

**Diseño e Implementación de Mejoras al Plan Estratégico de Marketing de la
Compañía Servingeniería & Asociados S.A.S**

Freddy Fernando Barco Vargas y Johnathan Echeverry Rojas

Plan de Negocio

Josefina Mayra de Llano Feliú - Ing. y Mc. en Ciencias

Universidad Cooperativa de Colombia

Programa de Ingeniería Industrial

Santiago de Cali

2020



NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Agradecimientos

Este proyecto de grado no habría sido posible realizarlo y culminarlo sin la enorme colaboración y presteza de nuestra tutora la ingeniería y MS Josefina de Llano Feliú quien supo encaminar este proceso con sus valiosos consejos, lineamientos, su loable y denodado interés no solo por el proyecto sino por el emprendimiento de vida llamado **SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS**.

Gracias a la Universidad Cooperativa de Colombia por brindar todos los recursos y herramientas, que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación. No hubiésemos podido arribar a estos resultados de no haber sido por su incondicional ayuda.

Por último agradecemos desde lo más profundo del corazón a nuestras madres, Teresa Vargas Castañeda, Libia Rojas Remigio, a nuestras esposas Sarah Villada Ceballos y Natahly Mondragón Estupiñan y a Jehová Dios, el ser más importante y maravilloso del universo, gracias por su apoyo incondicional, palabras de ánimo cuando más eran necesarias y a su grata y hermosa compañía.

Muchas gracias a todos.

Contenido

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
2. JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS	11
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. MARCO DE REFERENCIA	12
4.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
4.2 MARCO CONTEXTUAL.....	25
4.3 MARCO LEGAL	26
5. METODOLOGÍA	28
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE MARKETING ACTUAL DE LA EMPRESA SERVINGENIERIA Y ASOCIADO SAS.	32
6.2 PLANTEAMIENTO DEL NUEVO PLAN DE MARKETING Y LAS ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE MARCA	41
6.3 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y MECANISMOS DE CONTROL, ENFOCADOS EN LA RENTABILIDAD Y CALIDAD DEL SERVICIO. .	51
<i>6.3.1. Nueva política de precios.....</i>	<i>51</i>
<i>6.3.2 Matriz de costos</i>	<i>53</i>
<i>6.3.3 Punto de Equilibrio</i>	<i>58</i>
<i>6.3.4 Rediseño de la propuesta de servicio.....</i>	<i>59</i>
<i>6.3.5 Estrategias de seguimiento y control</i>	<i>64</i>
7. CONCLUSIONES	69
8. RECOMENDACIONES	71
9. BIBLIOGRAFÍA	72

Resumen

En este proyecto de grado y trabajo de investigación se analiza la situación financiera real de una compañía nueva del mercado de la seguridad industrial y la salud en el trabajo, cuya razón social es SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS. Esta organización se dedica al diseño e implementación del SGSST en la capital del departamento del Valle del Cauca Santiago de Cali. Se realiza el diagnóstico situacional de la empresa, además de una investigación de mercado en donde se conocen e identifican las variables más importantes que tienen en cuenta hoy día las empresas al momento de elegir a su proveedor del SGSST, por último se crean e implementan estrategias basadas en los resultados de la investigación y se establecen mecanismos de control para medir, evaluar y garantizar la rentabilidad y la calidad en la prestación del servicio.

Palabras claves: SGSST, PEST, CAME, Investigación de mercado, Política de Precio, Rentabilidad, Calidad.

Abstract

In this degree project and research work, the real financial situation of a new company in the industrial safety and occupational health market, whose company name is SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS, is analyzed. This organization is dedicated to the design and implementation of the SGSST in the capital of the department of Valle del Cauca Santiago de Cali. The situational diagnosis of the company is carried out, in addition to a market investigation were the most important variables that companies take into account today are known and identified when choosing their HSMSW supplier, finally strategies are created and implemented based on the results of the investigation and control mechanisms are established to measure, evaluate and guarantee profitability and quality in the provision of the service.

Keywords: HSMSW, PEST, CAME, Market Research, Price Policy, Profitability, Quality.

1. Identificación del Problema

1.1 Planteamiento del Problema

La compañía SERVINGENIERÍA Y ASOCIADOS SAS es una sociedad vallecaucana y caleña fundada en el mes de noviembre de 2017 por cinco socios, en la actualidad estos llevan a cabo su pregrado de Ingeniería Industrial en la Universidad Cooperativa de Colombia en la sede de Cali. La mencionada empresa surgió de las ideas y del emprendimiento de los asociados, quienes, a partir de los conocimientos adquiridos durante su proceso académico, decidieron unir fuerzas y comenzar este proyecto de vida.

La compañía objeto de este proyecto tiene su sede principal tiene por ubicación la Carrera 59 No. 1D – 26 barrio Pampa linda, Edificio Ligia Oficina 401 y se dedica al diseño y a la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) en las pymes de la capital vallecaucana. Para el desempeño de sus labores cuenta con un equipo interdisciplinario de profesionales, entre los que se encuentran arquitectos, ingenieros industriales y de sistemas, profesionales de seguridad y salud en el trabajo, contadores y auxiliares de apoyo.

Durante sus casi dos años de operación ha sufrido grandes cambios organizacionales, estructurales y operacionales, además cuenta con una madurez que se ha adquirido producto del tiempo, trabajo, esfuerzo y ganas implementadas en el desarrollo de su objeto socioeconómico y claro está, al mejor entendimiento del mercado sobre el cual realizan negocios.

Para el año 2019 a pesar de que las operaciones de la compañía siguen en curso, es de notoriedad por parte de los socios que el porcentaje de crecimiento y la captación de

nuevos clientes no corresponde a las expectativas establecidas a principio de año. Dentro del análisis realizado se encuentra que la compañía cuenta con unas estrategias de marketing poco agresivas y con muy bajo impacto en el sector, lo que conlleva a un desconocimiento de la marca y a tener un mal posicionamiento frente a los demás competidores, en un mercado en el que la competencia es muy exigente y crece con el tiempo.

1.2 Formulación del Problema

¿Qué acciones de mejora en el plan estratégico de marketing ayudarían al crecimiento comercial y al posicionamiento de la marca de la compañía SERVINGENIERIA Y ASOCIADOS SAS?

2. Justificación

Estudios técnicos mundiales demuestran que una persona es impactada 3.000 veces de manera diaria por todo tipo de anuncios, aunque de estos, se quedan en su cabeza tan solo el 12%, el mercado se promociona a diario y con una constante aplicación. La evolución que está teniendo el marketing es dramática pues todo se está moviendo a una economía creativa por lo que se deduce que el marketing es indispensable para la economía de las empresas, ya que mejora la calidad de vida de las personas y genera compañías más competitivas y capaces de cumplir con las expectativas de los consumidores; ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior y en vista de la poca capacidad de atracción de clientes que tiene la compañía SERVINGENIERIA Y ASOCIADOS SAS, se comprueba la necesidad de esta empresa por darse a conocer, identificando clientes potenciales aprovechando el ambiente jurídico y legal que le permite el fácil acceso a estos, demostrando la importancia que tiene la implementación de este sistema en sus compañías, siendo de esta forma de obligatoria implementación estipulado en el Decreto 1072 de 2015 que es el Único Reglamentario del Sector Trabajo.

Para garantizar la calidad de los servicios que se prestan en cualquier industria o sector, es esencial la fidelidad de sus clientes, y para lograrlo, se sabe que la gestión de la calidad es un proceso continuo, que incluye implementación, mantenimiento y mejora; por lo que se deben identificar las falencias y oportunidades a favor y a partir de allí plantear estrategias en los procesos y actividades que diferencien a la compañía de la competencia; garantizándole un alto posicionamiento. Son muchos los beneficios que se brindarían, con una compañía dotada de accionistas multidisciplinarios con mira a un mejor futuro, brindando servicios con un alto estándar de calidad a través de una

implementación beneficiosa para la comunidad empresarial en materia de excelencia en su recurso humano y apoyo al cumplimiento de los requerimientos legales y una sana competitividad en el sector, lo que generaría globalmente mejora en la prestación del servicio, beneficiando al sector trabajo y, más importante aún y antes no mencionado, al medio ambiente, ya que al aplicarse la implementación al sector industrial y al estar esta misma bajo parámetros procedimentales ambientales, sin duda colabora a preservar y conservar el medio ambiente, algo que beneficiaría a toda la sociedad en general, y a su vez, generaría un aumento en la credibilidad y mejora de la imagen corporativa de la empresa.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar e implementar acciones de mejora al plan estratégico de marketing con el fin de posicionar la marca y generar el crecimiento comercial de la compañía
SERVINGENIERIA & ASOCIADOS S.A.S.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar el plan de marketing implementado actualmente por la compañía
SERVINGENIERIA Y ASOCIADO SAS.
- Plantear un plan de marketing que proporcione a la empresa estrategias que le permitan mejorar su lealtad de marca, posicionamiento de marca actual y diferenciación de la competencia, tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.
- Implementar mecanismos estratégicos de control: de rentabilidad, eficiencia e indicadores de satisfacción y fidelidad, donde se supervise directa e indirectamente mediante informes el detalle del desarrollo de las actividades, y así determinar si es necesario ajustar el proceso de planificación de forma continua o reconducir el plan de marketing.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico Conceptual

Crear valor y satisfacción en los clientes es de gran importancia para las empresas de hoy, ya que esto conlleva a lograr que el cliente reconozca la marca y el servicio de forma positiva generando así mayores beneficios tanto para el cliente, como para la compañía, además logra que la marca tome prestigio y un gran posicionamiento en el mercado, Por lo anterior, se hace necesario durante el desarrollo de esta investigación comprender todos aquellos conceptos del plan de marketing y de estrategias de mercado que contribuyan a implementar acciones de mejora al mismo, , lo que permitirá identificar oportunidades y necesidades de los clientes, generando una mayor captación de estos, e incluso proporcionar ideas innovadoras con mira a una profunda y constante fidelización sin perder la perspectiva de globalización, todo en pro del cumplimiento de objetivos propuestos.

El plan de marketing con sus respectivos ajustes y mejoras se realizará mediante la aplicación de conceptos y teorías de mercadeo, análisis situacional, establecimiento de metas y objetivos, estrategias de marketing y metodologías de investigación de campo y documental.

4.1.1 Plan de Marketing

Para las empresas que buscan cumplir con sus objetivos de marketing, es fundamental realizar un plan de mercadeo que les ayude a identificar causas y efectos del comportamiento de la empresa en el mercado y como aprovechar oportunidades convirtiendo sus debilidades en fortaleza.

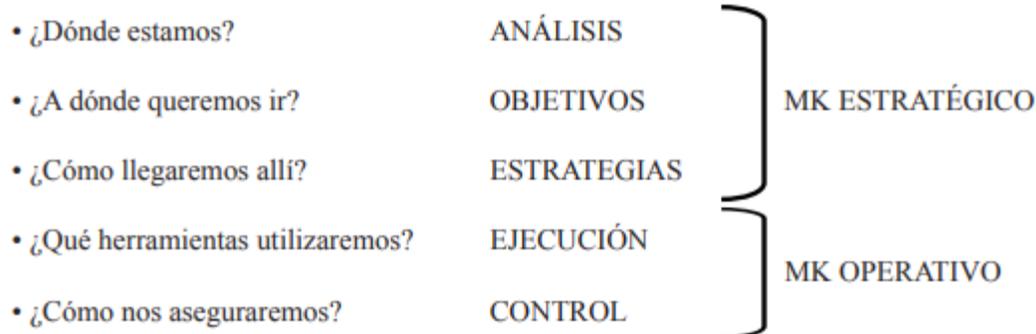
Según el Autor (Gonzalez) en su libro marketing en el Siglo XXI, “la elaboración de un plan de Marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio de planificación y metodológico riguroso”. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

El plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de una empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto al producto o servicio y la venta de este con relación a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar con base a un plan de marketing.

El plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing adecuado al tamaño de la empresa.

Para el Autor (Monferrer, 2013) El plan de marketing se integra dentro del plan estratégico. De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.

Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que se conoce como marketing estratégico y marketing operativo:



Autor Diego Monferrer libro Fundamentos del marketing

Por tanto, mientras que el marketing estratégico invita a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde está la empresa objeto de investigación, a dónde se pretende ir y de qué manera, el marketing operativo lleva a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que permitan implementar las estrategias marcadas.

4.1.2 Investigación de mercado

De acuerdo con el autor (Malhotra, 2008), La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de Marketing: para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorearse el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Para el Autor (Asensio, 2015), La investigación de mercado recopila, procesa y analiza la información relativa a la mercadotecnia. Como los mercados son amplios y los clientes son numerosos, no será posible analizar a toda la población. Esta circunstancia obliga a hacer uso de la teoría del muestreo de modo ineludible.

En toda investigación de mercados existe un conjunto de elementos sobre los que se requiere información. Este conjunto de elementos es lo que se denota con el nombre de población o universo estadístico. Cuando el investigador toma información de todos y cada uno de los elementos de la población se dice que está realizando un censo. Sin embargo, esto no es muchas veces posible, ya sea por el coste que resulta de la toma de información, o bien porque la toma de información lleve consigo la destrucción de los elementos en cuestión, o que la población tenga infinitos elementos, o por otras causas.

4.1.3 Variables del Mercado

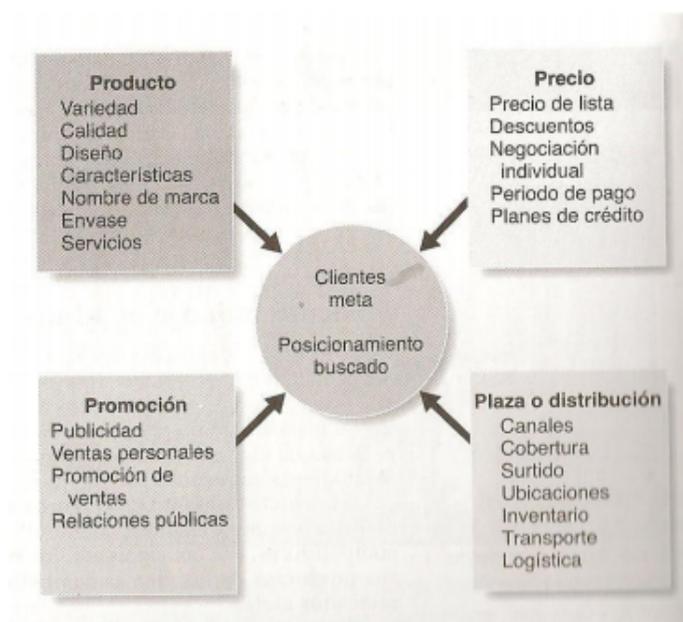
Para el autor (Mosquera & Mancero, 2015) La investigación de mercados, al ser un área que puede trabajar con varios aspectos del conocimiento, en su gran mayoría

de casos da uso a variables demográficas, geográficas o psicográficas, para diseñar escenarios de análisis que permitan identificar determinados comportamientos y tendencias, relacionados a los clientes y a las marcas de bienes o servicios.

Siempre hay que considerar la siguiente premisa: toda área del conocimiento tiene como destino final los clientes.

En el caso particular de la mercadotecnia, una de las variables de estudio es, por ejemplo, el precio: que para ciertos estudios será considerada como independiente (influencia en las ventas) y, para otros, como dependiente, como en el ámbito de la producción.

Según el autor (Santoyo, 2013) Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “4 P”: Producto, precio, plaza y promoción. La figura muestra las herramientas específicas de marketing para cada P.



Autor Adolfo Rafael Rodríguez Libro Fundamentos del Mercadotecnia

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.

El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.

La plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores meta.

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Según (Kloter & Armstrong, 2008), todo proceso de Mercadeo se soporta en cuatro variables fundamentales denominadas Mezcla de Mercadeo: se desarrolla una oferta de productos, se les fija un precio acorde al producto y al público objetivo, se pone a disposición de los clientes a través de los canales de distribución (plaza) y se diseñan programas comunicacionales (promoción) para dar a conocer el producto y/o la marca y estimular la demanda. Cada una de las variables de la mezcla de marketing tiene una función específica, todas se complementan y confluyen en la variable producto. Es decir, dependiendo del producto se fija el precio, los canales para comercializarlo y la forma de promocionarlo.

La función de la variable producto es ser un factor de satisfacción y debe responder por la calidad y los valores agregados. Para esto las estrategias que puede desarrollar una empresa son: desarrollo de nuevos productos, revitalización de los

productos actuales, adaptaciones de productos para mercados internacionales y eliminación de productos.

La función de la variable precio es recuperar costos y generar rentabilidad, teniendo en cuenta obviamente los valores agregados del producto. Se espera siempre que el precio sea justo y razonable. Hoy el costo está en función del precio. Para tener precios competitivos las empresas deben enfocarse en tener mayor productividad y eficiencia, ello implica una disminución de costos que repercuten directamente en un mejor precio.

La función de la variable plaza es garantizar la llegada de los productos a los lugares de compra y/o consumo también denominados canales de comercialización, para que estén disponibles al consumidor o usuario final en el momento, lugar y cantidades adecuadas.

La función de la variable promoción es estimular la demanda de los productos a través de diferentes estrategias comunicacionales que permitan la visibilidad y notoriedad del producto y/o marca, que lleven a que el cliente tenga una percepción positiva de ellos que lo induzca a la compra.

4.1.4 Estrategias

En un ecosistema y ambiente tan competitivo como en el que se desenvuelven las compañías hoy en día resulta indispensable la identificación e implementación de la estrategia apropiada, convirtiéndose en un factor determinantante para la supervivencia.

4.1.4.1 Definición de Estrategia

Existen diferentes definiciones respecto al concepto de estrategia, ya que algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son medios para alcanzar la estrategia. “la estrategia definida de forma amplia comprende la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización “. La determinación de las metas y objetivos de largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para logara esas metas. (Gómez, 2008)

Para el autor (Alberto, 2008) Las compañías desarrollan planes estratégicos para aprovechar las oportunidades de mercado y la manera como los gerentes de mercadotecnia diseñan planes de mercadotecnia para ayudar la compañía a alcanzar sus objetivos propuestos

Por otra parte, el autor (Chiavenato, Planeación Estratégica, 2011) afirma que la estrategia es, básicamente, el curso de acción que la organización elige, a partir de la premisa de una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan sólo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estrategia.

Para (Chandler, 2003), la estrategia es la identificación de las metas a alcanzar de cualquier empresa a largo plazo, las actividades a ejecutar y la destinación de los recursos que se necesitan para el poner en marcha y ejecutar de dichas metas.

4.1.5 Análisis PEST.

Básicamente es un instrumento que facilita la investigación y que ayuda a definir el entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En algunos casos, se añaden otros dos factores, los Ecológicos y los Legales, incluso hay algunos estudios que suman otro más, el de la Industria, debido al peso que este ámbito puede tener en el resultado del análisis, generando las siglas PESTELI, pero para los fines de este proyecto, no se consideró estimable incluir los factores adicionales, realizando solo el análisis con los cuatro aspectos principales de la Matriz, debido a las características de la organización y para que el resultado obtenido sea mas puntual y acorde a la realidad.

4.1.6 Análisis CAME.

El análisis CAME es la herramienta que permite definir el plan estratégico de una empresa. Identifica qué factores se pueden corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que cualquier tipo de negocio se desarrolle en la dirección adecuada. El nombre del Análisis CAME viene de las iniciales “Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar” (en inglés Correct, Adapt, Maintain, Explore).

Este análisis puede ser interpretado como una ampliación del Análisis DAFO. De esta forma, el Análisis DAFO sirve para hacer un diagnóstico inicial de situación, y en Análisis CAME sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados

del DAFO. Los Análisis DAFO y CAME son muy usados en todo lo relativo a Planificación estratégica (Planes de negocios, definición de programas y proyectos, etc).

4.1.7 Planeación.

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; la planeación de manera natural, lleva a pensar sobre la esencia de las organizaciones y su destino, esto es, de qué manera habrá de posicionarse en el ambiente, cómo afrontar los riesgos y oportunidades de ese ambiente; decidir sus ambiciones de largo plazo que habrá de traducir en objetivo más específicos a corto plazo, y qué medios utilizará para conseguirlo. (Hernández, 2014)

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera. La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. (Sierra, 2013)

4.1.8 Planeación estratégica

Es el proceso que sirve a la empresa para determinar qué se quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados. Luego entonces, la planeación estratégica es el proceso que se emplea para determinar **qué** (los resultados que se obtendrán) y **cómo** (las medidas que se tomarán). El plan estratégico de una empresa incluirá afirmaciones y detalles relativos a:

Las oportunidades (posibilidades) y **las amenazas** (limitaciones).

Las fortalezas (lo que se hace particularmente bien) y **las debilidades** (deficiencias).

La intención estratégica (una indicación del estado ideal de la empresa)

La misión estratégica (visión-misión-objetivos y alcance de las operaciones de la empresa, en términos de productos y mercados).

Las áreas de resultados claves (ARC): (las categorías de las actividades-funciones de la empresa en las que se debe realizar esfuerzos para hacer la misión y la intención).

Las estrategias (los actos necesarios para que cada ARC se realice en un plazo de entre uno y cinco años).

Los objetivos (enunciados específicos que detallan las acciones de cada una de las estrategias que se deben realizar en un año o menos).

Los nexos con los costos (las relaciones entre las acciones y los recursos financieros). (Hernández, 2014)

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión en el

contexto en el que se encuentra. La planeación estratégica abarca a la organización entera, sus características son:

Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos de nivel organizacional.

Contenido. Genérico, sintético y comprensivo.

Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor. Al que se subordina todos los demás planes (Chiavenato, Planeación Estratégica, 2016)

(KOTLER & ARMSTRONG, 2006) Afirman que, para garantizar la selección y ejecución de las actividades adecuadas, la planeación estratégica resulta crucial. La planeación estratégica requiere tomar decisiones en tres ámbitos diferentes. El primero se refiere a administrar los negocios de la empresa como los activos de una cartera de inversión. El segundo implica valorar las fortalezas de cada negocio teniendo en cuenta la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa en el mercado. El tercer ámbito se refiere a la definición de una estrategia. La empresa debe desarrollar un plan de juego para alcanzar los objetivos de cada negocio a largo plazo.

(Miles & Snow, 1978) Proponen cuatro estrategias en función del dinamismo del entorno y del espíritu emprendedor de la organización. Estas estrategias son: prospectora, analizadora, defensora y reactiva.

4.1.9 Estrategia prospectora

Se muestra permanentemente activa en la búsqueda de nuevas oportunidades, Persigue ser pionero en nuevos productos y en llegar a nuevos segmentos de mercado, incluso aunque no todos los esfuerzos den una alta rentabilidad.

4.1.10 Estrategia analizadora

Se concentran en el mantenimiento de su negocio básico, aunque sin renunciar al lanzamiento de nuevos productos o la exploración de nuevos mercados.

4.1.11 Estrategia defensora

Intenta conseguir y mantener una posición segura y estable en los productos de su cartera. Concentra sus esfuerzos en el incremento de la eficiencia mediante la optimización de las operaciones internas (bajo coste).

4.1.12 Estrategia reactiva

Carece de estrategia competitiva alguna, su orientación al mercado es muy débil. No actúa sobre su entorno: Sólo reacciona cuando se ve presionado por el mismo.

4.2 Marco Contextual

4.2.1 ¿Quién es SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS?

Es una empresa creada como respuesta a la necesidad del mercado en la prestación de servicios que integra la Seguridad Industrial, Ingeniería Industrial, Civil y Ambiental. Cuenta con un equipo humano profesional multidisciplinario de alta experiencia, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la normatividad, estándares y objetivos de nuestros Clientes.

4.2.2 Misión

Responder oportuna y eficientemente a las exigencias de nuestros clientes, brindando servicios con altos estándares de calidad e innovación, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

4.2.3 Visión

En el 2022 SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS será reconocida a nivel regional como un referente de calidad y efectividad, gracias a su capacidad de responder a los constantes desafíos del mercado en el sector de la prestación de servicios de implementación del (SGSST).

4.2.4 Servicios

- Asesorías Especializadas en Seguridad Industrial
- Demarcación, Señalización de áreas y Puesto de Trabajo
- Implementación de Sistemas Contra incendio
- Dotaciones Elementos de Protección Personal
- Mantenimiento Preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones, alumbrado y redes eléctricas

- Asesorías Especializadas en Medicina Preventiva y del Trabajo
- Exámenes Médicos Ocupacionales
- Programas de estilos de vida saludables
- Análisis de Puesto de trabajo
- Programas de Vacunación
- Asesorías Especializadas en Higiene Industrial
- Mediciones de Ruido
- Medición de Iluminación
- Fumigación de áreas

4.3 Marco Legal

- Normatividad de SGSST: La primera normatividad que se debe consultar y aplicar es la relacionada con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST). Esta normatividad se encuentra en el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, por lo tanto, esta normatividad debe ser aplicada por todas las empresas colombianas. Decreto 1072 de 2015 capítulo 2.2.4.6, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Normatividad Nacional y Territorial: Resolución 2646 DE 2008, mediante la cual se establecen las responsabilidades y tareas para la evaluación, identificación, intervención, prevención y seguimiento constante de la exposición a variables de riesgo psicosocial en el trabajo y para la identificación de las causas de las patologías que se originan debido al estrés ocupacional. Resolución 2646 de 2008. (Ministerio de protección social, mayo

2019). Código Sustantivo del Trabajo (CST)

- Demás normatividades de acuerdo con la actividad de la empresa, normas técnicas sectoriales y normas de acogida voluntariamente por cada empresa.

5. Metodología

El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; que tiene por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. (BURNS Y BUSCH, 2003) plantean que la investigación exploratoria es informal y poco estructurada, y que dentro de sus usos más comunes se encuentra la de obtener un registro histórico de la naturaleza del problema de investigación, recopilar una mejor o nueva información acerca de éste. El proceso de búsqueda de la información científica sobre un tema es importante para establecer el estado de la cuestión, precisar mejor el problema, determinar los pasos a seguir en la investigación y aclarar el énfasis que se le va a dar a la investigación.

Además de lo anterior descrito, se tiene que la investigación científica posee dos enfoques, los cuales son cuantitativo y cualitativo; y existe una relación entre sí ya que ambas variables emplean procesos sistemáticos en su esfuerzo por generar conocimiento a través de su correspondiente síntesis y análisis. La naturaleza del enfoque es mixta, es decir, la unión de los tipos de variables descritos en la parte de arriba, debido a que es imperativo identificar cuales son las preferencias de los clientes, valorar las posibles tendencias y el grado de remembranza de la marca.

Ahora, teniendo en cuenta que mediante la investigación de mercados se puede recopilar y analizar la información, de forma sistemática o expresa, este tipo de metodología es idónea para la realización y la toma de decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo, que es uno de los objetivos a cumplir.

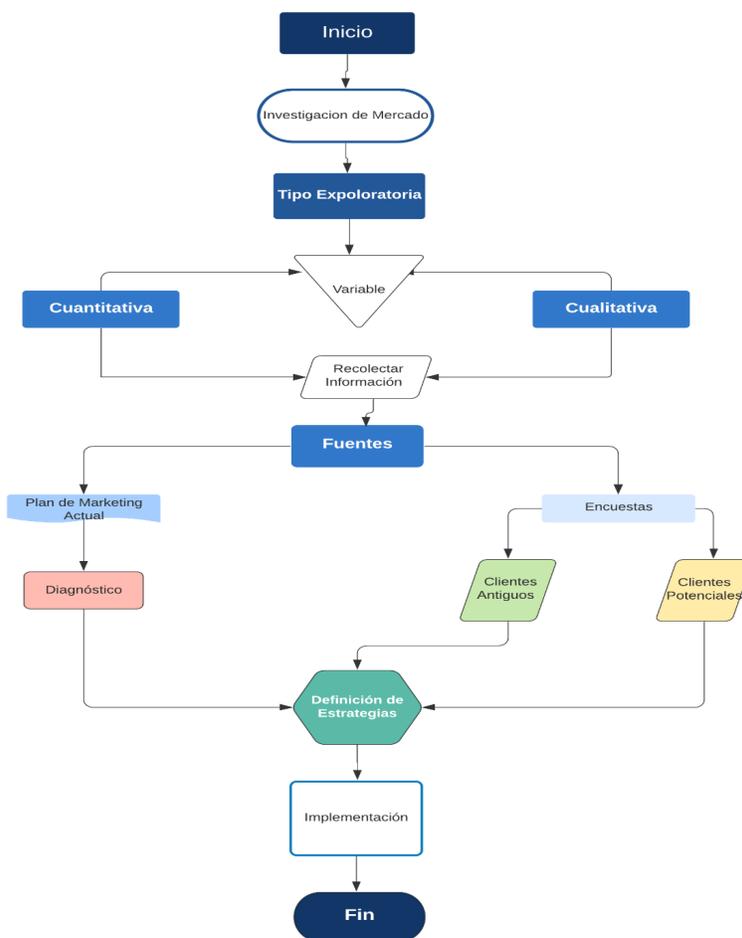


Ilustración 1: Diagrama de Flujo donde se muestra secuencialmente y por proceso la metodología de investigación aplicada al proyecto. Elaboración propia.

Invertir en conocer más a detalle sobre lo que mueve a un cliente a comprar, así como algunos de sus datos personales, es información valiosa para la toma de decisiones. Y para llevar a cabo esta labor, la investigación de mercado juega un papel importante. Este método permite recopilar información de los clientes actuales, y también de aquellos que puede convertirse en consumidores potenciales. Con respecto a la aplicabilidad de esta metodología, existen unas herramientas y técnicas, que a los efectos precisos de este proyecto, se utilizarán, en primera instancia, la observación mediante la cual se pretender obtener información, sin que la persona observada esté enterada, y conocer datos sobre la impresión que tiene de la marca y del tipo de servicio anhelado, así como en otros ambientes; en segunda instancia hacer uso de las encuestas,

técnica que permitirá recoger información precisa sobre la realidad de los encuestados en cuanto a la manera en que se encuentran solventado y aplicando la legalidad del Decreto 1072 de 2015; y por último, la prueba de mercado en donde se entrará en contacto directo con el consumidor y conocer lo que piensan sobre el producto, marca, respuesta a publicidad, entre otro tipo de datos de la compañía SERVINGENIERIA Y ASOCIADO S.A.S.

Con base a lo dicho anteriormente se determina que este proyecto se realice mediante una investigación de mercados de tipo exploratorio y descriptivo ya que dentro del alcance real y las metas propuestas no solo se hará una recolección de datos sino se realizará una predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables inmersas, después se realizará una condensación de la información recolectada de manera cuidadosa y se procederá con un posterior análisis minucioso de los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la identificación de las acciones de mejora al plan de marketing implementado por la empresa objeto de estudio.

El primer paso en la recolección de datos y teniendo en cuenta que las fuentes primarias son aquellas que se tienen en la empresa o se pueden generar a través del trabajo de la empresa; la fuente primaria de información para los efectos de este proyecto es el plan de marketing implementado por la compañía hasta la actualidad ya que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Cabe resaltar además que al tratarse de una fuente información que implicará ambos grupos que conforman las fuentes primarias, es decir, las internas y las externas, adicional al documento establecido por los socios para la implementación de las estrategias con las

que se fundó la compañía se realizará el uso de encuestas y entrevistas para obtener la mayor cantidad de datos acotadas a la realidad del nicho de mercado de la Seguridad y Salud en el trabajo. Al dar un vistazo a las fuentes secundarias que en síntesis contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales, se realizará el análisis detallado y concienzudo de la información canalizada a partir de las fuentes primarias, diagnosticando las fortalezas y debilidades de las estrategias de marketing en acción a su vez que se identifican las oportunidades de mejora para lograr cumplir con el objetivo general y las metas propuestas por lo socios fundadores de la compañía.

6. Resultados y Discusión

6.1 Diagnóstico del plan de marketing actual de la empresa SERVINGENIERIA Y ASOCIADO SAS.

En vista de la necesidad que presenta la compañía de reestructurar las estrategias implementadas hasta la fecha con el fin de evitar la pérdida de clientes que registra según sus datos comerciales e indicadores financieros e irse al declive, se ha hecho meritorio y casi obligatorio realizar un análisis situacional, no del mercado, sino más bien del proceso que están realizando para la captación y fidelización de clientes. Al respecto se muestra una grafica de comportamiento comercial de la empresa objeto de estudio:



Ilustración 2: Diagrama de barras agrupado donde se muestra la relación por año del comportamiento comercial de la empresa Servingeniería y Asociados SAS. Elaboración Propia.

Durante el proyecto se han reflejado cifras alarmantes que muestran la actualidad de la empresa en cuanto a sus ingresos económicos, situación que a la junta de accionistas le preocupa en gran medida. Por lo anterior, es de carácter imperativo validar y revisar de

forma sistemática y profunda el documento del plan de marketing realizado por la empresa. Este documento base, fuente de información primaria, es la guía e inicio para la labor diligente de crear un nuevo y renovado plan de marketing que permita que la compañía salga a flote económicamente y puede evitar una posible liquidación.

Para llevar a cabo este análisis se ha hecho uso de dos herramientas fundamentales que colaboran en gran medida para obtener una imagen esclarecedora, amplia, concisa y adicional a ello permiten recolectar la mayor cantidad de información, consolidarla y presentarla de manera práctica para la toma de decisiones.

Existen numerosos factores externos que condicionan el funcionamiento de cualquier organización, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir. En casos como el presentado por la compañía base de estudio de esta investigación, es que un instrumento como la matriz PEST se vuelve de gran utilidad para cumplir con este objetivo ya que permite realizar una investigación pormenorizada de los asuntos que más influirán en el desarrollo del proyecto. Esta herramienta permite prever tendencias en el futuro a corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización y a los investigadores un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios que se anticipan. También facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados. Esto se logra a través de la descripción de una serie de variables que darán pistas sobre el comportamiento del entorno en el futuro.

En vista de lo anterior y a través de una lluvia de ideas realizada por el grupo de investigación se procede a la creación de la matriz. Dentro de la lluvia de ideas se

recolectaron una cantidad considerable de variables que en la actualidad afectan el macroentorno de la empresa y que en sus inicios no se tuvieron en cuenta o a los cuales no se les prestó la correcta atención, lo que conllevó al no planteamiento de una correcta planeación estratégica. Para la estructuración de la matriz se realizó una ponderación y evaluación, teniendo como base criterios como la variabilidad del efecto en el tiempo, es decir, si influye a corto, mediano o largo plazo y consecuentemente se analizó el impacto que cada una de dichas variables tiene para la empresa, si son de naturaleza positiva o negativa.

El resultado después de realizar el filtro y el análisis posterior dió como resultado el siguiente cuadro:

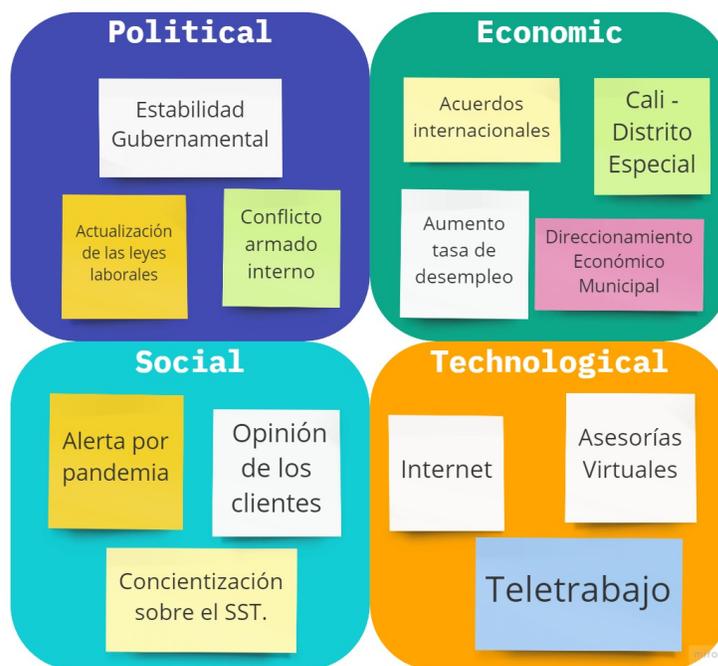


Ilustración 3: Matriz PEST – Es la herramienta utilizada para realizar el análisis de los factores externos de la compañía con el fin de facilitar la toma de decisiones. Elaboración propia.

El análisis a la matriz PEST muestra gráfica y detalladamente el macroentorno en el que SERVINGENIERIA Y ASOCIADO SAS desarrolla su objeto socioeconómico, donde se identifican aspectos como las políticas gubernamentales de Colombia, las cuales influyen de manera directa con los intereses de la empresa, su visión y posteriores estrategias a desarrollar. La actualidad de la nación y la estabilidad de este impactan considerablemente el desarrollo de sus funciones y por tanto pueden tanto apalancarlas como obstruirlas.

Dentro del análisis económico, el hecho de que Santiago de Cali, ciudad en que la compañía tiene su sede principal y la cual cuenta con una población aproximada de 2.4 millones de personas, adquiriera mediante la Ley 1933 de 2018 la categoría de distrito especial, deportivo, cultural, turístico, empresarial y de servicios, ayuda en gran medida a las pretensiones que tiene la junta de accionistas de la empresa. Mediante la puesta en marcha de esta ley, la ciudad podrá generar un crecimiento comercial exponencial, recibirá un aumento bastante amplio en la financiación y los recursos que envía la nación para el desarrollo de sus actividades y puestas en marcha de planes de gobierno. No es un hecho menor del que se puede dejar de considerar teniendo en cuenta que la empresa es joven aun y es claro que necesita todo el apoyo económico, no solo de las entidades creadas para impulsar los emprendimientos del sector, sino también de los organismos gubernamentales y municipales que se alinean con estrategias dispuestas para el crecimiento y desarrollo de la sociedad en general.

El estado y los gobiernos actuales se han dado cuenta la importancia que tiene el invertir recursos, tiempo y esfuerzos para fortalecer las estrategias sociales, creando estrategias como economías circulares, modelos de negocio inclusivos, programas y

planes de ayuda social y creando políticas públicas para el cuidado y bienestar de los trabajadores de todo tipo de índoles, formales e informales, ya que son el motor de empuje de una economía capitalista como lo es la colombiana. El 26 de mayo de 2015 el Ministerio del Trabajo publicó y formalizó el Decreto 1072 de 2015, mediante el cual se regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y es de obligatorio cumplimiento para las empresas que realizan ejercicios comerciales dentro del estado colombiano. Muchas empresas aun se encuentran sin implementar este decreto reglamentario, necesidad que la compañía observó, además convirtió en una oportunidad para incursionar en el mercado de las pymes y sobre la cual plantea toda su línea de negocio.

Por otro lado, el 27 de marzo de 2020 con la alocución realizada por el presidente de la Republica Iván Duque Márquez donde realizó la declaración de estado de emergencia por la pandemia del Coronavirus Covid-19 para el país, cambió circunstancial y radicalmente la forma de hacer negocios y del mercado en general, no solo para SERVINGENIERÍA Y ASOCIADOS SAS sino para todo el sector económico a nivel municipal, departamental, regional, nacional y mundial. De acuerdo con dicha situación, se consideró plausible incluir este factor externo dentro del análisis de la matriz ya que no es una variable ajena a la misión de la compañía dado el gran impacto que tiene para con la salud y el bienestar de la comunidad en general.

Por último, en el cuadrante tecnológico y siguiendo el hilo de las decisiones y políticas públicas implementadas por el gobierno nacional para atender la mencionada pandemia, se crea la necesidad puntual de que las organizaciones a todos sus niveles modifiquen su estructura y operatividad generando un mayor uso de alternativas como el teletrabajo y

las asesorías virtuales, las cuales se basan principalmente en el uso adecuado y óptimo de las tecnologías de la información y comunicación. Cabe destacar que previo al cambio drástico que sufrió la sociedad en general por lo mencionado anteriormente, ya se habían considerado estos factores externos debido a la creciente usabilidad de esta técnica de trabajo a nivel mundial. A pesar de que a nivel nacional el teletrabajo autónomo no tiene un crecimiento exponencial que va a la par con las naciones desarrolladas, ya hace parte de muchas empresas del sector digital que basan sus operaciones en este tipo de tecnologías. Por las razones expuestas anteriormente el equipo investigador decidió incluir estas variables dentro del análisis de la matriz ya que van a ser determinantes para la toma de decisiones y la reestructuración de la planeación estratégica de la compañía.

En conclusión, se obtiene que el macroentorno actual de la empresa afecta e influye considerablemente su forma operativa actual, pero a la vez genera una oportunidad única de transformación en la que la compañía debe estructurar su core de negocio acorde a la situación de emergencia sanitaria, apalancándose en las políticas públicas implementadas por el gobierno nacional, no solo en materia de la pandemia, sino en todo lo referente a la salud y bienestar de la fuerza laboral colombiana desde sus puestos de trabajo, sea directamente en las instalaciones de las empresas o haciendo uso del teletrabajo desde sus hogares. Por lo expuesto anteriormente, se recomienda que la empresa adapte su modelo de negocio y organización a la era digital, a la globalización apoyándose primordialmente en el uso de las TIC'S para la captación de clientes de forma innovadora y creativa y buscando financiamiento inteligente realizando alianzas estratégicas con empresas del sector público y privado.

La segunda herramienta utilizada como apoyo para la realización del diagnóstico situacional de la empresa fue la matriz CAME. A través de su implementación y puesta en marcha se analizaron aspectos internos y los externos extraídos de la matriz PEST con la finalidad de identificar qué factores se pueden corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que la idea de negocio se desarrolle en la dirección adecuada.

El análisis a partir de esta matriz tiene un papel sustancial para lograr el primer objetivo planteado en este proyecto ya que, como resultado se podrán corregir las debilidades propias del negocio, es decir los factores internos, afrontar las amenazas externas que presenta el mercado, mantener las fortalezas intrínsecas y explotar las oportunidades brinda el mercado actualmente. A continuación, se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que actúan de manera directa e indirecta el crecimiento y fortalecimiento comercial de la empresa. De igual forma que la matriz anterior, la fuente de información primaria es el plan de marketing implementado por la empresa, pero en esta ocasión se tiene en cuenta una mayor cantidad de variables ampliando el panorama y visión general de la empresa.

La parte diferenciadora de este análisis con respecto a la matriz DOFA radica principalmente en que esta herramienta tiene un alcance mayor, que trasciende hasta la etapa de la creación de estrategias divididas en cuatro etapas. En la primera fase se busca aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, enfocándose en los aspectos en los que la organización es muy buena y que lo diferencia de la competencia y explotar esas oportunidades a las que los demás no podrían llegar, catalogándolas como estrategias ofensivas. Por consiguiente, tomando en cuenta que lo que se busca es

sobrevivir a un mercado fluctuante y con alto índice de competitividad se debe pensar en las maneras de mitigar o eliminar las debilidades para dar cara a las amenazas o que al menos, estas no terminen desapareciendo esta grandiosa idea de negocio, dando lugar a las estrategias de supervivencia. A su vez, en aras de consolidar la empresa y defender el poco reconocimiento y posicionamiento obtenido en el mercado se realiza la explotación de las fortalezas para hacer frente a las amenazas encontradas, enmarcándolas en las estrategias defensivas. Posteriormente, se detecta en donde específicamente se ha estado fallando a nivel interno para empezar a aprovechar oportunidades que no se podrían conseguir sin antes tratar dichas fallas y se establecen las estrategias de reorientación. A continuación, se muestra el resultado de la matriz CAME:

		Oportunidades	Amenazas
		O1 Creación de nuevas empresas O2 Incremento de demanda nacional O3 Regulación a favor O4 Necesidades del producto O5 Leyes Tributarias O6 Concientización del mercado	A1 Asesorías virtuales A2 Competencia consolidada A3 Mercado desfavorable A4 Aumento del desempleo A5 Cierre de Importación
		Fortalezas para aprovechar Oportunidades: Estrategia Ofensiva	Fortalezas para reducir Amenazas: Estrategia Defensiva
Fortalezas	F1 Conocimiento del mercado	FO1 Captar clientes innovadoramente	FA1 Relaciones comerciales fuertes
	F2 Mano de obra cualificada	FO2 Participar en ferias y eventos del sector	FA2 Gestión de Inventarios
	F3 Conocimientos técnicos	FO3 Realizar alianzas estratégicas	FA3 Promociones especiales por fidelidad
	F4 Servicios Integrales	FO4 Dar Incentivos para fidelizar clientes	FA4 Realizar Estudio de comportamiento de compra
	F5 Nuevas Ideas	FO5 Realizar Campañas de Marketing Directo y Digital	FA5
	F6 Compromiso social y ambiental	FO6 Realizar cross selling	FA6
		Minimizar debilidades de Oportunidades: Estrategia de Reorientación	Minimizar debilidades para evitar Amenazas: Estrategia de Supervivencia
Debilidades	F1 Mala situación financiera	DO1 Captar clientes innovadoramente	DA1 Incrementar la capacidad de operación
	F2 Poco personal de apoyo	DO2 Realizar KPI'S	DA2 Buscar opciones de crédito
	F3 Poca conciencia de marca	DO3 Actualizar Catálogo de Productos	DA3 Realizar convenios con el estado
	F4 Ausencia de estrategias de captación de clientes	DO4 Crear sistema de alerta para estar actualizados	DA4 Crear fuerte sinergia entre las areas internas

Ilustración 4: Matriz CAME – Mediante el análisis de factores internos y externos se consolidan todas las variables obtenidas con la finalidad de crear e implementar estrategias cruzando cada uno de los ítems del DOFA. Elaboración Propia.

En la ilustración 4 se muestra la recolección y consolidación de la información y puesta en parcha del análisis, aportando así las primeras ideas y estrategias que se podrían implementar para colocar en marcha de nuevo las operaciones de la empresa y sacarla del estado en el que se encuentra actualmente. Esta herramienta permitió desde la planeación estratégica alinear la visión que tienen los socios y dueños de la empresa con las estrategias a plantear a través de este poderoso análisis para garantizar la continuidad y el crecimiento económico de la compañía. El equipo investigador toma como base esta herramienta ya que para completar sus objetivos deben corregir las debilidades actuales, afrontar esas amenazas externas que presenta el mercado, mantener las fortalezas intrínsecas y claro está explotar la mayor cantidad de oportunidades que brinde el sector base de estudio y las que pueda crear el equipo de marketing de la empresa.

Al momento de realizar la construcción de la matriz, se reúne al equipo investigador para identificar claramente las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas. Posteriormente se cruzan estas variables para obtener distintos tipos de estrategias iniciales dentro del diagnóstico. Por un lado, se esbozan las estrategias ofensivas, que surgen a partir de la premisa de explotar las fortalezas definidas para aprovechar las oportunidades que se tiene en el mercado. Después, se bosquejan las estrategias defensivas que también hacen uso de las fortalezas, pero en este caso las confronta con esas amenazas determinadas con el fin de estar un paso adelante y obtener esa anhelada ventaja competitiva que buscan todas las organizaciones en la actualidad. A continuación, se presentan las estrategias de reorientación, mediante las que se pretende aprovechar esas nuevas oportunidades que presenta el mercado debido al distanciamiento social provocado por la pandemia del COVID-19 teniendo muy presente el nuevo enfoque

virtual y tecnológico que presenta el mercado actualmente, implementando esa flexibilidad y adaptabilidad de las grandes organizaciones. Por último, pero no de menor relevancia, se definen las estrategias de supervivencia en donde se plasman esas acciones que se deben implementar para evitar que se sumen más debilidades a la operatividad de la compañía y sus procesos y de esta forma prepara la empresa estratégicamente para continuar afrontando las amenazas del mercado.

Al obtener la matriz completamente diligenciada, se puede evidenciar claramente cómo algunas estrategias resaltan por su valor y porcentaje de influencia sobre varios indicadores como el crecimiento económico y el posicionamiento en el mercado, ejemplo de ellos se pueden mencionar el captar clientes innovadoramente, realizar alianzas estratégicas, implementar KPI'S de marketing e incrementar la capacidad de operación. Dichas ideas parecen ser exactamente lo que se requiere para lograr todos y cada uno de los objetivos planteados, pero cabe destacar que se pretende llegar a un nivel más profundo del análisis situacional y no apresurarse en la toma de decisiones con el ánimo de ser eficientes, efectivos y eficaces en todo aspecto a trabajar, minimizando así el riesgo de fallo y error.

6.2 Planteamiento del nuevo plan de marketing y las estrategias de posicionamiento de marca

A pesar de que se esbozan ya ciertas soluciones iniciales dentro de la etapa de diagnóstico, se hace necesario aun conocer de primera mano dentro de la investigación dos aspectos esenciales para lograr el direccionamiento correcto de las áreas y sus fuerzas de trabajo para obtener los resultados más óptimos posibles. En primera instancia se

requiere identificar y conocer las razones por las que las empresas que fueron clientes y llevaban un margen histórico, decidieron no continuar contando con los servicios prestados por SERVINGENIERIA Y ASOCIADOS SAS, y por otro lado, entender el comportamiento del mercado actual, cuáles son sus necesidades y prioridades, y cuales son las condiciones actuales en las que se encuentran las organizaciones sobre el cumplimiento y puesta en marcha de la normatividad del SGSST.

Durante la esquematización y bosquejo de las preguntas se tienen muy presente los dos mercados objetivos para los que va dirigida. Por lo tanto, se determina que la primera parte de esta encuesta, que consta básicamente de 4 preguntas, sea la sección que va dirigida a esas organizaciones que desde los comienzos e inicio de la empresa y durante diferentes periodos de tiempo decidieron poner su confianza en las manos de SERVINGENIERIA Y ASOCIADO SAS para el diseño e implementación del SGSST.

A continuación, se formula la segunda sección de la encuesta, que va dirigida a esa población con la que se pretende arrancar esta nueva etapa de la empresa objeto de estudio. Para determinar el nicho o segmento de mercado al cual aplicar esta herramienta se tienen en cuenta variables del entorno actual que se vieron afectadas y modificadas por el aislamiento social obligatorio producto de la pandemia vivida mundialmente al momento de realizar esta etapa del proyecto. Dicho aislamiento prohíbe que las reuniones empresariales o sociales, el desarrollo de las actividades laborales y toda actividad humana que requiera contacto cercano sean realizadas de forma presencial. Debido a esta decisión gubernamental la gran mayoría de las empresas se vieron afectadas de forma negativa en sus rubros económicos, llevando algunas al cierre y liquidación total. Pero en

muy pocos sectores de la economía el efecto no se sintió con la misma intensidad ni se vieron afectados en gran medida por dicha pandemia, entre los privilegiados se encuentra el sector de transporte, ya que esta parte de la economía es la que aprovisiona todos los puntos de abastecimiento sobre todo tipo de productos, por lo que detener este factor no era una opción ni siquiera loable. Es por estas razones expuestas que el equipo investigador decide que el sector de transporte es un segmento del mercado óptimo para lograr los cometidos propuestos en los objetivos y para la realización de recolección de la información a través de la encuesta. Al tener clara las secciones de la encuesta y su respectivo segmento de mercado, se procede a crear y organizas el cuestionario y su modelo digital, enmarcándolo de la siguiente manera:



ENCUESTA DE SGSST

Esta pequeña encuesta nos permitirá acortar la brecha y acercarnos más a los valiosos clientes que son, brindándonos su valiosa opinión para ser cada vez mejores y darles exactamente el servicio que se merecen.

Empresa: _____

Nombre: _____ Cargo: _____ Tel. _____

1. ¿Por cuánto tiempo Servingeniería y Asociados prestó sus servicios a su compañía? (Conteste las preguntas 1-4 sólo si fue cliente de Servingeniería)

Menos de 6 meses. _____ 6 meses _____ 1 año _____
18 meses _____ 2 años o más _____

2. ¿Por qué decidió implementar el SGSST en su compañía? Seleccione sólo 3.

- Porque es una herramienta que daría mejora continua a la compañía
- Para cumplir con los requisitos legales
- Para evitar sanciones y multas
- Para un mejoramiento de la imagen corporativa
- Para ser mas competitivos con respecto a la competencia
- Para prevenir incidentes y accidentes laborales
- Porque le interesa el bienestar de sus empleados
- Porque se preocupa por darle un tratamiento adecuado al medio ambiente

3. Valore su nivel de satisfacción en cada uno de los siguientes aspectos según la siguiente escala:

Concepto	Muy satisfactorio	Algo satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
Calidad del servicio				
Atención al cliente				
Proteger la salud y seguridad de los clientes				
Cumplimiento y blindaje legal				
Precio del servicio				
Asesoría sobre el uso correcto de los EPP				
Responsabilidad y obligación de rendición de cuentas				
Optimización de los procesos de la empresa				
Comunicación constante y oportuna				
Brindar capacitaciones actualizadas				
Implementa e impulsa la mejora continua para cada proceso				



4. ¿Por qué tomó la decisión de no continuar la implementación del SGSST con SERVENGENIERIA Y ASOCIADOS SAS?

Motivo	Marque con una X
Mala calidad del servicio	
Poca atención a sus necesidades	
No se protegió la salud y seguridad de los clientes	
Incumplimiento sobre el blindaje legal	
Precio muy elevado	
Mala asesoría sobre el uso correcto de los EPP.	
No responsabilidad y obligación de rendición de cuentas	
Poca optimización de los procesos de la empresa	
Comunicación inoportuna	
No recibió capacitaciones actualizadas	
No se implementaron acciones de mejora continua en su empresa	

Otro Motivo:

5. ¿Tiene implementado el SGSST en su empresa?

SI ___ NO ___

6. Si la respuesta anterior fue no, ¿Por cual de los siguientes motivos no ha implementado el SGSST?:

- ___ Desconocimiento de la normatividad
 ___ Falta de presupuesto
 ___ Poco interés
 ___ No ha recibido auditorías
 ___ No ha encontrado la asesoría ideal

7. ¿Conoce la importancia de implementar el SGSST en su compañía?

SI ___ NO ___

8. ¿Qué aspectos considera importante que su proveedor del SGSST le ofrezca? Escoja máximo 2 opciones.

- Brinde un servicio de Calidad
- Ofrezca precios asequibles
- Suministre Elementos de Protección Personal (EPP)
- Tenga un acompañamiento continuo
- Se comprometa con la satisfacción del cliente
- Tenga disponibilidad para asesorías y dudas
- Brinde capacitaciones continuas y actualizadas

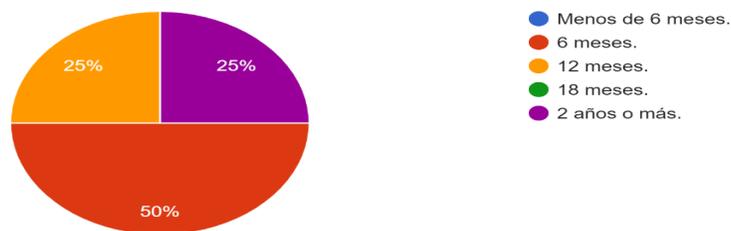
Dada la situación expuesta con anterioridad por la pandemia mundial por el COVID-19, se hace imperativo y casi que obligatorio el uso de la encuesta de forma digital, para ello se crea el cuestionario en Google Forms a través de la cuenta personal de un integrante del equipo. Al tener la encuesta totalmente virtualizada, se implementa una prueba de campo con dos empresas que hicieron parte de las operaciones comerciales de la compañía, dichas empresas son INGARA INGENIEROS SAS y CH INDUSTRIAL LTDA. El resultado de la prueba es un rotundo éxito, ya que para obtener las respuestas requeridas no fue necesario ningún tipo de asesoría por parte del equipo investigador.

Anteriormente se aclaró el direccionamiento sectorial para la que va dirigida la encuesta. Para definir el tamaño poblaciones o muestra se realizan dos acciones complementarias y alternas. Por un lado, se encuentran los clientes antiguos de la empresa, que en su totalidad son 8 organizaciones, para las que se decide tomar el 100% de la población por ser un numero de encuestas asequibles para la recolección de la información, y por otro lado está el sector de mercado en donde se pretende incursionar, es decir el sector transporte. Para la muestra se decide utilizar una base de datos donde se relacionan los clientes de este sector que en la actualidad trabajan con una empresa aliada de SERVINGENIERIA Y ASOCIADOS SAS, esta compañía es KENWORTH DE LA

MONTAÑA. A través de un acercamiento con el jefe de logística e inventarios de la zona sur occidente se logra obtener la información y hacer comunicación directa con los dueños y administradoras de las empresas con el fin de manifestarles la intención de que formen parte de la investigación de mercado que se está realizando. Por las razones expuestas anteriormente, se concluye que para la muestra poblacional utilizando el método no probabilístico por cuotas, se le realice el cuestionario a un total de 94 empresas del sector transportista. Dadas las restricciones sociales y la grave situación financiera que afronta la economía nacional en general por la emergencia sanitaria, el pánico y las preocupaciones se suman como factores altamente influyentes en el comportamiento de las personas, sin tener exclusión alguna. Estas variables hacen que el trabajo de recolectar la información se vea impedido y no lleve su curso con normalidad. Por consiguiente, se decide que la aplicación de las encuestas se realice con un acompañamiento cercano de parte del equipo investigador con el animo de conseguir la mayor cantidad de respuestas posibles. A pesar de los esfuerzos realizados, se obtienen el 71% de las respuestas proyectadas, es decir 67 en total, pero para los fines académicos de este proyecto cumple con los requerimientos para poder tomar la muestra y realizar el posterior análisis de la información.

A continuación, se detalla de manera gráfica el análisis de las respuestas obtenidas:

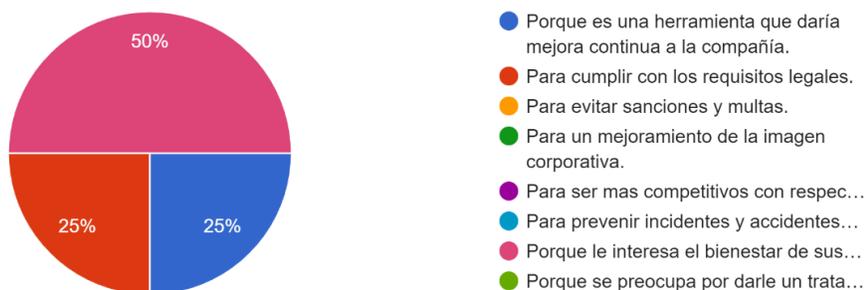
1. ¿Por cuánto tiempo Servingeniería y Asociados prestó sus servicios a su compañía?
4 respuestas



Gráfica 1: Diseño gráfico en forma de torta donde se muestra porcentualmente los resultados obtenidos del tiempo de permanencia de los clientes con Servingeniería y Asociados SAS (SYA).

Análisis: De los 8 clientes que tenía la compañía se logró entrevistar a 4 de ellos. En la anterior gráfica muestra que la mitad de los clientes encuestados que equivalen a 2, fueron clientes de Servingeniería y Asociados por 6 meses; otro, contrató sus servicios por un año y el cuarto permaneció por más de dos años.

2. ¿Por qué decidió implementar el SGSST en su compañía? Seleccione sólo 3.
4 respuestas

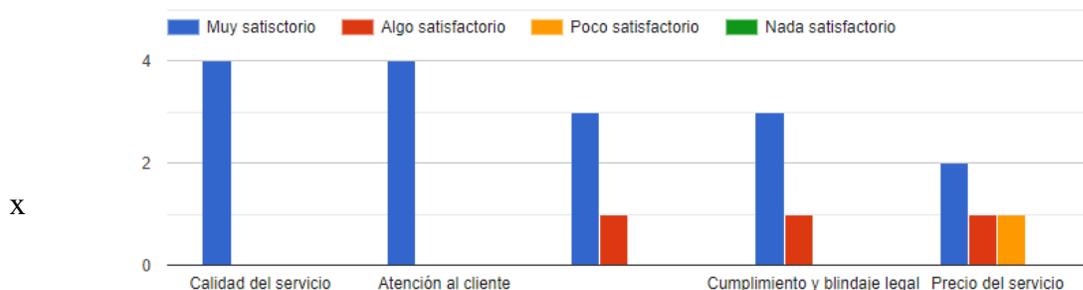


Gráfica 2: Diseño gráfico en forma de torta donde se muestra porcentualmente el motivo por el cual los clientes de SYA S.A.S. decidieron implementar el SGSST.

Análisis: En la gráfica anterior se evidencia que más de la mitad (75%) de los empleadores se interesan por el bienestar de sus colaboradores al tomar la decisión de implementar el SGSST en sus empresas, con el fin de que sus labores las realicen conforme a la ley y en pro de brindarles los mayores beneficios a estos, también viéndolo como una importante herramienta que les permitirá una mejora continua a la organización; aún así, el 25% de los empleadores implementaron el SGSST sólo por que es un requerimiento legal y para evitarse sanciones que afecten su economía.; dejando por fuera factores como la prevención de accidentes laborales, tratamiento adecuado del medio ambiente, mejoramiento de la imagen corporativa y ser más competitivos con respecto a su competencia; aspectos importantes de los cuales la mayoría de los empresarios no consideran al implementar esta medida debido a que no visualizan la

cantidad de beneficios del SGSST, desconocen la normatividad o porque no han sido requeridos hasta el momento por los entes de control y regulación de dicha norma.

3. Valore su nivel de satisfacción en cada uno de los siguientes aspectos según la siguiente escala:

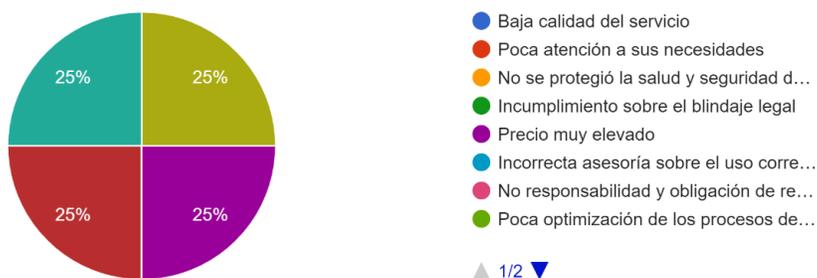


Gráfica 3: Diseño gráfico en diagrama de barras, donde se muestra el nivel de satisfacción de las principales características del servicio prestado a los clientes de Servingeniería y Asociados SAS.

Análisis: La gráfica anterior detalla claramente que el alto nivel de satisfacción de los clientes de SYA S.A.S. refiriéndose a la calidad del servicio, atención al cliente, y cumplimiento y asesoría legal referente al SGSST; pero también muestra un nivel algo satisfactorio con respecto al precio del servicio

4. ¿Por qué tomó la decisión de no continuar la implementación del SGSST con SERVINGENIERIA Y ASOCIADOS SAS?. Puede escoger varias opciones.

4 respuestas

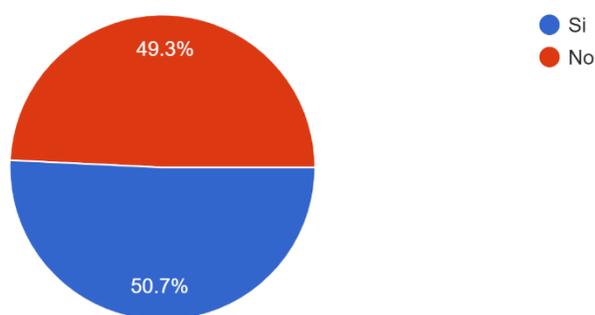


Gráfica 4: Diseño gráfico en diagrama de torta, donde se muestra porcentualmente las principales razones por las cuales los clientes terminaron su relación comercial con SYA S.A.S.

Análisis: Entre los aspectos más destacados por los cuales los clientes de SYA S.A.S. dejaron de contratar servicios, están en medidas porcentuales igualitarias: la no rendición de cuentas de los procesos y actividades desarrolladas en la implementación del sistema, poca atención a las necesidades de la empresa cliente, incorrecta asesoría del uso de EPP y que no se logró optimizar los procesos en la compañía.

5. ¿Tiene implementado el SGSST en su empresa?

67 respuestas

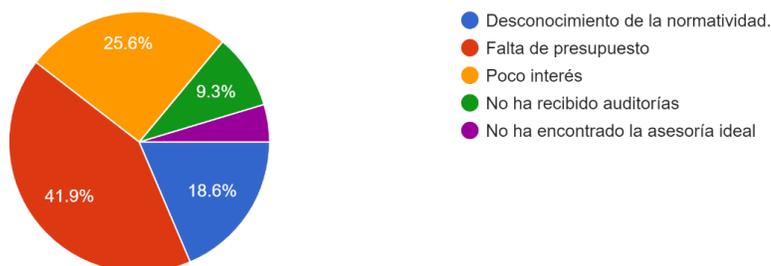


Gráfica 5: Diseño gráfico en diagrama de torta, donde se muestra porcentualmente si la empresa tiene implementado el SGSST en su empresa. (Muestra: 67 empresas).

Análisis: La gráfica anterior muestra que solo el 50.7% de las empresas encuestadas tienen implementado el SGSST, cuando hoy día ya es indispensable que ya todas cumplan con esta normatividad.

6. Si la respuesta anterior fue no, ¿Por cual de los siguientes motivos no ha implementado el SGSST?

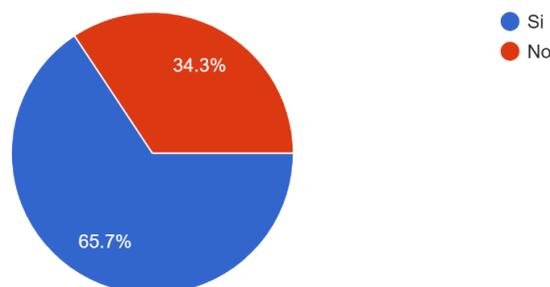
43 respuestas



Gráfica 6: Diseño gráfico en diagrama de torta, donde se muestra porcentualmente el motivo por el cual las empresas no han implementado el SGSST.

Análisis: Se puede evidenciar que, por razones anteriormente mencionadas con respecto a la falta de interés por implementar el SGSST, un alto porcentaje (41.9%) no asignan como prioridad un presupuesto enfocado a suplir esta necesidad, sumado a que desconocimiento de la norma y su obligatoriedad, entre otras asociadas con que no han recibido hasta ahora una auditoría o imposición de sanciones por la no implementación del sistema.

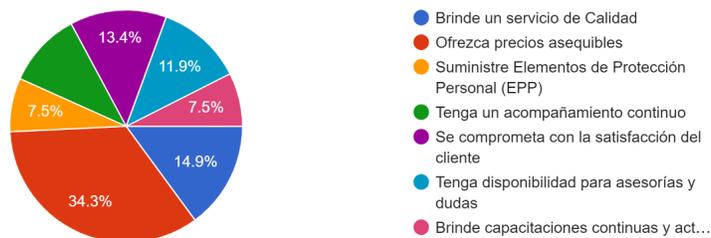
7. ¿Conoce la importancia de implementar el SGSST en su compañía?
67 respuestas



Gráfica 7: Diseño gráfico en diagrama de torta, donde se muestra porcentualmente la importancia que tiene para las empresas implementar el SGSST.

Análisis: El 65.7% de las empresas conocen la importancia de implementar el SGSST en su compañía, frente a un 34.3% que no está al tanto de lo que esto implica.

8. ¿Qué aspectos considera importantes que su proveedor del SGSST le ofrezca? Escoja máximo 2 opciones.
67 respuestas



Gráfica 8: Diseño gráfico en diagrama de torta, donde se muestra porcentualmente los aspectos que las empresas consideran importante que un proveedor del SGSST ofrezca a su empresa.

Análisis: En esta gráfica se muestra que una mayoría del 34.3% consideran muy importante que el proveedor de este servicio ofrezca precios asequibles y, los otros aspectos en porcentajes muy similares consideran importante que tengan disponibilidad para asesorías y dudas, brinden un acompañamiento continuo, que sea un proveedor que además de la asesoría suministre los elementos de protección personal, que se comprometa con la satisfacción del cliente y por su puesto que preste un servicio de calidad.

6.3 Implementación de estrategias y mecanismos de control, enfocados en la rentabilidad y calidad del servicio.

6.3.1. Nueva política de precios.

En el capítulo anterior se esbozan las variables a impactar y se enumeran las estrategias a seguir para cada una de ellas. Paso a seguir y tomando como referencia la variable del precio, se empezó con la estructuración y creación de la nueva política de precios, que es una base fundamental del plan estratégico y el plan de marketing de la compañía. En vista de la gran necesidad de esta nueva política de precios para la compañía SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS, el equipo investigador decide crear e implementar 4 estrategias de fijación de precios con la firme intención de estandarizar el proceso en cuestión y obtener un impacto positivo en los resultados financieros de la empresa, mejorando su posicionamiento en el mercado y solventado su estado económico actual.

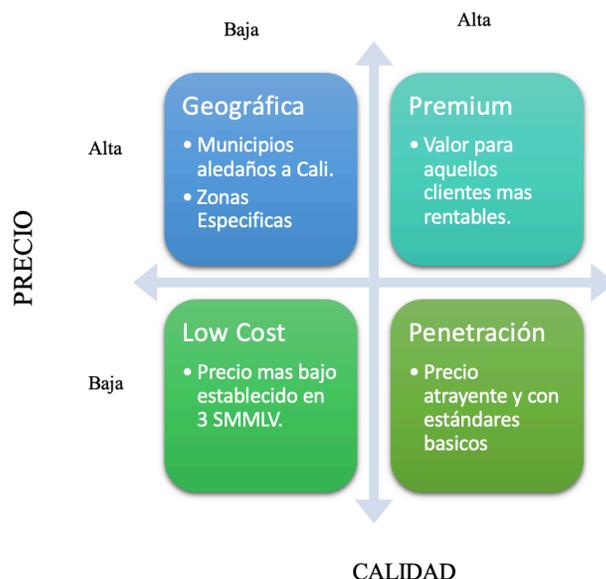


Ilustración 5: Esquema nueva política de precios. Elaboración propia.

En la ilustración 5 se crea y muestra que dentro de la nueva estructura de la política de precios se fortalece la relación entre estas dos variables, precio y calidad, y que dependiendo de donde se ubique la necesidad puntual de la compañía o el camino por donde desee dirigir sus esfuerzos, será alta o baja dicha relación. Se estipulan 4 grandes ejes o zonas, la geográfica, la Premium, el low cost y la penetración. El primero de ellos empezando de izquierda a derecha, la zona geográfica, muestra que dependiendo de la ubicación de los clientes o del nicho de mercado en el que se pretenda trabajar, se tendrán e implementaras unas estrategias puntuales teniendo en cuenta además la actividad económica de las empresas. Dichas estrategias están enfocadas en cuanto al proceso de marketing que se realice en la zona, ya que factores como el ingreso, las vías, la cercanía o lejanía de una empresa o la otra e incluso el nivel de seguridad que se percibe de dicha zona influye mucho en la metodología a aplicar. El segundo, la Premium, estipula que, dado el resultado del estudio del mercado a trabajar, si muestra que hay clientes potenciales con un buen margen económico para invertir en el diseño e implementación

del SGSST, se mostrará y ofertará un servicio de la más alta calidad, que impacte todos los sectores inmersos de la empresa y que tiene un plus de acompañamiento cercano de la empresa durante todo el proceso y posterior en la etapa de mantenimiento y actualización. El tercer eje muestra la política del bajo coste o low cost como se ha denominado, en el que el equipo investigador decide parametrizar y estandarizar cual es el valor mínimo que se facturará dentro de las propuestas de servicio que se soliciten, que se estipuló en 3 SMMLV. Esta determinación lo que pretende es siempre ofrecer un servicio que cumpla con los requerimientos del cliente con una optima calidad del servicio pero que garantice la operatividad y rentabilidad de la operación de la empresa. Y en el último cuadrante se ubica la estrategia del precio de penetración, que lo que estipula es precisamente durante la fase de penetrar el mercado y tomar un pedazo de este, se crea un precio que atraiga a la mayor cantidad de clientes potenciales, que sea competitivo, pero teniendo muy presente y cuidado en no dañar la imagen de la marca ni del mercado en general, ya que esto permitirá que la empresa salga de la situación financiera apretada en la que se encuentra en la actualidad.

6.3.2 Matriz de costos

Es parte fundamental para todo emprendedor y dueño de negocio poder conocer y entender de manera rápida y concisa los números que produce toda la operación en general y poder verlo teniendo en cuenta todas las variables inmersas en el proceso, es decir verlo de manera global y financieramente. Es por esto, que se establece un procedimiento único y eficaz que permite estandarizar la manera en cómo se efectúa la valoración y facturación de un diseño e implementación del SGSST a cualquier cliente,

realizándolo de una manera flexible y adaptable a las condiciones actuales de la compañía a trabajar.

Dentro del análisis y experiencia recopilada durante estos 3 años de operación se ha conocido de primera mano que las empresas competencia no tiene estipulado un procedimiento claro para la realización de dicha facturación, cada una lo realiza de forma distinta para cada cliente, lo que supone una perdida de tiempo en la realización del mencionado proceso.

En esta fase de implementación se creó una matriz de costos valorada y evaluada a partir de todas las actividades puntuales que tiene la implementación del SGSST; a cada actividad muy bien estudiada y analizada, se le realiza una estimación en tiempo (horas) de la duración de cada una, y se calcula su costo total multiplicándolo por el valor de la hora legal vigente para el año 2020 en Colombia, que se oscila entre los \$10.971 COP. De manera paralela, se establece el procedimiento para calcular todos los costos indirectos de esa actividad de implementación, teniendo en cuenta todas las variables contables que se aplican para cada caso en particular. Al realizarse la suma de ambos ítems se obtiene el subtotal de la factura, se le suma el valor de la utilidad requerida para que el negocio y la operación sean rentables, que se determinó en un 20% del valor neto obtenido por la valoración de las actividades antes mencionadas, lo que arroja el valor de la facturación total.

A continuación, se muestra la manera en como se establecieron tanto la matriz de costo por actividades como la matriz de costos indirectos, realizando un ejemplo o simulación de la cotización a un diseño e implementación del SGSST a una empresa del sector metalmecánico riesgo 3:

Matriz de Costos		
SMMLV	\$	877.803
Valor Minimo	\$	2.633.409
Valor Maximo	\$	5.266.818
Valor Hora 2020:	\$	10.971
Horas para implementacion		393
Actividad	Tiempo (Hrs)	Costo actual
Diagnostico Inicial	5	\$54.855
Elaboracion de Informe de Diagnostico Inicial	8	\$87.768
Diseño de Politica de SST	8	\$87.768
Valoracion y definicion de objetivos del SST	16	\$175.536
Asignacion de responsabilidades para la implementacion del SST	2	\$21.942
Elaboracion de procedimiento, metodologia y matriz de IPVR	16	\$175.536
Elaborar perfil sociodemográfico	2	\$21.942
Asesoría para seguimiento de condiciones de salud de los empleados	4	\$43.884
Elaboracion y asesoria de programas de vigilancia epidemiológica	24	\$263.304
Elaboracion de plan de trabajo y cronograma de actividades anuales en SST	24	\$263.304
Elaboracion y complementacion de formatos de soporte de actividades	24	\$263.304
Elaboracion de procedimientos de trabajo seguro	16	\$175.536
Elaboracion de procedimiento de EPP	8	\$87.768
Elaboracion de procedimientos exámenes ocupacionales	4	\$43.884
Elaboracion de procedimiento de compras y adquisiciones	4	\$43.884
Elaboracion de procedimiento Conservacion de Documentos	4	\$43.884
Elaboracion de procedimiento de investigacion de incidentes, accidentes de trabajo	16	\$175.536
Elaboracion de plan de prevencion, preparacion y respuesta ante emergencias	24	\$263.304
Elaboracion de Matriz de Requisitos Legales	24	\$263.304
Elaboracion de Indicadores	16	\$175.536
Acompañamiento en Auditoria y Revision del SGSST	8	\$87.768
Capacitaciones Basicas en SST	24	\$263.304
COSTO IMPLEMENTACION SGSST	Neto	\$4.311.603
	Subtotal (Neto + C.I.)	\$ 5.901.167
	Utilidad 20%	\$ 862.321
	Total	\$ 6.763.487

Ilustración 6: Matriz de costos por actividades.

Matriz de Costos Indirectos		
Diseño e Implementación		
Costo Indirecto	Porcentaje	Valor
Seguridad Social	35,4%	\$ 310.742
Retefuente	4%	\$ 172.464
Reteica (Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión - 305 -14)	6,6	\$ 28.457
IVA	19%	\$ 819.205
Transportes	6%	\$ 258.696
TOTAL		\$ 1.589.564

Ilustración 7: Matriz de costos indirectos.

SMMLV	\$	877.803
Salud	12,5%	\$ 109.725
Pension	16%	\$ 140.448
ARL	6,9%	\$ 60.568
Total		\$ 310.742

Ilustración 8: Calculo pago seguridad social.

Adicional a todo lo mencionado anteriormente, se realiza un pequeño instructivo de la manera técnica en cómo se debe calcular tanto la matriz de costos, los costos indirectos y la oferta económica, que se detalla a continuación:

Matriz de Costos

El valor minimo establecido para el cobro de la implementacion de un SGSST, se establece en 3 SMMLV, antes de Costos Indirectos y Utilidad.

El valor maximo establecido para el cobro de la implementacion de un SGSST, se establece en 5 SMMLV, antes de Costos Indirectos y Utilidad.

El valor de la hora por actividad se toma de la hora establecida para el estado de colombia durante cada vigencia y se multiplica por 3.

El numero de horas para la implementacion se determina sumando lo proyectado para cada actividad.

En concesion con el cliente se determinan que actividades se ejecutaran durante la implementación, amoldando el servicio a la necesidad puntual.

Costos Indirectos

Se debe realizar de manera mensualizada los aportes a la seguridad social por un porcentaje del 35,4% por cada colaborador. Se establece el pago minimo en 1 SMMLV, contrato directo con la empresa.

Para la Rete Fuente, se busca el concepto de Servicios Generales (Declarante) y se toma el porcentaje de retención estipulado por la DIAN durante la vigencia actual.

Para el Reteica, se busca la actividad economica de la empresa y se aplica el concepto establecido por la Camara y Comercio. Realizar esta labor para cada municipio del Estado Colombiano.

En el caso del IVA se toma el establecido por la DIAN para la vigencia actual.

El cobro del rubro de transporte se estipula en un 2% del valor bruto de la implementación.

Oferta Económica	Opción 1: Diseño del SGSST: Se realiza un cobro de 3 SMMLV + IVA, 40% Anticipo y un 60% en pagos iguales por 3 meses.
	Opción 2: Diseño e Implementacion del SGGST Virtual: Se cotiza la oferta en 4 SMMLV + IVA, pero se modifica en los costos indirectos el rubro transporte por software meetings e internet conservando el mismo porcentaje, Contrato por 1 año.
	Opción 3: Diseño e Implementacion del SGGST Presencial: Se cotiza la oferta en 5 SMMLV + IVA, Contrato por 1 año.

6.3.3 Punto de Equilibrio

Una herramienta fundamental para analizar la rentabilidad de cualquier empresa y avalar la sostenibilidad a futuro de esta es el punto de equilibrio. Dado esta premisa, se decidió encontrar y establecer cual es ese punto mínimo el cual permita mantener las operaciones de la compañía y no caer en bancarrota. Para ello se realizó el calculo de los costos fijos y los costos variables que tiene la empresa actualmente, teniendo en cuenta que el nivel de operatividad ha mermado considerablemente debido a la situación inicial identificado en el diagnóstico y a la pandemia vivida a nivel mundial a causa del COVID-19.

Costos Fijos	Valor
Salario Personal	\$ 1.270.545
Dominio pagina WEB	\$ 150.000
Servicios Publicos	\$ 200.000
Total	\$ 1.620.545

Costos Variables	Valor
Combustible	\$ 50.000
Firma Contador	\$ 300.000
Utiles de Oficina	\$ 20.000
Total	\$ 370.000

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos	\$ 1.620.545
Costos Variables	\$ 370.000
Total	\$ 1.990.545

Ilustración 9: Calculo de costos fijos y variables para hallar el punto de equilibrio. Elaboración propia.

En la ilustración 9 se puede visualizar cual es el valor calculado para el punto de equilibrio, este valor permitirá que tanto la junta directiva de socios como todo el equipo operativo de la empresa puedan tener clara y establecida cual es la meta mínima que se debe alcanzar para sostener sus operaciones sin generar utilidad alguna. Claro está, no significa que al alcanzarse el punto ya se sienta completada la tarea, el reto es poder llegar a este punto y generar utilidades de un 20% por servicio como se implementó dentro de la matriz de costos.

6.3.4 Rediseño de la propuesta de servicio

En el año 2018 se creó y diseñó un modelo de propuesta de servicio que al parecer de los socios en ese momento cumplía con todo lo requerido no solo para ofertar sus servicios de manera atrayente sino de captar la mayor cantidad posible de clientes mostrando una estructura organizacional solida. Pero con el correr del tiempo, se ha podido entender el punto vital que juega el diseño de la propuesta para las metas y fines, no solo de este proyecto sino de la empresa en general, que es posicionar la marca en lo mas alto y captar una gran parte de este mercado tan amplio. Es por este motivo que se realiza un rediseño de la propuesta comercial de servicio, como un paso estratégico en la búsqueda de esa calidad total a nivel de servicio y operatividad.

Esta es la estructura que se tenía implementada en la propuesta de servicio:





Santiago de Cali, 04 de Marzo del 2019

Solteros:
GRUPO WEDM SAS
 Atm; Juan Diego García
 Cali – Valle Del Cauca

Propuesta Comercial No. 0012

Cordial saludo,

Es para nosotros un gusto presentar nuestra propuesta comercial, en cuanto a los servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Nuestro compromiso es el bienestar y salud de los trabajadores y la productividad de la empresa, la cual garantizamos y respaldamos con nuestro grupo de profesionales con amplia experiencia y pleno conocimiento en el tema según la normatividad legal vigente Decreto único reglamentario 1072 del 2015.

Nuestro servicio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Fase 1 Evaluación preliminar	Fase 2 Planeación S&S SST	Fase 3 Implementación
<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico inicial • Política SST • Matriz legal • Matriz de riesgos • Reglamento HGI 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan anual de SST • Presupuesto SST • Objetivos y metas • Matriz de capacitaciones • Matriz de EPP • Plan de emergencia • Conformación de comités • Formatos de inspección • Procedimientos y/o estándares de seguridad • Profesiogramas • Matriz de indicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones • Inspecciones de seguridad • Informes mensuales de avance • Seguimiento indicadores de gestión SST • Programación, asistencia y orientación en reuniones a comités • Actualización del Sistema de gestión cada vez que sea necesario

Propuesta comercial	
Tipo de asesoramiento	PRESENCIAL o vía SKYPE <small>(El valor del contrato es el mismo en cualquiera de las dos modalidades).</small>
Duración	6 Meses
Metodología de trabajo	Incluyen 3 visitas mensuales, (formalmente 1 visita semanal) cada una con una duración de 4 horas, discriminadas de la siguiente manera: Visita 1: Capacitación todo el personal Visita 2: Inspecciones de seguridad y visita a campo (proyectos de la empresa) Visita 3: Capacitación comités (Visita SST-Convivencia- Brigadas de emergencia) Revisión de documentación, seguimientos de actividades
Valor Del Contrato	\$ 2,988,000 Mcts.
Método de Pago	El pago debe ser realizado con un anticipo del 17% del valor total del contrato antes de iniciar las actividades de implementación y/o asesorías correspondientes. El otro 87% restante será dividido en 5 cuotas iguales que serán canceladas durante la duración del ejercicio o contrato. Las facturas serán emitidas los días primeros (1º) de cada mes, y estas deberán ser canceladas los siguientes 5 días hábiles después de la radicación de la factura. <p style="text-align: center;">NEGOCIABLE</p>
Servicio Postventa sin costo alguno	Lid. puede solicitar apoyo adicional durante los dos (2) meses siguientes a la entrega del S&SST, a través de llamada telefónica – WhatsApp – email – sesión por vía SKYPE
Servicios adicionales	Descuento del 5% en la compra de EPP

Servingeniería & Asociados S.A.S
 Carrera 39 No. 10 – 26 Oficina 401
www.servingenieria.com

Servingeniería & Asociados S.A.S
 Carrera 39 No. 10 – 26 Oficina 401
www.servingenieria.com



No incluye:

- Otros servicios no especificados.
- Hora adicional de consultoría: \$60.000.
- Investigación para accidentes graves o mortales.
- Compra de los elementos del plan de emergencia: extintores, camillas, botiquines, señalización.

Propuesta económica válida hasta el 28 de Febrero de 2019.

Cordialmente,

Johannathan Echeverry Rojas
 Director Comercial
 Servingeniería & Asociados S.A.S
 NTT: 901.125.980-9

Servingeniería & Asociados S.A.S
 Carrera 39 No. 10 – 26 Oficina 401
www.servingenieria.com

Ilustración 10: Propuesta de servicio 2018.

En vista de lo anterior, se diseña una propuesta comercial para el año 2020, que reúne información necesaria para familiarizar al mercado con la compañía SERVINGENIERIA

& ASOCIADOS S.A.S. mostrando diferentes contextos de información que además de convertirse en necesaria para mostrar seguridad ante las empresas solicitantes del servicio, se convirtió en un medio indispensable de comunicación directa, dando a conocer el contexto, historia y experiencia dentro de las funciones establecidas del mercado, que es más allá lo que se buscó por parte de la junta directiva.

A continuación, se muestra el nuevo diseño para la propuesta de servicio:



Propuesta De Servicio
No. 00013 -2020



Contenido:

TABLA DE CONTENIDO

1. Información ServIngeniería & Asociados S.A.S
 - Quienes Somos
 - Misión
 - Visión
2. Porque ServIngeniería & Asociados S.A.S
3. Alguno De Nuestros Clientes
4. Propuesta Económica Comercial.
5. Conoce Nuestro Equipo



¿Quiénes somos?

Somos una empresa creada como respuesta a la necesidad del mercado en la prestación de servicios que integra la Seguridad Industrial, Ingeniería Industrial, Civil y Ambiental. Contamos con un equipo humano profesional de alta experiencia, con el objetivo garantizar el cumplimiento de la normatividad, estándares y objetivos de nuestros Clientes.

Nuestra Misión

Responder oportuna y eficientemente a las exigencias de nuestros clientes, brindando servicios con altos estándares de calidad e innovación, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

Nuestra Visión

En el 2022 SERVINGENIERIA & ASOCIADOS SAS será reconocida a nivel regional como un referente de calidad y efectividad, gracias a su capacidad de responder a los constantes desafíos del mercado en el sector de la prestación de servicios.



¿Porque ServIngenieria?



45 %

10 %

35 %

10 %

Somos un grupo de expertos profesionales, que además de poner a disposición de nuestros clientes la experiencia técnica, marcamos la diferencia apostándole a ofrecer acompañamiento continuo, integralidad, comodidad y confianza con un portafolio de servicios amplio y competente.

Propuesta Económica: Por Fase:



Conoce Nuestro Equipo:



William Medina
Director De Proyectos
director.proyectos@servingenieria.com.co



Freddy Fdo. Barco
Director Financiero
director.financiero@servingenieria.com.co



Johnnathan Echeverry
Director Comercial
director.comercial@servingenieria.com.co



Daniel Valderrama
Director De Ingeniería
director.ingenieria@servingenieria.com.co



Propuesta Económica:



Propuesta comercial	
Tipo de asesoramiento	PRESENCIAL o vía SKYPE <i>El valor del contrato es el mismo en cualquiera de las dos modalidades.</i>
Duración	6 Meses
Metodología de trabajo	Incluyen 3 visitas mensuales, (Normalmente 1 visita semanal) cada una con una duración de 4 horas, discriminadas de la siguiente manera: Visita 1: Capacitación todo el personal Visita 2: Inspecciones de seguridad y visita a campo (proyectos de la empresa) Visita 3: Capacitación comités (Vigía SST-Convivencia-Brigadas de emergencia) Revisión de documentación, seguimientos de actividades

Valor Del Contrato	\$ 2,200,000 + IVA
Método de Pago	El pago debe ser realizado con un anticipo del 17% del valor total del contrato antes de iniciar las actividades de implementación y/o asesorías correspondientes. El otro 87% restante será dividido en 5 cuotas iguales que serán canceladas durante la duración del ejercicio o contrato. Las facturas serán emitidas los días primeros (1º) de cada mes, y estas deberán ser canceladas los siguientes 5 días hábiles después de la radicación de la factura. NEGOCIABLE
Servicio Postventa sin costo alguno	Ud. puede solicitar apoyo adicional durante los dos (2) meses siguientes a la entrega del SGSST, a través de llamada telefónica – WhatsApp – email – sesión por vía SKYPE
Servicios adicionales	Descuento del 5% en la compra de EPP

Ilustración 11: Propuesta de servicio 2020.

6.3.5 Estrategias de seguimiento y control

Un método de gestión de la calidad muy conocido y utilizado en la industria actualmente es la metodología Kaizen o mejora continua. En la búsqueda de la implementación de esta en todas y cada una de las fases, los niveles y los procesos desarrollados por la empresa SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS involucrando desde la parte directiva de la empresa hasta los niveles técnicos, operativos y asistenciales, se dio comienzo al diseño de los planes de seguimiento y control de la efectividad de las estrategias de precio y calidad del servicio efectuadas.

En función de lo anteriormente descrito, se establecen unos KPI (Key Performance Indicator) enfocados en tres ejes: la rentabilidad, la eficiencia y la satisfacción del cliente, que permiten medir y controlar que las actividades y esfuerzos elaborados tengan unos resultados positivos y facilite la toma de decisiones.

6.3.5.1 Rentabilidad

Para el indicador que mide la rentabilidad se establecieron 4 ítems o variables a calcular que permiten verificar de manera cuantitativa las operaciones de la empresa. Dichas variables son: margen de utilidad bruta, utilidad operacional, margen operacional y margen neto de utilidad operacional; calculadas a través de la siguientes formulas:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

La utilidad bruta la obtenemos así: ingresos operacionales (ventas totales) – costo de venta.

$$\text{Utilidad operacional} = \left. \begin{array}{l} - \text{Otros gastos no operacionales} \\ + \text{Otros ingresos no operacionales} \end{array} \right\} \text{Utilidad antes de los impuestos}$$

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

$$\text{Margen neto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

Ilustración 12: Variables para el cálculo de la rentabilidad.

Los resultados que se obtienen de la medición de estas variables se plasman en el Estado de Resultados Financieros, documento generado por el Gerente Financiero y estudiado y analizado por la junta directiva de la compañía, y es con base a ellos que se puede verificar si se están obteniendo resultados de mejora a nivel contable o no, y tomar decisiones gerenciales coherente con ello.

6.3.5.2 Eficiencia

El segundo eje, la eficiencia, es a través del cual se engloba la práctica de volver los procesos, es decir, las actividades desempeñadas por la empresa, con el objetivo de llegar a un mejor servicio final. Este indicador y su medición se estipularon mediante tres aspectos relevantes:

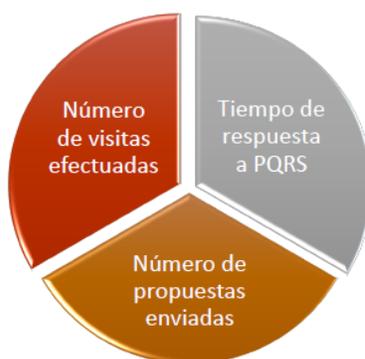


Ilustración 13: Indicadores de eficiencia.

El número de propuestas enviadas permite medir dos aspectos esenciales; primero qué tanta acogida está teniendo la empresa en un mercado tan competitivo como el actual y segundo mide la capacidad de respuesta que tiene la empresa para contestar de manera oportuna a las requisiciones de cotizaciones. Por otra parte, el número de visitas efectuadas evalúa el acompañamiento y asesoramiento cercano que se le brinda a los clientes, computa la frecuencia y lista los clientes que más lo han requerido. Ahora el tiempo de respuestas a los PQRS contrasta la rapidez con la que se atienden, aprovechando la oportunidad para mejorar la imagen corporativa de la empresa y ponderar cuales son las fallas y falencias en las que mas se incurren para tomar las medidas correctivas pertinentes para cada caso en particular.

6.3.5.3 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es básicamente lo que busca cualquier empresa independiente de su actividad económica, sector o naturaleza ya que son los clientes los que en definitiva determinan el éxito de un negocio o su fracaso. Para lograr contabilizar este indicador se utilizaron dos herramientas: el Net Promoter Score (NPS) y el Customer Satisfaction Score (CSAT).

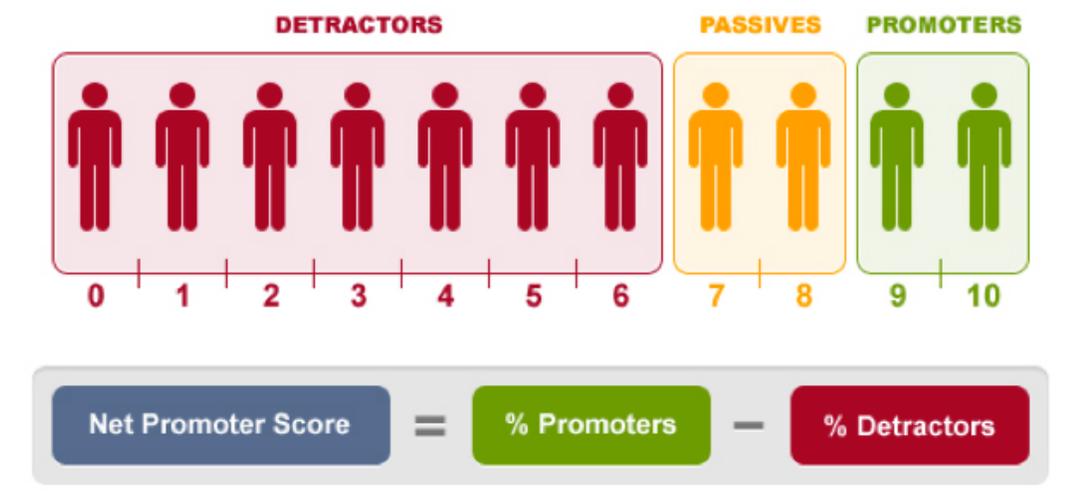


Ilustración 14: Herramienta NPS

El NPS permite a través de una encuesta muy rápida conocer la probabilidad de que un cliente sea o se convierta en un promotor de la marca, dependiendo de la atención y calidad del servicio prestado. El sistema funciona a través de una valoración que va de 0 a 10, en donde si la respuesta por parte del cliente se encuentra entre 0 a 6 significa que es un detractor de la marca, es decir que es muy poca la probabilidad de que la promocióne con sus allegados o conocidos; ahora si la puntuación se ubica entre 7 y 8 la probabilidad aumenta pero todavía no se tendría certeza de que se convierta en promotor de la marca, lo que indicaría algún tipo de falencia que se tuvo durante la prestación del

servicio. Pero si la calificación se encuentra entre 9 y 10 es muy probable que la empresa haya conseguido que esos clientes hagan promoción de la calidad del servicio e influyan para que otras compañías del sector se vuelvan clientes de SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS.

CSAT:

1. MUY INSATIFESCHO ★
2. INSATISFECHO ★★
3. SATISFECHO ★★★
4. MUY SATISFECHO ★★★★

CSAT (promedio)

= $\frac{\text{SUMA PUNTUACIONES}}{\text{CANTIDAD DE RESPUESTAS}}$

CSAT (porcentaje)

= $\frac{\# \text{ RTA POSITIVAS}}{\text{CANTIDAD DE RESPUESTAS}}$

Ilustración 15: Herramienta CSAT

La segunda herramienta utilizada fue el CSAT a través del cual se mide y cuantifica el nivel de satisfacción del servicio prestado y recibido. Mediante una calificación de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 la máxima, se puede conocer la imagen que le ha quedado al cliente final. Ésta se realiza a través de una llamada telefónica breve y corta por el área de calidad de la compañía.

Hay que aclarar que dentro de la metodología implementada para ambas técnicas u herramientas se estableció que se realizaran las entrevistas y captación de datos inmediatamente después de culminada la prestación de un servicio.

7. Conclusiones

El diagnóstico situacional de la empresa permitió conocer de manera concisa y clara el estado real de la empresa SERVINGENIERÍA & ASOCIADOS SAS, además brindó a los socios y a la junta directiva un panorama claro, se establecieron las posibles causas que encausaron a la compañía a esta situación todo sumándolo a la experiencia profesional y se esbozaron las primeras estrategias para cambiar el curso actual.

A partir de la investigación de mercado realizada en el sector transporte, que es un nicho de mercado con un margen muy amplio de acción, permitió identificar que las variables de mayor relevancia y ponderación al momento de un cliente escoger una empresa para el diseño y la implementación del SGSST son el precio y la calidad del servicio.

En consecuencia, se generaron estrategias enfocadas en el precio, creando una política de precios para la compañía objeto de estudio, estandarizando varios procesos y procedimientos para la facturación y propuesta de servicio, estableciendo parámetros financiero y contables que permitan en primera instancia no reincidir en un declive económico y segundo garantizar el funcionamiento de la empresa a futuro. Adicional a ello se establecieron los indicadores de gestión o KPI'S para realizar un seguimiento y control oportuno de la implementación de las estrategias y su impacto en general, facilitando a su vez la toma de decisiones gerenciales.

Es necesario e imperativo resaltar el hecho de que durante la vigencia del año 2020, año de la creación y puesta en marcha de las estrategias mencionadas a nivel mundial se

vivió una pandemia por causa del virus COVID 19, lo que obligó al estado gubernamental implementar acciones restrictivas de aislamiento preventivo obligatorio, lo que perjudicó en gran medida el alcance de los objetivos planteados al inicio del proyecto y a la toma de datos relevantes de los indicadores establecidos para realizar una valoración coherente y determinante sobre la efectividad de las actividades planteadas. Es por ello que dicha valoración se posterga para un futuro cercano.

8. Recomendaciones

El equipo investigador considera oportuno recomendarle a la empresa **SERVIGENIERÍA & ASOCIADOS SAS** y a la junta directiva invertir aún más en recursos y tiempo para la investigación y modelación de nuevas estrategias que le permitan cumplir con la visión que se tiene planteada y además los mantenga a la vanguardia en el uso de las nuevas tecnologías para la consecución de su actividad económica.

De manera paralela debe fortalecer el efecto diferenciador con respecto a la competencia, ya que a pesar de que lleva a cabo sus operaciones en un mercado amplio, la competencia a su vez también es amplia y con el correr del paso las empresas ya constituidas se fortalecen y aparecen unas nuevas.

9. Bibliografía

- Alberto, C. S. (2008). *Principios de mercadeo*. Bogotá : Eco Ediciones .
- Asensio, M. (2015). *Técnicas de Investigación de Mercados*. RC Libros.
- BURNS Y BUSCH, U. S. (2003). “*Marketing Research*”. New Jersey: Prentice-Hall.
- Castro, M. A. (2017). Plan de Marketing para el incremento de las ventas en la compañía abracol s.a. en la ciudad de Guayaquil. Observatorio Economía Latinoamericana., 9.
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategia y Estructura*. Nueva York.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica*. Ciudad de México. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Gonzalez, R. M. (2000). *Marketing en el Siglo XXI*. Colombia: Ediciones CEF.
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. México, D.F.: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson, Prentice Hall.
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2006). *Fundamentos de marketing*. México: Prentice Hall.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigacion de Mercado Quinta Edicion*. Mexico: PEARSON EDUCACION.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Estrategia, estructura y proceso organizacional*. McGraw-Hill.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Publicacions de la Universitat Jaume I.

Mosquera, W. E., & Mancero, L. E. (2015). *La Investigacion de Mercados como una Disciplina Estrategica*. Ecuador : IDI Instituto de Investigaciones.

Santoyo, A. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotenia*. Mexico.

Sierra, E. R. (2013, julio). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica . *Pensamiento & Gestión*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.