de competidores. De acuerdo al registro de Fasecolda existen 18 entidades en todo el país que se encuentran en el mismo negocio de PREVIATEP, por lo cual es atractivo, se califica con 4.

? Barreras de entrada. Existen barreras de entrada, por lo cual hace más atractivo el mercado para PREVIATEP, se califica con 3.

? Nivel de Tarifas. El nivel de tarifas en este sector se encuentra establecido por el gobierno nacional, por lo cual hace atractivo el mercado, se califica con 3.

? Calidad. La calidad de los servicios ofrecidos en el mercado es alta, lo cual hace menos atractivo el mercado para PREVIATEP, se califica con 3.

? Crecimiento del mercado. Existe un nivel de demanda muy alto que hace muy atractivo el mercado para PREVIATEP, se califica con 5.

Figura 3. Capacidad competitiva de la empresa

A T R A C T I V I D A D D E L M E R C A	ALTO	MEDIO	BAJO		
	4		3	2	1
	3	x			
	2				
1					

La calificación promedio del grado de atractividad del mercado es de 3.6 y la matriz de perfil competitiva de la Empresa tiene un resultado de 2.96, y se maneja el concepto de servicios integrales por lo cual no se realiza el análisis por línea de servicios que se ofrece.

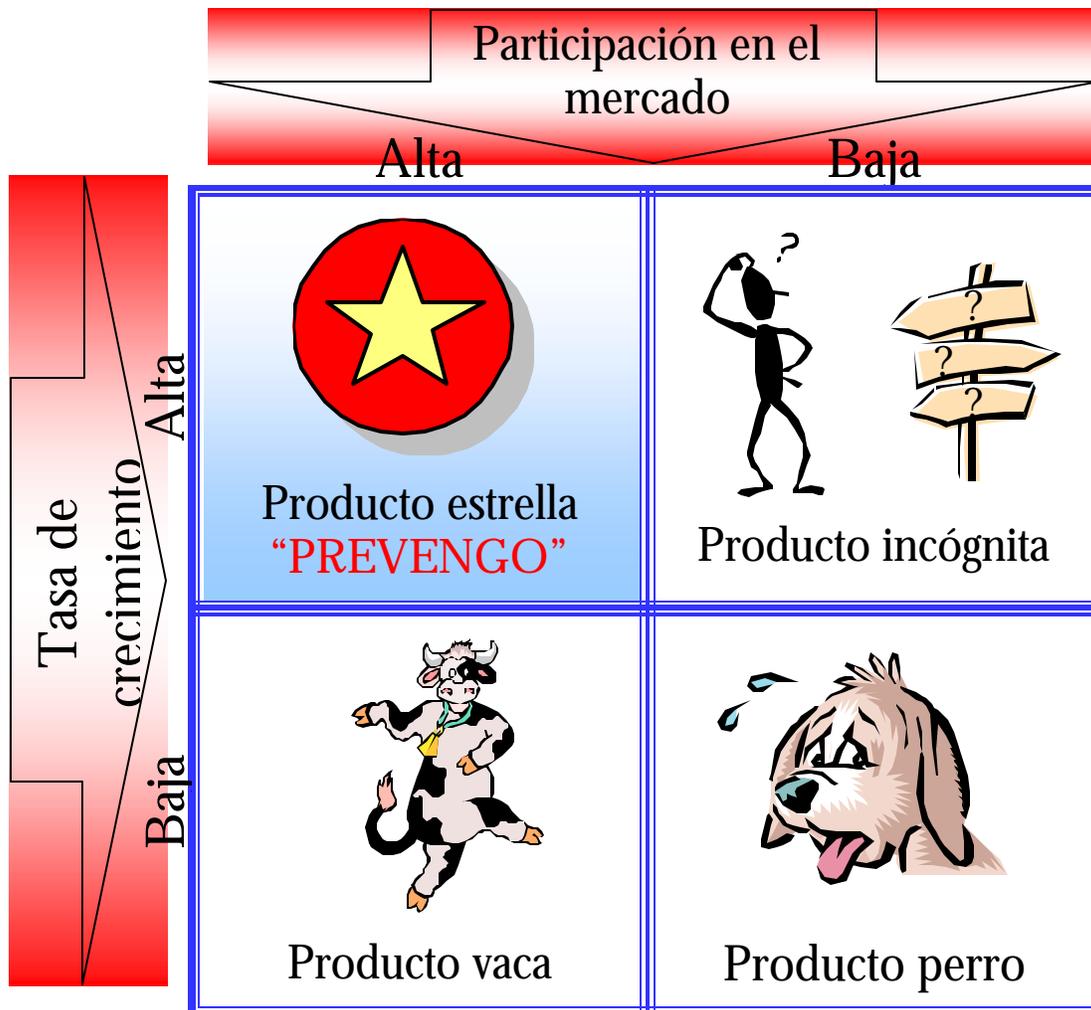
Según el resultado de la matriz de política direccional MPD, la Empresa se ubica en un mercado atractivo alto y en un perfil competitivo medio, por lo cual se debe mantener la posición de Desarrollo en el mercado.

5.4 MATRIZ DE BOSTON

Teniendo en cuenta el ciclo de vida de la Compañía y los servicios que ofrece, son productos interrogante (Productos y Programas de Promoción y Prevención nuevos como: Previatop Especializado, Previatop Sectorizado, Previ-pymes, Previsto y Previsor) por cuanto a PREVIATEP le hace falta promocionarlos más para darlos a conocer y desarrollarlos.

El crecimiento del mercado donde se desenvuelve PREVIATEP es alto con un 10% y la participación relativa de PREVIATEP en el mercado es media, por cuanto se encuentra en una campaña comercial muy agresiva para darse a conocer. (Ver figura 4)

Figura 4. Matriz de Boston



Teniendo en cuenta el ciclo de vida de la Compañía y los servicios que ofrece, son productos interrogante (Productos y Programas de Promoción y Prevención nuevos como: Previatop Especializado, Previatop Sectorizado, Previ-pymes, Previsto y Previsor) por cuanto a PREVIATEP le hace falta promocionarlos más para darlos a conocer y desarrollarlos.

El crecimiento del mercado donde se desenvuelve PREVIATEP es alto con un 10% y la participación relativa de PREVIATEP en el mercado es media, por cuanto se encuentra en una campaña comercial muy agresiva para darse a conocer.

5.5 MATRIZ I-E

Comparamos el ambiente externo con el interno, los valores de la MEFI (3.050) y de la MEFE (2.85).

Figura 5. Ambiente externo MEFE

	ALTO	MEDIO	BAJO
M E F I	4 +	3	2
3			
2			

PREVIATEP se ubica en un ambiente interno alto y en un ambiente externo medio, por lo cual debe “crecer y construir” y desarrollar estrategias de: desarrollo del mercado, desarrollo del producto y penetración en el mercado.

5.6 DEFINICION DE ESTRATEGIAS

5.6.1 Estrategias Corporativas:

✍ **Alianzas estratégicas:** con estas se busca sinergia a través de la unión de fuerzas para lograr ventajas competitivas sin perder la identidad, a través de convenios interinstitucionales con las entidades hospitalarias, empresas prestadoras de salud, las empresas públicas y privadas.

5.6.2 Estrategias de Negocios

✍ **Penetración en el mercado.** Aunque la compañía tiene trayectoria de hace más de 7 años, a nivel regional se la considera como una propuesta nueva, por lo cual le hace falta darse a conocer, debe llegar a más clientes del mismo segmento, implementando una campaña publicitaria agresiva para su promoción y difusión.

✍ **Desarrollo de mercado.** En la medida en que la Compañía fortalezca los

productos y programas que ofrece, puede llegar a otros segmentos, por ejemplo electrificadoras, colegios, instituciones privadas, etc., y a otros segmentos ubicados en otra área geográfica, debido a que la competencia en el segmento es muy fuerte, por lo tanto se busca llegar a otros mercados dentro o fuera del área geográfica donde ésta no tenga presencia.

✍ **Desarrollo del producto.** Porque es posible llegar al mismo segmento con otros productos.

5.6.3 Estrategias Funcionales:

✍ Desarrollo de cursos de capacitación dirigidos al personal interno de la compañía para conocer mejor sus productos y programas.

✍ Incentivar el uso de la página web de la compañía, que permita mayor contacto con los clientes.

✍ Establecer alianzas estratégicas para una mejor prestación del servicio.

✍ Desarrollar programas microempresariales.

✍ Realizar seguimiento por cada tipo de cliente identificado.

✍ Consolidar una base de datos de los clientes actuales y potenciales.

✍ Ofrecer servicios integrales de asesoría y capacitación mediante el empaquetamiento de productos.

✍ Implementar talleres de actualización enfocados a generar un cambio en la mentalidad tradicional del empresario nariñense

✍ Formular propuestas específicas, enfocadas a los diferentes sectores económicos de la economía en Nariño.

✍ Promocionar la compañía en entidades del ámbito regional mediante la realización de una agresiva campaña publicitaria.

✍ Establecer convenios interinstitucionales con entidades hospitalarias, entidades promotoras de salud, Universidad de Nariño.

✍ Trabajar en conjunto con funcionarios de Previsora Generales para visitar sus clientes actuales y potenciales

✍ Fortalecer la relación con los intermediarios.

✍ Realizar seguimiento a la labor comercial de asesores que tienen contactos en entidades de orden municipal y regional.

✍ Iniciar proceso para reclutamiento de nuevos asesores comerciales

6. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

✍ **Objetivo:** Aumentar la participación en el mercado

✍ **Estrategia:** Penetración en el mercado.

✍ **Proyecto:** Promoción y difusión de la Empresa: Proyecto publicitario: se va a realizar una campaña agresiva durante seis meses que busca dar a conocer a la compañía a través de:

- En las capacitaciones masivas organizadas para las empresas afiliadas, utilizar todo tipo de publicidad en la paredes como pendones y almanaques, hacer entrega de elementos promocionales como lapiceros, agendas, folletos, etc., Los responsables serán el director de oficina y asesor técnico en riesgos profesionales
- Organizar eventos en convenio con la Cámara de Comercio de Pasto, para difundir a todas las empresas de la región una presentación de la compañía, su misión. Visión, objetivos; el responsable será el director de la oficina
- Utilizar medio locales de televisión local como Cable Unión para contratar por una emisión diaria de cuatro spot publicitarios, el responsable es la directora de Oficina y Director de mercadeo. El presupuesto es de \$500.000.
- En asocio con la Universidad de Nariño, organizar programas y eventos de capacitación para la ciudadanía, la cual no tendría costo pero si gran impacto ya que se tratarán temas de interés en el campo de la salud ocupacional de las empresas. El responsable es el Director de Oficina y Asesor Técnico de Riesgos Profesionales.

✍ **Objetivo:** Incrementar la cobertura de servicios.

✍ **Estrategia:** Expansión de mercado y diversificación

✍ **Proyecto:** Marketing Personalizado.

- Desarrollado a través de visitas programadas a diferentes entidades del Municipio de Pasto, que pertenecen a varios sectores económicos, como: entidades hospitalarias, de servicios públicos, pymes dedicadas a la fabricación, manipulación y comercialización de productos. Se debe realizar un cronograma para tres meses. El proyecto busca dar a conocer a la Empresa PREVIATEP en todos los ámbitos empresariales, detectar las necesidades que tienen con el fin de desarrollar propuestas y programas.

- El responsable de estas visitas sería el Director de Oficina, el Técnico Operativo de la Oficina y la asesora técnica en riesgos profesionales. El presupuesto que se destinará es de \$2.000.000.
- El indicador será el número de empresas visitadas sobre la totalidad de Empresas.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

Reclutamiento = $\frac{\text{No. Claves abiertas}}{\text{No. Asesores potenciales}}$

Estándar = 2

Cierre de negocios = $\frac{\text{No. Afiliaciones}}{\text{No. Propuestas entregadas}}$

Estándar = 4

Número de Visitas = $\frac{\text{No. De empresas visitadas}}{\text{totalidad de empresas planteadas}}$

Estándar = 10

Negocios por asesor = $\frac{\text{negocios cerrados en mes}}{\text{Meta del mes por asesor}}$

Estándar = 50%

Teniendo en cuenta que el desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, estos se expresan en índices de gestión los cuales son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencias.

✍ **Índices de ejecución presupuestal.** Este es un indicador cualitativo sobre el cual hay que definir una metodología para hacer seguimiento del presupuesto ejecutado sobre el total del presupuesto.

✍ **Índices de eficiencia**

Razón corriente (liquidez) = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

Estándar = 2

✍ **Índice de eficacia**

Índice de participación en el mercado

$$= \frac{\text{Participación de la empresa en el mercado}}{\text{Mercado total}} \times 100$$

Estándar = 10%

Productividad = eficiencia + eficacia

Índices de equidad

Índices de inversión en programas promoción y prevención

$$= \frac{\text{Programas desarrollados}}{\text{Programas planteados}} \times 100$$

Estándar = 80%

Índices de impacto

* Fundamentales o competitivos:

Índice de satisfacción del cliente externo

$$= \frac{\text{Numero. Encuestas clientes satisfechos}}{\text{Número total de encuestas}} \times 100$$

Estándar = 90%

Índices de impacto causales

$$\text{Índice de visitas a clientes} = \frac{\text{Número de visitas realizadas}}{\text{Total de clientes}}$$

Estándar = 4 visitas al mes

Índices de actividad

$$\frac{\text{Número de talleres de capacitación ejecutados}}{\text{Número de talleres de capacitación planeados}} \times 100$$

Estándar = 90%

Los indicadores se realizarán semanalmente de acuerdo a las unidades operativas.

8. PLAN DE ACCIÓN



Previ-Atep

PLAN DE ACCION 2005	
OBJETIVO RENTABILIDAD:	OFICINA PASTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPOS		RECURSOS			INDICADOR	RESPONSABLES
			INICIA	FINALIZA	FISICOS	HUMANOS	FINANCIEROS		
1, Incrementar el presupuesto de ingresos mensuales por concepto de cotización de empresas aportantes, que actualmente se encuentra en un 20%, a un 30% para el año	1, Implementar programa para maximizar los recaudos	b. Ajustar la agenda actual	1-Ene-2005	28-Feb-2005	Eq. Computo, Papeleria, vehiculo	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP	2.000.000	No. Total de empresas visitadas/No. Total de empresas grandes Indice recaudo 2004 vs indice recaudo 2005 NO. TOTAL afiliaciones/No. Total de empresas visitadas	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP
		b. Programar visitas a empresas medianas y grandes	1-Ene-2005	16-Dic-2005			12.000.000		
		c. Concretar afiliación empresas del sector hospitalario, fábricas, electrificadora	1-Ene-2005	16-Dic-2005					
	1,2 Control y Seguimiento	a. Muestreos	1-Ene-2005	31-Dic-2005					

14.000.000



Previ-Atep

PLAN DE ACCION 2005	
OBJETIVO RENTABILIDAD:	OFICINA PASTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPOS		RECURSOS			INDICADOR	RESPONSABLES
			INICIA	FINALIZA	FISICOS	HUMANOS	FINANCIEROS		
1, Incrementar el presupuesto de ingresos mensuales por concepto de cotización de empresas aportantes, que actualmente se encuentra en un 20%, a un 30% para el año	1, Implementar programa para maximizar los recaudos	b. Ajustar la agenda actual	1-Ene-2005	28-Feb-2005	Eq. Computo, Papeleria, vehiculo	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP	2.000.000	No. Total de empresas visitadas/No. Total de empresas grandes Indice recaudo 2004 vs indice recaudo 2005 NO. TOTAL afiliaciones/No. Total de empresas visitadas	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP
		b. Programar visitas a empresas medianas y grandes	1-Ene-2005	16-Dic-2005			12.000.000		
		c. Concretar afiliación empresas del sector hospitalario, fábricas, electrificadora	1-Ene-2005	16-Dic-2005					
	1,2 Control y Seguimiento	a. Muestreos	1-Ene-2005	31-Dic-2005					

14.000.000



PLAN DE ACCION 2005	
OBJETIVO SERVICIO AL CLIENTE:	OFICINA PASTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPOS		RECURSOS			INDICADOR	RESPONSABLES
			INICIA	FINALIZA	FISICOS	HUMANOS	FINANCIEROS		
1. Elevar el nivel de prestación de servicios de promoción y prevención hacia las empresas afiliadas	1. Implementar un programa para atención de PQR's	a. Ajustar el proceso de asesorías técnicas	1-Ene-2005	1-Feb-2005			5.000.000	No. PQR's atendidas satisfactoriamente/ o. Total PQR's presentadas	Gerente Nacional de Servicio al Cliente, Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP
		b. Programar capacitaciones directamente en cada empresa	1-Ene-2005	31-Dic-2005	Eq. Computo, Papeleria, vehiculo	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP			
		c. Elaborar el plan	1-Ene-2005	30-Ene-2005					
		c. Implementar el plan	1-Ene-2005	31-Dic-2005					
	1.2 Capacitar al personal en Gerencia del Servicio	a. Coordinar con Gerencia del Servicio al Cliente las necesidades de capacitación	1-Feb-2005	30-Nov-2005			5.000.000		
		b. Efectuar cursos y seminarios	1-Feb-2005	30-Nov-2005					
	1.3 Control y Seguimiento			1-Ene-2005	31-Dic-2005				



PLAN DE ACCION 2005	
OBJETIVO RENOVACION TECNOLOGICA:	OFICINA PASTO

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPOS		RECURSOS			INDICADOR	RESPONSABLES
			INICIA	FINALIZA	FISICOS	HUMANOS	FINANCIEROS		
1. Renovar equipos de computo para agilizar procesos e implementar un sistema de información confiable y ágil.	1. Implementar plan de Compras	a. Detección de necesidades en oficina	1-Ene-2005	1-Feb-2005	Eq. Computo, Papeleria, vehiculo	Director Oficina, Técnico Operativo y Asesor de ARP	10.000.000	Compra de equipos de cómputo	Gerente Nacional de Informática, Gerencia Administrativa, Director Oficina
		b. Compra de equipo de cómputo	1-Ene-2005	1/03//2005					
		c. Incluir sistema de información SISE, out look interno, internet	1-Mar-2005	31-Mar-2005					
		c. Ejecutar programas	1-Ene-2005	31-Dic-2005					
	1.3 Control y Seguimiento		1-Ene-2005	31-Dic-2005					

10.000.000

9. DIFUSIÓN DEL PLAN

La Administradora trabaja en equipo y como todos participan de su realización todos saben lo que se debe hacer, sin embargo el Director Zonal de Ventas asignado a la Oficina Pasto será el responsable de la ejecución del plan difundiéndolo en la cartelera de la institución, también se desarrollarán talleres semanalmente liderados por cada uno de los asesores técnicos de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma, que van a permitir concientizar al equipo de profesionales de PREVIATEP de la importancia de la implementación y seguimiento para una eficaz ejecución del plan que permita lograr los objetivos propuestos. Teniendo en cuenta lo anterior el compromiso por parte de cada uno será mayor, para cumplir con las metas, visión y misión de la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP

10. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN

- ? Se deben mejorar los procesos que se desarrollan en la Compañía.
- ? Se debe mejorar la tecnología que se maneja y los sistemas de información.
- ? Con lo cual se busca como reto estratégico la transformación organizacional para ser competitivos en el mercado y lograr manejar los cambios que sucedan en este. Así se desarrollarán programas de mejoramiento continuo para garantizar la calidad de los servicios que se prestan.
- ? El seguimiento y evaluación del plan y sus iniciativas son una herramienta de gestión que permitirá alcanzar en forma oportuna los desarrollos del Plan, tomar decisiones acertadas con respecto a avances y desfases de su implementación proponiendo alternativas de superación de las dificultades con miras a cumplir con la misión Institucional y construir participativamente la visión corporativa.
- ? La evaluación se realizará por resultados, mediante el análisis de indicadores de gestión, constituyéndose en mecanismos que permitirán medir costos y beneficios como base para el establecimiento gradual de programas de dirección por objetivos, sistemas de autocontrol y delegación, propiciando la consolidación de la unidad de planeación, decisión y mando.

11. CONCLUSIONES

- ? Para la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP se hace necesario desarrollar un sistema programático de publicidad y promoción de los servicios que ofrece, por lo cual se detecta la necesidad de diseñar e implementar un programa Institucional con la finalidad de dar a conocer la oferta de programas y productos que constituyen el portafolio de PREVIATEP para su divulgación y apropiación por parte de la comunidad, previo el desarrollo de etapas de sensibilización y acercamiento.
- ? El portafolio de servicios, debe ajustarse, evaluarse y contrastarse mediante procesos de investigación del mercado que permitan su actualización, diversificación, difusión y promoción con la finalidad de mantener y atraer clientes que buscan alternativas novedosas.
- ? Con la elaboración del Plan Estratégico se busca dar una herramienta poderosa para que la compañía sea sostenible y sobreviva en el mercado.
- ? Este Plan Estratégico debe ser socializado e implementado de forma inmediata.
- ? A través del Seguimiento y Control del Plan Estratégico se pueden tomar correctivos y efectuar modificaciones las cuales contribuyen a mejorar la productividad.
- ? Los objetivos estratégicos deben cumplirse y por lo menos no ser inferiores a los ya existentes.
- ? Se observa que mediante el Plan Estratégico se analizan los aspectos positivos y negativos dentro y fuera de la organización y sus posibles soluciones.
- ? Se reafirma el compromiso de toda la ARP PREVIATEP con el fin de sacar adelante la organización mediante su colaboración en este Plan, asumiendo las responsabilidades que esto implica.
- ? Se genera retroalimentación entre Gerencias y contribuye no solamente en el buen funcionamiento de la compañía sino también en el Clima Organizacional de la misma.

12. RECOMENDACIONES:

- ? Debido a que este documento es un ejercicio académico del Plan estratégico que necesita la Administradora de Riesgos Profesionales PREVIATEP para su desarrollo, se lo considera como un buen inicio para que todo el equipo humano que la conforma analicen y empiecen a trabajar en el, incorporando todas las variables que interactúan en el quehacer de la Compañía, ajustándolo periódicamente para ser implementado y evaluado con el fin de lograr darla a conocer que es lo que en un principio se busca.
- ? Enfocar la labor comercial de PREVIATEP hacia la ciudad de Pasto y demás municipios de Nariño.
- ? Implementar y desarrollar programas de Promoción y Prevención especializados que puedan ser aplicados en entidades de carácter regional, dedicadas a diferentes actividades económicas.
- ? Realizar un seguimiento, evaluación, corrección y mejoramiento periódico a los planes de acción planteados e implementados.
- ? Difundir a todos los empleados de la Administradora sobre la misión, visión y objetivos de la empresa, para que se trabaje en equipo y se dirijan los esfuerzos hacia un mismo fin.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT G, Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos, Santiago de Cali : s.n. 2003.

BURBANO R., Jorge y ORTIZ GOMEZ, Alberto. Presupuestos: Informe moderno de planeación y recursos. Bogotá : Mc Graw Hill, 1995. 376 p.

DAVID, Fred. La gerencia estratégica. Bogotá : Legis, 1998. 370 p.

GITMAN LAWRENCE, Michael y J Mc., Daniel Carl. El mundo de los negocios, México : Harla, 1995. 936 p.

NOLAN, Timothy, GOODSTEIN, Leonardo y PFEIFER, J. William. Planeación financiera estratégica aplicada. Bogotá : Mc. Graw Hill, 2000 283 p.

MOYER, Charles y MC. GUIAN James R. Administración Financiera Contemporánea. 7 ed. México : Soluciones Compañariales, 2000 312 p.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia financiera, un enfoque estratégico. Bogotá : Mc. Graw Hill, 1997. 423 p.

PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de administración financiera. Bogotá : Mc. Graw Hill, 1979 515 p.

SALLENAVE, J. P. La gerencia integral. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1996. 1263 p.

_____. Planeación y gerencia estratégica. Santa Fe de Bogotá : Norma, 1990 283 p.

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Bogotá : 3 R, 2003. 414 p.

TAMAYO, Mario. El proceso de investigación científica. México : Limusa, Noriega Editores, 1997. 231 p.

WESTON. J., Fred y COPELAND, Thomas E. Manual de administración financiera. Santa Fe de Bogotá : Mc. Graw Hill, 1998. 286 P.