PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÒN MUTUAL EMSSANAR PARA EL PERIODO 2021 - 2026

Ana María Jiménez Ocaña

Andrés Fernando Miranda Burbano

UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - V PROMOCIÓN

PASTO, COLOMBIA

2021

PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÒN MUTUAL EMSSANAR PARA EL PERIODO 2021 - 2026

Ana María Jiménez Ocaña

Andrés Fernando Miranda Burbano

Director

Benjamín Betancourt G.

Comité Maestría en Administración

Universidad del Valle

UNIVERSIDAD DEL VALLE

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - V PROMOCIÓN

PASTO, COLOMBIA

2021

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación, es diseñar un plan estratégico del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar para el periodo 2021 – 2026, capaz de responder a las necesidades del grupo empresarial; para ello se adopta un modelo de proceso estratégico con el que se realiza la caracterización e historia de la organización, el análisis del entorno general gracias al cual se identifican las variables externas que representan oportunidades y amenazas. De igual manera, se hace la referenciación del área con respecto a otras empresas que se desempeñan en actividades similares estableciendo un comparativo frente a las mismas; también se llevaron a cabo el análisis interno que permitió identificar las fortalezas y debilidades del área y de la organización, el análisis estratégico DOFA y por último, en un ejercicio causa – efecto, se hace correlación entre todas las variables internas y externas evaluadas; permitiendo proyectar el direccionamiento estratégico de la Mutual y del área de mercadeo contemplando objetivos, estrategias y el plan de acción.

PALABRAS CLAVE: MUTUAL EMSSANAR, proceso estratégico, servicios compartidos, BPO, direccionamiento estratégico, mercadeo, comunicaciones y análisis estratégico DOFA.

PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÒN MUTUAL EMSSANAR PARA EL PERIODO 2021 - 2026

Índice de contenido

1. **Aspectos metodológicos**

1.1 Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación 1
1.1.1 Problema Central 1
1.1.2 Planteamiento del problema 1
1.1.3 Formulación del Problema 5
1.1.4 Sistematización del Problema 5
1.1.5 Árbol de problemas 6
1.2 Objetivos 7
1.2.1 Objetivo General 7
1.2.2 Objetivos Específicos 8
1.3 Justificación 9
1.4 Marco Referencial 12
1.4.1 Estado del Arte 12
1.4.2 Marco Conceptual 17
1.4.3 Marco Teórico 36
1.5 Tipo de Estudio 60
1.5.1 Enfoque de Investigación 60
1.5.2 Tipo de Investigación 61
1.6 Método de Investigación 61
1.6.1 Fuentes de Información 61
1.7 Proceso Estratégico 63

2 **Presentación del Área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar 64**
2.1 Historia y Caracterización de la Asociación Mutual Emssanar 63
2.2 Caracterización del área de Mercadeo y Comunicaciones de la mutual Emssanar 68

3 **Análisis del entorno general**
3.1 Entorno geofísico 69
3.1.1 Identificación de Variables Clave 75
3.2 Entorno social del departamento de Nariño 76
3.2.1 Identificación de Variables Clave 89
3.3 Entorno demográfico 90
3.3.1 Identificación de Variables Clave 98

3.4 Entorno cultural 99
3.4.1 Identificación de Variables Clave 102
3.5 Entorno económico 103
3.5.1 Identificación de Variables Clave 118
3.6 Entorno jurídico 119
3.6.1 Identificación de Variables Clave 127
3.7 Entorno medio ambiental 128
3.7.1 Identificación de Variables Clave 134
3.8 Entorno Tecnológico 135
3.8.1 Identificación de Variables Clave 144
3.9 Análisis Integrado del Entorno 145

4 **Análisis sectorial y competitivo**
4.1 Análisis del Sector de Tercerización de Procesos Bpo 187
4.2 Encadenamiento del Sector de servicios tercerizados Bpo 189
4.2.1 Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en Colombia en primer nivel 189
4.2.2 Encadenamiento del Gobierno con el Sector Bpo Colombia 191
4.2.3 Cadena Productiva del Sector de Bpo 192
4.2.4 Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en la región en segundo nivel 194
4.3 Diamante competitivo sector Bpo 195
4.3.1 Análisis de los Factores productivos del sector Bpo 196
4.3.2 Análisis de la Cadena productiva del Sector Bpo 200
4.3.3 Análisis de la Demanda del Sector Bpo 203
4.3.4 Análisis de la Estrategia y Estructura del Sector Bpo 204
4.3.5 Análisis de la influencia del Gobierno en el sector Bpo 206
4.3.6 Análisis del Azar en el Sector Bpo 208
4.3.7 Diamante Competitivo del Sector Bpo 209
4.4 Análisis de la Estructura del Sector Bpo 211
4.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas del sector 211
4.4.2 Análisis Estructural del Sector 215
4.4.3 Análisis Estructural del Sector Bpo en Pasto – Nariño 217
4.5 Ambiente competitivo sector de tercerización de servicios 219

5 **Referenciación (Benchmarking)**
5.1 Factores Claves de Éxito en el Sector Bpo 221
5.2 Descripción de las Empresas Referentes 226
5.3 Matriz de Perfil Competitivo MPC 229
5.4 Radares del Benchmarking 230
5.5 Cadena de Valor del Área de Mercadeo y Comunicaciones la Asociación Mutual Emssanar 234
5.6 Desagregación de las Actividades Primarias 235

6 **Análisis Interno**
6.1 Análisis por Áreas Funcionales 237
6.1.1 Gestión Administrativa y Gerencial 237
6.1.2 Dirección 239
6.1.3 Mercadeo y Ventas 240
6.1.4 Operaciones 241
6.1.5 Finanzas 241
6.1.6 Talento Humano 242
6.1.7 Clima de Trabajo y Salud Ocupacional 243
6.2 Evaluación Integrada de la situación Interna 244
6.3 Análisis Estratégico DOFA 251
6.3.1 Evaluación de Factores Externos E.F.E. 252
6.3.2 Evaluación de Factores Internos E.F.I. 253
6.3.3 Sistematización del Análisis Estratégico DOFA 254

7 **Direccionamiento Estratégico**
7.1 Visión del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar 258
7.2 Misión del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar 260
7.3 Objetivos 263
7.3.1 Objetivo General de la Asociación Mutual Emssanar 263
7.3.2 Objetivos Estratégicos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar 264
7.3.3 Objetivos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar 264
7.4 Estrategias del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar 266
7.4.1 Estrategias de Crecimiento y Desarrollo 266
7.4.2 Estrategias Operacionales 267
7.4.3 Estrategias de Innovación 268
7.4.4 Estrategias de Calidad 268
7.4.5 Estrategias de Productividad 269
7.4.6 Estrategias Financieras, Recursos y Capacidades 269
7.4.7 Estrategias Responsabilidad Social 269
7.5 Estrategias de Segmentación 270
7.5.1 Matriz de Expansión de Productos/Mercados (ANSOFF) 270
7.5.2 Matriz BCG de Crecimiento – Participación (Bonston Consulting Group) 274
7.5.3 Estrategias y Políticas 280
7.5.4 Estructura del Área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar 282

8 **Plan de Acción y Mejoramiento**

8.1 Plan de Acción: Objetivos, Estrategias y Actividades 284
8.2 Cronograma de Actividades 289
8.2.1 Cronograma de Actividades. Objetivos de Crecimiento y Desarrollo 289
8.2.2 Cronograma de Actividades. Objetivos Operacionales 292
8.2.3 Cronograma de Actividades. Objetivos de Innovación 294
8.2.4 Cronograma de Actividades. Objetivos de Calidad 294
8.2.5 Cronograma de Actividades. Objetivos de Productividad 296
8.2.6 Cronograma de Actividades. Objetivos Financieros, Recursos y Capacidades 297
8.2.7 Cronograma de Actividades. Objetivos de Responsabilidad Social 299

9 **Conclusiones y Recomendaciones**
1.1 Conclusiones 301
1.2 Recomendaciones 303

10 **Bibliografía** 304

Índice de tablas

Tabla 01. Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica 022
Tabla 02 Teorías de la Comunicación 032
Tabla 03 División administrativa del departamento de Nariño 071
Tabla 04 Matriz guía de análisis del entorno Geofísico 076
Tabla 05 Pueblos Indígenas de Nariño 079
Tabla 06 Situación de Ruralidad en Nariño 080
Tabla 07 Matriz guía de análisis del entorno Social 089
Tabla 08 Reporte de Población Censo 2018 091
Tabla 09 Estructura por grupos quinquenales de edad CNPV 2018 y CG 2005 091
Tabla 10 Distribución de la población del departamento de Nariño 093
Tabla 11 Grupos quinquenales de edad CNPV 2018 y BDUA 094
Tabla 12 Reporte nacimientos vivos Nariño 095
Tabla 13 Reporte nacimientos vivos Pasto 096
Tabla 14 Reporte defunciones Nariño 096
Tabla 15 Reporte defunciones Pasto 097
Tabla 16 Matriz guía de análisis del entorno Demográfico 099
Tabla 17 Matriz guía de análisis del entorno Cultural 102
Tabla 18 Variables perfil Económico de Nariño 116
Tabla 19 Matriz guía de análisis del entorno Económico 118
Tabla 20 Matriz guía de análisis del entorno Jurídico 127
Tabla 21 Matriz guía de análisis del entorno Medio Ambiental 134
Tabla 22 Universidades en Colombia – Instituciones de Educación Superior en Colombia 138
Tabla 23 Por gran área de conocimiento de la OCDE 142
Tabla 24 Matriz guía de análisis del entorno Tecnológico 145
Tabla 25 Análisis Integrado del Entorno para el área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar 146

Tabla 26 Descripción de los actores que intervienen en el sector de tercerización de servicios en la región en primer nivel 190
Tabla 27. Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en la región en segundo nivel 194
Tabla 28 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Factores productivos nacionales 196
Tabla 29 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Factores productivos regionales 198
Tabla 30 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Encadenamiento productivo 201
Tabla 31 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Condiciones de demanda 204
Tabla 32 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Estrategia y estructura de las empresas 205
Tabla 33 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Gobierno 207
Tabla 34 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Azar 208
Tabla 35 Análisis Estructural del Sector Bpo en Pasto –Nariño 217
Tabla 36 Factores claves de éxito en el sector Bpo 225
Tabla 37 Matriz de perfil competitivo en el sector Bpo 229
Tabla 38 Características de las Actividades Primarias 235
Tabla 39 Variable planeación 237
Tabla 40 Variable capacidad de coordinación 238
Tabla 41 Variable evaluación y control 238
Tabla 42 Variable dirección 239

Tabla 43 Variable de mercadeo y ventas 231
Tabla 44 Variable de operaciones 241
Tabla 45 Variable finanzas 242
Tabla 46 Variable talento humano 242
Tabla 47 Variable administración de personal 243
Tabla 48 Variable administración de personal 243
Tabla 49 Variable clima de trabajo y salud ocupacional 244
Tabla 50 Análisis Integrado del Entorno para el área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual EMSSANAR 250
Tabla 51 Matriz de evaluación factores externos E.F.E. 252
Tabla 52 Matriz de evaluación factores internos E.F.I. 253
Tabla 53 Listado DOFA para Área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar 255
Tabla 54 Matriz del Cruce de Variables del Análisis DOFA 256
Tabla 55 Matriz estrategias DOFA 257
Tabla 56 Visión 2026 área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar 258
Tabla 57 Matriz de formación y evaluación de la misión 260
Tabla 58 Matriz de expansión de productos / mercados (ANSOFF) 270
Tabla 59 Portafolio de servicios propuesto vs portafolio de mutual Emssanar – Área de mercadeo y comunicaciones 271
Tabla 60 Matriz de segmentación mutual Emssanar – Área de mercadeo y comunicaciones 272
Tabla 61 Matriz ANSOFF – área de mercadeo y comunicaciones Mutual Emssanar 273
Tabla 62 Matriz de crecimiento Boston Consulting Group - Mutual Emssanar – Área de mercadeo y comunicaciones 279
Tabla 63 Matriz de objetivos, estrategias y actividades del área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar 284
Tabla 64 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 1 289

Tabla 65 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 2 290
Tabla 66 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 3 291
Tabla 67 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 4 292
Tabla 68 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 1 292
Tabla 69 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 2 293
Tabla 70 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 3 293
Tabla 71 Cronograma actividades objetivos de innovación – Objetivo 1 294
Tabla 72 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 1 295
Tabla 73 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 2 295
Tabla 74 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 3 296
Tabla 75 Cronograma actividades objetivos de productividad – Objetivo 1 296
Tabla 76 Cronograma actividades objetivos de productividad – Objetivo 2 297
Tabla 77 Cronograma actividades objetivos financieros, recursos y capacidades – Objetivo 1 298
Tabla 78 Cronograma actividades objetivos financieros, recursos y capacidades – Objetivo 2 298
Tabla 79 Cronograma actividades objetivos de responsabilidad social – Objetivo 1 299
Tabla 80 Cronograma actividades objetivos de responsabilidad social – Objetivo 2 299

Índice de figuras

Figura 01 Estructura Organizacional de Mutual Emssanar 004

Figura 02 Árbol de problemas 007

Figura 03 Árbol de objetivos 009

Figura 04 Desarrollo histórico de la comunicación 031

Figura 05 Estructura administrativa de la Asociación Mutual Emssanar 066

Figura 06 Cadena de valor de la Asociación Mutual Emssanar 067

Figura 07 Modelo de prestación de servicios de la Asociación Mutual Emssanar 068

Figura 08 Ubicación del departamento de Nariño en Colombia 070

Figura 09 Hidrografía del departamento de Nariño 073

Figura 10 Vías de comunicación del departamento de Nariño. 075

Figura 11 Estructura por grupos quinquenales de edad CNPV 2018 y BDUA 094

Figura 12 Producción científica de los grupos de investigación 143

Figura 13 Encadenamiento del gobierno con el sector BPO Colombia 192

Figura 14 Encadenamiento del sector BPO 193

Figura 15 Diligenciamiento del diamante competitivo del sector de tercerización de procesos BPO Colombia 210

Figura 16 Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector 215

Figura 17 Factores claves de éxito comparativo con Mutual Emssanar 230

Figura 18 Factores claves de éxito comparativo con TELEPERFORMANCE COLOMBIA S.A.S 231
Figura 19 Factores claves de éxito comparativo con MULTIENLACE S.A.S 231
Figura 20 Factores claves de éxito comparativo con EMTELCO S.A.S 232
Figura 21 Factores claves de éxito comparativo entre empresas del sector Bpo 233
Figura 22 Cadena de valor del Área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar 234
Figura 23 Matriz BCG de crecimiento – participación (Boston Consulting Group) 274
Figura 24 Proporción de la cartera de Mutual Emssanar – mercadeo y comunicaciones 276
Figura 25 Ventas comparativas entre empresa líder y proporción de la cartera de Mutual Emssanar – mercadeo y comunicaciones 277
Figura 26 Diagramación comparativa participación en el mercado – Tasa de crecimiento del mercado y mutual EMSSANAR 278
Figura 27 Estructura del Área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar 283

Introducción

En el sector de la salud colombiano, se han establecido normas más estrictas en los componentes financieros y de habilitación, respondiendo a los principios de igualdad y equidad fallados por la Corte Constitucional de Colombia; que han hecho que las empresas se reestructuren y se especialicen en sus respectivos roles; es así como las EPS deben cumplir su función de aseguradoras e implementadoras del modelo de gestión del riesgo en salud y otras empresas deben complementar esta tarea; especializándose en instituciones que prestan servicios administrativos; este hecho hace que Emssanar se reestructure, constituyendo una EPS (Emssanar SAS) en el sector salud y otra de corte de prestación de servicios administrativos y financieros (Mutual Emssanar).

Como consecuencia, la nueva empresa Mutual Emssanar lleva a cabo la reestructuración de sus áreas y funciones; disolviendo las responsabilidades de la Gerencia de Gestión Social y Empresarial y creando, la Jefatura de mercadeo y comunicaciones; que junto a las demás jefaturas funcionales conforman el nuevo equipo de Servicios Compartidos. A partir de ello; el área de mercadeo, consiente de las nuevas necesidades empresariales, establece como propósito desarrollar y penetrar nuevos mercados en el sector que le permitan ser una empresa viable mediante estrategias de crecimiento y sostenibilidad de la misma. De igual forma, la nueva jefatura busca construir y fortalecer mecanismos de información más eficientes para los clientes tanto internos como externos, que aporten con mejores resultados al desempeño institucional.

Determinada la nueva realidad de Emssanar, el área de mercadeo y comunicaciones se establece como el área llamada a liderar y aportar a la competitividad, productividad y desarrollo de la organización. De igual manera, a

contribuir con la diferenciación de los servicios; pero este reto se ve afectado al no contar con un plan estratégico que asegure desarrollar de manera eficiente las responsabilidades asumidas por la jefatura; por lo tanto, el análisis y elaboración de dicho plan estratégico se convierte en un factor clave para garantizar que el área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar contribuya eficazmente a los nuevos objetivos de la Organización.

PLAN ESTRATÉGICO DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA ASOCIACIÒN MUTUAL EMSSANAR PARA EL PERIODO 2021 – 2026

1. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación

1.1.1. Problema Central

Carencia de un plan estratégico para el área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar.

1.1.2. Planteamiento del problema

La Organización Emssanar, fue constituida en el año 1998; como una empresa del sector de la economía solidaria autorizada para funcionar por el DANCOOP; esta empresa en sus inicios tenía como visión ser la organización comunitaria más exitosa y reconocida del país; así como su principal actividad se centraba en el aseguramiento de afiliados en el sistema de seguridad social en salud, la autorización para la prestación de servicios en salud y la auditoría de calidad de la prestación de estos servicios; es así como la organización debe contratar la prestación de servicios de primer, segundo y tercer nivel, la dispensación de medicamentos y otros servicios necesarios para preservar la salud de sus afiliados.

De esta manera, Emssanar constituye un grupo de empresas de naturaleza comunitaria, que responden a estas necesidades del mercado de salud, con siete Unidades Estratégicas: Emssanar ESS, aseguradora de salud del régimen subsidiado, Cooemssanar IPS, institución que presta servicios de salud primarios y complementarios. Cooemssanar SF, comercializadora de insumos y

medicamentos, Fundación Emssanar, cuya naturaleza es atender a la población vulnerable de su área de influencia con proyectos de tipo social, Fundación CETEM, que presta servicios de educación técnica, Cooperativa Multiactiva de Emssanar CME, que presta servicios de archivo y diseño y MACRES cooperativa financiera, prestadora de servicios en el sur occidente de Colombia, siendo su zona de cobertura los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Putumayo.

Las exigencias del gobierno nacional colombiano, a través de la Superintendencia Nacional de Salud ha buscado que el sistema de seguridad social en salud tenga un correcto funcionamiento a partir de la revisión minuciosa de los requisitos que autorizan el funcionamiento de las EPS (organizaciones de economía solidarias vigiladas por la Superintendencia de Salud, las Entidades Adaptadas al Sistema General de Seguridad Social en Salud y las Cajas de Compensación Familiar de los regímenes contributivo y/o subsidiado); estos requisitos buscan la unificación de las condiciones financieras de las entidades autorizadas para operar en el aseguramiento en salud, así como la implementación de estándares de habilitación. Estos requisitos se centran en tener un margen de solvencia que asegure la liquidez de la entidad y tener un capital social o fondo social mínimo que garantice la viabilidad económica y financiera de la organización.

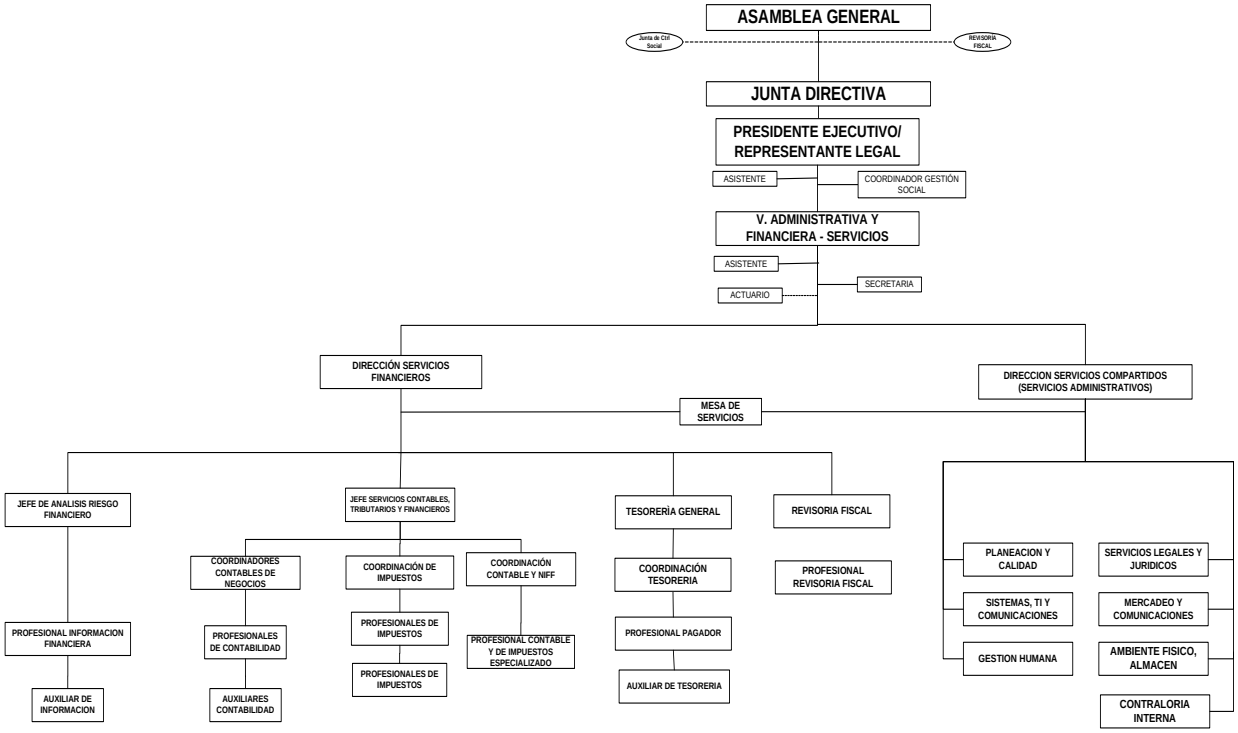
De esta manera, en la evaluación de las condiciones financieras, Emssanar ESS no pasa la revisión con un déficit de $-430 mil millones y por tanto tiene que iniciar en el año 2014 un proceso de reorganización en cumplimiento del Decreto 2702; el cual se inició con la presentación de un Plan de Reorganización Institucional PRI, que fue aprobado por la Superintendencia Nacional de Salud mediante la Resolución 5256 en el año 2017; que le permitiera mejorar su comportamiento financiero, teniendo como camino la capitalización de la empresa.

Consecuentes con la situación; el gobierno nacional autoriza a las Empresas Solidarias de Salud, por esta ocasión, adelantar un proceso de Escisión que consistía en generar un vehículo societario que permita la creación de una empresa con la cual se pudiera adelantar el ejercicio de capitalización; de esta manera, la Asociación Mutual Emssanar ESS cedió los afiliados, activos, pasivos, habilitación o autorización para operar a la nueva empresa Emssanar SAS (Sociedad por Acciones Simplificadas); a cambio de una participación mayoritaria como persona jurídica accionista del 60% de la propiedad de Emssanar SAS.

En este orden de ideas, Emssanar ESS, cambia su razón social a Mutual Emssanar y su nuevo objeto social es vender servicios administrativos y financieros a las empresas de Emssanar, empresas públicas y empresas privadas del Sur occidente de Colombia. Este proceso adelanta la estructuración de la nueva empresa, que inicia operaciones desde el primero de julio de 2020; donde todas las dependencias pasan de una entidad a otra sin ningún contratiempo a conformar la unidad de servicios administrativo (Servicios Compartidos) a excepción de la Jefatura de Mercadeo; que en su momento pertenecía a la Gerencia de Gestión Social y Empresarial, y que por el proceso de reorganización se desintegra en su estructura y operación.

La nueva estructura de Mutual Emssanar se presenta a continuación:

Figura 01 Estructura Organizacional de Mutual Emssanar



Fuente: Archivos Jefatura de Planeación y Calidad Mutual Emssanar 2020

Dentro de la estructura de la Mutual se desarrollan los Servicios financieros, conformado por las jefaturas de Análisis de Riesgo Financiero, de servicios Contables, tributarios y financieros y Tesorería; por otro lado, los Servicios Administrativos (Servicios Compartidos), conformada por las jefaturas de Gestión Humana, Planeación y Calidad, Sistemas de información tecnología y mantenimiento (TI), Contraloría Interna, Servicios Legales y Jurídicos, Mercadeo y Comunicaciones y Ambiente Físico-mantenimiento.

Como resultado de esta restructuración, se presentó la desaparición de la Jefatura de Mercadeo y se creó el área de Mercadeo y Comunicaciones que se concibió como un componente primordial para la venta de servicios en la nueva Mutual Emssanar; sin embargo, para iniciar operaciones, existen dificultades como el hecho de que todas las áreas de la empresa han ejecutado su gestión administrativa internamente pero no han realizado la venta de servicios; de igual

manera, se carece de una planeación estratégica que permita vislumbrar el camino a seguir y ser consecuentes con el nuevo rumbo de la empresa.

De lo anteriormente expuesto, se observa la importancia que cobra la dependencia de Mercadeo y Comunicaciones para el cumplimiento de la estrategia de la Mutual Emssanar y la supervivencia de la misma; pero actualmente esta área carece de estructura, roles, responsabilidades y estrategias que respondan a las expectativas de éxito organizacional; retomando los conceptos de Kaplan y Norton (2004), “la estrategia es el eje principal de la organización, siendo una tarea diaria y un proceso continuo”. De la misma manera se aprecian muchas falencias que afectan gravemente la eficiencia de sus procesos y la capacidad de responder oportunamente a los requerimientos de la organización.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cuáles factores, variables y situaciones, se deben tener en cuenta en la formulación de un plan estratégico para el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar en el horizonte del 2026?

1.1.4. Sistematización del Problema

1.1.4.1. ¿Cuál es la situación actual del área de mercadeo y comunicaciones de la asociación mutual Emssanar, en su nueva realidad empresarial?

1.1.4.2. ¿Qué estructura debe tener el área de mercadeo y comunicaciones de la asociación mutual Emssanar para responder a las necesidades del grupo empresarial Emssanar?

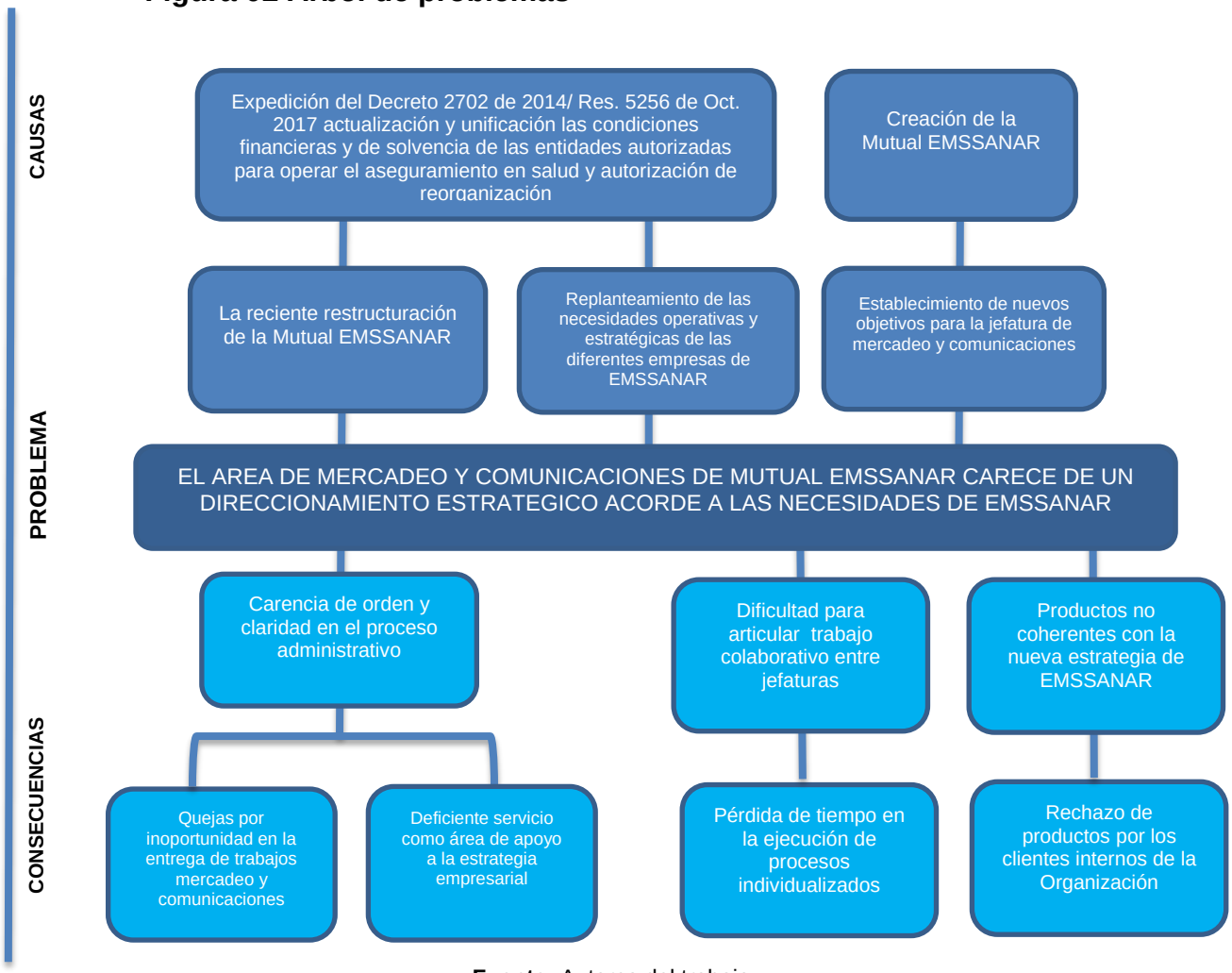
1.1.4.3. ¿Cuáles deberán ser las estrategias del área de mercadeo y comunicaciones de la asociación mutual Emssanar que impacten significativamente en los macro procesos del grupo de empresas Emssanar?

1.1.5. Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica metodológica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

A continuación, se muestra el árbol de problemas del presente trabajo de investigación.

Figura 02 Árbol de problemas



Fuente: Autores del trabajo

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar para el periodo 2021 – 2026, capaz de responder a las necesidades del grupo empresarial.

1.2.2. Objetivos Específicos

1.2.2.1. Analizar los entornos interno, externo y competitivo del área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar.

1.2.2.2. Definir la estructura funcional y plataforma estratégica del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar que respondan a las necesidades del grupo de empresas de Emssanar.

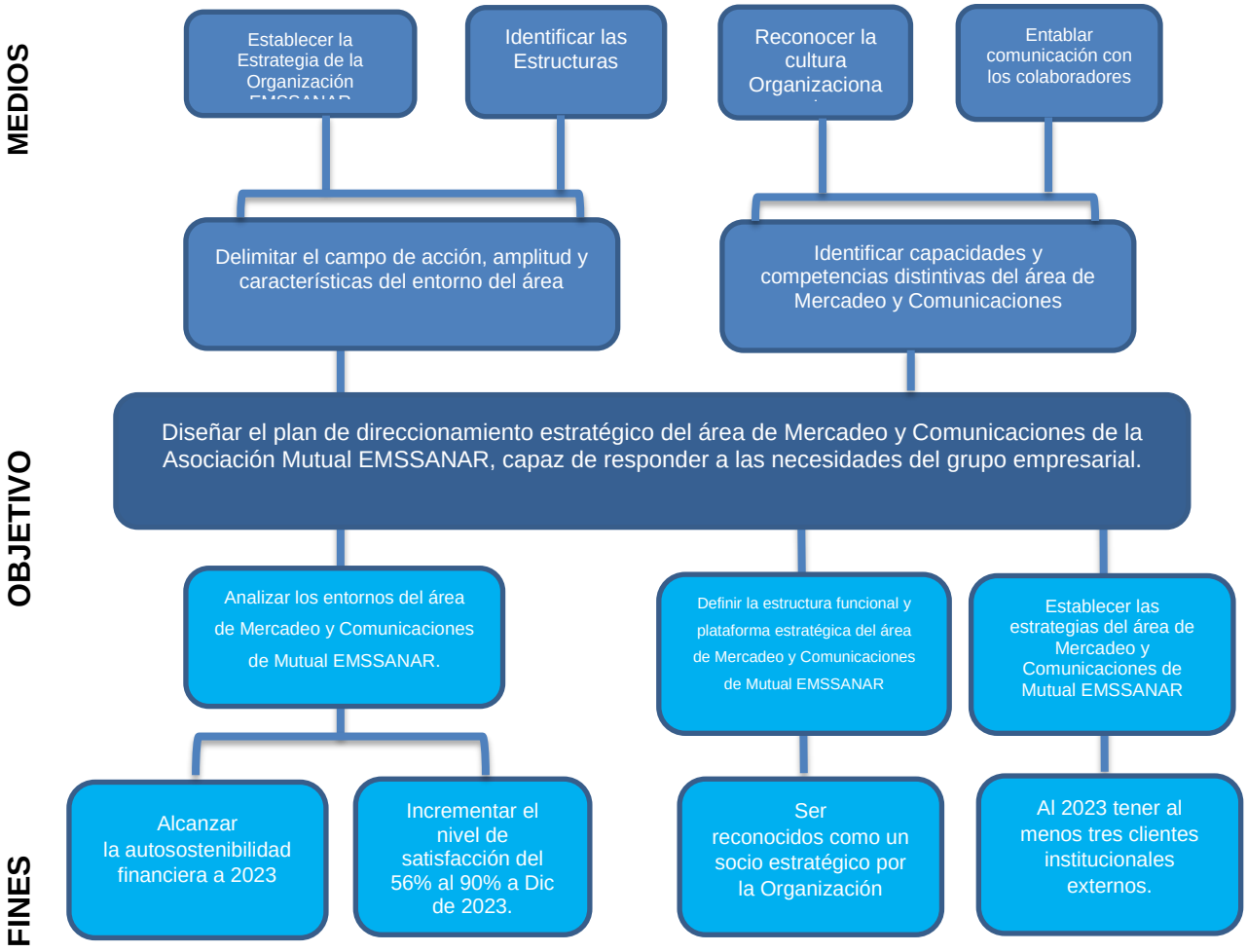
1.2.2.3. Establecer las estrategias del área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar que impactarán significativamente en los macro procesos de Emssanar.

1.2.3. Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos es un diagrama que hace parte de la metodología de marco lógico, empleado para definir criterios de evaluación de las distintas soluciones a un problema. Se construye a partir de la formulación de problemas (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2015).

A continuación, se pone en evidencia el árbol de objetivos del presente trabajo de investigación.

Figura 03 Árbol de objetivos



Fuente: Autores del trabajo

1.3. Justificación

El sistema de salud, se define dentro de la constitución colombiana como un servicio público a cargo del Estado y un derecho irrenunciable de los ciudadanos (Constitución Política de Colombia, 1991).

En la actualidad los servicios de salud se operan de forma descentralizada, por niveles de atención y con la participación de la comunidad; buscando garantizar el acceso de todas las personas a los servicios de salud.

En el ámbito empresarial del sector salud, la complejidad de los procesos administrativos y operacionales, sumados a las exigencias normativas que rigen a este tipo de instituciones, presentan un sin número de retos para el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar, que lo enfrentan a una continua transformación. De igual manera, los permanentes desafíos a los que se ve abocado diariamente el equipo de trabajo del área, representan esfuerzos constantes para estar actualizados con información, procesos y estrategias estrechamente ligadas a la competitividad empresarial, siendo claves para aportar a la Organización.

De igual forma el grupo empresarial Emssanar, dentro de sus estrategias realiza una alta demanda de acciones de mercadeo para poder cumplir satisfactoriamente con las exigencias normativas que le rigen e igualmente para responder a sus proyecciones financieras, de satisfacción a los usuarios y de posicionamiento, lo que conlleva a una gran responsabilidad del área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar. Sin embargo, como se mencionó en el planteamiento del problema el área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar, carece de una planeación estratégica, que permita estandarizar y equilibrar los sistemas, procesos y funciones del mismo, por lo tanto, se hace justificable el plantear su formulación y de este modo aprovechar los aportes de esta nueva área dentro de la organización. Dicho esto, se propone en el presente trabajo de investigación la formulación del plan estratégico para el área de Mercadeo y Comunicaciones, buscando que los resultados que se obtengan, permitan implementar las mejores estrategias y desarrollar de manera más eficiente sus actividades e incrementar su productividad creativa.

De igual manera, abordar un aspecto tan importante como es el de organizar de manera estratégica el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar e involucrar esta gestión en las perspectivas estratégicas de la Organización (modelo de Balance Scord Card), específicamente en las perspectivas financiera, de cliente y de crecimiento – aprendizaje, se constituirá en un factor competitivo y diferenciador frente al sector al cual pertenece la institución.

De igual manera, el área de Mercadeo y Comunicaciones apoyará activamente las actividades de innovación, aspecto necesario dentro de sus procesos, porque está ligada al crecimiento empresarial y fortalecimiento de la Organización. En este sentido, el área puede realizar importantes aportes al sector salud, si se tiene en cuenta que dentro de sus procesos tanto de mercadeo como de comunicación, se demandan estrategias novedosas para mejorar la calidad y oportunidad de los servicios en salud.

Ahora bien, los beneficios del direccionamiento estratégico en el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar, favorecerán tanto a los colaboradores directos del área, quienes contarán con una guía estratégica para desarrollar su trabajo, como también para los demás trabajadores de la organización que dependen de muchos procesos de mercadeo para conseguir resultados dentro de sus actividades laborales. De igual manera la calidad y eficiencia del trabajo del área contribuirá al incremento de la satisfacción de los usuarios de la organización con el mejoramiento del servicio.

1.4. Marco Referencial

1.4.1. Estado del Arte

Para el presente estudio se construyó el estado del arte con base en la revisión de trabajos de investigación, tesis, artículos y libros que abordaron temas de planeación, direccionamiento estratégico y servicios compartidos en los últimos años.

Los autores Varela y Muñoz abordaron la temática de direccionamiento empresarial en el trabajo de maestría titulado "*Direccionamiento estratégico de COMERCAMPO*", los objetivos de tesis fueron construir la filosofía organizacional de la empresa, realizar el análisis interno y externo, definir el mapa estratégico, construir el tablero de control y definir el plan estratégico para la empresa COMERCAMPO. Los resultados obtenidos en la mencionada tesis fueron la consolidación de un plan de direccionamiento estratégico y un plan de acción, permitiendo a COMERCAMPO focalizar sus acciones hacia un objetivo clave con revisión y ajuste periódico. De igual manera, se realizó la jerarquización de las diferentes áreas y procesos, permitiendo la conexión de contratos interrelacionados (explícitos e implícitos) entre las áreas y la empresa con sus clientes, empleados, socios y comunidad. Otro logro de relevancia fue el establecimiento de herramientas de control para evaluar los resultados de desempeño mediante un sistema de gestión estratégico (BSC) que permite entender como las decisiones impactan directamente, en el área de responsabilidad como en la estrategia de la empresa (Varela & Muñoz, 2013).

Su aporte para el presente trabajo son las metodologías y herramientas empleadas que dan una pauta para la construcción de la filosofía del área de

Mercadeo y Comunicaciones. Así mismo, el manejo de los procesos de análisis interno y externo; la definición de jerarquías, roles y responsabilidades del área; la estructuración del mapa estratégico, el diseño de un tablero de control (BSC) y la definición de un plan estratégico, se establecen como herramientas útiles para implementar en el desarrollo del trabajo propuesto en el área de mercadeo y comunicaciones.

Otro trabajo relevante para este estado del arte, es el realizado por Joan Baiget; que publicó la temática sobre gestión del conocimiento en la tesis doctoral titulada "*El Rol del Conocimiento Propio en la Organización – Gestionando el conocimiento propio para la creación de valor en una economía global*", trabajo que propone cumplir el objetivo de investigar aspectos de la contribución del conocimiento propio en la creación de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; a través de la comprobación o rechazo de las hipótesis: 1) La importancia estratégica otorgada al conocimiento propio en una organización se correlaciona con el liderazgo que confiere la ventaja competitiva que es capaz de sostenerse en el tiempo y 2) Los esfuerzos de aprendizaje van correlacionados con las buenas prácticas de gestión del conocimiento y son de naturaleza coherente a la importancia del conocimiento propio.

Los resultados obtenidos en dicha tesis doctoral fueron la comprobación de las hipótesis, la primera era la importancia estratégica que se otorga al conocimiento propio (firm specific knowledge) está paralelamente relacionado con el liderazgo de las empresas estudiadas y la percepción declarada de sostenibilidad de este conocimiento como ventaja competitiva. La refutación de la segunda hipótesis; en conclusión el autor argumenta que encontró un "gap" de 70 puntos entre la importancia del conocimiento y su gestión en las organizaciones, que es catalogada como mala, en las empresas estudiadas; concentrando sus reflexiones en el aprendizaje en la organización y sus prácticas de gestión del conocimiento; dialogando con los 3 modelos: SECI (Nonaka & Takeuchi), las Trayectorias de Aprendizaje (Rafael Andreu) y los Escenarios del Conocimiento

(Joan Baiget). Son importantes para el presente trabajo los aportes sobre la socialización e internalización del conocimiento en el individuo y la organización, la aplicación de criterios en las decisiones sobre aprendizaje e incorporación de conocimiento a individuos según su rol con perfiles clave de quien se espera un papel transformador y de liderazgo en la organización y por último la adquisición, generación y transmisión de conocimiento mediante la experimentación que necesita hacer un colaborador para aprender su trabajo en su entorno real (Baiget, 2014).

Con relación al tema de servicios compartidos, el autor Gerardo Zamorano, diserta sobre la noción de servicios compartidos en el trabajo de investigación para optar al título de magister en Gestión y Dirección de Empresas, titulada "*Implementación de un centro de servicios compartidos de RRHH en una empresa minera internacional*", los objetivos del trabajo se enfocaron en la identificación de mejoras a implementar para optimizar el funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en Anglo Chile en sus procesos de RRHH; y específicamente en analizar razones y beneficios de la implementación de un CSC y su aporte de valor a la organización, el análisis de procesos de RRHH para ser incorporados a un CSC, de igual manera la revisión de mejores prácticas de un CSC. Los principales resultados obtenidos en el trabajo fueron el reconocimiento de la importancia de la alineación de los objetivos de CSC con la estrategia corporativa (clientes), la búsqueda del compromiso de los ejecutivos de la compañía hacia la estrategia de CSC, la estructuración de un sistema eficaz de gobierno, con procesos de rendición de cuentas de cada una de las partes incluyendo catálogos de servicios, acuerdos de nivel de servicio (SLA), medición de KPI´s (metas concretas), representantes de servicio a clientes y comités de gobierno, el diseño de una estructura organizacional con sus respectivos roles y responsabilidades, la adaptación de los colaboradores al modelo de CSC, la implementación de metodologías para la búsqueda de causas raíz en la identificación de problemas, la automatización como clave para la reducción de costos, mejora de la calidad de

datos y el control del reclutamiento en el empleo en procesos manuales. Este documento aporta a la presente investigación primordialmente porque permite comprender los requerimientos que se deben tener en cuenta al momento de direccionar a Mutual Emssanar bajo la estrategia de Servicios Compartidos; donde, a diferencia de otro tipo de empresas, esta complementa los procesos misionales de la compañía matriz (clientes) (Zamorano, 2014).

Otro trabajo de importancia es el realizado por Margarita Torres Margarita, quien propone la revisión del estado del arte en el trabajo de maestría titulado "Relación entre la estrategia organizacional y el portafolio de proyectos", el objetivo principal se enfoca en realizar una revisión bibliográfica sobre los temas de gestión de portafolios y estrategia organizacional; entre los resultados más significativos obtenidos está la revisión de modelos de madurez de gestión de proyectos entre ellos P3M3, CPCM, PM2 y CMMI, la revisión de técnicas de investigación de operaciones como mapas cognitivos (SODA), análisis multi criterio (MCDA) y programación lineal binaria (PLB), la conceptualización sobre la noción de "obtener resultados" traducida en tomar decisiones correctas, saber hacer o contar con la estrategia perfecta (Torres, 2016). Los resultados de la revisión del estado del arte pueden permitir la implementación de uno de los modelos de madurez, que sea apropiado para el direccionamiento estratégico de la Mutual Emssanar, así como la aplicación de técnicas de investigación de procesos que los vuelva eficientes (Torres, 2016).

La autora Alba Gómez, expone el tema de direccionamiento estratégico en el trabajo para optar a magister en gestión empresarial titulado "Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad Santiago de Cali"; el objetivo principal es la formulación del plan estratégico de la empresa en mención y específicamente en el análisis de los referentes teóricos y modelos de direccionamiento estratégico,

el análisis de la empresa Transmarinas Ltda. Y la formulación del respectivo plan. En las conclusiones del trabajo se observa la implementación del modelo de direccionamiento estratégico propuesto por Goodstein (1998) y David (2003), la metodología para el análisis interno en los procesos de administración, la cultura organizacional, el sistema de gestión, los escenarios y las estrategias que se tienen establecidas. Igualmente, este trabajo incluye el análisis de las diferentes fuerzas competitivas existentes en la industria, la formulación de la propuesta de direccionamiento estratégico donde la gerencia define claramente cuatro líneas de negocio: distribución de equipos, distribución de repuestos, servicio de reparación de equipos y servicio de diagnóstico e inspección de equipos para los sectores naval, industrial y agrícola (Gómez, 2016).

En cuanto al aporte de esta tesis al presente trabajo es que se puede tomar como guía para la revisión de las diferentes fuerzas competitivas de la industria donde se desarrolla la Mutual Emssanar y la definición de las diferentes líneas de negocios que puede abarcar, sin desbordar la capacidad de prestación de servicio equilibrado con la satisfacción de los clientes.

Juanita Mejía, estudia el tema de servicios compartidos en su trabajo de maestría titulado "*Estudio de factibilidad de crear un centro de servicios compartidos para el sector funerario de Colombia, que tenga sede en Manizales*", el cual tuvo por objetivo principal evaluar la factibilidad de la creación de un CSC para el sector funerario a través de la metodología de proyectos Onudi. Dentro de las fases del trabajo se encuentran; determinar el tamaño del mercado y la demanda potencial, realizar un estudio financiero para demostrar su viabilidad económica, medir los riesgos asociados y la estructurar los procesos necesarios para su implementación. Los resultados obtenidos en este estudio se resumen en la micro localización con la evaluación de variables, en haber determinado las fases de implementación del centro de servicios, la descripción de las plataformas

tecnológicas a adoptar, en el análisis de inversiones, en proponer una estructura organizacional y componentes administrativos, así como el haber realizado un análisis de viabilidad financiera que arroja una probabilidad del 90% con un retorno en 4 años sobre la inversión y una TIR entre 29% al 38%. Los aportes que se pueden aprovechar son la recolección de la información primaria por medio de entrevistas a expertos en el sector de BPO y el empleo de la metodología Onudi (Mejía, 2016).

1.4.2. Marco Conceptual

Teniendo en cuenta los elementos del problema de investigación es necesario desarrollar los conceptos sobre planeación, direccionamiento, estrategia, mercadeo, comunicaciones, economía solidaria, asociación mutual y BPO que permitan limitar el análisis de estudio y estructurar una imagen general del problema en cuestión.

Estrategia

Uno de los conceptos relevantes en la presente investigación es la Estrategia. Cuando se habla de estrategia se refiere a “la capacidad que se posee de articular los conocimientos, los medios y los recursos de la manera más eficiente e innovadora para responder a los requerimientos que se le presentan a las organizaciones, dentro y fuera de ellas” (Montoya & Montoya, 2005).

El concepto de estrategia no es una idea nueva, se documenta inicialmente en escritos de ámbito militar como los ensayos de Sun Tzu, autor de la obra “El Arte de la Guerra”; así como la obra “La Guerra del Peloponeso” de Teuclides, que datan del 400 a. de C. En estos textos, se entiende la estrategia como el “arte de

proyectar y dirigir las operaciones militares, especialmente las de guerra"; otras apreciaciones definen a la estrategia como: "una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado" (Chiavenato & Sapiro, 2011).

En el año 1832 en la publicación "De la Guerra" de Von Clausewitz, explicó el concepto de intuición estratégica con la cual describe la manera en que Napoleón Bonaparte consiguió el éxito en sus batallas. (Duggan, 2009), relacionando nuevamente el término a situaciones bélicas.

En 1838, el escritor de nacionalidad suiza Jomini, publico el libro "Summary of the Art of War" que también centro su temática en explicar las claves del éxito militar de Napoleón Bonaparte. Sin embargo; la mayor contribución de esta publicación fue "fijar las grandes subdivisiones de la ciencia militar moderna: estrategia, táctica y logística" (Duggan, 2009), sentando las bases de la planeación estratégica.

Por otro lado, la estrategia como fundamento de la planeación en las organizaciones se establece como parte esencial del desempeño eficiente de las mismas y se establece como su soporte, ya que se encarga de direccionar los esfuerzos empresariales y enfocar las acciones y recursos de la misma.

Pensamiento Estratégico

Antes de hablar de la planeación es importante conceptualizar el término pensamiento estratégico que Olga Román lo define: "Es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de una empresa" (Roman, 2010), definición que explica la importancia de que al interior

de las organizaciones deban existir personas con la capacidad del pensar de manera estratégica.

Ahora bien, para hablar del pensamiento es necesario remontarse a Thomas Kuhn (1971) en su obra “La estructura de las revoluciones científicas” quien concluye que el conocimiento se consigue por medio de la ruptura de los paradigmas, visualizando lo nuevo a partir de las anomalías del conocimiento (Roman, 2010). En realidad, esta descripción permite entender cómo, el hecho de observar desde otro punto de vista un paradigma permite generar nuevo conocimiento y en consecuencia otro tipo de pensamientos. En otras palabras, la construcción del conocimiento humano nace de descubrir diversas maneras de abordar los modelos impuestos por ciertos grupos y generar creativamente otro tipo de pensamiento.

Teóricamente el concepto de Pensamiento Estratégico ha sido abordado por autores como Kenneth Andrews (1976), Igor Ansoff (1976) y Chandler (1962), quienes sustentan sus estudios sobre este tema basándose en la idea de la competencia y en cómo actuar frente a los rivales para lograr los objetivos determinados y otros autores como Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), quienes postularon las diez escuelas del pensamiento estratégico en su obra Safari a la estrategia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Planeación Estratégica

Con respecto a la Planeación Estratégica, se puede argumentar que lo definen una serie de etapas llevadas a cabo con la intención de lograr unos objetivos claros en un tiempo determinado. Chiavenato y Sapiro lo explican como

“un proceso que permite formular y ejecutar estrategias teniendo en cuenta el contexto en que se encuentra” (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Para Kotler (1990), la planeación estratégica es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. Esta definición el autor la fundamenta mucho hacia un enfoque del mercadeo, donde determina la necesidad que tienen las empresas de conocer ampliamente a su mercado y a partir de ello realizar una planeación que formule estrategias específicas del mercado meta, mezcla de mercadeo y costeo de las mismas (Kotler & Armstrong, 2007).

Tomasini (2006), definió a la planeación estratégica como “un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos de una empresa” (Leal & Infante, 2007). Este concepto toma como punto central la consecución de objetivos a largo plazo y metas, por medio de acciones basadas en el análisis de los entornos.

Direccionamiento Estratégico

En el ámbito de las organizaciones, un concepto central de la estrategia es el Direccionamiento Estratégico visto como un proceso de suma importancia para la administración, se puede considerar resultado de la apropiación de términos como estrategia, pensamiento estratégico y planeación estratégica dentro de los modelos de gestión empresarial recientes, que han permitido consolidar resultados de mayor eficiencia en las gerencias actuales (Serna, 2003).

Camacho (2002), afirma que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (Aguilera A. , 2010). En otras palabras, el direccionamiento estratégico es el que determina el curso de la Organización y genera la sinergia para que todos los elementos que la conforman trabajen hacia el mismo fin.

Si bien, el direccionamiento estratégico se emplea continuamente en las organizaciones, se hace necesario desarrollar cada uno de los elementos que le componen para comprender realmente en que consiste y cuál es su aporte.

Concepto de Planeación Estratégica Vs Concepto de Direccionamiento Estratégico

Si se realiza un paralelo entre la planeación estratégica y el direccionamiento estratégico, se puede concluir que la planeación estratégica es un instrumento que apoya a la administración y facilita ordenar las acciones que se requieren llevar a cabo, entre tanto el direccionamiento estratégico es un proceso que orienta a toda la empresa hacia la consecución de los objetivos a través de las estrategias (Paz, 2005).

Para establecer mejor la diferencia entre la planeación estratégica y el direccionamiento estratégico se debe analizar cada concepto desde distintos aspectos, como lo ha realizado Jorge Ignacio Paz (2005), en su publicación.

Tabla 01. Planeación Estratégica Vs. Dirección Estratégica

CONCEPTOS	PLANEACIÓN	DIRECCIÓN
COMO SISTEMA	Proceso estructurado de previsión	Proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista
HORIZONTE	Definido y a largo plazo	Cambiante, a corto, mediano y largo plazo
ELABORACIÓN Y ADOPCIÓN DE LAS DECISIONES	Centralizadas en los altos niveles de la organización y por unidades de expertos	Descentralizadas, proceso participativo e integrativo de toda la organización
PERFIL DEL PROCESO DIRECTIVO	Racional tecnocrático	Creativo y flexible
ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS	Mecanicistas	Orgánicas
ENFOQUE DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	Estático: los cambios son parámetros esperados	Proactivo, incorpora los cambios como oportunidades
NATURALEZA DE LAS VARIABLES UNIDIRECCIONALES	Técnico-económicas	Multidireccionales: - Económico-tecnológicas – Socio-culturales – Político-legales

Fuentes: Revista EAFIL – 105, Jorge Ignacio Paz. Página 13 de 21 (Paz, 2005), (Adaptado de Manso, F., 1991, pág. 109)

Como se observa en este análisis la planeación estratégica se establece como un proceso que a partir de un análisis de variables tanto internas como externas de la organización permite programar actividades de manera estructurada, para ejecutar en un tiempo determinado y la toma de decisiones se centra en los niveles altos de la jerarquía.

Con respecto al direccionamiento estratégico según la evaluación realizada por Paz (2005), se define como un proceso flexible que reúne toda la información de la organización de manera global, contando con la participación de todas las áreas de la empresa para formular y ejecutar estrategias y su plazo de acción es para corto, mediano y largo plazo.

En conclusión, comprendiendo los conceptos analizados en este documento se puede establecer que el direccionamiento estratégico, tiene la intención de definir la ruta estratégica que guiará la gestión empresarial,

adaptándose al entorno en el que se desarrolla su operación. Es un proceso global que integra a toda la empresa y que cuenta con la planeación estratégica como una de sus herramientas más útiles para realizar la gestión empresarial.

Centros de Servicios Compartidos

Otro tema relevante en el presente trabajo es el de Centros de Servicios Compartidos (CSC), que se definen como “un área de la organización en la cual se prestan servicios comunes a otras áreas” (Cadavid, Serna, Vélez, & Hernández).

La estrategia de servicios compartidos consiste en consolidar, estandarizar, y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo. Es un esfuerzo de mejora continua en cuanto a niveles de servicio. Otra de sus finalidades es concentrar los procesos comunes a diferentes unidades bajo una sola organización operando como una unidad independiente, esto para conseguir simplificar, estandarizar y optimizar procesos y recursos de manera más eficiente (Herráiz, 2016).

Schulman, Harmer y Dunleavy, definen a los centros de servicios compartidos “como la concentración de los recursos de una compañía, que típicamente están dispersos por toda la empresa, para prestar servicios a múltiples clientes internos al menor costo posible y con un amplio portafolio que permita deleitar a los clientes externos e incrementar el valor de la empresa” (Cadavid, Serna, Vélez, & Hernández). Según los autores, los criterios para establecer las operaciones a compartir deben ser: el grado de criticidad de la función respecto

del éxito del negocio y el grado en que el servicio es común a las distintas unidades. De igual manera, son importantes aspectos como el grado de volumen de transacciones, que sean tareas repetitivas, con bajo valor añadido o que necesiten de habilidades específicas.

Son muchos los beneficios que se pretenden con los centros de servicios compartidos entre los cuales podemos destacar la reducción de costos, mejorar la eficiencia de procesos, lograr un cambio cultural, mejorar la satisfacción del cliente interno, crear trabajos más interesantes y oportunidades de carrera para el personal (Greco, 2014).

Mercadeo o Marketing

Otro concepto importante para destacar en el presente trabajo es el de *Mercadeo o Marketing*, el cual ha tenido una evolución con el paso del tiempo. El trabajo desarrollado por el Dr. Milton Coca, identifica tres períodos sobre la evolución histórica del concepto de mercadeo en su estudio “El concepto del Marketing: Pasado y Presente.

El primer período denominado como “preconceptual” se toma a partir de 1900 y hasta 1959; el autor afirma que durante estos años no hay definiciones formales del marketing; sin embargo, cita a Bartels (1988), quien hace una división de este etapa en seis momentos: de descubrimiento (1900 a 1910), de conceptualización (1910 a 1920), de integración (1920 a 1930), de desarrollo (1930 a 1940), de reaplicación (1940 a 1950) y de reconcepción (1950 a 1960). De igual manera Coca, cita a Munuera Alemán (1922:129), quien también realizó una división de este período: de identificación (1900 a 1920), donde nacen las

primeras aportaciones del concepto de marketing, y donde se destacan autores como Shaw (1916), Weld (1917) y Butler y Swinney (1922), (Munuera, Alemán 1992:126), funcionalista (1921 a 1945), y preconceptual (1945 a 1960) (Coca, 2006).

El segundo período identificado por Coca es el de conceptualización formal que comprende entre 1960 y 1989. En este tiempo el concepto de marketing tuvo grandes avances, entre los que se destacan, la introducción a la primera definición formal, realizada por la AMA, la extensión del marketing al ámbito social y la orientación estratégica del marketing (Coca, 2006).

"La American Marketing Association – Committee on Terms (1960) aporta la primera definición formal que, expresa al marketing como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario" (Coca, 2006).

En 1964, Edmund Jerome McCarthy establece una de las definiciones de marketing que más ha impactado en el transcurso del tiempo (Munuera Alemán, 1992). Define el marketing como el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas (McCarthy, 1964). La importancia de esta definición se encuentra en que considera al marketing como el área que decide los productos a fabricar, los precios que tendrán y dónde y cómo venderse. Estos aspectos constituirían las famosas cuatro "Pes" del marketing (Coca, 2006).

El tercer período Coca lo denomino “período actual del concepto de marketing”, que va desde 1990 hasta nuestros días y lo delimita en cuatro líneas: el Marketing de Relaciones, la Orientación al Mercado, el Marketing e Internet y los últimos conceptos de marketing.

El Marketing de Relaciones los define Gummesson (1999: 1) “es el marketing visto como relaciones, redes e interacción. A partir de este concepto Coca, plantea que la introducción de este término “genera un gran cambio y una línea de investigación muy importante en los círculos académicos, el marketing pasa a ser una forma de negociar” (Coca, 2006).

La Orientación al Mercado, Álvarez González, Santos Vijande y Vázquez Casielles, (2001) afirman que: “En términos generales, una organización orientada al mercado es aquella que asume la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa, poniendo énfasis, no en la utilización de las técnicas o actividades de marketing, sino en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo”, (Coca, 2006).

Marketing e Internet: “Los primeros trabajos relacionados con el tema no supieron valorarse sino hasta que los tradicionales estudiosos del tema, así lo reconozcan, entre ellos Philip Kotler, quien en varias de sus obras ha venido reconociendo, paulatinamente, la importancia que tiene esta herramienta para el marketing. Así él habla de la aparición de un nuevo mercado, un mercado espacial, un mercado digital (Kotler, 2000),” (Coca, 2006).

En cuanto a los últimos conceptos del marketing, Coca toma como los más relevantes los siguientes autores:

“AMA (2004), quienes en la conferencia de educadores celebrada en Boston en agosto del 2004 presentan la nueva definición de marketing, que traducida al español dice que el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes y gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien, la organización y sus grupos de interés” (Coca, 2006).

Philip Kotler (2002), propone el concepto de Marketing Holístico que representa una ampliación del concepto de marketing, generada por los cambios del entorno y sobre todo por el desarrollo tecnológico (Coca, 2006).

De igual manera, el marketing holístico incluye otros conceptos como el marketing relacional que habla de “edificar relaciones satisfactorias a largo plazo con grupos claves: clientes (CRM), proveedores, distribuidores, y otros colaboradores de marketing (PRM)” (Coca, 2006).

El marketing integrado que se refiere a “realizar actividades de mercadeo totalmente integrados para crear, comunicar, y entregar valor a los consumidores. Forman parte de ella las tradicionales 4 Ps del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción” (Coca, 2006).

El marketing interno hace parte del marketing holístico y busca que los miembros de la organización interioricen correctamente los principios del marketing (Coca, 2006).

El marketing con responsabilidad social se refiere a incorporar en los procesos del marketing un alto grado de compromiso en el contexto ético, ambiental, legal, y social de las actividades y programas de marketing (Coca, 2006).

Definiciones posteriores de Philip Kotler y Gary Armstrong empleadas en sus otras publicaciones son: el mercadeo como “un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Kotler & Armstrong, 2003)

El mercadeo es “una filosofía donde el logro de metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores” (Kotler & Armstrong, 2007).

Comunicación

En el tema de Comunicación también se encuentran definiciones que hacen parte del marco conceptual del presente trabajo y que se detallan a continuación:

En los años 60 el concepto de comunicación hacía referencia al intercambio de información o flujo de información entre la organización y los grupos de interés según las definiciones de los autores. (Katz & Kahn, 1966). El autor Lesikar, aportó en considerar que la comunicación organizacional no solo es interna, sino que implica también la comunicación externa y la comunicación personal (Lesikar, 1972); y a este hecho otros autores perfeccionan el concepto incorporando el criterio de desarrollo de habilidades propias de la comunicación (Zelko & Dance, 1965).

Para los autores Ducán y Everett (1993), la comunicación empresarial es considerada como la "coordinación estratégica de todos los mensajes y medios utilizados por una organización para influir en el valor de marca percibido"; por otro lado, y en la misma línea, Kotler y otros (1999) establece que las comunicación integradas de marketing CIM es el concepto bajo el cual una empresa integra y coordina cuidadosamente sus canales de comunicación con miras a entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos (Duncan & Everett, 1993).

Considerando el contexto de servicios compartidos, los autores Nowak y Phelps (1994) publican en una revista la definición de la comunicación como un proceso; la cual debe ser única, con una misma temática y mensajes, unificando e integrando las diferentes áreas de la organización entorno a la creación de la imagen de marca. (Nowak & Phelps, J., 1994)

Fernández Collado define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", en el mismo orden de ideas entiende la comunicación como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de

los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápido los objetivos" (Fernández, 1997).

En años posteriores, la comunicación se conceptualizaba como un conjunto de interdependencias e interacciones que en los entornos internos y externos de una organización (Goldhaber, 1986). Llegando al concepto de "comunicación digital" interpretada como la interacción y la administración de recursos simbólicos, de comunicación grupal e interpersonal en la búsqueda de incrementar su impacto (Fernandez, 2002).

Trelles asevera que "la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes" (Trelles, 2002).

La comunicación organizacional es interpretada por Robbins en el 2004, como el flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. (Robbins, 2004)

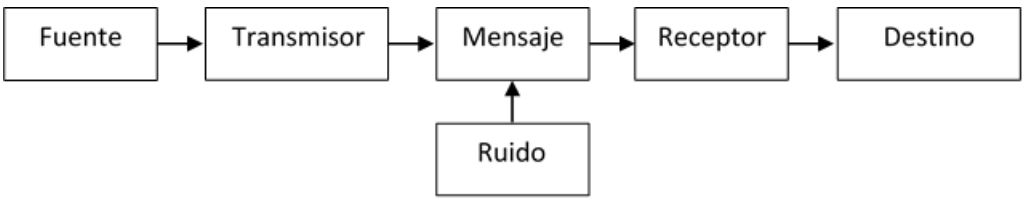
Los autores Schultz y Schultz, comprenden a la comunicación como el proceso administrativo de planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, que tienen como característica ser medibles y persuasivos a lo largo del tiempo con sus clientes y potenciables clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes. (Schultz & Schultz, 2004). Bajo conceptos similares Escobar, N. R. (2014) referencia a Smith y otros (2004), quienes toman a la comunicación como "el análisis estratégico, la selección, ejecución y control de todos los elementos de

comunicaciones de marketing, que de manera eficiente (en el mejor uso de los recursos), económica (costo mínimo) y eficaz (el máximo de resultados) influyen en las transacciones entre una organización y sus clientes actuales y potenciales, consumidores y clientes" (Escobar, 2014).

Para el autor Kliatchko (2005), retoma el concepto de comunicación 31ublic31rándola al ejercicio del mercadeo y considerando la noción de comunicación integrada de marketing, la cual debe estar dirigida a las audiencias focalizadas (grupos de interés) o públicos y desde los cuales se estructuran los programas de comunicación, la gestión estratégica, los contenidos del mensaje, los canales de comunicación y de los resultados de comunicación de marca (Kliatchko, 2005).

Para Claude Shannon y Warren Weaver (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008) plantean en 1949 un modelo matemático que hizo explícita la estrategia de "seguir el mensaje", rastrean el trayecto del mensaje de acuerdo con el modelo mencionado; presentan los diferentes componentes del modelo, que ahora se podrían contemplar de otra manera, como con relación a las visiones de la comunicación y su impacto sobre el conocimiento y la sociedad (Piñuel y Lozano, 2006)

Figura 04 Desarrollo histórico de la comunicación



Fuente: Claude Shannon y Warren Weaver (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008)

Existen teorías sobre la comunicación en las organizaciones y que el Dr. Fernández Collado compila en su libro “Comunicación humana” de 1986 (Citado en Rivero, 2018) quien resume en una tabla las diferentes teorías de la comunicación en organizaciones y sus principales características

Tabla 02 Teorías de la Comunicación

Teoría clásica	**Teoría humanista**	**Teoría de sistemas**	**Teoría contingente**
Los logros más es la sistematización	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistema	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Comunicación muy informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistema	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
"Vertical descendentes	Descendentes, ascendentes y horizontal	Horizontal y vertical	Horizontal, vertical, interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas	Contenido básico grupal (patrones, necesidades internas)	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los individuos, los sistemas y los subsistemas	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto
Nivel organizacional	Nivel individual y grupal	Nivel individual, sistemas y subsistemas con énfasis en información de entrada	Nivel organizacional o parcial, según las demandas de contexto

Fuente: De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica. Dra. Magda Rivero, septiembre 2018

Se presenta la Teoría de la Administración basada en equipos, donde los expertos le apuestan a la productividad en la organización, la cual es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal; que tan bien puedan trabajar en equipo los colaboradores de una empresa o institución; “toda la organización debe actuar como un equipo, tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles de la organización” según Edward E. Lawer (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008).

Otra Teoría, es la de Comunicación Intercultural que proviene del occidente donde se trataba de conocer la cultura de distintos pueblos, después de la

Segunda Guerra Mundial. La creación de la Sociedad de las Naciones (1920) y, sobre todo, de la ONU (1945) y otras organizaciones internacionales (Organización Mundial de la Salud, Banco Mundial, UNESCO, etc.) presentó la necesidad de la comunicación entre los distintos pueblos y culturas; así, algunos autores, como Rogers y Steinfatt (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008), establecen el origen de la comunicación intercultural en los primeros años del siglo XX, y el sociólogo alemán Georg Simmel escribiera sobre el concepto del extraño; el cual "es miembro del sistema…pero al mismo tiempo está afuera y enfrente, no tiene un enlace o una adherencia fuerte al mismo sistema al que pertenece" conceptos citados por Gudykunst y Kim, 2002 (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008).

En el tema de comunicación es importante referenciar la "teoría de percepción" que sostiene que las personas conciben la realidad en términos de las categorías que les proporciona su lenguaje; para varios teóricos lingüistas, entre ellos citados a Sapir (1949) y Whorf (1956), plantean la hipótesis de que la percepción es estructurada por el lenguaje. Por su parte, Whorf destaca que "…la denominación aplicada a una situación parecía ser la guía de las percepciones humanas respecto a ella" (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008).

En la Teoría de la Administración Basada en Equipos, se plantea que los expertos le apuestan a la productividad en la organización, la cual es el resultado de la comunicación en todas direcciones: ascendente, descendente y horizontal; respondiendo a la inquietud sobre ¿qué tan bien puedan trabajar en equipo los colaboradores de una empresa o institución? Según la mencionada teoría "toda la organización debe actuar como un equipo, tomando decisiones y solucionando problemas en todos los niveles de la organización" según Edward E. Lawer (citado por Fernández Collado & Calguera García, 2008).

Economía Solidaria

Para explicar el concepto de economía solidaria se aborda el artículo 2 de la Ley 454 de 1998, que la define “como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”, (Supersolidaria, 2022).

Otra definición interesante es la que realiza Luis Razzeto, quien afirma que “la economía solidaria es un enfoque conceptual de la teoría económica, que hace referencia a economías alternativas eficientes, que potencia las formas cooperativas, autogestionarias y asociativas”, (Educación Coomeva).

Razzeto, también sostiene que la economía solidaria es una forma justa y humana de organización económica, que permite entre otras cosas, conducir organizadamente grupos de trabajadores informales a operar con mayor eficiencia, facilitar la reinserción social y el progreso de sectores generando ingresos y mejorando la calidad de vida. Adicionalmente la economía solidaria facilita que las mujeres y las familias tengan posibilidades de participación, desarrollo social y logro de sus propósitos basados en la identidad de género y orienta las nuevas formas de producción y consumo social y ambientalmente responsable, (Educación Coomeva).

Asociación Mutual

En el artículo 2 de la Ley No. 2143 del 10 de Agosto de 2021 del Congreso de Colombia, se realiza la siguiente definición de las asociaciones mutualistas: "*Las asociaciones mutualistas son empresas de economía solidaria, de derecho privado, cuya naturaleza es sin ánimo de lucro, inspiradas en la solidaridad, con fines de interés social, constituidas libre y democráticamente por la asociación de personas naturales, personas jurídicas sin ánimo de lucro, o la mezcla de las anteriores, que se comprometen a realizar contribuciones al fondo social mutual, con el objeto de ayudarse mutuamente para la satisfacción de sus necesidades y de la comunidad en general, siempre en razón del interés social o del bienestar colectivo",* (Congreso de Colombia, 2010).

"*Las asociaciones mutualistas podrán realizar todo tipo de actividades relacionadas con la previsión, la promoción, la protección social, así como constituir y organizar emprendimientos asociativos para la producción de bienes y otros servicios buscando el mejoramiento económico, cultural y social de sus asociados y la comunidad*", (Congreso de Colombia, 2010).

Business Process Outsourcing (BPO)

Este concepto que en español se traduce como sector de tercerización de procesos de negocio, es definido por la Asociación Colombiana de BPO, como "*la delegación de uno o más procesos de negocio, intensivos en el uso de tecnologías de la Información, a un proveedor externo, quien a su vez posee, administra y gerencia los procesos seleccionados, basado en métricas definidas y medibles. Se divide en Front office y Back office"*, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

El Front office son los servicios de servicio al cliente, venta, soporte técnico, recobro, cobranza, retención, mesa de ayuda y encuestas de satisfacción. El Back office incluye la gestión en áreas como recursos humanos, facturación, cartera, finanzas, contabilidad, compras, logística, analítica de negocio, análisis de información y CRM, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

1.4.3. Marco Teórico

Los supuestos teóricos del presente estudio de investigación permiten pasar de la simple descripción del fenómeno a generalizar varios aspectos de ese fenómeno en el campo intelectual, que permiten entender sobre cómo y por qué suceden los temas de estrategia, pensamiento estratégico, escuelas de planificación, planeación estratégica, direccionamiento estratégico, centro de servicios, mercadeo o marketing y teorías del comunicación organizacional, así como los enfoques desde los cuáles se han estudiado.

Para abordar y comprender con mayor amplitud el tema de planeación estratégica, se retoman conceptos y bases teóricas de diferentes autores que a lo largo del siglo XX y XXI se preocuparon por adaptar los conceptos de estrategia a las áreas administrativas y de esa manera hacer un aporte significativo a su desarrollo durante todos estos años. Cabe aclarar que en la actualidad no existen autores recientes que hayan realizado aportes significativos a este tema; sin embargo, si se encuentra amplia literatura enfocada a estudios de casos de organizaciones y publicaciones que hacen análisis de las antiguas teorías expuestas por investigadores como Peter Drucker, Mintzberg, Andrews, y demás.

Estrategia:

Mintzberg, en su libro titulado “Safari a la Estrategia”, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) define a la estrategia desde cinco posiciones. En la primera afirma que la estrategia es un “patrón”, es decir, una serie de comportamientos que se llevan a cabo de manera constante en un determinado período de tiempo, lo que también define como un modelo. En la segunda el autor define a la estrategia como un “plan”, donde se busca proyectar las acciones hacía el futuro. Los dos conceptos según el autor se aplican dentro de las organizaciones; clasificando al primero como estrategias ya realizadas y al segundo como estrategias proyectadas. La tercera definición de estrategia es la “premeditada”, que consiste en esa estrategia que las empresas han proyectado, pero que no en todas las situaciones se logra llevar a cabo. La cuarta definición la clasifica como estrategia “emergente” que se explica cómo esa estrategia que no fue proyectada para llevar a cabo, pero se ejecutó sobre la marcha. Por último, los autores en la publicación antes mencionada denominan a la estrategia como una “estratagema, o una maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Para Chiavenato y Sapiro (2010) la estrategia es “el curso de acción que la organización elige, es pensar para actuar”. Dentro de esta definición los autores explican que para crear la estrategia se toma en cuenta tanto los factores externos como internos de la organización, como también el cálculo de las pérdidas y ganancias, haciendo este proceso racional y utilizando elementos como la teoría de juegos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Otro concepto interesante de la estrategia es el presentado por Kenneth Richmond Andrews, donde manifiesta que la estrategia corporativa es “el patrón

que integra los objetivos generales de la organización en un todo coherente y con un propósito" (citado Chiavenato y Sapitro 2010). Andrews consideró la estrategia más que como una disciplina como un arte, que sirve de guía durante largos períodos de tiempo. (Rivera, 2009).

Pensamiento Estratégico:

Para abordar el pensamiento estratégico se retoma el trabajo de Henry Mintzber, en su libro "*Safari a la estrategia*" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999), donde clasifica las diez principales escuelas del pensamiento estratégico.

Mintzberg, agrupo estas escuelas en tres categorías. La primera categoría se denomina prescriptiva o normativa, siendo estas las escuelas de diseño, de planificación y de posicionamiento. La segunda categoría es la descriptiva, y agrupa a las escuelas de emprendimiento, la cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural y ambiental. La tercera categoría se denomina de integración, donde se encuentra la escuela de configuración (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

1. Escuela de diseño

"Estrategia como un proceso de concepción"

Para Mintzberg (1990), la escuela de diseño "*propone un modelo simple que considera el proceso de formación de la estrategia como un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional*" (Montoya & Montoya, 2005). También sostiene que la

escuela de diseño interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal. Sus teorías sostienen que la formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consiente, que la responsabilidad y elemento clave para definir el rumbo de la organización es el director, que el proceso del diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva y hace una separación entre el pensamiento y la acción. Esta escuela es responsable de conceptos tan importantes como el análisis DOFA (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Esta escuela tiene sus orígenes en los años 60, con exponentes como Selznick (1957), Chandler (1962) y Andrews (1965-1971). Philip Selznick, introdujo los conceptos de competencia diferenciadora o distintiva y expectativa externa. Además, fue el primero en hablar de la necesidad de crear una política dentro de la estructura social de la organización, la que llamo implementación, es autor del libro *"Leadership in administration".*

Alfred Chandler, otro exponente de la escuela del diseño, es autor del libro *"Strategy and Structure",* donde argumenta la relación secuencial que existe entre estrategia y estructura.

Kenneth Andrews, 39ublic el libro de Harvard Business School titulado "*Business Policy: Text and cases".* Los aportes de este académico, para la escuela del diseño, son sus escritos acerca del pensamiento sobre la política de negocio o estrategia corporativa, y sus estudios de casos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

2. Escuela de Planificación

"La Estrategia como proceso formal"

Esta escuela formalizó la perspectiva de la escuela de diseño, incorporando el planeamiento estratégico como un esquema de pensamiento de los gerentes, por esta razón la estrategia es guiada por los planificadores, considerando que la planificación sea un proceso formal, independiente y sistemático (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). Uno de sus máximos representante es Igor Ansoff (1965, 1988, 1990), académico conocido como el padre de la administración estratégica, realizó sus aportes con el concepto de turbulencia ambiental, el paradigma de éxito estratégico contingente y gestión estratégica en tiempo real. También es el creador de la matriz de Ansoff (Wikipedia, 2021).

3. Escuela del Posicionamiento y la Ventaja competitiva.

"La Estrategia como Proceso Analítico"

En esta escuela la planeación estratégica centraliza sus esfuerzos en la selección de posiciones dentro del mercado económico, dando mayor énfasis a la estrategia que al proceso; es por ello, que esta escuela sostiene que solo unas estrategias claves permiten a las organizaciones defenderse de los competidores presentes y futuros. Uno de los mayores representantes de esta escuela es Michael Porter (1991, 1999), autor de "Estrategia Competitiva (1982) y Ventaja Competitiva (2001), y para quien la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla. Otras consideraciones de Porter (1999), son: "*que, mediante la innovación y el mejoramiento continuo, resulta posible para esta escuela la integración cruzada por funciones o actividades y que para lograr una ventaja sostenible una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único en el cual se involucren*

mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva con los rivales" (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Cabe resaltar que en esta escuela se presentan tres oleadas o corrientes principales. Estas corrientes fueron denominadas por Mintzberg et al., como las máximas militares tempranas, los imperativos de los años 70 y el trabajo empírico de los años 80 (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999), citado por (Arévalo, 2014).

En la primera corriente "*las máximas militares tempranas*", es donde fueron creados los cimientos de la escuela de posicionamiento y sus aportes giraron alrededor de máximas o imperativos de guerra, que generaban estrategias para lograr posiciones específicas en el contexto de la batalla militar, con el propósito de atacar al enemigo y defender una posición determinada (Arévalo, 2014). En otras palabras, esta escuela se apropia de las estrategias militares que buscaban obtener posiciones ventajosas (competitivas), como son conocer el terreno, las condiciones que facilitarían el ataque y la defensa. Los autores más representativos de esta corriente son: Sun Tzu con "*El Arte de la Guerra*", Carl Von Clausewitz con su publicación "*La Guerra"* y el teórico Sir Basil H. Liddell Hart.

(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

La segunda corriente denominada "*Los imperativos de los años 70"*, se caracterizó por el aumento de las consultorías, asesoramientos científicos y técnicos para grandes multinacionales. Consistían en realizar análisis de la información encontrada, para posteriormente, proponer estrategias genéricas y presentar informes a las compañías. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). Afirma Arévalo, que esta corriente logró impulsar la cientifización e implementación de las máximas militares y promovió la creación de una industria

alrededor de la estrategia, ejemplo de ello son los aportes de "*Boston Consulting Group (BCG)"* y su matriz BCG de crecimiento y participación en el mercado que se caracteriza por ser un método gráfico de análisis estratégico cuyo propósito es ayudar a establecer el enfoque del portafolio de negocios o de inversión de una organización y *"El Modelo EEMG"* o efecto de las estrategias de marketing sobre las ganancias, metodología desarrollada por General Electric (GE), que busca determinar que negocios deben recibir mayor o menor inversión, a través de la identificación y correlación estadística de variables como intensidad de la inversión, posición en el mercado y calidad de productos y servicios para así evaluar el efecto de las estrategias de mercadeo en las ganancias de la compañía (Arévalo, 2014).

La tercera corriente denominada *"El trabajo empírico de los 80",* se basa en la búsqueda empírica de las relaciones entre las condiciones externas de la organización y la estrategia interna. Su contribución radica en la construcción de un método científico para la planeación estratégica. Su mayor exponente es Michael Porter, quien ha hecho aportes con el concepto de modelo de análisis competitivo, la noción de cadena de valor y las tres estrategias genéricas: estrategia de liderazgo de costes, donde la empresa ofrece un bien a menor costo que la competencia y se basa en la economía de escala, la estrategia de diferenciación, que se basa en ofrecer bienes o servicios con cualidades únicas o diferenciadoras y la estrategia del enfoque, que identifica un segmento específico del mercado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

4. Escuela Empresarial o "Entrepreneur"

"La Estrategia como proceso visionario"

Esta escuela le otorga relevancia a la visión, considerada una representación mental de la estrategia, creada o expresada para el gran líder, la cual sirve como inspiración y como un aliciente para llegar a la acción. Al ser una imagen mental es flexible y puede ser adaptada por el líder en función de la experiencia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

La escuela Empresarial se originó con el concepto de “Entrepreneur”, que se asociaba a los creadores de empresas, caracterizados por su liderazgo, proactividad, poder de decisión, actitud controladora, independencia, con una alta orientación hacia los resultados y tendencia a asumir riesgos. Su mayor exponente es Joseph Schumpeter, quien introdujo la noción de destrucción creativa, que se define como un proceso por el cual una innovación cambia el modelo de negocio y obliga a las empresas a adaptarse a la nueva dinámica de la industria. Schumpeter afirma que el Entrepreneur es la persona con idea de negocio, el innovador, que pone las ideas en movimiento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

5. Escuela Cognitiva

“*La Estrategia como proceso mental”*

La formación de la estrategia es un proceso cognitivo, una visión personalizada, que nace en la mente del estratega, en consecuencia, las estrategias surgen como perspectivas en forma de conceptos, mapas, esquemas o marcos que determinan un mensaje, es por ello que esta escuela hace uso de los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. De este análisis nacen dos líneas: Una positivista que considera al procesamiento y estructuración del conocimiento como un esfuerzo para producir una imagen objetiva del mundo y otra subjetiva que entiende a la estrategia como una

interpretación del mundo según la visión del estratega (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Uno de los representantes más notables de esta escuela es Herbert A. Simón (1947), Nobel en economía en 1978, quien trabajo sobre el proceso psicológico de la toma de decisiones y desarrollo el concepto de racionalidad limitada, que motivo a realizar más estudios sobre el comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad. Su libro más destacado es *Administrative Behavior* (1947), donde Simón, expuso su posición frente a los procesos conductuales y cognitivos de los seres humanos y reconoció que una teoría de la administración es una teoría de la toma de decisiones humanas, que debe basarse tanto en la economía como en la psicología. Su afirmación al respecto: "*Si no hubiera límites para la racionalidad humana, la teoría administrativa sería estéril. Consistiría en un precepto único: siempre seleccione esa alternativa, entre las disponibles, lo que conducirá al logro más completo de sus objetivos"* (Wikipedia, Wikipedia, 2021).

Otro académico que conforma esta escuela es Karl E. Weick, un teórico organizacional que publicó el libro "*La psicología social de la Organización*", entre sus contribuciones esta introducir los conceptos de "promulgación" del cual Weick sostiene: "*Los gerentes construyen, reorganizan, destacan y destruyen muchas características objetivas de su entorno. Cuando las personas actúan, eliminan al azar las variables, insertan vestigios de orden y literalmente, crean sus propias limitaciones"* (Psicología social de la Organización p. 243) citado por (Wikipedia, 2021). De igual manera Weick, define también los conceptos de "acoplamiento flexible, término destinado a capturar el grado necesario de flexibilidad entre la abstracción interna de la realidad de una organización y la actualidad material concreta, por el otro"; "la atención plena que Weick lo emplea para describir la cognición individual y lo transfirió a la literatura organizacional utilizando la

expresión atención colectiva"; y por último otra de sus contribuciones es lo que llamo la "creación de sentido" que Weick lo explica adoptando la teoría del procesamiento de la información (Wikipedia, 2021).

En esta escuela un requisito para pensar estratégicamente es la existencia de estructuras mentales, donde Weick argumentó que la gente crea sus propios mapas, codificando la realidad a partir de sus percepciones "…ve lo que espera ver" y se ciñe al mismo, pero en la ejecución y discrepancias le da importancia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

6. La Escuela de Aprendizaje

"La Estrategia como proceso emergente"

La escuela de aprendizaje nace como respuesta al complejo y cambiante mundo empresarial al cual una organización debe adaptarse y aprender. Cabe resaltar que el aprendizaje no es individual sino colectivo, y es un aprendizaje emergente que se estimula con el análisis retrospectivo para que pueda comprender la situación concreta. El papel del líder en esta escuela es la de dirigir el proceso de aprendizaje estratégico para que a partir de él puedan emerger nuevas estrategias, las cuales en un primer momento surgen como patrones de acciones pasadas, posteriormente como planes para el futuro y por último como una nueva perspectiva (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

En esta escuela surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia:

El aprendizaje como creación de conocimiento: Representado por autores como Ikujiro Nonaka e Hirotara Takeuchi, con su libro titulado “The knowledge – Creating Company (1995)”, quienes proponen la teoría de “la organización creadora de conocimiento”, que afirma María Isabel Lovera (2009), “parte de la diferenciación del conocimiento tácito del explícito, que constituye la clave de la creación del conocimiento a través de la movilización y conversión del conocimiento” (Lovera, 2009). La invitación de estos autores a los empresarios occidentales es olvidar ese conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje para concentrarse en el conocimiento implícito (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Las capacidades dinámicas: Este enfoque hace depender a la estrategia del aprendizaje y el aprendizaje de las capacidades. Hammel y Prahalad representan a esta línea de pensamiento que contribuyó a la escuela del aprendizaje con el término “core competiences” (cc), cuya definición citada por Álvarez (2003), es que son “*cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico, estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo de la organización*” y en otro aparte Álvarez (2003) explica que “*las cc buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor*” (Alvarez, 2003).

7. La teoría del caos

Edward N. Lorenz es el matemático y climatólogo pionero en el estudio de la teoría del caos, que lo definió como “*un conjunto de procesos que aparentemente se comparten al azar, pero en realidad sus procesos si corresponden a leyes precisas*” (Wikipedia P. , 2021).

Lorenz, propuso esta teoría a principios de los años 60, comprendiéndose como la ciencia del proceso, el intento del conocimiento, de lo que va a suceder, no de lo que es o de lo que permanecerá. Con ella lo desconocido se interpreta desde un punto de vista global, que se ve afectado en el tiempo (Martínez, 2018).

8. La Escuela del Poder

"*La Estrategia como proceso de Negociación"*

Esta escuela ve a la estrategia como un proceso abierto de influencia, que pone el énfasis en el uso del poder y la política en la negociación. Ese poder se refiere a una influencia tanto en negociaciones con la competencia como en la capacidad de llevar a cabo acuerdos de cooperación. Las relaciones de poder no sólo rodean a la organización, también le dan forma y permiten desarrollar procesos de negociación entre grupos en conflicto tanto internamente, como entre instituciones externas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Entre los representantes de esta escuela encontramos a Jeffrey Pfeffer y Richard Salancik, quienes en su obra "The External Control of Organizations", sostienen que las organizaciones pueden adaptarse a los entornos o intentar cambiar esos entornos utilizando sus capacidades y exponen tres estrategias para hacerlo que son: Ocuparse de la demanda a medida que surge, retener y liberar información estratégicamente y buscar el enfrentamiento (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Algunos aportes de esta escuela son la creación de elementos como las redes, la estrategia colectiva que consiste en generar acciones orientadas a obtener resultados unificando las fortalezas individuales, para generar una sinergia de la gestión colectiva, los joint ventures, que es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta en que los socios comparten los riesgos de capital y los beneficios. Por último, las alianzas estratégicas que son acuerdos de cooperación realizados entre dos o más partes para alcanzar un objetivo, ejemplo de ello son las fusiones, adquisiciones y el crecimiento orgánico (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

9. La Escuela Cultural

"*La Estrategia como proceso Colectivo"*

La organización es una comunidad donde se generan procesos de concertación e integración, siendo la cultura la que forja cambios cuantitativos y cualitativos (Mintzberg & Lampel, 1999). El factor clave es la colectividad y el cooperativismo.

Esta escuela referencia a la teoría del management de los años 80, emplea el concepto de "cultura", el cual fue el responsable del existo las empresas japonesas. La cultura se define como todas las actividades que realiza una empresa según la interpretación y creencias compartidas de su realidad y sus construcciones; una cultura se puede convertir en ideología cuando es poderosa y su significación es colectiva.

Esta escuela, determina como polo opuesto de la cultura al poder, donde la cultura la integrada, en cambio el poder fragmenta. Cuando el poder se enfoca en la política interna para la promoción del cambio; la cultura se centra en preservar

la estabilidad resistiéndose al cambio. Por eso se asocia la cultura organizacional con el conocimiento colectivo.

Como producto de la cultura el individuo adquiere creencias de grupo mediante un proceso de “aculturación” o socialización, básicamente implícito y no verbal; reforzado por proceso de adoctrinamiento formal. La cultura y, en especial, la ideología no busca el cambio, sino la prolongación de la estrategia existente y el máximo cambio es promover cambios de posición dentro de la misma.

Los miembros pueden describir parcialmente las bases de su cultura: su origen y explicación no son necesariamente claros.

La cultura funciona como un tamiz que establece las premisas y paradigmas a partir de las cuales los colaboradores toman sus decisiones; es por eso que organizaciones en un mismo entorno, interpretan la realidad de manera diferente.

La estrategia es perspectiva antes que posición, basada en patrones que se identifican como “capacidades”, las cuales son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas.

Mientras que la cultura es un compromiso compartido que le da consistencia en la conducta organizacional; se convierte en una barrera interna frente al cambio. Para evitar esta barrera la alta dirección debe integrar a la cultura corporativa la flexibilidad y la innovación.

10. La escuela ambiental

"*La Escuela como proceso reactivo"*

Para (Hannan y Freeman 1977) teóricos de esta escuela, consideran que la clave para definir el rumbo de una empresa es "el entorno" y se considera un proceso reactivo el que las organizaciones formen en estrategia; las iniciativas no están dentro de la institución sino en su exterior. La empresa asume un rol pasivo en reacción a la agenda que le fija el entorno o fuerzas externas (dimensiones abstractas) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

En esta escuela se incluye la Teoría de la contingencia; que entre sus múltiples exponentes se encuentra Lawrence y Lorsch 1967 (LRH, 2008) los cuales exponen que "no existe una única mejor forma de organizar; al contrario, las organizaciones necesitan ser sistemáticamente ajustadas a las condiciones ambientales" y consideran los conceptos de diferenciación (división de la empresa en subsistemas según las necesidades) e integración (la presión del ambiente exige la integración de los subsistemas para responder) (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) .

11. Escuela de configuración:

"La estrategia como proceso de transformación"

Esta escuela se centró en entender a las empresas a partir de la agrupación de las mismas, en función de eventuales combinaciones de estructura y poder, que revelaban su eficiencia; donde la diversidad de características de dichas

empresas son un complemento, puntos de vista fundamentado en los trabajos de tesis doctoral de Pradip N. Khandwalla (1995).

De la misma forma, el doctor Hurst (David, 1995) desarrolla la idea, que la evolución de una empresa se asemeja con el ciclo vital de la naturaleza; en el llamado “ecociclo” de donde existen largos periodos de estabilidad (patrones relativamente regulares) para seguir hacia la destrucción creativa cuando llegan los incendios naturales. De igual forma en las empresas existen estos periodos hasta que ocurren revoluciones ocasionales; explicando cómo, incluso las organizaciones exitosas, se vuelven sistemáticamente vulnerables a las catástrofes.

Esta Escuela propone que, hay momentos en que los gerentes deben “crear deliberadamente crisis” en actos de “anarquía ética” para romper las restricciones y renovar sus organizaciones; contrariamente a la teoría organizacional tradicional, que enfatiza en la racionalidad y el control en la gestión del cambio.

Para esta escuela el elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, no hay una estrategia mejor que otra; la clave está en el proceso de transformación e innovación que lidere el director, el cambio organizacional es ocasional, revolucionario e incremental.

Para concluir el pensamiento estratégico es aquella forma particular de pensamiento que requiere de enfoque sistémico, capacidad de síntesis, inteligencia intuitiva, creatividad e innovación para visualizar un futuro y buscar un camino para llegar a él. El pensamiento estratégico requiere combinar los métodos analíticos con la elasticidad mental, como lo expresa Krell (2009), “el pensamiento

estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado “.

Planeación Estratégica:

Para Mintzberg, la planificación estratégica no es pensamiento estratégico, “las estrategias más exitosas son visiones, no planes” (Montoya & Montoya, 2005). La planificación, abarca acciones concretas como son los análisis de entornos, el establecimiento de metas, objetivos y acciones, en cuanto al pensamiento estratégico es una actitud, es una forma de asimilar las situaciones y generar novedosas maneras de hacer las cosas.

Chiavenato y Sapiro, definen a la planeación estratégica como “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” (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Guiltinan, Paul y Madden conceptualizan la planeación desde el marketing corporativo, sosteniendo que este es un “proceso mediante el cual una organización establece prioridades a largo plazo en relación con sus productos y mercados, para ampliar el valor de toda la compañía”. (Guiltinan, Paul, & Madden, 1998).

Para Serna la planeación estratégica es un proceso que permite anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización mediante el procesamiento y

análisis de la información interna y externa de la misma. Y considera a la planeación estratégica como el concepto general que contiene al direccionamiento estratégico (Serna, 2003)

Direccionamiento Estratégico:

Por el contrario, para otros autores el direccionamiento estratégico es un concepto más general que abarca a la planificación estratégica (Betancourt Guerrero, Análisis sectorial y competitividad, 2005); este concepto es apoyado por Camacho definiéndolo como "…un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" (Camacho M., 2002); y complementa el concepto de direccionamiento estratégico Laínes, quien lo establece como la entrega de elementos a los gerentes para que estén preparados y enfrentar los cambios del entorno, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. (Laínes, 1991, págs. 503-504). Esta tesis de previsión es complementada por Garrido, afirmando que el direccionamiento estratégico es considerado un sistema dinámico de anticipación que se basa en la observación constante de las fuerzas internas, con el fin de adelantarse a posibles cambios del entorno y la empresa le haga frente. (B.S., 2003).

En esta misma línea de jerarquización de la dirección estratégica sobre la planeación, describe Aguilera Castro (Aguilera C. A., 2010, pág. 89) que "la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal".

Adicional al concepto de jerarquización, hay autores que consideran que el enfoque del direccionamiento estratégico está en las decisiones que se toman sobre el rumbo de la empresa y las mismas están interconectadas generando una causa – efecto; como lo menciona Betancourt (Betancourt Guerrero, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2018, pág. 65). "…se refiere a la toma de decisiones en una organización, en la cual las actividades están relacionadas unas con otras dentro de un sistema total {{…} y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o una estrategia, afecta al conjunto de la organización".

Otros autores, como Ansoff (Ansoff, 1997) describen al direccionamiento estratégico en sus elementos claves, como "…el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente…". Así mismo Dess y Lumpkin (Dess G., 2003), complementa estos elementos con una finalidad clara, como "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"; y Jarillo (1992, p. 200), reafirma esa finalidad mencionando que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva".

Centro de Servicios Compartidos

Los enfoques teóricos que sustentan el concepto de servicios compartidos, se relacionan con el término en inglés de "Outsourcing" o tercerización, el cual se entiende como una práctica empresarial de subcontratación de servicios (Herráiz, 2016).

Duque, Gonzales y García, en su trabajo titulado “Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia” categorizan las teorías y postulados administrativos que históricamente han permitido construir el concepto de outsourcing o tercerización de servicios, en cinco paradigmas.

Según Duque y otros, entre los autores que han hecho aportes a las teorías de outsourcing encontramos en el paradigma clásico a Smith (1723) en Aktouf (2001), Taylor (1972), Fayol (1972) Braverman (1984), quienes desarrollaron postulados en temas como la división y especialización del trabajo, conceptos de mano de obra y división del trabajo relacionados con la productividad (Duque, Gonzales, & García, 2014).

En el paradigma neoclásico se destacan autores como Everett y Rekha (1980) con los conceptos de dinámica organizacional, Katz y Kahn (1966) Kast Y Rosenzweig (1976) con el tema de Organizaciones como sistemas abiertos de continua interacción con el medio, Bertalanffy(1968) en Murillo et al. (2007) argumentaron acerca de los factores que determinan la estructura del sistema social, elementos de estrategia, interacción y administración de las organizaciones, March y Simon (1958), Ranson et al. 1973), Salaman (1980) trataron los conceptos de incertidumbre y limitación de acceso a información, procesos de toma de decisión limitados, estructura organizacional, Chandler (1962) planteó el concepto de estructura determinada por la estrategia organizacional, Mintzberg (1998) expuso la metodología de la planeación estratégica como determinante del éxito organizacional (Duque, Gonzales, & García, 2014).

Otro de los paradigmas analizados por Duque y otros, es el Capitalismo Industrial donde encontramos a Ishikawa (1991) y Krikke (1992) que establecen al control de calidad y productividad como factores de éxito organizacional. De igual manera dentro de este estudio se incluye el paradigma de capitalismo financiero donde se agrupan a los autores Murillo et al. (2007); Urrea (1997); Rothery y Robertson (1996); Sieber, Valor y Porta (2006, p.116); Conde (2009, p. 57); Sieber et al. (2006); Rivard y Aubert (2008); Anadkumar y Biswas (2008), Schniederjans y Schniederjans (2005); Quinn et al. (1990, p. 81); Guitart (2005), Schneider (2004), Herath (2009), quienes abordan sus teorías basados en el surgimiento de nuevas estrategias de gestión encaminadas a la maximización de beneficios de las organizaciones (Duque, Gonzales, & García, 2014).

El último paradigma que expone este estudio es el de Teoría de Recursos y Capacidades donde se encuentran investigadores como Barney (1991); Wernerfelt (1984); Grant (1991); Kor y Mahoney (2004); Grant (1991); Hall (1992); Amit y Schomaker (1993); Ventura (1996); Barney, Wright y Ketchen (2001); (Griffy-Brown y Chun, (2007); Constantinescu, (2009); Barney, (1991); Conner, (1991); Eisenhardt y Martin, (2000); Nevado y López (2002); Helfart y Peteraf (2003); Camisón (2002), los cuales formulan que son los recursos los principales determinantes de las estrategias organizacionales, ventajas competitivas y crecimiento, y que las organizaciones deben posicionarse estratégicamente de acuerdo con sus recursos y capacidades, con un mayor énfasis en aquello que las hace más competitivas frente al mercado (Duque, Gonzales, & García, 2014).

Mercadeo o Marketing

El mercadeo o marketing presenta bases teóricas de varios autores, que a través de tiempo han establecido posturas que buscan explicar su importancia y utilidad en las organizaciones.

Como primer autor se toma a Philip Kotler, conocido como el “Padre del marketing moderno”, quien desarrollo la teoría de las cuatro Ps del Marketing: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción (Kotler P. , 2005).

Para Kotler esta teoría explica que en el marketing se debe considerar a estos cuatro elementos, como esenciales para conseguir los objetivos de mercadeo.

Cuando se habla del producto Kotler lo define en base al conocimiento del mercado y el comportamiento de los clientes, teniendo que ser obligatoriamente diferente al de la competencia para posicionar la marca (Kotler P. , 2005).

En cuanto al precio, Kotler afirma que se establece en función de la demanda del producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores así como sus tendencias y gustos (Kotler P. , 2005).

Para Kotler el punto de venta tiene que ver con la fase de distribución y los canales usados para que el producto llegue al consumidor y la promoción es la comunicación final de las características del producto y sus beneficios para incitar a la compra y el recuerdo. Aquí es donde entran en juego la publicidad y el marketing directo (Kotler P. , 2005).

Otra contribución importante de Kotler es que cambia el foco de visión que unos centran exclusivamente sobre las empresas para colocarlo justo encima del consumidor.

El Marketing 3.0 es otra teoría que Kotler postula en sus numerosas publicaciones y en esta específicamente, busca explicar tres fases del marketing según el enfoque que decida la empresa y los llama Marketing 1.0, que es en el que las organizaciones obtienen beneficio cuando producen bienes o servicios para muchas personas, Marketing 2.0, cuando las empresas hacen parte de la era de la información y su mayor propósito es conocer a fondo los gustos y necesidades de sus clientes para satisfacerlos y retenerlos y el Marketing 3.0: “Marketing basado en valores”, es cuando la empresa toma a los consumidores como “un ser humano integral, con mente corazón y espíritu”, trabajando desde la responsabilidad social y buscando que los productos los llenen en todas las formas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0 4ta. Edición, 2018).

El segundo autor que se toma para este trabajo es Michael Porter, quien habla de la teoría de ventaja competitiva, la cual la define como una estrategia que a través de acciones ofensivas o defensivas busca responder a las cinco fuerzas competitivas que se analizan en el diamante de Porter (Porter, 2016).

Porter también identificó tres estrategias genéricas para crear las ventajas competitivas. Esas tres estrategias genéricas fueron: El liderazgo en costos que consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas, la diferenciación que significa crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único, o en otras palabras darle un valor agregado y el enfoque que es una estrategia, que busca concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico o lo que también se conoce como segmentación del mercado (Porter, 2016).

Teorías de comunicación organizacional

Abraham Nosnik propone la teoría de los sistemas heurísticos; estos sistemas de comunicación en organizaciones se relacionan con los aspectos funcionales como estructurales propios de las explicaciones sistémicas; este concepto de sistémico permite estudiar a la comunicación como proceso “como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales” (Nosnik, 1991). El autor propone tres niveles de abstracción: el primero, como estructura (con sus relaciones) y funcionalidad (orientación cierto tipo de actividades); el segundo: el empleo de medios o canales físicos de transmisión y recepción de mensajes en la organización y las relaciones entre ellas (interpersonales y organizacionales) y el tercero: descriptiva (persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales), evaluadora (juzga cada ámbito organizacional) y de desarrollo (analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado), (Nosnik A. , 1995).

Para Pizzolante, entender a la comunicación como el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, es una herramienta estratégica para dirigir eficazmente su imagen propia. “La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y a dónde queremos llegar” y considera a la comunicación mediante tres conceptos básicos: cultura, identidad e imagen. Además, versa sobre el análisis “geométrico” de la comunicación, que toma tres dimensiones: entorno (área donde la organización impacta y es impactada o conocida como influencia corporativa); contorno (rasgos de la personalidad empresarial) y dintorno (representa la cultura corporativa, valores, forma, principio), (Pizzolante, 2003).

1.5. Tipo de Estudio

1.5.1. Enfoque de Investigación

Al ser el objetivo de este trabajo, diseñar el plan estratégico del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar, se utilizará en la presente investigación el enfoque cualitativo, porque abordará el proceso investigativo desde el análisis del caso particular del área objeto de estudio, desarrollando un trabajo que permita la descripción del contexto, la revisión de los planteamientos iniciales, la interpretación de las distintas variables tanto internas como externas que influyen en la organización, así como información relacionada con la competencia, empleando metodologías y herramientas de gestión, para definir un plan estratégico. Como afirma Hernández, “La investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, 2014).

1.5.2. Tipo de investigación

En cuanto al tipo de estudio adoptado para el presente trabajo es el descriptivo – propositivo, ya que se pretende hacer una análisis e interpretación de las variables y características determinadas para el objeto de estudio y consecuentemente sobre los resultados obtenidos se pretende proponer un plan estratégico que se adecúe a las circunstancias del área.

1.6. Método de Investigación

El método que se aplicará es el inductivo ya que como lo afirma Hernández “el investigador debe familiarizarse con el tema en cuestión” (Hernández, 2014), y teniendo en cuenta que el propósito de este trabajo es generar un plan de direccionamiento estratégico, que se sustenta con la información que se recopila durante su desarrollo, se decide seguir los pasos que hacen parte del método inductivo como son: la observación de variables específicas, para posteriormente registrar, analizar y contrastar y de este modo establecer patrones y hacer generalizaciones que permitan inferir en la ruta estratégica más adecuada para el área. (Significados.com, 2019)

1.6.1. Fuentes de Información

Primarias:

Según Hernández “La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis” (Hernández, 2014). De acuerdo con esta afirmación, la fuente primaria del presente trabajo está representada por los colaboradores del área de mercadeo y comunicaciones de

Mutual Emssanar, en los diferentes niveles jerárquicos, desde la gerencia, jefatura, coordinación, profesionales y técnicos, ya que son estas personas quienes participan de los procesos del área. El número de colaboradores involucrados en el estudio es de 120 personas.

- Jefe del área de mercadeo y comunicaciones
- Coordinador de mercadeo y comunicaciones
- Profesional en Comunicaciones
- Profesional en mercadeo
- Profesional de apoyo administrativo
- Profesional en Diseño
- Analistas de calidad
- Técnicos en mercadeo y comunicaciones
- Agentes de llamadas

Secundarias

Se emplearán documentos institucionales que permitan obtener la información necesaria para realizar el proyecto de investigación. Estos documentos son:

- Informes de Gestión 2015 – 2020.
- Manuales de procesos
- Portafolio de servicios BPO Mutual Emssanar
- Evaluaciones de satisfacción cliente externo y de gestión de calidad
- Políticas de calidad

1.7. Proceso Estratégico

El proceso estratégico propuesto para el presente trabajo de investigación se fundamenta en el modelo propuesto por Betancourt, (Betancourt Guerrero, Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas, 2018), en el cual se abordarán y evaluarán los siguientes componentes:

- Caracterización e historia de la organización
- Análisis del entorno general
- Referenciación o Benchmarking
- Análisis interno
- Análisis estratégico DOFA
- Direccionamiento estratégico
- Plan de Acción y de Mejoramiento

2. PRESENTACIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR

2.1. Historia y Caracterización de la Asociación Mutual Emssanar

Emssanar es una empresa de origen comunitario que, durante más de 25 años, ha trabajado en el aseguramiento de salud en el suroccidente colombiano. Desde el año 2017, inicio un proceso de reorganización institucional autorizado por la Superintendencia Nacional de Salud, que dio origen a las empresas Emssanar SAS, que tiene como objeto social el aseguramiento en salud y a la Asociación Mutual Emssanar, que se constituye en una empresa del sector BPO.

En este orden de ideas, la Asociación Mutual Emssanar es una empresa de la economía solidaria conformada por una Asamblea General de delegados de 102 municipios, que asocia personas de la comunidad para apoyar el desarrollo social de la región e inicio su operación administrativa desde el 1 de Julio de 2020, siendo sus actividades la subcontratación de procesos administrativos y financieros a nivel internos y externos de la empresa.

Plataforma Estratégica

MISIÓN DE LA ASOCIÓN MUTUAL EMSSANAR

Somos un modelo de servicios especializados que brinda soluciones integrales, costo eficiente y acorde a las mejores prácticas, que facilitan el cumplimiento de la propuesta de valor de nuestros clientes.

INDICADORES DE EXITO

La Asociación Mutual Emssanar, considera como indicadores de éxito:

- Alcanzar la auto sostenibilidad financiera
- Incrementar el nivel de satisfacción del 56% al 90% a Dic de 2023, cumpliendo los acuerdos de servicios (ANS) ofertados.
- Ser reconocidos como un socio estratégico por las compañías que contratan nuestros servicios.
- Al 2023 tener al menos tres clientes institucionales externos.

Valores:

Liderazgo. Es una conducta expresada en nuestro diario vivir, caracterizada por la capacidad de logro, de innovar, de aprender, de trabajar en equipo, de proponer soluciones, donde la coherencia de nuestras decisiones y acciones, inciden de manera positiva en nuestra Organización y en la sociedad.

Solidaridad. Es un acto de conciencia interior individual y colectivo, que determina nuestro quehacer y permite dimensionar la realidad social y económica del entorno, estimulando la búsqueda compartida de soluciones que permitan contribuir al bienestar de la sociedad, el estado, la familia, nuestros clientes y el desarrollo empresarial.

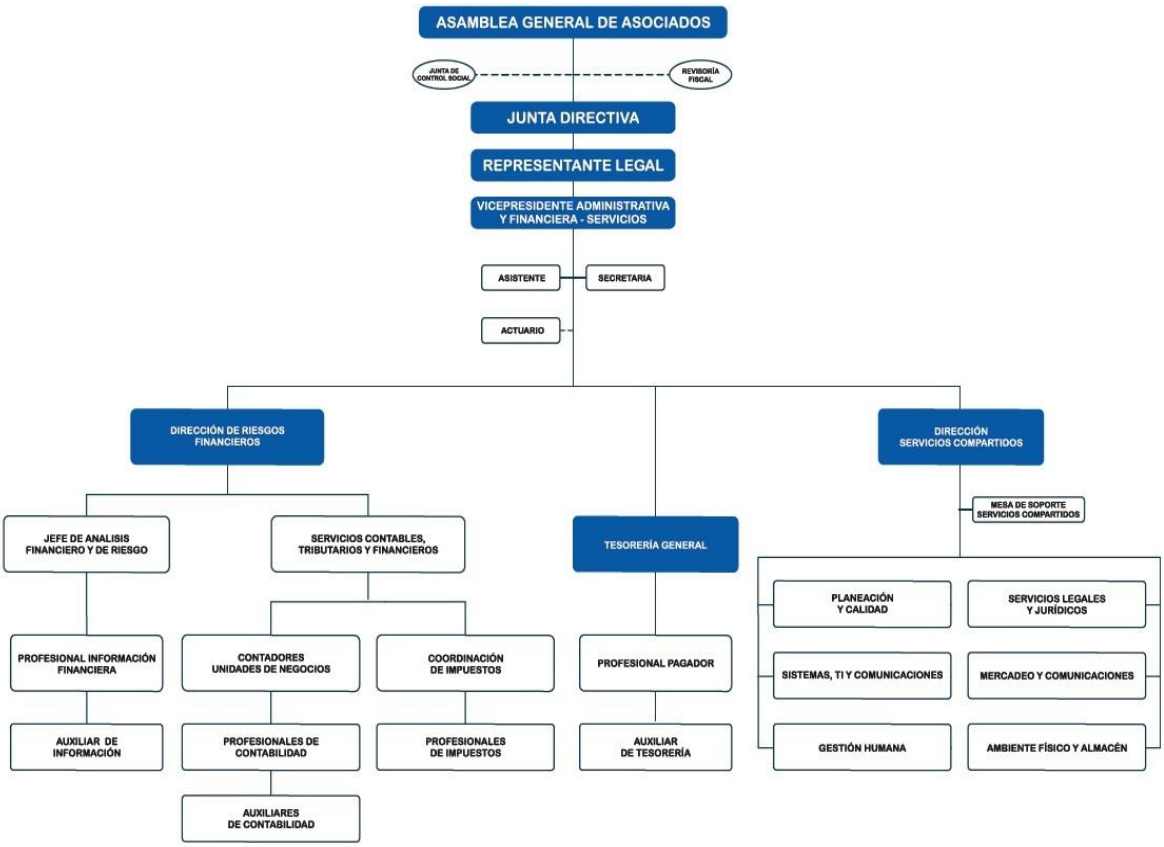
Responsabilidad social. Es el proceder empresarial que busca beneficiar de manera permanente a sus grupos de interés con procesos de desarrollo sostenible y sustentable actuando desde las dimensiones social, económica y ambiental.

CAPACIDADES A DESARROLLAR LA ASOCIÓN MUTUAL EMSSANAR SEGUN LA ESTRATEGIA

- Crear estándares comunes.
- Construir relaciones largas con los clientes y crecer el negocio de la repetición
- Entregar altos niveles de satisfacción al cliente.
- Venta cruzada y agrupación de productos.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIÓN MUTUAL EMSSANAR

Figura 05 Estructura administrativa de la Asociación Mutual EMSSANAR



Fuente: Oficina de Planeación y Calidad Mutual Emssanar 2020

PROPUESTA DE VALOR DE LA ASOCIÓN MUTUAL EMSSANAR

- Generamos sinergia haciendo procesos eficientes
- Asesoramos y acompañamos
- Cumplimos lo que prometemos
- Actuamos con claridad y transparencia

CADENA DE VALOR DE LA ASOCIÓN MUTUAL EMSSANAR

La Asociación Mutual Emssanar tiene una estructura de actividades primarias y secundarias:

Figura 06 Cadena de valor de la Asociación Mutual EMSSANAR



Fuente: Oficina de Planeación y Calidad Mutual Emssanar 2020

La cadena de valor de la Mutual está constituida por todas las seis áreas funcionales que facilitan las actividades de apoyo y las actividades primarias son tres: Planeación del servicio, prestación del servicio y evaluación del servicio.

Figura 07 Modelo de prestación de servicios de la Asociación Mutual EMSSANAR



Fuente: Oficina de Planeación y Calidad Mutual Emssanar 2020

El modelo de prestación de servicios, se basa en conocer las necesidades de los clientes, diseñar los servicios de manera integral y la prestación del servicio, bajo la medición de indicadores, metas y estándares; constituyéndose en un aliado estratégico de los clientes.

2.2. Caracterización del área de mercadeo y comunicaciones de Emssanar

Antes del proceso de escisión, esta dependencia tuvo dos denominaciones: - Jefatura de Desarrollo Comunitario y Empresarial; después – Jefatura de Gestión Social y Empresarial; seguido a la escisión y actualmente, desde el mes de julio del 2020 se denomina Jefatura de Mercadeo y Comunicaciones.

Al ser esta dependencia restructurada en su totalidad, su funcionamiento quedo supeditado a la gestión del jefe de mercadeo y el profesional de diseño, quienes asumieron la responsabilidad de cumplir con todas las funciones y requerimientos del área y adicionalmente por directrices gerenciales se adicionó la administración del centro de contactos quien cuenta con un coordinador, dos

analistas y 90 agentes de contacto. Esta nueva responsabilidad significo una sobrecarga de tareas que afectaron el cumplimiento de la misión del área. De igual manera, como se explicó en el planteamiento del problema esta nueva jefatura carece de una estructura organizacional y de un plan estratégico que le permita encaminar nuevamente sus esfuerzos empresariales.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Considerando el nuevo rumbo del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar, se hace prioritario realizar un análisis del entorno externo de la misma para determinar los factores de tipo social, demográfico, económico, cultural, jurídico, geofísico, ambiental y tecnológico, que tienen influencia en el actuar del área y que condicionan las características de la región nariñense; pues es en este departamento del sur de Colombia, en donde actualmente se ubica su operación y por ende, donde dinamiza su labor y compite por posicionarse.

3.1. ENTORNO GEOFÍSICO

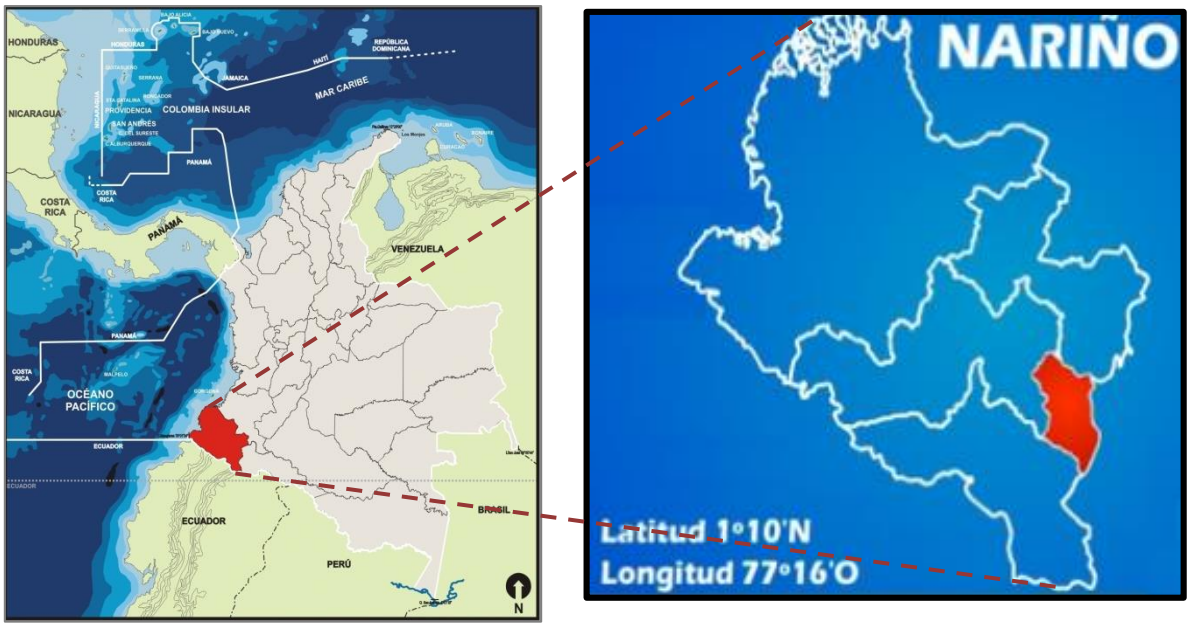
El departamento de Nariño se encuentra localizado al suroccidente de la República de Colombia; “posee una superficie aproximada de 33.268 km, correspondiente al 2,9% de la extensión total del país. Su territorio se distribuye entre los 00°31´08´´ y los 02°41´08´´ de latitud norte, y los 76°51´19´´ y 79°01´34´´ de longitud oeste” (Delgado, Ruiz, Arévalo, Castillo, & Viles, 2008)

La ubicación del departamento de Nariño es estratégica considerando sus límites con el país ecuatoriano, que le permite contar con una zona fronteriza y por ende, con las ventajas de generar relaciones comerciales con el vecino país. De igual manera se presenta como una oportunidad potencial que limite al occidente con el océano Pacifico, representando posibilidades de desarrollo de rutas comerciales con el resto del país y con el resto del mundo a través de trayectos marítimos; también limita con el departamento del Cauca hacia el norte y hacia el

oriente limita con el departamento del Putumayo (ESGEO. Escuela Nacional de Geografía, 2011), situación que ha generado una dependencia entre los tres departamentos, en cuanto a situaciones de abastecimiento y relaciones comerciales, así como en el apoyo para la prestación de servicios de educación, salud y trabajo, sobre todo para el departamento del Putumayo, en donde carecen de diferentes servicios institucionales de mayor complejidad y desarrollo (ver figura 1).

En otras palabras, el departamento de Nariño en el suroccidente colombiano, representa un afluente poblacional, sobre todo en San Juan de Pasto su capital. (ESGEO. Escuela Nacional de Geografía, 2011).

Figura 08 Ubicación del departamento de Nariño en Colombia.



Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia –Sogeocol- (2011). Geografía de Colombia: Departamentos de Colombia – Nariño. Recuperado de https://www.sogeocol.edu.co/narino.htm

A pesar de su privilegiada ubicación geográfica el departamento de Nariño no ha optimizado las ventajas que se han considerado, ya que carece de la infraestructura necesaria para dinamizar de manera eficiente el comercio

internacional y por ende el nivel de desarrollo económico, aun no es representativo en comparación con otros departamentos del país, situación que puede estar condicionada a la poca presencia del Estado, la falta de voluntad política desde el nivel central y regional para promover el desarrollo en el departamento; la presencia de grupos al margen de la ley –conflicto armado y violencia generalizada- en las zonas rurales del departamento, en la frontera colombo-ecuatoriana y en la costa pacífica; infraestructura vial de baja calidad; bajos niveles de escolaridad en las zonas rurales; dispersión de la población; entre otros factores de diferente naturaleza (Gobernación de Nariño, 2016) .

Administrativamente, el departamento está distribuido en 64 municipios y 230 corregimientos; presenta un Índice de Ruralidad promedio de 45,67%, es decir, es representativamente rural frente al índice de la población urbana, a pesar de la importancia de la capital que agrupa el 25,22% de la población departamental (UMAIC, 2017). En la tabla 03, se relacionan los municipios que hacen parte del departamento.

Tabla 03 División administrativa del departamento de Nariño

MUNICIPIOS DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO					
Pasto	Albán	Aldana	Ancuya	San Bernardo	Pupiales
Arboleda	Barbacoas	Belén	Buesaco	Santa Bárbara	Santacruz
Nariño	Consacá	Contadero	Córdoba	Tangua	Tumaco
Cuaspud	Cumbal	Cumbitara	Chachagui	San Pablo	Policarpa
El Charco	El Peñol	El Rosario	El Tablón	San Lorenzo	Taminango
El Tambo	Funes	Guachucal	Guaitarilla	Túquerres	Yacuanquer
Gualmatan	Sapuyes	Imues	Ipiales	Samaniego	Sandona
La Cruz	La Florida	La Llanada	La Tola	Roberto Payan	Puerres
La Unión	Leiva	Linares	Los Andes	Colon (Génova)	Pizarro
Magui	Mallama	Mosquera	Providencia	San Pedro Cartago	
Iles	Ospina	Ricaurte	Potosí	Olaya Herrera	

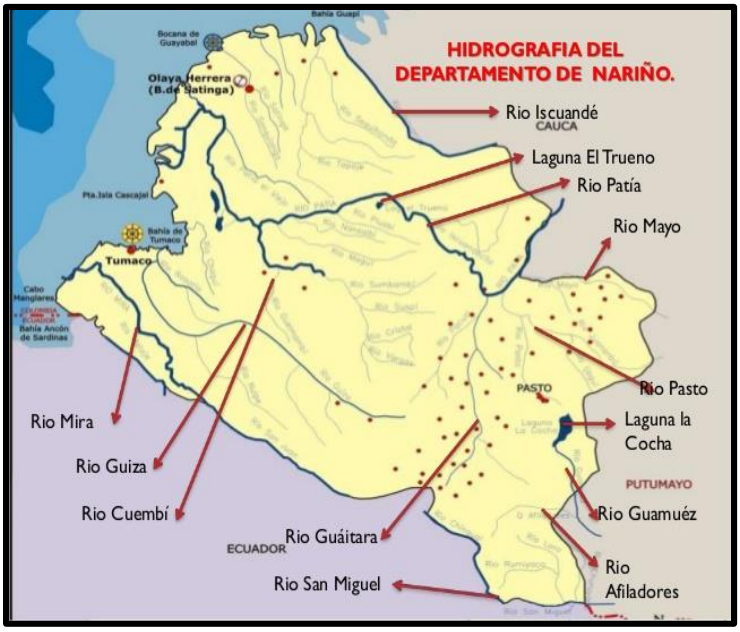
Fuente: Martínez, A. (2015). Toda Colombia: Departamento de Nariño. Recuperado de http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html

Las condiciones geográficas, indican que el 8% de su territorio pertenece al Pie de Monte de la Amazonía[1], una de las grandes reservas de biodiversidad del mundo; el 52% corresponde a la Llanura del Pacífico o Chocó Biogeográfico[2], que presenta condiciones excepcionales en diversidad de comunidades y especies; y el 40% restante, pertenece a la Zona Andina en donde se destacan los páramos y volcanes[3], aspectos que posicionan a Nariño como una de las regiones más diversas de Colombia (Gobernación de Nariño, 2016)

Por otra parte, la hidrografía del departamento de Nariño (Figura 09), está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guáitara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje, y la vertiente del Atlántico formado por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora (Martínez, 2015).

[1] La vertiente amazónica u oriental presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de la Cocha.
[2] Alberga la cuenca binacional del Mira-Mataje y la del río Patía, que en la Hoz de Minamá corta la Cordillera Central para buscar sutránsito hacia el mar del Pacífico. Estas cuencas han formado sistemas estuarinos en donde se localiza el ecosistema de guandal más importante de Colombia, con una extensión de 130.000 hectáreas; y de manglar, ocupando una extensión de 150.000 hectáreas, que representan el 53% del total del país.
[3] En la zona andina, al penetrar la cordillera de los Andes, se forma el nudo de Los Pastos, de donde se desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y el segundo ramal o la cordillera Centro – Oriental, que presenta el altiplano de Túquerres - Ipiales, el valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m)

Figura 09 Hidrografía del departamento de Nariño



Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia –Sogeocol- (2011). Geografía de Colombia: Departamentos de Colombia – Nariño. Recuperado de https://www.sogeocol.edu.co/narino.htm

Por encontrarse en la región ecuatorial, el departamento de Nariño está altamente influenciado por la Zona de Convergencia Intertropical –ZCI- y los vientos alisios, situación que, sumada a la influencia del relieve, permite que se presente una significativa variedad climática (Delgado, et al., 2008), así el departamento disfruta de temperaturas cálidas, templadas, frías, de páramo y del casquete glacial.

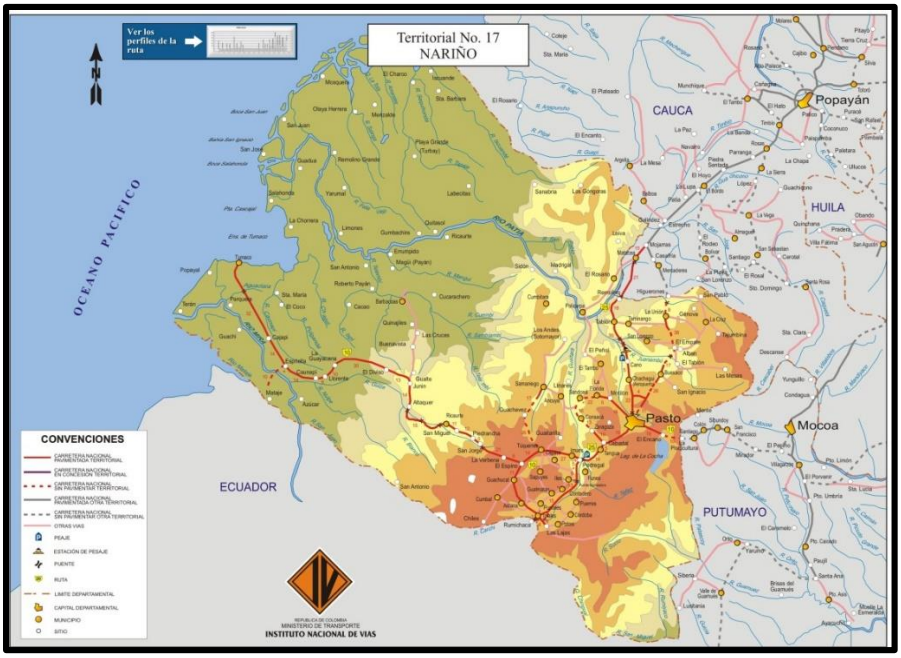
Tanto por el relieve y la diversidad climática, el departamento cuenta con varios pisos térmicos y por ende, la producción agropecuaria es diversa, entre ellos se destacan los cultivos de papa, hortalizas, trigo, fríjol y cebada; la ganadería es vacuna con fines principalmente lecheros, también existe el ganado ovino, la cría de curíes y la explotación acuícola, en el litoral pacífico, se practica la explotación forestal y la pesca (Delgado, et al., 2008).

Finalmente, cabe desatacar en el entorno geofísico, las vías de comunicación. Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la vía Panamericana, que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; por otra parte, se destaca la carretera al mar, la cual une Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto – La Unión y Pasto – Consacá, Sandoná y Yacuanquer, en la vía Circunvalar al Galeras (Gobernación de Nariño, 2016).

Los municipios, de la zona centro se conecta por vías secundarias con la capital del departamento, existe una malla vial amplia, sin embargo, no todas las vías se encuentran en óptimas condiciones, para el transporte pesado y de carga, dificultando en algunas zonas la salida de los productos agrícolas al mercado regional y nacional (Gobernación de Nariño, 2016).

El departamento cuenta con dos aeropuertos, el principal denominado Antonio Nariño (Nacional), ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto y el Aeropuerto San Luis (Nacional), ubicado en el municipio de Ipiales (Gobernación de Nariño, 2016).

Figura 10 Vías de comunicación del departamento de Nariño



Fuente: Sociedad Geográfica de Colombia –Sogeocol- (2011). Geografía de Colombia: Departamentos de Colombia – Nariño. Recuperado de https://www.sogeocol.edu.co/narino.htm

3.1.1. Identificación de Variables Clave

Una vez realizada la revisión general del entorno geofísico del departamento de Nariño, se realizó la priorización de diversos factores que pueden representar oportunidades o amenazas en el sector de los servicios de mercadeo y comunicación; se presenta mediante una matriz guía de análisis del entorno.

Tabla 04 Matriz guía de análisis del entorno Geofísico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES MUTUAL EMSSANAR ENTORNO GEOFISICO					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Posición geoestratégica del departamento de Nariño permite la Comercialización internacional.	**O**				**X**
Ventaja comparativa de Nariño por su diversidad geográfica y climatológica.	**O**			**X**	
Deficiente malla vial de Nariño (vías secundarias y terciarias) y una única vía de comunicación principal (Vía Panamericana).	**A**	**X**			
Existencia de un solo aeropuerto con grandes limitaciones en prestación del servicio	**A**	**X**			
Alto riesgo de desastres naturales en el municipio de Pasto (deslizamientos, derrumbes, Volcán Galeras).	**A**		**X**		
El departamento de Nariño posee la mayor extensión de la costa pacífica con aproximadamente 149.735 hectáreas.	**O**			**X**	
Alta tendencia del uso de suelos para cultivos ilícitos en el departamento de Nariño.	**A**	**X**			
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuente: Autores del trabajo

3.2. ENTORNO SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

El entorno social del departamento de Nariño, presenta características que influyen drásticamente en las organizaciones, en aspectos como la presencia de varios grupos étnicos, su estructura poblacional, la vulnerabilidad de la población nariñense, los problemas de violencia presentes en diferentes regiones, la capacidad económica de la población nariñense, la capacidad institucional, el desarrollo humano de la población, la cobertura en educación y el empleo.

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo departamental de Nariño, su perfil sociodemográfico, la caracterización social y económica del departamento, entre otras fuentes secundarias, se obtuvo la información requerida para llevar a cabo el análisis social del departamento, y que se presenta a continuación:

CARACTERISITICAS HISTORICAS

En la época precolombina Nariño estaba habitada por pueblos indígenas como los Pastos, los Quillacingas, los Sindaguas, Nulpes, Tumacos, Abades y Chapanchicas, y durante la época de la colonización se presentó la esclavitud africana en el territorio. En 1536 Sebastián de Belalcazar recorrió el territorio nariñense hasta llegar al Cauca y en 1541, siendo nombrado gobernador de dichos territorios por la corona española, estableció la audiencia de Quito, la cual se encontraba conformada por 14 tenencias. De 1831 hasta el 5 de agosto de 1904, Nariño hizo parte del departamento del Cauca y el 6 de agosto de 1904, se fundó el departamento de Nariño, siendo su capital la ciudad de Pasto. En esta misma fecha el gobernador Julián Buchely, creo a la Universidad de Nariño con las facultades de Derecho y ciencias políticas, Matemáticas e ingeniería y clases de Comercio (Gobernanción de Nariño, 2021).

CARACTERISTICAS DE LA POBLACION

La población nariñense en su gran mayoría es mestiza, producto de la unión entre los conquistadores europeos y los pueblos aborígenes y han sido caracterizados en tres grandes grupos étnicos: los serranos, los negros y los indígenas (Mincultura, 2021) .

Los serranos son aproximadamente el 70% de la población total nariñense. Habitan en la parte interna del departamento, especialmente en los centros urbanos como Pasto, Ipiales, Sandona, y Linares, entre otros. Dentro de sus características principales, se identifican que son emprendedores, alegres, respetuosos de sus costumbres y tradiciones. Además, se destaca su sentido de pertenencia, en especial a su entorno familiar (Mincultura, 2021).

Los afrodescendientes habitan principalmente en la Costa Pacífica y en el Pie de Monte Costero, que es la región más extensa de Nariño (19.737 Km2), en centros urbanos como Tumaco, Barbacoas, y Guapy. Se destacan por la jovialidad, conservan su cultura y saberes ancestrales (prácticas y objetos rituales y festivos, como sus bailes, los instrumentos musicales, las prácticas medicinales y curativas), también presentan un alto sentido de identidad y pertenencia a su raza; no obstante sus bondades, han sido afectados por el conflicto armado presente en la región pacífica, al igual que los cultivos ilícitos que han afectado la región a causa de la deforestación, el daño del ambiente y la violencia. Otras situaciones que han hecho vulnerable a las comunidades negras son la minería ilegal y los derrames de hidrocarburos del Oleoducto transandino (Mincultura, 2021).

Los Indígenas poseen una cultura y una cosmovisión propia. Exigen respeto por sus propias formas de organización territorial y gubernamental, así como su mecanismo de administración de justicia y forma de entender la espiritualidad, la mitología, las costumbres y el pensamiento. Se encuentran organizados en resguardos indígenas y territorios no delimitados geográficamente. Su raza ha sido afectada por el apareamiento consanguíneo. Casi todos son campesinos indígenas, muy aculturados. Actualmente existen 71 resguardos indígenas legalmente reconocidos y distribuidos en 24 municipios y reciben recursos del Sistema General de participaciones (Mincultura, 2021).

Tabla 05 Pueblos indígenas de Nariño

PUEBLO	POBLACION INDIGENA	FAMILIAS	MUNICIPIOS	RESGUARDOS	CABILDOS	LENGUA MATERNA
Awá	26.800	4.400	7	35	60	Awá pit
Eperara Siapidara	4.500	900	4	9	12	Sia pedee
Inga	3.041	724	1	1	1	Ingano
Kofán	160	30	1	2	2	Queta
Quillasinga	4.008	750	1	1	3	No
Pastos	132.000	17.800	24	19	23	No
TOTALES	**170.509**	**24.604**	**38**	**67**	**101**	

Fuente: Ministerio de Cultura

La tabla 5 realiza una clasificación de los diferentes pueblos indígenas que permanecen en el departamento de Nariño. Además, ofrece datos de importancia como son el número de individuos de cada comunidad, número de familias, número de municipios donde hay presencia de estos pueblos, número de resguardos y cabildos por cada pueblo indígena y su lengua materna.

En cuanto a la población de origen caucásico en Nariño se encuentran descendientes de alemanes y palestinos. Otra característica importante del departamento de Nariño es que ha sido el mayor receptor de migrantes del Ecuador y alberga a una de las comunidades gitanas más importantes del país (Mincultura, 2021).

ESTRUCTURA POBLACIONAL

El departamento de Nariño cuenta con una amplia diversidad poblacional, cuyo crecimiento depende casi en su totalidad de la evolución del ritmo del

crecimiento natural y de la reducción de las tasas de natalidad y mortalidad (UMAIC, 2017).

En cuanto a la esperanza de vida de la población nariñense se ha incrementado de 67.8 años en el 2005, a 73.52 años en el 2015. Algunas de las condiciones que permitieron el aumento de este indicador son el creciente mejoramiento de las condiciones sanitarias y el aumento de la política social, especialmente en las zonas rurales (DANE, 2005)

Con respecto a la composición poblacional, a partir del año 2005, se presentan tendencias, en la estructura poblacional como la disminución de la fecundidad, el aumento del nivel educativo de las mujeres, la prevalencia de la población entre 10 a 19 años y el incremento de la población adulta mayor entre los 60 años y más (DANE, 2005).

RURALIDAD

El departamento de Nariño presenta un índice de ruralidad de 41.02, (mayor distancia y menor densidad poblacional) ubicándolo como uno de los departamentos más rurales del país (Ver tabla 6).

Tabla 06 Situación de ruralidad en Nariño

DEPARTAMENTOS	MAYOR RURALIDAD	MENOR RURALIDAD
Tumaco		29,75
Albán		29,89
Pasto		32,07
Magui Payan	60,83	
El Charco	59,9	
Barbacoas	59,55	

Fuente: DANE 2015, Autores del trabajo

Como se observa en la tabla 6, en Nariño el mayor índice de ruralidad se encuentra en la zona de la Costa Pacífica, donde están ubicadas las comunidades negras, quienes han mantenido el uso y costumbres en las formas de producción territorial, pero donde también se establece la baja inversión social del estado en estos territorios (UMAIC, 2017).

Nariño es un departamento tradicionalmente agrícola y, pese a que actualmente el sector terciario (comercio y servicios) realiza el mayor aporte al PIB departamental, las actividades de mayor importancia socioeconómica son la agricultura, la silvicultura y la pesca. Lamentablemente, el departamento también ha sido catalogado por instituciones como la ONU, como uno de los mayores productores de hoja de coca en el país, razón que ha generado la presencia de grupos ilegales, violencia y terrorismo (DANE, 2015)

En cuanto a la ganadería y pesca el departamento cuenta con producción de ganado vacuno, porcino, equino, caprino y ovino y las poblaciones de la costa dependen de la pesca fluvial y marítima, la cual es en su mayoría de tipo artesanal (DANE, 2015)

La minería en Nariño produce actualmente 1.700.000 gramos de oro y 350.000 de plata, siendo Barbacoas, el mayor productor. Sin embargo, este tipo de explotación es en gran parte ilegal, y se considera fuente de financiación de los grupos guerrilleros y las bandas criminales (UMAIC, 2017).

VULNERABILIDAD

¨La vulnerabilidad se define siempre en relación con algún tipo de amenaza, sean eventos de origen físico como sequías, terremotos, inundaciones o enfermedades, o amenazas antropogénicas como contaminación, accidentes, hambrunas o pérdida de empleo” (Ruiz, 2012)

Con base a la propuesta del Informe Nacional de Desarrollo Humano 2011, se tienen en cuenta seis dimensiones para evaluar la vulnerabilidad de una comunidad como la violencia (homicidios, asesinatos políticos, masacres), la

capacidad económica (ingresos del municipio y concentración de la propiedad), la institucionalidad (desempeño fiscal y capacidad administrativa), el capital humano (analfabetismo, población en edad de trabajar, etc.), el ambiente (desastres naturales) y la demografía (PNUD, 2011).

VIOLENCIA

El conflicto armado de Colombia, también está presente en el departamento de Nariño y sus causas se atribuyen entre otras a que es un corredor estratégico entre la zona costera y el centro del país, lo que genera la disputa del control territorial entre grupos guerrilleros, disidencias, paramilitares, otras bandas criminales y la fuerza pública; además, se facilita el tráfico de armas, drogas y fumigación de los cultivos ilícitos provocando el desplazamiento forzado de la población civil. La situación de miseria de la población sumada a la presencia de los grupos irregulares, los cultivos ilícitos y el narcotráfico, hacen que la población nariñense sea vulnerable a la confrontación armada, siendo los municipios de la costa pacífica nariñense los más afectados y algunos municipios de la zona andina (PNUD, 2011).

Según datos de UMAIC (2017), las víctimas del conflicto a 2017 ascienden a 431.526, del cual el 82% corresponde a desplazamiento forzado, lo que repercute en el índice de presión departamental del 24% (por cada 100 habitantes, 24 son víctimas del conflicto armado) y de ese desplazamiento el 48% son hombres y el 50% mujeres. De igual manera se establece que hay un 0,01% de población LGBTI afectada por el conflicto armado, existiendo un subregistro que se debe verificar, el 36% es afrodescendiente, el 4,22% es indígena, el 0,1% son miembros de la comunidad ROM y por debajo del 0,1%, está la población de palanqueros y raizales (UMAIC, 2017).

AMBIENTE (DESASTRES NATURALES)

La Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres – UNGRD reportó que entre el 5 de enero y el 10 de julio de 2017 se presentaron 82 eventos en Nariño, afectando a 21.834 personas – 4.766 familias, con un total de 6 personas muertas, 85 viviendas destruidas, 1.763 viviendas averiadas y 43 vías afectadas, los eventos están relacionados con inundaciones, vendavales, deslizamientos, avalanchas, avenida torrencial, incendios forestales y sequía, entre otros (UMAIC, 2017).

En la actualidad al menos 600.000 personas en el departamento de Nariño están en riesgo por sismos de origen volcánico y más de cien mil habitantes de diez municipios están en alto riesgo por inundaciones y tsunami (UMAIC, 2017).

DESARROLLO HUMANO

En el departamento de Nariño como se ha dicho en otros apartes presenta un alto índice de ruralidad y como lo afirma el Informe Nacional del desarrollo Humano Colombia 2011, “a más ruralidad, mayor rezagos” (PNUD, 2011), situación que se analiza a partir de datos que demuestran la delicada situación para la región.

Para el año 2019, el departamento de Nariño presentó una línea de pobreza monetaria[4] con $274.115, con un crecimiento nominal de 3,4%. La brecha de la pobreza[5] para el departamento fue de 19,8%. La línea de pobreza monetaria extrema de Nariño en el 2019 fue de $123,922, presentando un crecimiento nominal de 4,7% y su incidencia fue de 14,8%. El Coeficiente de Gini, en Nariño fue de 0,512 en 2018 y de 0,521 en 2019, (Dane, 2020).

[4] La línea de pobreza es el costo per cápita mínimo de una canasta básica de bienes y servicios (alimentarios y no alimentarios) en un área geográfica determinada

[5] mide la cantidad de dinero que le falta a una persona en situación de pobreza para dejar de estar en esa situación, es decir, para alcanzar la línea de pobreza

Educación

En el aspecto de educación las cifras del departamento no son alentadoras ya que para el año 2018 la tasa de analfabetismo fue del 8,21%, de 1.335.521 personas en el departamento, el 83,74% eran alfabetas (DANE, 2019), la oferta educativa para el año 2015 fue de 165.256 cupos, de esos el 6,86% destinado para preescolar, 45,93% a básica primaria, 35,04% a básica secundaria, y 12,18% a media y en el año 2016 la demanda educativa total se estimó en 196.054 personas (Gobernación de Nariño, 2016).

En cuanto a las zonas educacionales del Departamento de Nariño, de los 64 municipios Pasto, Ipiales y Tumaco han sido certificados, adquiriendo así la autonomía para administrar los recursos del sector educativo, para los 61 municipios no certificados es la Gobernación de Nariño, a través de la Secretaría de Educación Departamental, quien administra los recursos de la educación, siendo la población que demanda el servicio educativo de la zona rural del 70% (686.404) y del 30% en la zona urbana (288.259) (Ministerio de Educación , 2017).

Ahora bien, los niveles de cobertura educativa del departamento están significativamente por debajo de las coberturas nacionales, las principales barreras de acceso y permanencia en el sistema educativo, se centran en factores de movilidad, ausencia de infraestructura y de docentes, que aumentan la vulnerabilidad de las subregiones menos prósperas e impiden el progreso de sus habitantes (Ministerio de Educación , 2017)

En lo que se refiere a la cobertura en Educación Superior para el año 2015, la Tasa de cobertura fue del 23,16%, la matrícula en universidades oficiales fue de 48,21% (18.529 personas matriculadas) y en universidades privadas del 51,79% (19.902 personas matriculadas) (Ministerio de Educación , 2017).

Empleo

El desempleo en Colombia ha sido un indicador difícil de reducir por los diferentes gobiernos, restándole buenos resultados al desarrollo humano de la región. Como

lo indican las estadísticas en Colombia para abril del 2021 la tasa de ocupación fue del 50,8% y 15,1% la tasa de desempleo. Pasto por su parte tuvo una tasa de desempleo del 14,1%, una tasa global de participación del 66,8%; una tasa de ocupación del 57,4% y la tasa de subempleo objetivo 13,7%, (DANE, 2019), datos que ubican a Pasto entre las ciudades con menor tasa de desempleo a nivel nacional; sin embargo, esta posición no significa que la situación de empleabilidad del municipio sea la mejor y garantice el desarrollo de la región.

Por otra parte, la gestión del mercado laboral se ha visto favorecida por la operación de Centros de Orientación para el Empleo y Emprendimiento (COE), se emprende Pasto COE Tumaco, la Agencia Pública de Empleo del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la agencia de gestión y colocación de empleo Comfamiliar de Nariño (Gobernanción de Nariño, 2021).

Seguridad Ciudadana

En cuanto a la seguridad ciudadana del departamento de Nariño, la región cuenta con la presencia de la Vigésima Tercera Brigada del Ejército, integrada por el Batallón de Infantería N°9 Batalla de Boyacá, el Grupo de Caballería N°3 General José María Cabal, el Batallón de Instrucción y Entrenamiento N°23 Jorge Tadeo Lozano, el Batallón de Selva N°56 Coronel Francisco José González y el Batallón de Servicios N°23 General Ramón Espina, la Fuerza de Tarea “Pegaso” integrada por las Brigadas Móviles N°19, 32 y 35, la Armada Nacional – Fuerza de Tarea contra el Narcotráfico “Poseidón” , con sede en el municipio de Tumaco, el Departamento de Policía de Nariño que cuenta con (7) distritos comunes y los distritos especiales de Tumaco y Túquerres, 59 estaciones, 22 subestaciones y 6 Centros Atención Inmediata-CAI (Gobernanción de Nariño, 2021).

Servicios Públicos

En cuanto a los servicios públicos el departamento de Nariño, presenta deficiencias en la cobertura y calidad del agua, con una cobertura total del 84%

(95% en áreas urbanas y 73% en las zonas rurales), garantizada por la existencia de 1.464 acueductos, el 3,2% de cabeceras no cuentan con ningún tipo de sistema de abastecimiento de agua, el 46% de hogares en las cabeceras urbanas municipales y el 3% de las zonas rurales consumen agua potable, el alcantarillado a nivel departamental es del 84,5% en zonas urbanas y del 15,6% en zonas rurales, la cobertura de gas natural es del 11,8%, la cobertura energía del 92,6% y la penetración Internet del 1%, la cobertura de agua potable es 67,7%. En subregiones la cobertura es deficitaria como en Telembí (18,67%), Pacífico Sur (35,1%) y Sanquianga (6,16%), los municipios más críticos son La Tola (0%), Mosquera, (0%), Roberto Payán (5%) y Magüí Payán (15%) (UMAIC, 2017).

Cultura Política

La participación electoral en el departamento de Nariño (2015) fue del 65,93%, superior al promedio nacional (60,93%), con 169.594 de votos en blanco y 264.043 votos totales. El comportamiento de la participación femenina en corporaciones locales evidencia una tendencia a la baja, no obstante, se eligieron 7 alcaldesas y 92 concejalas, el número de dignatarias más alto, hasta ahora, logrado en elecciones populares. La abstención electoral se presentó con mayor énfasis en los municipios de Roberto Payán, Tumaco, Magüí y Barbacoas. Entre los saldos deficitarios de la cultura política se destacan, debilidad institucional, violencia política, maquinaria electoral, trashumancia, compra-venta de votos, retención de cédulas y desinformación (UMAIC, 2017).

Impacto de la Pandemia por COVID en el Departamento de Nariño

La pandemia por COVID 19 ha tenido efectos que han cambiado la forma de vida de los nariñenses en aspectos como el trabajo, donde en respuesta a la crisis sanitaria se crearon nuevas alternativas para laborar desde casa, el prolongado aislamiento de las familias que influyo en el aspecto psicológico de un gran número de personas y la pérdida de tantas vidas sumado a las dificultades para darles una despedida acorde a las costumbres de la sociedad generando un impacto devastador.

Según datos del Instituto Departamental de Salud con corte a febrero 17 de 2022, en Nariño desde inicios de la pandemia se identificaron tres picos entre julio-agosto del 2020, diciembre 2020 - enero 2021 y junio-julio de 2021. Con respecto a la curva epidémica, en el departamento se presentaron 104.282 casos confirmados (52,8% mujeres y 47,2% hombres), representando el 1,83% del total de población colombiana contagiada; en cuanto a muertes se reportaron 3.311 decesos con casos confirmados de COVID y 100.381 recurados. Los municipios más afectados fueron los centros poblados Pasto con el 56,07%, Ipiales con el 9,08%, Tumaco con el 5,51%, La Unión con el 2,89%, y Túquerres con el 1,72%, (IDSN, 2022).

En el primer pico de la pandemia se adoptó la restricción a la movilidad y la disminución del contacto social, paralizando una gran parte de la actividad comercial; para el segundo pico y en procura de reactivar la economía por el aislamiento total se implementó la estrategia PRASS, que consistía en la aplicación de la prueba, rastreo y aislamiento selectivo (haciendo cerco epidemiológico de la familia o personas que estuvieron en contacto desde el momento en que se detectó a una persona contagiada), como principales medidas para afrontar la pandemia por COVID-19 en el departamento y en Colombia.

Estas medidas destinadas a preservar la salud de los ciudadanos según Luis Fernando Mejía tuvieron graves consecuencias para la economía del país como es una recesión después de 20 años como resultado de la reducción substancial de la producción en casi todos los sectores de económicos, adicionalmente se presentó una reducción del consumo privado, la destrucción de empleos y el deterioro de ingreso disponibles de los hogares, (Mejía, Delgado, Lara, Gutierrez, & Suárez, 2020)

En la misma línea, el gobierno nacional trato de contener el contagio en los estratos más bajos, mediante la estrategia de compensación económica temporal CET, donde los usuarios pertenecientes al régimen subsidiado que se hayan contagiado por covid-19 tenían derecho por una sola vez, el pago de compensación económica temporal equivalente a siete salarios legales mínimos diarios vigentes ($204.000); con el fin de autoaislarse y cubrir económicamente ese tiempo que no puede laborar, (Minsalud, 2020).

Otros Aspectos Sociales del Departamento de Nariño

Durante el año 2020 se han presentado eventos de erradicación de cultivos ilícitos, desde el mes de enero, en zonas del municipio de Tumaco, en las veredas Vallenato, Aduana Alta, Consejo Comunitario Río Mejicano, Resguardo Inda Sabaleta, Alto Pañambi y La Honda; sin embargo, se han presentado enfrentamientos violentos con la Fuerza pública (OCHA, 2020).

Otro aspecto preocupante durante el 2020 fue la situación de violencia que han enfrentado las mujeres durante este período de pandemia. Según datos obtenidos por las duplas de atención entre marzo y junio del 2020, se presentaron 1.268 eventos de violencia de género contra mujeres y tres feminicidios. Estas

situaciones como consecuencia del confinamiento con el agresor, la brecha digital tanto para información como para denuncia, la dificultad en acceso a medios de vida relacionados con las actividades económicas, además, de los obstáculos para acceder a la atención de los sectores de salud, justicia, educación y empleo en Nariño (OCHA, 2020).

3.2.1. Identificación de Variables Clave

Estas variables brindan al área de Mercadeo y comunicaciones elementos para la construcción de sus estrategias dentro de la operación, ya que al ser su objeto social el brindar servicios de mercadeo y comunicaciones, es importante que fundamente su análisis en estas variables del entorno social y oriente de forma más acertada la toma de decisiones.

Tabla 07 Matriz guía de análisis del entorno social

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Ruralidad					
El departamento de Nariño es tradicionalmente agrícola	**O**			**X**	
Violencia					
El departamento de Nariño ha sido utilizado dentro del conflicto armado como corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia.	**A**	**X**			
Alto índice de desplazamiento forzado de la población civil en el departamento de Nariño.	**A**	**X**			
Capacidad Económica					
Bajos niveles de ingreso y altos índices de miseria en el municipio de Pasto y en el departamento de Nariño.	**A**		**X**		
El alto coeficiente de Gini en Nariño y la alta desigualdad de ingresos de la población.	**A**		**X**		
Institucionalidad					
Fragmentación institucional y territorial a nivel nacional, departamental y municipal	**A**		**X**		
Desarrollo humano					
Bajo acceso a servicios públicos de calidad	**A**		**X**		

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO SOCIAL					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Educación					
Existencia de una alta oferta educativa en el municipio de Pasto en preescolar, básica primaria, básica secundaria, y media	**O**			**X**	
Barreras de acceso, permanencia y bajas tasas de cobertura de la educación superior.	**A**		**X**		
Salud					
Alta cobertura en servicios de salud en el departamento de Nariño	**O**				**X**
Impacto Pandemia Covid19					
Efectos de la pandemia Covid19 en el departamento de Nariño	**A**	**X**			
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuente: Autores del trabajo.

3.3. ENTORNO DEMOGRÁFICO

Betancourt (2017), afirma que el entorno demográfico proporciona “la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se presentan en el entorno de la organización y que, por tanto, inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad” (p. 55).

En respuesta a lo que afirma el autor, es importante realizar un acercamiento a las características más importantes de la población del departamento de Nariño, para de esta forma comprender como pueden las organizaciones responder a los retos y necesidades de su territorio a partir del análisis de sus características demográficas.

Datos Demográficos del Departamento de Nariño

Tamaño de la población: De acuerdo con los resultados presentados por el DANE, en el Censo nacional de población y vivienda 2018; el departamento de

Nariño cuenta con 1.335.521 habitantes en el año 2018, en tanto que el municipio de Pasto cuenta para el mismo año con 352.326 habitantes, (DANE, 2019).

Tabla 08 Reporte de población Censo 2018

Entidad Territorial	Total, personas Censadas
Nariño	1.335.521
Pasto	352.326

Fuente: DANE (2019) – Resultados Censo Nacional de Población y vivienda 2018

En la tabla 9 se presenta el número de habitantes según los datos obtenidos con el censo Nacional de población y vivienda realizado en el 2018, para el departamento de Nariño. Estos datos para el análisis del entorno demográfico son de gran importancia porque permiten establecer estrategias acordes al tamaño de la población y considerar la viabilidad de las mismas.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN

Tabla 09 Estructura por grupos quinquenales de edad CNPV 2018 y CG 2005

INDICADORES DEMOGRAFICOS	Colombia		Nariño		Pasto	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Porcentaje de hombres	48,80%	49,00%	49,00%	49,50%	47,30%	47,30%
Porcentaje de mujeres	51,20%	51,00%	51,00%	50,50%	52,70%	52,70%
Relación de masculinidad	95,5	96,2	95,9	98,1	89,9	89,6
Índice de dependencia demográfica	46,5	58,8	47,3	65,4	39,5	51,8
Índice de envejecimiento	40,4	20,5	43,6	20,3	56,9	22,6
Relación niños mujer	25,6	36,8	24,1	43,1	19,3	28,5
Población entre 0 y 14 años (%)	22,60%	30,70%	22,40%	32,90%	18,10%	27,90%
Población entre 15 y 64 años (%)	68,30%	63,00%	67,90%	60,50%	71,70%	65,90%
Población mayor a 65 (%)	9,10%	6,30%	9,70%	6,70%	10,30%	6,30%

Fuente: DANE (2019) – Resultados Censo Nacional de Población y vivienda 2018

La tabla 9, presenta las características demográficas de la población a nivel nacional, departamental y municipal, permitiendo establecer un comparativo y a su vez ampliar los análisis de estas variables. En el primer indicador se observa que tanto a nivel de todo el país, del departamento de Nariño y del municipio de Pasto el porcentaje de la población de hombres es menor que el del porcentaje de la población de las mujeres; sin embargo, el municipio de Pasto presenta una mayor diferencia en este aspecto, lo que significa que el número de mujeres del municipio es más alto con relación al país y al departamento. El índice de masculinidad[6] es mayor en el departamento de Nariño, el índice de dependencia demográfica[7] es mucho menor en el municipio de Pasto, lo que quiere decir que hay menos dependencia económica de los mayores de 65 años con respecto a la población en edad de trabajar en el municipio. Por otro lado, el índice de envejecimiento[8] es mayor en Pasto que en el departamento de Nariño y que en el índice general del país lo que permite establecer que en el municipio de Pasto hay más personas adultas y que están bajando los índices de natalidad, entre otras situaciones. Y por último según los grupos etarios que se presentan en la tabla 6, en el municipio de Pasto el grupo con mayor porcentaje es el de 15 a 64 años, el cual es el grupo en edad de trabajar, lo que para las organizaciones es positivo si se entiende en una alta oferta de mano de obra.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

Otro aspecto importante para tener en cuenta en el presente análisis es la distribución de la población en el departamento de Nariño y como se ha mencionado anteriormente una de las mayores características del territorio es su alta ruralidad la cual se puede apreciar en la tabla 10, y es una de las situaciones

[6] El índice de masculinidad es un indicador de proporcionalidad, que mide la cantidad de hombres por cada 100 mujeres en una región, país o continente.
[7] La tasa de dependencia es un índice demográfico. Esta expresa la proporción de personas dependientes sobre la población activa, que se encuentra en edad de trabajar.
[8] Expresa la relación entre la cantidad de personas adultas mayores y la cantidad de niños y jóvenes.

que explica muchas de las condiciones actuales de desarrollo social y económico de la región.

Tabla 10 Distribución de la población del departamento de Nariño

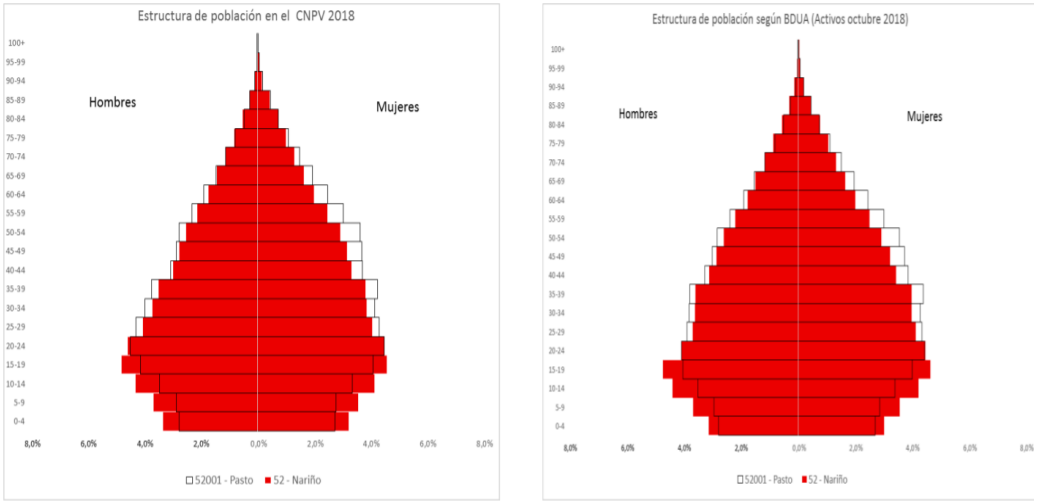
AÑO	TOTAL POBLACIÓN	CABECERA	% CABECERA	RESTO	% RESTO
2015	1.744.275	860.985	49,4%	883.290	50,6%
2016	1.766.008	876.632	49,6%	889.376	50,4%
2017	**1.787.545**	**892.148**	**49,9**	**895.397**	**50,1%**
2018	**1.809.301**	**907.725**	**50,2%**	**901.576**	**49,8%**

Fuente: DANE (2005). Colombia: Proyecciones de población departamentales por área 2005-2020.

Como se aprecia en la tabla 7, el porcentaje de la población que se ubica en la cabecera de los municipios del departamento de Nariño no indican variaciones significativas durante los últimos 4 años en las proyecciones, siendo mayor la población que se ubica en las zonas rurales en los años 2015, 2016 y 2017 y presentando un leve cambio en el año 2018, donde la población que se localiza en la cabecera se incrementa levemente para ser mayor que la población rural (DANE, 2005).

Pirámide Poblacional: Como se puede observar, en la figura 5, se realiza un comparativo de la distribución y dimensión de la población del departamento de Nariño y del municipio de Pasto en el año 2018, cuando se realizó el último Censo Nacional. Se destaca en la comparación que se hace entre Pasto y Nariño (ver figura 5), que a pesar de que la pirámide poblacional tiene un comportamiento similar, en el municipio de Pasto se observa una mayor tendencia a reducir la población 0 y 14 años, y la mayor concentración de la población se encuentra entre los 15 y 39 años. Por otra parte también se ratifica con esta pirámide poblacional la presencia de mayor número de mujeres que de hombres en el municipio de Pasto entre las edades de 25 a 79 años (DANE, 2019).

Figura 11 Estructura por grupos quinquenales de edad CNPV 2018 Y BDUA



Fuente*:* DANE – CNPV. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

Tabla 11 Grupos quinquenales de edad CNPV 2018 y BDUA

FUENTE	Entidad territorial	Total de personal	Hombres	Mujeres
BDUA	Nariño	1.422.684	688.938	733.746
	Pasto	407.365	191.481	215.884
CNPV 2018	Nariño	1.335.521	653.754	681.767
	Pasto	352.326	166.804	185.522

Fuente: DANE – CNPV Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

La tabla 8, apoya con cifras la información presentada en la gráfica 5, pirámide poblacional y permite evidenciar que el CNPV 2018, arrojo datos de la población que permiten a las organizaciones tomar decisiones basados en los mismos. La fuente BDUA, se refiere a la base de datos única de afiliados, la cual contiene la información de los afiliados al sistema general de seguridad social en salud de los regímenes contributivo y subsidiado. Como se observa en la tabla 8 la información de BDUA, es mayor a la de CNPV 2018, sin embargo, en la

clasificación por género tienen similar comportamiento. La evidente diferencia entre la información de las dos fuentes se explica por situaciones como la lenta depuración y actualización de los datos que maneja BDUA (DANE, 2019).

Reporte de Nacimiento de Nariño: El comportamiento de los nacimientos en el departamento de Nariño desde el 2005 hasta el 2018, es decreciente pasando de 23 mil nacimientos aproximadamente a 17 mil nacimientos vivos teniendo; en el periodo 2015 a 2018, el DANE (2019) con una tasa de natalidad promedio durante el periodo mencionado de 19,5 nacidos vivos por cada 1000 personas; registrando una tasa inicial de 23,5 por cada 1000 personas (DANE, 2019).

Tabla 12 Reporte nacimientos vivos Nariño

Municipio de residencia habitual de la madre	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nariño	23.335	22.233	22.098	20.719	20.222	18.602	18.177	17.539	17.450	18.308	17.879	17.668	18.051	17.119
Extranjero	2	3	3	6	1	3	8	4	9	12	17	11	6	11
Otros departamentos	149	162	205	320	342	286	294	312	326	363	369	493	471	512
Total	**23.486**	**22.398**	**22.306**	**21.045**	**20.565**	**18.891**	**18.479**	**17.855**	**17.785**	**18.683**	**18.265**	**18.172**	**18.528**	**17.642**

Fuente*:* DANE (2019) Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

Reporte de Nacimiento en Pasto: El comportamiento de los nacimientos en el municipio de Pasto desde el 2005 hasta el 2018, es levente decreciente pasando de 8998 nacimientos a 8615 nacimientos vivos; en el periodo 2015 a 2018, el DANE (2019) con una tasa de natalidad promedio durante el periodo determinado de 8,47 nacidos vivos por cada 1000 personas; registrando una tasa inicial de 9,0 por cada 1000 personas, llegando a 8,6 nacidos vivos por 1000 personas (DANE, 2019).

Tabla 13 Reporte nacimientos vivos Pasto

Municipio de residencia habitual de la madre	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pasto	6.131	5.713	5.511	5.445	5.032	5.011	4.854	4.838	4.799	5.020	5.207	5.163	4.962	4.698
Otro municipio de Nariño	2.750	2.593	3.231	2.868	3.136	2.869	3.165	3.040	2.981	3.078	3.096	3.004	3.427	3.518
Resto del país o extranjero	117	105	143	181	224	211	213	231	214	267	284	387	321	399
Total	**8.998**	**8.411**	**8.885**	**8.494**	**8.392**	**8.091**	**8.232**	**8.109**	**7.994**	**8.365**	**8.587**	**8.554**	**8.710**	**8.615**

Fuente*:* DANE (2019) Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

Defunciones en Nariño: Para el periodo 2015 a 2017, el DANE (2019) se tiene una tasa promedio de mortalidad de 6,24 personas fallecidas por cada 1000 (DANE, 2019). Esta tasa muestra una tendencia de leve crecimiento, pues en el periodo 2005 era de 3,9 fallecidos por 1000 y en el 2017 se registran 7,05 fallecidos por cada 1000 (DANE, 2019).

Tabla 14 Reporte defunciones Nariño

Municipio de residencia habitual de la madre	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nariño	3.721	5.588	5.947	5.792	6.132	6.105	6.166	6.068	6.047	6.324	6.646	6.655	6.740	7.198
Extranjero	6	14	10	7	8	7	11	7	4	13	9	10	5	15
Otros departamentos	147	254	213	222	236	276	285	256	377	370	297	382	479	509
Total	**3.874**	**5.856**	**6.170**	**6.021**	**6.376**	**6.388**	**6.462**	**6.331**	**6.428**	**6.707**	**6.952**	**7.047**	**7.224**	**7.722**

Fuente*:* DANE (2019) Recuperado de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

Defunciones en Pasto: Para el periodo 2015 a 2017, el DANE (2019) se tiene una tasa promedio de mortalidad de 3,02 personas fallecidas por cada 1000 (DANE, 2019). Esta tasa muestra una tendencia en decrecimiento, pues en el periodo 2005 era de 1,6 fallecidos por 1000 y en el 2017 se registran 3,8 fallecidos por cada 1000 (DANE, 2019).

Tabla 15 Reporte defunciones Pasto

Municipio de residencia habitual de la madre	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nariño	3.721	5.588	5.947	5.792	6.132	6.105	6.166	6.068	6.047	6.324	6.646	6.655	6.740	7.198
Extranjero	6	14	10	7	8	7	11	7	4	13	9	10	5	15
Otros departamentos	147	254	213	222	236	276	285	256	377	370	297	382	479	509
Total	**3.874**	**5.856**	**6.170**	**6.021**	**6.376**	**6.388**	**6.462**	**6.331**	**6.428**	**6.707**	**6.952**	**7.047**	**7.224**	**7.722**

Fuente*:* DANE (2019) Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/280120-Info-Regional-Pasto.pdf

Tasa de Inmigración y Emigración: Migración: este indicador es el cociente entre la diferencia de los volúmenes de llegadas (inmigrantes) y salidas (emigrantes) de un área en un período dado por cada 1000 habitantes de la población media del lugar tomado como referencia.

Si el resultado es negativo (-) es porque se da un predominio de las “salidas” de población sobre las “llegadas”; si es positivo (+), el volumen de inmigrantes es superior al de emigrantes.

Para el departamento de Nariño, en el periodo 2015 a 2020, el índice de migración fue de -1,13. Las causas pueden estar atribuidas a las condiciones de empleo ejercido en el departamento, caracterizado por ser de bajo perfil y de mano de obra no calificada, situación que obliga a un proceso migratorio de población calificada hacia otras zonas del país, para buscar mejores opciones de desempeño laboral y profesional, (Gobernación de Nariño, 2016).

En materia de gestión migratoria, existen una serie de limitaciones que impiden obtener un registro total y actualizado de las personas que transitan por los pasos fronterizos del Departamento. Esta situación ha intensificado la inseguridad en la zona, toda vez que a través de dichos pasos se realizan actividades relacionadas con el narcotráfico y presencia de grupos armados, (Gobernación de Nariño, 2016).

Según datos de DANE CNPV 2018, la migración interdepartamental en Nariño durante los últimos 5 años fue de 24.314 emigrantes y 37.339 inmigrantes y durante los últimos 12 meses el número de emigrantes fue de 9.996 personas y los inmigrantes fueron 10.581 personas. En cuanto a la inmigración desde Venezuela a Pasto y otros municipios de Nariño, hace 12 meses a Pasto llegaron 333 personas y a otros municipios de Nariño 365, para un total de 698 personas y hace 5 años fue de 545 personas en Pasto y 680 personas en otros municipios de Nariño sumando un total de 1.225 personas (DANE, 2019).

Diversidad étnica y multiculturalidad: Nariño se considera un departamento pluriétnico y. multicultural, porque tiene una población diversa. Para el año 2016, la población indígena alcanzó 170.714 personas (10,28%), las comunidades afro-descendientes 270.433 personas (18,8%) y el pueblo Rom o gitanos 83 habitantes. En el Departamento se distinguen siete pueblos indígenas: los Pastos con 132.000 habitantes (77,32%); los Awá con 26.800 (15,69%); los Eperara Siapidara con 4.500 (2.63%); los Quillacinga con 4.008 (2.34%); los Inga con 3.041 (1,78%); los Cofán con 160 (0,093%) y el Pueblo Nasa con 119 personas (0.07%).

3.3.1. Identificación de Variables Clave

Las variables más representativas, identificadas en el entorno demográfico, para caracterizar el entorno del departamento de Nariño, se relacionan en la tabla No 16.

Tabla 16 Matriz guía de análisis del entorno demográfico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO DEMOGRAFICO					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
La mitad de la población nariñense pertenece a las zonas urbanas y la otra mitad pertenece a la zona rural.	**O**			**X**	
La población masculina equivale al 49,0%; y la población femenina el 51,0% en el departamento de Nariño y en el municipio de Pasto es de 47,3% hombres y 52,7% mujeres (CNPV 2018)	**O**			**X**	
La población del departamento se concentra en edades económicamente activas entre los 15 y 59 años y es más joven frente a la población de otras regiones del país.	**O**				**X**
Incremento de la esperanza de vida en la población nariñense	**O**				**X**
Demografía Municipio de Pasto					
La tasa de crecimiento poblacional del municipio de Pasto es superior a la del departamento de Nariño.	**O**				**X**
La conformación de hogares es de 4 personas por hogar.	**O**			**X**	
Otros factores de incidencia demográfica					
La población del departamento proyecta una fuerza laboral amplia, de creciente población joven.	**O**				**X**
Fuga de fuerza laboral por las precarias condiciones de ingresos económicos.	**A**		**X**		
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuente: Autores del trabajo

3.4. ENTORNO CULTURAL:

El entorno cultural es de gran importancia para el éxito de las organizaciones en un territorio, ya que sus actividades empresariales dependen mucho de las creencias y valores que determinan el pensamiento y conducta de una sociedad.

Así las cosas, hablar del entorno cultural nariñense implica comprender que sus características tanto culturales como de su idiosincrasia la hace en muchos aspectos muy diferente al resto del país como resultado de momentos históricos cruentos y dolorosos que marcaron el pensamiento colectivo de los pobladores hasta el día de hoy.

Como afirma el P. Pedro José Díaz, "*Un poco más al sur, limitando con Ecuador y bajo su constante influjo, está el pueblo de Nariño, distante y aislado casi siempre del resto de la nación colombiana, sin medios de cultivo intelectual ni campos de acción adecuados ni suficientes para su desarrollo, integración y progreso"* (Díaz, 2012).

Esta afirmación permite evidenciar la concepción que por mucho tiempo se ha tenido de la región nariñense la cual como el mismo autor lo establece, históricamente fue aislada del resto del país por circunstancias como las dificultades del acceso geográfico, pero también por razones de tipo política y social, que marcaron a la población.

Adentrándose en la historia nariñense y específicamente en la del municipio de Pasto, se reconoce un evento bastante importante que fue la "guerra magna o de la independencia" en la cual como afirma Guerrero (2019), se caracterizó por la lucha del pueblo pastuso desde 1809 hasta 1825, en defensa de "*la religión, la Madre Patria y el amado Fernando VII, demostrando durante 15 años una férrea lealtad y una firmeza inquebrantable hacia España*" (Guerrro V, 2019). Este sucedo demarco la difícil relación que de allí en adelante el territorio nariñense tendría con el resto del país.

Esta voluntad del pueblo pastuso de defender a la corona española se atribuye según Guerrero, a causas como el acendrado fanatismo religioso, la acción de la iglesia y las autoridades españolas, quienes utilizaron a la religión para condenar los deseos de la revolución, la defensa de los intereses personales de terratenientes, mineros, comerciantes y empleados que hacían parte de la burocracia de ese entonces, la fuerte posición conservadora y tradicionalista de una nobleza que considero a la revolución como un peligro para las sanas costumbres y la moral de la sociedad y por último la razón que radicalizó la lucha de los pastusos contra la independencia "*hasta derramar la última gota de sangre*", fue la actitud represiva, subvalorativa e insultante de los próceres de la Independencia que no buscaron establecer un dialogo sino que desde el inicio

utilizaron "*las balas, la represión, el castigo al clero, a mujeres y hombres "godos" como los calificaron*", sin respetar sus ideas (Guerrro V, 2019).

En efecto estas consideraciones históricas, se asentaron en la identidad de un pueblo que a lo largo del tiempo aprendió de generar sus propias formas de subsistencia, manteniendo fidelidad y orgullo por sus creencias y raíces, de las cuales como lo afirma Díaz predomina notoriamente la sangre indígena de los Quillacingas, e igual la descendencia de españoles (Díaz, 2012).

En otro orden, la caracterización cultural del pastuso y en general del nariñense se describe por Díaz como un "*pueblo de índole marcadamente patriarcal, con abundancia de indigenismos y graciosas perturbaciones que aquejan su lenguaje, como el abuso del gerundio y el empleo del infinitivo verbal con desinencia diminutiva*" (Díaz, 2012).

De igual manera Díaz describe en su estudio al pueblo nariñense como "*un pueblo de muy buenas índoles, muy laborioso y hospitalario, aunque de mucha pobreza, puesto que ha vivido encerrado y aislado en su territorio y ha tenido que bastarse a sí mismo; es humilde y sosegado, aunque ha tenido activa participación en las guerras civiles y algunos líderes belicosos"* (Díaz, 2012).

Díaz, también cita las consideraciones que hace el profesor López de Mesa (1974ª), acerca de los rasgos culturales de los nariñenses: "*Considerando en su conjunto, el pueblo nariñense es amable, sobrio, delicado de manera, suave de trato, valeroso en la guerra, laborioso en la paz, respetuoso de la tradición y del derecho, conservador y un poco fanático, cual es frecuente en aquellos grupos de nuestra población en quienes predomina la sangre aborigen, al revés de los en que supera el elemento del color"* (Díaz, 2012).

El profesor López también habla de los acontecimientos relacionados con la independencia, y la asidua defensa que el pueblo pastuso hizo por el gobierno español, denotando que su motivación fue la defensa del clero y sus caudillos regionales, destacando su heroísmo. De allí mismo, observa como los nariñenses

son dados a participar en ceremonias religiosas, "*como pueblo que no tiene otro ideal que la fe ni otra expansión del ánimo que la liturgia y las escenas populares de culto*", razón por la cual asiste a procesiones, peregrinaciones y fiestas religiosas, (Díaz, 2012).

En otros ámbitos de la cultura nariñense se observa que la mayoría de los municipios cuentan con biblioteca y diferentes escenarios deportivos, sus habilidades y destrezas artísticas y artesanales son muy reconocidas destacándose la cerámica en Barniz, los tejidos en paja toquilla y la marroquinería, los sitios de interés cultural y turístico son numerosos, como el Santuario de Las Lajas, el Volcán Galeras, la Cocha, la Isla La Corota, el Nevado y la Laguna de Cumbal, el Nudo de los Pastos, los termales de Ipiales y de La Cruz; Tumaco y la Playa Bocagrande (Secretaria de Educación Departamental , 2016).

3.4.1. Identificación de Variables Clave

En el caso específico del departamento de Nariño el entorno cultural presenta una variedad de características al ser una región pluricultural donde convergen tres tipos de etnias diferentes entre sí, pero que comparten un mismo territorio.

Tabla 17 Matriz guía de análisis del entorno cultural

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO CULTURAL					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Idiosincrasia					
La idiosincrasia del nariñense se distingue en utilizar diminutivos en su comunicación.	**A**		**X**		
Costumbres y tradiciones					
En el departamento de Nariño se tiene una alta habilidad y gusto por las artes, la música y la poesía.	**O**				**X**
La población nariñense presenta un marcado espíritu de trabajo comunitario.	**O**				**X**

Las empresas tradicionales de la región son de conformación familiar.	**O**			**X**	
Valores y antivalores					
El nariñense es gentil, alegre, creativo y servicial	**O**				**X**
El nariñense se caracteriza por su humildad, humanidad, honestidad y orgullo por su raza	**O**				**X**
El nariñense es reconocido por su dedicación, estudioso y trabajador.	**O**				**X**
El nariñense tiende a creer y generar rumores (chismes)	**A**		**X**		
Conciencia del tiempo					
El nariñense presenta un comportamiento de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en compromisos y fechas establecidas.	**A**	**X**			
Religión					
En el departamento de Nariño existe una alta creencia religiosa (mayoría católica)	**O**			**X**	
En el departamento de Nariño existen valores basados en las creencias religiosas	**O**			**X**	
Género					
Alto grado de machismo en el departamento y presencia de maltrato a la mujer física o sicológica.	**A**		**X**		
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuente: Autores del trabajo

3.5. ENTORNO ECONÓMICO

El entorno económico afecta directamente a las organizaciones, ya que del manejo económico de una región depende el crecimiento de las empresas. Así mismo, las decisiones económicas pueden constituirse en una amenaza u oportunidad dependiendo del tipo de medida y la preparación de la empresa para afrontarlos.

Es importante, tener en cuenta tanto las cifras a nivel nacional, como a nivel departamental, pues de esa forma el análisis puede ser más acertado para guiar

las decisiones financieras, de mercadeo y de funcionamiento; según las oportunidades y amenazas que este panorama implica.

ENTORNO NACIONAL

La economía colombiana es reconocida internacionalmente por el importante crecimiento que ha experimentado en la última década tanto en la exportación de mercancías como por el atractivo que representa para la inversión extranjera. En América Latina la economía colombiana ocupaba el cuarto lugar, después de Brasil, México y Argentina antes de la pandemia (CEPAL, 2020).

En el año 2018 la economía colombiana presentó un crecimiento del 2,6% impulsado por la demanda interna[9], siendo el consumo de los hogares que se incentivó gracias a la disponibilidad de crédito y a una baja inflación del 3,18% y el consumo del gobierno que creció un 5,6% y fue impulsado por los gastos asociados a las elecciones legislativas, las dos vueltas de la elección presidencial y varias consultas interpartidistas, los que dinamizaron el crecimiento y, en menor medida, la inversión. Para este año las actividades económicas que más aportaron al crecimiento fueron administración pública, defensa, educación y salud; comercio, transporte y alojamiento; actividades profesionales, científicas y técnicas, e industria. Los sectores agropecuario e inmobiliario también crecieron, aunque a un ritmo menor que el año 2017, en tanto que el sector de minas y canteras decreció nuevamente en 2018, pero en menor proporción que en los años precedentes. La formación bruta de capital[10], progresó en la segunda parte del año, cuando se retomó la ejecución de los proyectos viales, paralizados en los

[9] Demanda interna se define como el gasto de bienes, servicios e inversión que hacen los residentes de un país durante un determinando período de tiempo y se compone de tres elementos: Consumo de hogares, Gasto del gobierno e Inversión.

[10] Mide el valor de los activos fijos adquiridos o producidos en un período determinando tanto por el sector público como por el privado. El indicador Formación bruta de capital para Colombia fue de 70,208,050,000 para el año 2018.

primeros meses por la restricción a la contratación estatal que impone la Ley de Garantías cuatro meses antes de las elecciones (CEPAL, 2020).

En el informe presentado por CEPAL, también habla del comportamiento de la demanda externa neta[11] en el 2018, que explica como debilitó el crecimiento del PIB al presentarse una marcada expansión de las importaciones, mayor al incremento de las exportaciones en el mismo período, que a su vez se beneficiaron de los precios favorables del petróleo, el carbón y el banano. La inflación en 2018 continuó descendiendo hasta situarse en un 3,2%, cerca de la meta de largo plazo de las autoridades, fijada en un 3,0%. Este resultado se obtuvo por la superación de los choques de oferta, de un crecimiento por debajo del potencial de la actividad económica y de la política monetaria, que mantuvo ancladas las expectativas de inflación cerca de la meta. El Gobierno realizó un fuerte ajuste fiscal en 2018. El déficit pasó del 3,7% del PIB en 2017 al 3,1% del PIB en 2018, lo que, descontados los efectos cíclicos, significa que el déficit estructural alcanzó el 1,9% del PIB y cumplió con la meta puntual establecida para 2018 (CEPAL, 2020).

Para el año 2019, el informe presentado por CEPAL, menciona que la actividad económica en el primer trimestre registró un aumento del 2,8%, menor que el esperado según las previsiones oficiales, siendo las actividades asociadas a comercio y transporte, administración pública e industria manufacturera las que impulsaron el crecimiento entre enero y marzo de 2019. El considerable incremento de la migración venezolana, que a mediados de 2019 fue superior a 1,3 millones de personas, exigió una respuesta inmediata de las instituciones que actúan en materia migratoria y humanitarias, al mismo tiempo que la presión fiscal adicional que representan los programas para la atención de los migrantes, estimada en un monto equivalente al 0,5% del PIB, justificó apelar a cláusulas de

[11] Cantidad de bienes y servicios que se producen en un país y que son demandados por residentes en el extranjero.

excepción de la regla fiscal para considerar como gasto transitorio los recursos que se asignen entre 2019 y 2023 (CEPAL, 2020).

De igual manera para este período los sectores de mayor dinamismo en la economía fueron el financiero (5,5%) y el comercio (4,0%), junto al sector de minas y canteras (5,3%), que repuntó gracias a la recuperación de los productos metalíferos y al avance de la producción de petróleo y en contraste actividades como la construcción se contrajo (-5,6%), resultado del bajo dinamismo de las edificaciones, a la espera de la formulación de la política de vivienda. Similar a lo sucedido en el año 2018, en el primer trimestre del 2019, el consumo de los hogares avanzó un 3,8% aportando al crecimiento de la economía y la formación bruta de capital fijo un 2,8%, siendo la inversión en maquinaria (3,1%) el de mayor participación y en contraste la vivienda experimentó un decrecimiento (-1,8%) (CEPAL, 2020).

En cuanto a la inflación, en el año 2019 fue del 3,80%, siendo las causas de su incremento principalmente los precios regulados de los combustibles, los servicios públicos y el transporte, que registraron una variación cercana al 6% al mes de abril de 2019. También circunstancias coyunturales originadas por los problemas que presentó el proyecto de la Hidroeléctrica Hidroituango, la situación financiera de Electricaribe, y otros requerimientos de inversión del sector energético obligaron al incremento en los precios de la energía y por último, el comportamiento del mercado laboral que no reflejó la recuperación del crecimiento económico. En este aspecto la tasa de desempleo nacional aumentó desde agosto de 2018 por causa del descenso de la demanda laboral, sobre todo en la zona rural. Según los datos presentados por CEPAL, en las 13 principales áreas metropolitanas la tasa de desempleo en el trimestre enero-marzo de 2019 se ubicó en un 12,7%, es decir, 0,7 puntos porcentuales sobre el registrado en el mismo trimestre de 2018, aunque se mantiene la tendencia descendente de la informalidad, confirmada por el crecimiento del porcentaje de afiliados al sistema de pensiones, que pasó del 37,8% al 38,3% entre los períodos mencionados (CEPAL, 2020).

Según el estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), para el año 2020 el impacto económico negativo de las medidas de confinamiento para enfrentar la emergencia sanitaria generada por la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), sumado a la fuerte caída de los precios del petróleo, interrumpieron el proceso sostenido de recuperación de la economía colombiana. Los efectos se expresaron con toda intensidad en el mercado laboral, cuyos resultados de agosto de 2020 revelaron una disminución de 2,4 millones de ocupados, entre trabajadores formales e informales, que equivale al 11% de los ocupados, con respecto a agosto de 2019, mientras que la tasa de desempleo se elevó al 16,8%. El PIB del segundo trimestre de 2020 decreció un 15,7% en términos anuales, contracción que refleja el impacto de las medidas de contención de la pandemia expresado en el desplome de la producción y la demanda agregada. El desempeño de las distintas ramas se vio en mayor o menor medida afectado, según la posibilidad de realizar actividades remotas o la capacidad de usar la tecnología para adaptarse. Los sectores con mayor contracción fueron el comercio, la industria y la construcción, con caídas de entre un 25% y un 35%. Solamente las actividades inmobiliarias y financieras crecieron de forma modesta (CEPAL, 2020).

El informe de CEPAL, indica que en 2020 se registra una desaceleración de la inflación, que alcanza en el mes de agosto una variación de 1,88% anual, se presenta la reducción de los recaudos tributarios y el mayor gasto fiscal para enfrentar el COVID-19. De igual manera se presentan medidas del Gobierno como suspender la aplicación de la regla fiscal en 2020 y 2021, para apoyar la reactivación económica, como política monetaria reducciones de la tasa de interés, modificaciones a los encajes y operaciones de expansión con la emisión de títulos en pesos y en dólares, para garantizar la liquidez, apoyar el flujo de crédito a las empresas y los hogares y dar alivios a los deudores. El informe también estima que en 2020 la caída del PIB llegaría a alrededor del -5,6%. Transcurridos más de 100 días de confinamiento obligatorio, la construcción, algunas ramas de la industria y, en menor medida, el comercio ha reiniciado sus labores bajo estrictos protocolos de bioseguridad en los lugares de trabajo y de

distanciamiento en el uso del transporte público. En el segundo semestre se empiezan a observar señales de recuperación, especialmente en los resultados del mercado laboral del mes de agosto, el consumo industrial de energía eléctrica, el consumo de gasolina y el gasto de los hogares (CEPAL, 2020).

Para la segunda mitad de 2020, los graves impactos del COVID-19 en la economía del país fueron presentando mejoría cuando las medidas de distanciamiento se flexibilizaron de forma gradual. En el tercer trimestre de 2020 la economía decreció un 9,0% anual, caída atenuada por el mayor dinamismo desde septiembre. Las ramas con menores restricciones en su operación, como la agricultura y las actividades inmobiliarias y financieras, presentaron un mejor desempeño, en tanto que el comercio, la construcción y la minería presentaron los mayores decrecimientos. La demanda interna inició su recuperación desde abril gracias al mejor comportamiento del consumo de los hogares y al impulso sostenido del consumo público, mientras la inversión presenta una fuerte contracción, aunque con una tendencia favorable en la segunda parte del año (CEPAL, 2020).

La inflación anual a noviembre de 2020 se ubicó en un 1,49%, y de 1,61% al finalizar 2020, por debajo de la meta del 3,0% de las autoridades. La amplia liquidez suministrada por el Banco de la República y las medidas fiscales de apoyo a los hogares vulnerables y a las empresas atenuaron la caída de la actividad. Los resultados del mercado laboral de octubre confirman la recuperación, con una tasa de desempleo que alcanzó el 15,7%. La política fiscal se orientó en 2020 a mitigar las consecuencias de la pandemia a través de un mayor gasto público. El déficit del gobierno central pasaría del 2,5% del PIB en 2019 al 8,9% del PIB en 2020, debido a una notable reducción de los ingresos tributarios (CEPAL, 2020).

Para ampliar el análisis del entorno económico nacional, después de la emergencia sanitaria, se toman los datos estadísticos presentados por el DANE, y que fueron publicados por el periódico “El Tiempo” en su artículo fechado el 15 de febrero del 2021, “Economía Colombiana cayó 6,8% el año pasado”, donde se

presentan las siguientes cifras económicas, obtenidas como consecuencia de las fuertes pero necesarias medidas de confinamiento impuestas en todo el país.

Según las estadísticas realizadas por el DANE, la caída del producto interno bruto (PIB) durante el cuarto trimestre del 2020, con respecto al mismo periodo del 2019, fue del 3,6 por ciento. La contracción del PIB en diciembre del 2020, por otro lado, fue del 2,47 por ciento, en términos corrientes, el país pasó de tener un PIB de 1.061 billones de pesos en el 2019 (con un PIB per capita anual de 21’482.021 millones de pesos), a un PIB, en 2020, de 1.002 billones de pesos (con un PIB per cápita anual de 19’903.493 millones de pesos), (EL TIEMPO, 2021).

En cuanto al gasto de consumo final en el 2020, se registró, de acuerdo con el director del DANE, una disminución que hicieron los hogares en Colombia, con una contracción del 5,2%: “*La esencia de esto fueron los servicios (-9,9 %), porque, por ejemplo, la gente dejó de ir a restaurantes y de invertir en bienes semidurables (-16,8 %) y durables (-4,3%); en una situación crítica frente a la generación de ingresos, los hogares privilegiaron el gasto en artículos de primera necesidad*”, señaló. En ese orden de ideas, mientras el gasto en bienes durables mostró una contracción del 5,2%, se reportó una expansión del 6% en bienes no durables (artículos de primera necesidad), que redundó en una mayor producción interna y de productos agropecuarios. La actividad económica que más contribuyó al decrecimiento anual de 2020 es comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, que decreció 15,1% y contribuyó con -3,0 puntos porcentuales a la variación anual del valor agregado. Le siguen construcción, con un decrecimiento del 27,7 % (contribuyó con -1,9 puntos porcentuales a la variación anual), y explotación de minas y canteras (en buena medida por la caída de la demanda externa), que se contrajo 15,7 % y contribuyó con -1,0 punto porcentual a la variación anual, (EL TIEMPO, 2021).

Las actividades económicas que más contribuyeron a la dinámica del valor agregado durante el cuarto trimestre (con un decrecimiento del 3,6 %) son: Construcción con un decrecimiento de 27,7% (contribuye con -1,8 puntos

porcentuales a la variación anual), comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, con un decrecimiento del 6,6% (contribuye -1,3 puntos porcentuales a la variación anual), explotación de minas y canteras, con un decrecimiento del 19,3%, (contribuye -1,1 puntos porcentuales a la variación anual), (EL TIEMPO, 2021).

El crecimiento del 6% que se presentó en el cuarto trimestres frente al tercer trimestre del año 2020, se explica principalmente porque el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, mostraron un crecimiento del 17,8%; las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores, mostraron un crecimiento 7,7% e industrias manufactureras, tuvieron un crecimiento del 7,3%, (EL TIEMPO, 2021).

Ahora bien, en el año 2021, según datos del DANE, presentados por el periódico de la República, la economía colombiana mostró en el primer trimestre del año una recuperación, obteniendo el 1,1% del PIB. Las actividades económicas que presentaron crecimiento fueron, las industrias manufactureras, con el 7%, la administración pública, defensa, salud y educación con el 3,5% y la agricultura con el 3,3%. Estas 3 actividades en conjunto aportaron 1,6 puntos porcentuales al PIB total. Otros sectores que presentaron un buen comportamiento fueron actividades artísticas y de entretenimiento con el 7,6%, las actividades financieras y de seguros, con un 4,9% y la información y comunicaciones, con un 2,6%. Sin embargo, hubo sectores que presentaron un comportamiento negativo en este mismo período, como explotación de minas y canteras con el -15%, construcción con el -6%. Servicios de electricidad, gas y agua con el -1,3%, y comercio, transporte y servicios de comida con el -0,8%. Estos resultados negativos se asocian a las restricciones sanitarias que se han mantenido por el COVID-19, (Salazar, 2021).

A pesar del mejoramiento de la economía colombiana en el primer trimestre del 2021 es importante señalar, que situaciones como el tercer pico de contagios por COVID-19 y el Paro Nacional que inicio el 28 de abril, y que se ha caracterizado por manifestaciones violentas, saqueos y bloqueos en las principales ciudades del país, han afectado gravemente la reactivación económica y hacen esperar un retroceso en la producción para el segundo trimestre del año (Salazar, 2021).

Para finales del año 2021 la situación económica de Colombia presentó fuertes variantes en la inflación que según el Banco de la República en su informe de política monetaria - Enero 2022, generaron un incremento en la proyección de la inflación, siendo mayor a la meta establecida. Según el Banco de la República, factores como "*la inflación de diciembre de 2021 que alcanzó el 5,62% siendo superior a la estimada, una indexación de varios grupos del índice de precios al consumidor (IPC) a una mayor inflación, un alto incremento real del salario mínimo legal, una persistencia mayor de algunos choques alcistas de oferta interna y externa, y unas presiones provenientes de la tasa de cambio más acentuadas",* (Banco de la República de Colombia, 2022), generan mayor incertidumbre y hacen prever un menor crecimiento de la economía, razón por la cual esta entidad que anteriormente había proyectado un crecimiento del 4,7% en la economía colombiana, disminuye esa proyección de crecimiento al 4,3% para el 2022, (Banco de la República de Colombia, 2022).

Otros datos relevantes que presenta el estudio con relación al comportamiento de la economía colombiana en el 2021, son el crecimiento del PIB que en el tercer trimestre fue del 12,9% y el pronóstico de cuarto trimestre que fue del 8,7%, los cuales muestran un alza en el consumo, motivados por los tres días sin IVA, la reducción en contagios de Covid-19, y los indicadores de movilidad semejantes a los de prepandemia. El cuanto a la inversión su crecimiento fue más débil de lo proyectada, y continuará siendo lenta con relación a informes pasados, a pesar,

de los nuevos lanzamientos de vivienda y de importaciones de maquinaria y equipo. El déficit comercial se ampliaría al crecer las tasas de las importaciones y siendo superiores a las exportaciones que realiza el país, (Banco de la República de Colombia, 2022).

De estos análisis el equipo técnico del Banco de la República estima que el crecimiento económico para el cuarto trimestre sería del 8,7% y del 9,9% para todo 2021. Para el 2022, se espera la recuperación, contando con el mejoramiento de la demanda externa esperando mayores precios proyectados del petróleo, sin olvidar las difíciles condiciones financieras internacionales. También habría efectos positivos en el crecimiento económico por el avance en los programas de vacunación y la disminución en las tasas de desempleo, que mejoran el ingreso de los hogares a pesar del aumento de la inflación.

Adicionalmente, el informe de política monetaria del Banco de la República estima que el crecimiento para el 2022 sea del 4,3% y para el 2023 del 3,1% en respuesta a factores como la recuperación de la formación bruta de capital acercándose a sus niveles de prepandemia, políticas menos expansivas de las tasas de interés y los efectos de la incertidumbre política y fiscal del país, (Banco de la República de Colombia, 2022).

ENTORNO DEPARTAMENTAL

En el departamento de Nariño la situación económica durante el año 2020 presentó altas afectaciones a causa de las medidas de confinamiento tomadas tanto por el gobierno nacional como por el gobierno departamental que obligaron a los sectores productivos de la región hacer un cierre obligado de sus establecimientos. En respuesta a esta situación la Cámara de Comercio de Pasto, realizo un estudio titulado “Impacto económico por Covid-2019, en Nariño” con el

propósito de establecer el panorama empresarial actual en el departamento de Nariño.

Para iniciar con este análisis, se hace necesario considerar que el departamento de Nariño venía con un crecimiento de la economía departamental en el año 2018. Uno de los sectores con mayor aporte al PIB departamental era el sector de comercio al por mayor y por menor, es así que, en el año 2018, esta rama productiva, y específicamente actividades como reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, alojamiento y servicios de comida, aportaron el 20,14% al total del PIB departamental[12]. En lo que respecta a la ciudad de Pasto los sectores que presentaban una dinámica creciente hasta antes de la pandemia eran el turismo, que tuvo un buen desempeño durante el Carnaval de Negros y Blancos del 2018. Este sector comprende actividades como hoteles, bares y restaurantes, agencias, operadores y otros; sin embargo, el sector hotelero es uno de los más afectados en este subsector de la economía; de acuerdo a COTELCO (2020), el sector está en su punto más bajo de ocupación en la historia. De igual forma, los ingresos de los establecimientos hoteleros disminuyeron en 11,4%, lo que se traduce en una pérdida económica de 140.000 millones de pesos por efecto de cancelaciones, tanto de reservas de alojamiento como de eventos (COTELCO, 2020) citado por (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).

Para el departamento de Nariño ha sido difícil sobrellevar situaciones que con regularidad afectan a su economía como son los constantes bloqueos de la única vía que comunica al departamento con el resto del país como ocurrió entre marzo y abril de 2019, y actualmente con los bloqueos suscitados por el paro nacional que inició el 28 de abril del 2021.

En el monitoreo realizado por la Cámara de Comercio de Pasto, sobre el comportamiento económico del departamento se han evidenciado problemáticas

[12] PIB departamento de Nariño: 14.721, cifra en miles de millones de pesos corrientes de 2018. Datos tomados del portal de DNP Territata, disponible en https://territata.dnp.gov.co/ index-app.html#/perfiles/52000

como la situación comercial donde el 93% de las empresas que respondieron la encuesta aplicada por la entidad se constituyen como microempresas y un 4% como pequeñas empresas. Para estas empresas, las acciones que se han implementado entorno a la emergencia sanitaria, han afectado de manera directa a las empresas en Nariño. De acuerdo al estudio realizado, el 98% de las empresas han registrado disminuciones en sus ingresos por ventas en promedio en un 72%. En el caso de las microempresas las pérdidas se promedian en el 75% y en muchos de los casos, las disminuciones presentadas llegan al 100%, (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).

Otro fenómeno que afectó a la economía nariñense es la reducción del gasto de bienes de consumo[13] ya que el consumo interno se ha deteriorado en gran medida debido a las acciones de aislamiento y prevención, lo que provocó una disminución de la demanda que afecta el sector comercial principalmente y explicaría la reducción en los ingresos. Los habitantes en la región han optado por reducir el consumo de unos productos más que otros. De acuerdo a la encuesta de percepción que realizó el Centro de Estudios de Desarrollo Regional (CEDRE) de la Universidad de Nariño sobre la situación económica a raíz de la enfermedad Covid-19, se ha reducido el consumo de artículos y servicio como viajes, ropa, ocio y transporte[14]. Además, la mayoría de las empresas han presentado dificultades en el suministro de materias primas e insumos para el desarrollo de sus actividades, entre las que se cuentan el aumento en los precios, escasez de materias primas e insumos, dificultad para el transporte e incremento en el valor de fletes, (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).

A finales del año 2021 la inflación en la ciudad de Pasto registró un incremento anual del 8,11%, siendo los sectores con mayor variación el de los alimentos con un 14,96% y el de transporte con un 6,93%, resultado de los

[13] Fuente: Centro de Estudios de Desarrollo Regional (2020)
[14] Centro de Estudios de Desarrollo Regional, 2020

constantes bloqueos realizados por los indígenas del Cauca y las malas condiciones en que se encuentra la Vía Panamericana, único acceso de productos por vía terrestre a la ciudad y el cierre de la frontera con el Ecuador que aumento el contrabando de productos provocando el incremento de precios, según lo explica el economista Fidel Díaz, (Portafolio, 2021).

Otra explicación para la variación de precios presentada en el departamento es según el informe de inflación 2021, publicado por la Cámara de Comercio de Pasto, que Nariño representa el 1,5% de la economía del país, siendo su mayor participación en actividades del sector público, educación, salud, agropecuario y comercio, lo que hace al territorio dependiente de la producción del resto del país implicando en este último año el desabastecimiento y escases de bienes de consumo por los motivos ya mencionados y lo que aunado a las fuertes lluvias que afectaron los pastos y en consecuencia a la producción de leche, los cultivos de papa, cebolla, arveja y maíz en los municipios de Guachucal, Carlosama, Ipiales y Pupiales, perjudicaron los precios de muchos productos de la canasta familiar. Adicionalmente, el incremento de precios en fertilizantes (38,5%), los fungicidas (38%) y los herbicidas (62%) también incrementaron los costos de producción, (Cámara de Comercio de Pasto, 2021).

VARIABLES DEL PERFIL ECONÓMICO DE NARIÑO

Según la oficina de estudios económicos del Ministerio de Comercio el departamento de Nariño presenta el siguiente perfil económico[15] a enero de 2022:

[15] (p) Cifras provisionales. Proyecciones poblacionales del DANE. *PIB per cápita nacional (2020(p)): US$5.335 ** Exportaciones per cápita nacionales (2020): US$610.0 *** Importaciones per cápita nacionales (2020): US$854.2 (Mincomercio, 2022).

Tabla 18 Variables perfil económico de Nariño

Indicador	Valores
Participación del departamento de Nariño en el PIB nacional (2020 (p))	1,58%
PIB per cápita 2020(p)*	US$2.635
Exportaciones** per cápita (2020)	US$54.0
Importaciones*** per cápita (2020)	US$127.8
Índice departamental de competitividad	6,2
Ranking a nivel nacional	7
Índice de innovación	24,8
Ranking a nivel nacional	18

Fuente: (Mincomercio, 2022).

En la tabla 18 se presentan las variables que permiten evaluar la situación en que actualmente se encuentra el departamento con relación al país. Según los datos del desarrollo económico del departamento de Nariño, se observa una baja participación en el PIB nacional en comparación con otros territorios y sus exportaciones son bastante bajas en comparación con las importaciones que el departamento realiza lo que es bastante preocupante teniendo en cuenta que existe la zona de frontera y la zona franca que evidentemente no han sido aprovechadas. De igual manera se puede apreciar que los índices de competitividad e innovación del departamento son bastante bajos lo que hace pensar en que faltan muchos más incentivos y oportunidades para que las empresas de la región puedan optimizar sus capacidades e implementar más innovación en sus procesos.

PERFIL EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO 2021

Según la investigación realizada por la Cámara de Comercio de Pasto, sobre el impacto económico que el COVID-19, ha provocado en las empresas del municipio, se establecen los resultados que afectan significativamente el crecimiento económico de la región. En primer lugar, el estudio establece que como consecuencia de las medidas de confinamiento adoptadas en el municipio para afrontar el COVID-19, el 46% de las empresas del comercio en general tuvieron que cerrar sus establecimientos y sólo el 4% están funcionando al 100%; el 80% de los empresarios reportó una disminución importante en sus ventas, el 13% que sus ventas disminuyeron un poco, el 5% que sus ventas fueron normales y el 2% que sus ventas aumentaron. En cuanto al empleo el 51% de las empresas encuestadas respondieron que el número de trabajadores se mantuvo igual, el 37% disminuyó y a un 2% aumentó y las medidas tomadas por los empresarios para proteger el empleo de sus colaboradores fueron enviar a sus trabajadores a vacaciones en un 26%, realizar trabajo desde casa en un 22% y brindar licencias no remuneradas en un 11%. En lo que se refiere a la capacidad financiera de las organizaciones el 48% de las empresas encuestadas manifestaron que solo tenían la capacidad de responder por un mes con su nómina actual y el 26,7% podrían hacerlo por 3 meses máximo; y en cuento al cumplimiento de sus obligaciones financieras, arrendamientos y servicios públicos respondieron que el 61% de las empresas encuestadas podría cubrir un mes de pago y el 30% de 2 a 3 meses y por último y no menos importante, según los resultados de la encuesta el 96% de los empresarios aseguraron que no lograron tener acceso a las líneas de crédito especial emitidas por el Gobierno Nacional y tan solo un 4% fueron beneficiados, (Cámara de Comercio, 2020)

En definitiva, la emergencia sanitaria que se está viviendo en la actualidad ha golpeado significativamente el tejido empresarial del municipio de Pasto y por ende a su economía, situación que se debe asumir como una oportunidad tanto para las instituciones gubernamentales, como para todos los sectores productivos de la región, con lo cual se constituyan cambios significativos en las políticas, los

medios y recursos para generar un nuevo ambiente empresarial sostenible e innovador.

3.5.1 Identificación de Variables Clave

Tanto en Colombia como en el departamento de Nariño, las cifras económicas son correspondientes a la situación social, algunas son generalizadas en el territorio nacional, pero otras son de orden particular y se determinan según el nivel de desarrollo económico del departamento. En la tabla 19, se relacionan los datos más significativos del entorno económico que afectan a la región, partiendo de la caracterización nacional.

Tabla 19 Matriz guía de análisis del entorno económico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO ECONÓMICO					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Nivel nacional					
El nivel de Inflación colombiana se incrementó en 5,62% en 2021.	**A**	**X**			
Manejo controlado de las medidas fiscales, tributarias y monetarias de Colombia	**O**			**X**	
Presión en medidas fiscales, tributarias y monetarias por efectos de pandemia COVID 19 en Colombia	**A**	**X**			
Interés de inversión extrajera en la economía colombiana	**O**				**X**
Comportamiento en decrecimiento del PIB nacional	**A**		**X**		
Impacto de la pandemia en la economía colombiana	**A**		**X**		
Nivel Regional					
Decrecimiento del PIB de Nariño	**A**		**X**		
Impacto de la pandemia en la economía regional	**A**		**X**		
Incremento de la cotización de la moneda extranjera (dólar y euros)	**A**		**X**		
Comportamiento estable del índice departamental de competitividad de Nariño	**O**			**X**	
Comportamiento estable del índice de innovación en el departamento de Nariño	**O**			**X**	
Nivel bajo de la tasa de desempleo en Nariño en el último año.	**O**			**X**	
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuentes: Autores del trabajo; Cámara de Comercio de Pasto (2020). Boletín económico 8.

3.6. ENTORNO JURÍDICO

El presente marco considera básicamente las novedades legislativas colombianas relacionadas con el trabajo, el desarrollo del ejercicio de la tercerización del servicio y el desarrollo de las empresas de economía solidaria, en la cual aclara las relaciones laborales y comerciales en este sentido.

La Constitución Política de Colombia respalda la libertad y derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias (Art. 23); *"toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo. Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual"* (Art. 25) (Constitución Política de Colombia, 1991); esta ley permite establecer unas condiciones favorables para el desarrollo competitivo del trabajo e incentivando a la estandarización de roles y responsabilidades de los respectivos cargos que se estructuren en una organización. De igual manera, "*se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad*" (Art. 38), (Constitución Política de Colombia, 1991) permitiendo de esta manera que los individuos puedan generar iniciativas y emprendimientos para una comunidad.

La carta magna también protege la propiedad privada, (Art 58) "*Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social",* (Constitución Política de Colombia, 1991) y en cuanto al fortalecimiento de las organizaciones solidarias se encuentra en el Art. 333 "*La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin*

autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación".
(Constitución Política de Colombia, 1991)

El que esté regulado el derecho al trabajo permite que, en un Estado social de derecho, se tengan condiciones favorables y reglas de juego claras tanto para el empleador como para el trabajador, generando estabilidad en el funcionamiento de una empresa. Mediante la Ley 789 de 2002 se regula el derecho al trabajo, por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. En la presente ley es importante resaltar el Art. 28 donde protege al trabajador con contrato a término indefinido y es despedido sin justa causa, a lo cual debe ser indemnizado. También es de resaltar el Art. 30 que trata del empleo de trabajadores con "contrato de aprendizaje" donde la empresa proporciona los medios para que el estudiante adquiera formación profesional metódica y la empresa reciba los resultados de su trabajo. En la misma tónica está el Art. 50 que determina que la persona que hace de contratista en una relación laboral con una empresa, este deberá pagar las obligaciones a los sistemas de salud, pensiones y riesgos laborales, pretendiendo tener cubierta a la persona de todo riesgo de trabajo producto de su quehacer laboral o relación comercial. (Ley 789, 2002)

Es imprescindible, al momento de revisar la normatividad laboral, considerar los conceptos de "flexibilidad laboral", que entre ellos se encuentra la capacidad de las empresas de ajustar la cantidad de trabajadores a las condiciones del mercado y cambios tecnológicos; el pacto del salario integral, la flexibilidad del

horario de trabajo que mide la sensibilidad de las horas trabajadas, así como la flexibilidad de los salarios que da la posibilidad de adaptar los costos de la mano de obra a las variaciones de las condiciones económicas y al desempeño de las empresas.

Es importante referenciar los Decretos 933 de 2003 y 2585 de 2003; los cuales brinda el marco jurídico para contar con un personal de planta por un periodo no mayor a dos años, con el fin de poder tener capacidad de respuesta, cuando es necesario, adelantar contratos por prestación de servicios y contratos de aprendizaje debidamente reglamentados. (Decreto 933, 2003)

El Código Sustantivo de Trabajo (CSTL) tiene por finalidad lograr la justicia en las relaciones que surgen entre (empleadores) y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. En cuanto a la capacidad productiva de una empresa el Articulo 22 supedita al trabajo así "*… la duración de la jornada ordinaria de trabajo no excederá de cuarenta y cinco horas semanales*" pero excluye de esta limitación de tiempo a "*trabajadores que presten servicios a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata… al igual que presten sus servicios preferentemente fuera del lugar de trabajo y por medios informáticos o telecomunicaciones*". (Código Sustantivo del Trabajo, 1990)

En cuanto a la relación laboral, es pertinente revisar la existencia de diferentes modalidades de contratos y su normal terminación como lo menciona los artículos 22, Art. 47 y Art. 64 del CSTL que determinan y clasifican los contratos de trabajo, su implementación y terminación unilateral, así como sus respectivas indemnizaciones. (Código Sustantivo del Trabajo, 1990)

Por otra parte, en Colombia las relaciones comerciales o de derecho mercantil están normadas por el Código de Comercio el cual da unos elementos de libertad y condiciona al cumplimiento de unas tareas así: Art.10 define quienes son comerciantes "…son comerciantes las personas que profesionalmente se

ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona"; de alguna manera en el Art. 12 menciona que: "No pueden ejercer el comercio: Los corredores; Los quebrados que no hayan sido rehabilitados; Los que por sentencia ejecutoriada hayan sido condenados por delitos contra la propiedad, incluyendo en éstos la falsedad, el peculado, el cohecho y la concusión"; en el Art. 68 determina que "Toda persona que según las leyes comunes tenga capacidad para contratar y obligarse, es hábil para ejercer el comercio; las que con arreglo a esas mismas leyes sean incapaces, son inhábiles para ejecutar actos comerciales". En cuanto a las obligaciones en el Art. 55 y Art. 60 habla de la obligatoriedad de conservar los comprobantes de los asientos contables y su conservación de manera archivada y ordenada de los comprobantes de los asientos de sus libros de contabilidad, de manera que en cualquier momento se facilite verificar su exactitud. (Código de Comercio, 1971)

En el tema de contratos es importante referenciar el contrato de prestación de servicios de naturaleza civil o comercial dependiendo la actividad que se desarrolle y con pocas restricciones contractuales, a diferencia del contrato de trabajo, aquí la figura del empleador es sustituida por la figura del contratante y al trabajador se le conoce como contratista el cual dispone de un amplio margen de libertad para ejecutar la actividad encomendada siempre y cuando sea en cumplimento del plazo fijado y todas las estipulaciones acordadas en el contrato. El contratista no está sometido a una continua y completa subordinación, es decir, no tiene que cumplir un horario de trabajo riguroso o no debe estar constantemente sometido a las directrices de un jefe y que a su vez lo estén evaluando de forma permanente. El contratante es el responsable de la afiliación y pago a riesgos laborales. Un contratista puede ser despedido en cualquier momento puesto que todo contrato es susceptible de ser terminado por cualquiera de las partes, exista o no una justa causa. El contrato de trabajo pertenece al derecho laboral, mientras que el de prestación de servicios se presenta en el derecho comercial y civil. (Código de Comercio, 1971)

Otro tipo de contrato que reconoce el Código Civil Colombiano, definido en el Art. 2142 es el contrato de mandato como:" *… un contrato en que una persona confía la gestión de uno o más negocios a otra, que se hace cargo de ellos por cuenta y riesgo de la primera. La persona que concede el encargo se llama comitente o mandante, y la que lo acepta apoderado, procurador, y en general, mandatario*"; el contrato de mandato puede ser gratuito o remunerado, pero generalmente quien delega a otro sus negocios remunera al mandatario o delegado. (Código Civil, 1873)

Esta figura jurídica es importante tener en cuenta en el ejercicio de la prestación de servicios tercerizados; el contrato de mandato tiene unas características entre las que se encuentra que: puede ser verbal o escrito, (recomendable que sea escrito para efecto de evitar dudas sobre la naturaleza), el mandatario está obligado a desarrollar su mandato dentro de los límites en que se concibió el encargo, obliga al mandatario a rendir cuentas al mandato del encargo desarrollado y la terminación del contrato puede ser por mutuo acuerdo o tácita sin que deba existir alguna causal.

Otra modalidad de contrato es la administración delegada, tiene su origen en la contratación pública, y el Decreto de 1518 de 1965 en su Art. 5 lo definición como: "*Se entiende por contrato por administración delegada aquel que se ejecuta por cuenta y riesgo de la entidad que contrata la obra y en el cual el contratista es un delegado o representante de aquélla. En este tipo de contratos el contratista recibirá un honorario pactado de antemano, sea una suma fija, o en proporción al presupuesto o al valor real de la obra. Los interventores, como representantes de la entidad que ha contratado la obra, podrán exigir el cumplimiento de las condiciones y términos establecidos en el contrato*". (Decreto de 1518, 1965)

El Consejo de Estado en sentencia 16605 del 16 de septiembre de 2010 señaló respecto a las obligaciones en el contrato de administración delegada: "*Como tal, el contrato abarca dos grupos de obligaciones principales, las propias del contrato de «arrendamiento para la confección de una obra material», regulado por los artículos 2053 a 2062 del Código Civil, cuyo objeto principal es la ejecución de la obra contratada dentro de las especificaciones y los plazos convenidos; y las que atañen a las relaciones establecidas entre el propietario y el constructor en lo que concierne a la administración de los fondos que deben invertirse para la ejecución de dicha obra, regidos por las normas del Código Civil que regulan el contrato de mandato (arts. 2142 a 2199), en cuanto no pugnen con las estipulaciones hechas por los contratantes y con las características especiales del contrato. Frente a cada una de ellas el constructor asume responsabilidades correlativas*".

El contrato de mutuo está definido en el Art. 2221 del Código Civil Colombiano, definido como: "*El mutuo o préstamo de consumo es un contrato en que una de las partes entrega a la otra cierta cantidad de cosas fungibles con cargo de restituir otras tantas del mismo género y calidad*"; en el Art. 2223 señala que el mutuo se debe devolver al mutuario el mismo producto prestado, de las mismas condiciones y especificaciones que se haya dado al mutuante. (Código Civil, 1873)

Según el Código Civil en el Art. 2304 define, la existencia del contrato de agencia oficiosa en los siguientes términos: "*La agencia oficiosa o gestión de negocios ajenos, llamada comúnmente gestión de negocios, es un contrato por el cual el que administra sin mandato los bienes de alguna persona, se obliga para con ésta, y la obliga en ciertos casos*". Este contrato se caracteriza por ser de carácter unilateral, ya que la responsabilidad recae en sobre al agente oficioso. El interesado solo se obligará respecto a la gestión del agente oficioso cuando ratifica su gestión, pero sin embargo cuando la gestión ha sido bien hecha o el negocio fue bien administrado el interesado debe cumplir las obligaciones que haya contraído el agente en la realización de la gestión. Si por el contrario el

negocio fue mal administrado, el agente es responsable de los perjuicios que cause en virtud de lo establecido en el artículo 2308 del código civil. (Código Civil, 1873)

En las relaciones comerciales entre empresas puede generarse responsabilidades civiles contractuales y extracontractuales, que tiene orígenes distintos pero que los dos conllevan a indemnizar a la parte afectada. La responsabilidad civil contractual se reglamenta en el Art. 1602 del Código Civil Colombiano, que otorga al contrato la calidad de ley para las partes, que quedan obligada a cumplir lo pactado. Y la R.C. Extracontractual se consigna en el Art. 2341 del CCC, así surge la obligación de indemnizar a quien se le causa un daño, sin que la responsabilidad por tal hecho se genere del incumplimiento de un contrato. La diferencia entre las dos radica en que en la responsabilidad contractual la parte cumplida no tiene obligación de probar la culpa del incumplido, pues se presume por el simple hecho de haber incumplido el contrato. En cambio, en la responsabilidad extracontractual la víctima que reclama indemnización, debe demostrar la culpa del daño generado. (Código Civil, 1873)

En cuanto al tipo de empresas que prestan servicios, la Ley 50 de 1990 en su artículo Art. 71 reconoce a las empresas de servicios temporales como: "…aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador". Este tipo de empresas deben constituirse como personas jurídicas y para poder operar requieren de la autorización de funcionamiento por parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, solo podrán contratar cuando: 1) Se trate de trabajo ocasional, accidental o transitorio, es decir, aquel de corta duración y no mayor de un mes, en donde se desarrollen labores distintas a las actividades normales del empleador. 2) Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad. 3) Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos

o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis meses prorrogable hasta por seis meses más. (Ley 50, 1990)

En el tema de las empresas de asociaciones mutuales en Colombia, el Decreto 1480 de 1989 determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas; concordante con el Art.131 de la Ley 79 de 1988. En su Art. 2 las reconoce como personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social, seguridad alimentaria y producción, transformación y comercialización… Art.5 prohíbe a las Asociaciones Mutuales hacer actividades distintas a las enumeradas en los estatutos y permite hacer acuerdos comerciales con empresas. Art. 16 puntualiza que estas entidades tienen asociados, que pagan contribuciones para económicas para mantener este estatus y la mutual debe comportarse solidariamente con sus asociados. (Decreto 1480, 1989)

En el tema tributario, las empresas de economía solidaria como las Asociaciones Mutuales tienen el beneficio de estar cubiertas por el Régimen Tributario Especial que en su Art. 19-4 menciona: *“Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismo de control; pertenecen al Régimen Tributario Especial y tributan sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%). El impuesto será tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988”.* (Régimen Tributario Especial, 1989)

Por otra parte, es importante referencia que en Colombia existen un Consejo Profesional de Administración de Empresas, autorizado por la Ley 60 de

1981 en el Art. 9º, literal e) y reglamentado en el decreto 2718 cumpliendo la función de oficio o a solicitud de terceros, conocer de la denuncia y sancionar, con la suspensión temporal o la cancelación definitiva de la matricula profesional… (Ley 60, 1981)

3.6.1. Identificación de Variables Clave

El entorno jurídico determina unas condiciones para el desarrollo de empresas de tipo de servicios que permite determinar algunas variables clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones de este tipo.

Tabla 20 Matriz guía de análisis del entorno jurídico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO JURÍDICO					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**Am**	**om**	**OM**
En Colombia existe la libertad y el derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias.	**O**				**X**
En toda Colombia, se protege al trabajador con un contrato y en caso de despido se genera indemnización.	**O**				**X**
El sistema laboral colombiano permite ampliar la capacidad de mano de obra mediante contratos de aprendizaje.	**O**				**X**
En Colombia existe “flexibilidad laboral” ajustando la cantidad de trabajadores según las condiciones de mercado.	**O**			**X**	
En Colombia hay reconocimiento de la actividad comercial o mercantil en el Código de Comercio.	**O**			**X**	
La variedad de tipos de contratos comerciales permite movilidad a las empresas como: prestación de servicios, de mandato, administración delegada, de mutuo, de agencia oficiosa	**O**				**X**
En Colombia está autorizada y regulada la constitución de empresas de economía solidaria asociaciones mutuales con beneficios tributarios.	**O**			**X**	
La creación y funcionamiento de entidades de economía solidaria no tienen mayores requisitos en el territorio colombiano.	**A**	**X**			
En Colombia existe el derecho a la libre asociación	**O**			**X**	
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuentes: Autores del trabajo.

3.7. ENTORNO MEDIO AMBIENTAL

A modo general, el entorno medioambiental se constituye como uno de los más importantes y preocupantes por el impacto que tiene en el ambiente y por ende en la sustentabilidad social, marcando en ese sentido, diferentes situaciones de tipo competitivo, para algunos sectores los efectos son más directos que para otros, sin embargo, a largo plazo se ve reflejado y generalizado en todos.

Según los investigadores Delgado, et al., (2008), en la formulación del Plan de Acción en Biodiversidad del departamento de Nariño 2006 – 2030; Nariño cuenta con recursos naturales aún no aprovechados, pese a la existencia de algunas iniciativas que incorporan distintos criterios de producción sostenibles, y han sido desarrolladas por comunidades afrodescendientes, indígenas y campesinas, que a su vez han sido apoyadas por instituciones públicas, privadas y ONG, (Delgado, Ruiz, Arévalo, Castillo, & Viles, 2008).

Como aspecto generalizado, se identifica que en la población nariñense no se tiene ninguna conciencia de los costos ambientales que genera el uso indiscriminado de los recursos; así los sistemas productivos no son sostenibles pues están organizados desde el punto de vista de la rentabilidad económica, individualista y de corto plazo, sin mayor incorporación de valor agregado a los procesos, con predominio del monocultivo en la mayor parte de la producción agrícola, (Delgado, Ruiz, Arévalo, Castillo, & Viles, 2008).

De otra parte, el desperdicio en el aprovechamiento de los componentes de la biodiversidad, especialmente del bosque, así como los diferentes residuos generados por los procesos productivos, han ocasionado su deterioro o pérdida total; sumado a lo anterior, su aprovechamiento ilícito, no es cuantificado ni evaluado suficientemente, (PNUD, 2011).

En este sentido, según Delgado, et al., (2008) la riqueza ambiental del departamento enfrenta amenazas centradas en la degradación y destrucción del medio, la disminución de especies endémicas de flora y fauna y, en los últimos 10

años, la reducción de los caudales de las principales cuencas. Igualmente, la expansión de la colonización, el desarrollo de infraestructura, el desarrollo de sistemas de producción agropecuaria en pendientes fuertes, los procesos erosivos antrópicos y naturales desestabilizadores del suelo y la ampliación de la frontera agrícola con base en quemas y tala indiscriminada, han ocasionado la pérdida de más de 10.000 ha. anuales de cobertura vegetal en la costa pacífica, con índices más altos en los Andes, donde quedan solo algunos relictos de bosque nativo. Lo anterior ocasiona la transformación de hábitats naturales, fragmentación de ecosistemas, invasión por especies introducidas, contaminación, sobreexplotación de recursos biológicos y extinción de algunas especies, entre otros, (Delgado, Ruiz, Arévalo, Castillo, & Viles, 2008).

Esta situación se torna aún más crítica si se considera que varias zonas importantes por su riqueza biológica, o por ser centro de endemismo, permanecen fuera del sistema de áreas protegidas y son objeto de continuos procesos de degradación. Según el IDEAM, entre los años 2015 y 2020 el 70% de la población ubicada en la zona andina tendrán problemas de abastecimiento de agua, y en tal sentido, el compromiso entre la cantidad-calidad y la oferta-demanda de agua disponible se constituye en uno de los asuntos más relevantes, (Delgado, Ruiz, Arévalo, Castillo, & Viles, 2008).

Por otra parte, es indispensable revisar los objetivos de desarrollo sostenible u objetivos mundiales adoptados por los países miembros de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el año 2015 y que tienen como propósitos poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030, (PNUD, 2022). Los ODS, con los cuales Colombia se encuentra comprometido son:

ODS 1. Fin de la pobreza
ODS 2. Hambre cero
ODS 3. Salud y bienestar

ODS 4. Educación de calidad
ODS 5. Igualdad de género
ODS 6. Agua limpia y saneamiento
ODS 7. Energía asequible y no contaminante
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico
ODS 9. Industria, innovación e infraestructura
ODS 10. Reducción de las desigualdades
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles
ODS 12. Producción y consumo responsables
ODS 13. Acción por el clima
ODS 14. Vida submarina
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres
ODS 16. Paz, justicia e instituciones solidas
ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

De estos ODS, las metas que el Gobierno Nacional estableció para cumplir y que están relacionadas con el medio ambiente son:

ODS 6. Agua limpia y saneamiento:

- Agua potable segura y asequible
- Erradicar la defecación al aire libre y proporcionar acceso a saneamiento e higiene
- Mejorar la calidad del agua, el tratamiento de aguas residuales y la reutilización segura.
- Aumentar la eficiencia en el uso del agua y asegurar los suministros de agua dulce.
- Gestión integrada de los recursos hídricos y cooperación fronteriza
- Proteger y restaurar los ecosistemas hídricos de agua dulce
- Ampliar el apoyo en materia de agua y saneamiento para los países en desarrollo
- Apoyar el compromiso local en el manejo de agua y saneamiento.

ODS 7. Energía asequible y no contaminante

- Acceso universal a la energía moderna
- Aumentar el porcentaje global de energía renovable
- Duplicar la mejora en la eficiencia energética
- Invertir y facilitar el acceso a Investigación y tecnología en energía limpia
- Ampliar y mejorar los servicios energéticos para los países en desarrollo

ODS 13. Acción por el clima

- Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los desastres relacionados con el clima.
- Integrar medidas de cambio climático.
- Construir conocimiento y capacidad para enfrentar los desafíos del cambio climático.
- Implementar la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.
- Promover mecanismos para aumentar la capacidad de planeación y gestión.

ODS 14. Vida submarina

- Reducir la contaminación marina
- Proteger y restaurar los ecosistemas
- Reducir la acidificación del océano
- Pesca sostenible
- Conservar las áreas costeras y marinas
- Eliminar los subsidios que contribuyen a la sobrepesca
- Fomentar el uso sostenible de los recursos marinos
- Aumentar el conocimiento científico, la investigación y la tecnología para la salud de los océanos.

- Apoyar a los pescadores artesanales
- Implementar y hacer cumplir el Derecho Internacional del Mar.

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres

- Conservar y restaurar los ecosistemas terrestres y de agua dulce.
- Administrar de manera sostenible todos los bosques
- Detener la desertificación y restaurar la tierra degradada.
- Garantizar la conservación de los ecosistemas de montaña
- Proteger la biodiversidad y los hábitats naturales
- Promover una participación equitativa en los beneficios y acceso a los recursos genéticos
- Eliminar la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas
- Evitar las especies exóticas invasoras en los ecosistemas terrestres y de agua dulce
- Integrar el ecosistema y la biodiversidad en la planeación gubernamental
- Aumentar los recursos financieros para conservar y utilizar sosteniblemente el ecosistema y la biodiversidad.
- Financiar e incentivar la gestión forestal sostenible
- Combatir la caza furtiva y el tráfico.

Fuente: (DNP, 2019)

En consecuencia Nariño como parte del territorio colombiano también debe adoptar estos objetivos y metas en su Plan de Desarrollo Departamental, los cuales se han evaluado para la vigencia 2016 – 2019, según datos del Departamento de Planeación Nacional. A continuación se presentan los indicadores departamentales alineados a los ODS en temas ambientales.

ODS 6. Agua limpia y saneamiento:

Acceso a agua potable (2019): 79,5%

Porcentaje de la población con acceso a métodos de saneamiento adecuados (2019): 79,8%

ODS 7. Energía asequible y no contaminante: No aporta datos

ODS 12. Producción y consumo responsables: No aporta datos

ODS 13. Acción por el clima: No aporta datos

ODS 14. Vida submarina: No aporta datos

ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres: No aporta datos

Fuente: (DNP, 2019)

Como se evidencia en los ODS relacionados con los temas medio ambientales el departamento de Nariño no aporta datos que permitan evidenciar que acciones ha realizado para lograr las metas propuestas por el gobierno y que puedan ser evaluadas por el Departamento de Planeación Nacional, lo que hace concluir que no existe un compromiso ni gestión por parte del gobierno departamental en lo referente a la preservación del medio ambiente nariñense.

Por otra parte, también es de alta importancia para esta investigación revisar los compromisos adquiridos por el gobierno colombiano en la Cop26, celebrada en Glasgow (Escocia), el pasado mes de noviembre, donde Colombia como vocero del bloque de AILAC, (Asociación Independiente de América Latina y el Caribe), dio a conocer su posición y los intereses de la región sobre la crisis medio ambiental.

Según el Ministerio del Medio Ambiente las metas presentadas por el gobierno colombiano en la Cop26 fueron: reducir en un 51% las emisiones de gases efecto invernadero (GEI), reducir en un 40% el carbono negro, llegar a cero

deforestaciones en 2030, ser un país carbono neutral al 2050 y sembrar 180 millones de árboles a 2022. De igual manera, presento las estrategias adoptadas por Colombia para aportar a la protección del medio ambiente: ampliación de las áreas marinas protegidas, destinación de 30 millones de dólares para frenar la deforestación, la estrategia climática a largo plazo de Colombia 2050 contemplada como política de Estado, la declaración para la equidad en los mercados de carbono, la estrategia de educación “Escuela Nacional de Formación ambiental Savia”, el proyecto para propiciar la investigación, la restauración y educación ambiental en Colombia denominado “Proyecto Edén para el Meta”, el Plan integral de Gestión del cambio climático del sector minero – energético de Colombia que busca la transición energética para la carbono neutralidad, el acuerdo de cero deforestación “Bosques, Cacao y Paz”, la adopción del modelo de “Economía Circular” y la participación de Colombia en las negociaciones de la plataforma Koronivia, (espacio donde los países muestran sus acciones para luchar contra el cambio climático), (Minambiente, 2021).

3.7.1. Identificación de Variables Clave

A continuación, en la tabla 21, se relacionan las variables claves del entorno medio ambiental, para considerar las oportunidades y amenazas que este tiene en relación con las organizaciones empresariales.

Tabla 21 Matriz guía de análisis del entorno medio ambiental

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO MEDIO AMBIENTAL					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Gran riqueza hidrográfica del Departamento de Nariño,	**O**				**X**
Nariño cuenta con cinco plantas hidro generadoras pero insuficientes a la necesidad energética del Departamento.	**A**		**X**		
Por condiciones geográficas y climáticas, el municipio de Pasto posee relativa calidad de aire a nivel nacional.	**O**			**X**	

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO MEDIO AMBIENTAL					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
La mayoría de los ríos del departamento tienen un bajo Índice de escasez (Excepto el rio Pasto y la quebrada Bateros que es alta).	**A**		**X**		
En el departamento de Nariño no se evidencian gestión del plan de desarrollo con los objetivos de desarrollo sostenible relacionados con el medio ambiente	**A**		**X**		
Existe voluntad del Gobierno Nacional para luchar contra el cambio climático y proteger los recursos naturales de la Nación.	**O**			**X**	
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuentes: Autores del trabajo.

3.8. ENTORNO TECNOLÓGICO

Se considera que la ciencia, la tecnología y la innovación, son la base sobre la cual se fundamenta el desarrollo de una transformación social y productiva de la región y el país. Inmerso en ellas, se asume que el conocimiento es otro factor productivo unido al capital, la tierra y el trabajo, que permite el aumento de la productividad, la generación de valor agregado, mayor competitividad, pero también empleo, bienestar social, equidad en armonía con la naturaleza, es decir, el bienvivir de las personas, (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gobernanción de Nariño, 2012).

Frente al entorno tecnológico, Nariño tiene el reto de convertirse en una sociedad del conocimiento, en otras palabras, debe configurarse como una sociedad que incorpora el conocimiento a las dinámicas que exige sus necesidades de desarrollo económico y social (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gobernanción de Nariño, 2012). Sin embargo, en el departamento el entorno tecnológico, aún se encuentra en desarrollo, si bien en los centros urbanos se cuenta con amplia cobertura y acceso a la investigación, la innovación y las TIC, en algunas zonas rurales del departamento todavía se desconocen estas herramientas.

Según datos del Índice Departamental de Competitividad de 2018, el Departamento de Nariño ocupa el lugar número 19 en el escalafón entre 27 departamentos evaluados. En el pilar de sofisticación e innovación empresarial ocupa la posición 14 con una calificación de 3.11 sobre 10, lo que evidencia una oportunidad de crecimiento importante. Existe el apoyo del Sistemas de Innovación Empresarial – Innovación Más País, que hace parte del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” del gobierno Nacional, (Minciencias, 2019).

El Sistemas de Innovación Empresarial – Innovación Más País se define como una estrategia del Gobierno Nacional, que busca “generar capacidades empresariales a través de la creación o consolidación de sistemas de gestión de innovación y la materialización de ciencia, tecnología, e innovación”. Su financiación es a través de recursos del Fondo de ciencia, tecnología e innovación del Sistema General de Regalías. El proyecto en el departamento de Nariño, cuenta con la participación de la ANDI, la Gobernación de Nariño y Colciencias e involucra a 45 empresas que respondieron a la convocatoria para desarrollar proyectos de innovación que impulsen e impacten a la región, (ANDI, 2019).

Tendencias Tecnológicas aplicadas a BPO.

Las nuevas tecnologías de la información son un factor clave de éxito empresarial; siendo consideradas la cuarta revolución industrial, que son cada vez más fácil de adquirir, pero con dificultades por las condiciones tecnológicas de territorio para su aprovechamiento.

Entre las más importantes están la Inteligencia Artificial (AI) entendida como la inteligencia expresada por las máquinas, procesadores y softwares; impulsados

por los avances de la informática y que refiere a una analogía con el funcionamiento del cuerpo, el cerebro y la mente. Esta tecnología ha permitido introducir herramientas empresariales y nuevas metodologías como: la inteligencia de negocios (la creación de conocimiento a partir de datos generados en las interacciones empresariales); el Big Data como herramienta para el procesamiento de grandes cantidades de datos que mediante análisis multivariado de correlación y análisis causa / efecto. La síntesis de voz que permite pasar la voz a texto y con tecnologías como CRM (administración de datos); el uso del TexToSpeech (conversión del texto digital a voz).

La inteligencia artificial permite la investigación de perfiles y modelado de comportamientos mediante la combinación de IA con Big Data, Internet (foros, redes sociales) y otras fuentes de información pública no estructurada, volcado de datos al CRM permite generar conocimiento para el cliente.

La implementación de Bots multicanal, apoyado de la AI permite desarrollar robot especializados para ejecución de determinados procesos de atención al cliente ajustados a diferentes sectores, que pueden funcionar tanto de forma desasistida (audiobots) o con apoyo de personal humano; estos Bots pueden operar en diversos canales: WhatsApp, SMS, Correos, electrónicos, Web Chat, etc.

Es importante la tecnología IoT (Internet de las cosas) representada en una plataforma capaz de gestionar señales procedentes de sensores, dispositivos externos, alarmas, etc. Para generar conocimiento y poder tomar decisiones en la operación.

La metodología E- Commerce y Análisis de navegación Web, con IA; aplica técnicas de análisis de navegación Web por parte del usuario en páginas Web puestas a su disposición (venta online, portales de recobro, etc) podemos extraer información sobre las páginas vistas y acciones de teclado / ratón del usuario que permitan establecer reglas de actuación, e incluso aplicando la capacidad de argumentarios virtuales (adaptativos) para alterar la conversación entre el agente y

usuario, si se produce posteriormente una llamada telefónica de emisión o recepción.

La Smart Omnichanel Process Execution es un sistema que permite el diseño completo de un flujo de acciones de principio a fin, con capacidades de ejecución paralela de múltiples procesos, así como recurrencia, procesos asíncronos, procesos basados en eventos, tiempo, etc. Puede ser empleado en: BPM. Business Process Management, BPA. Business Process Automation, RPA. Robotic Process Automation; que permiten llevar a cabo todo un flujo sofisticado de operaciones y actuaciones, incluso involucrando humanos o cualquier otro perfil de trabajadores.

Formación de Mano de obra calificada

El sistema de educación superior de Colombia es regulado por la Ley 30 de 1992, que define dos niveles de formación: el primero es técnico-profesional, tecnológico o profesional y el segundo es especializaciones, maestrías y doctorados, (LACHEC, 2012). Además, para el último período de gestión del Gobierno Santos el país contaba con más de 10.300 programas, ofertados en 296 Instituciones de Educación Superior, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2019). Para el año 2021 el país cuenta con 112 universidades, (UniversityGuru, 2021). La tabla 22 presenta algunas de las universidades que imparten educación superior en el país.

Tabla 22 Universidades en Colombia – instituciones de educación superior en Colombia

Universidad	Facultades	Pregrado	Especialización	Maestría	Doctorado	Tecnológicos
Universidad Autónoma del Caribe	4	21	11	7	0	6
Universidad de Los Andes	9	31	37	36	17	0
Universidad de Antioquia	14	4 (Escuelas)	102	55	4 (Institutos)	0

Universidad del Atlántico	10	32	8	6	2	0
Universidad del Bosque	4	21	66	8	1	0
Universidad de Caldas	6	28	31	24	6	4
Universidad de Cartagena	10	33	34	13	6	11
Universidad Católica de Manizales	4	13	9	3	0	0
Universidad Cooperativa de Colombia	6	39	29	6	0	0
Universidad Industrial de Santander	5	31	33	25	4	0
Universidad Libre	7	59	89	18	1	0
Universidad de Los Llanos	5	16	17	5	0	1
Universidad del Magdalena	6	22	17	6	4	0
Universidad de Manizales	5	18	12	12	1	0
Universidad Nacional de Colombia	16	95	42	94	34	0
Universidad de La Salle	9	24	12	11	2	0
Universidad de Nariño	11	41	18	4	1	0
Universidad del Tolima	5	50	60	18	3	0
Universidad Santo Tomás	20	50	60	18	3	0
Universidad del Valle	9	57	62	23	13	0

Fuente: (LACHEC, 2012), Colombia destino de Educación Superior de Calidad

La tabla 22 permite dimensionar la oferta educativa superior existente para el país y el número de programas en distintos niveles de formación que garantizan la preparación de profesionales en las diferentes áreas capaces de aportar conocimientos especializados, innovación y ciencias en el campo empresarial.

En cuanto a los programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH), el país a octubre de 2020, contaba con 3.972 instituciones activas, de las cuales 642 tienen certificado de calidad, 417 con certificado de calidad vigente, 19.693 programas activos ETDH, de estos 2.859 certificados en calidad y 1.941 certificados de calidad vigente, (Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano - SIET , 2020).

En cuanto a la presencia de universidades en el municipio de Pasto y el departamento de Nariño, la cobertura de educación universitaria para el 2018, era del 24,2% y hacían presencia 6 IES, nacidas e instaladas en la región y 12 de otras regiones del país que buscan cubrir la demanda educativa. Esta cifra frente al dato nacional de 52,8% ubica al territorio nariñense en 28,6 puntos porcentuales por debajo de la media nacional. Según datos oficiales, en 2018, había 3.480 estudiantes en promedio por cada una de las IES, siendo esta cobertura muy por debajo del promedio nacional el cual era de 8.161, incluidos los datos del SENA, la UNAD y el Minuto de Dios. Según el Ministerio de Educación, a 2018, la matricula en educación superior del departamento de Nariño fue de 41.759 estudiantes, que representa un 1,71% de la matrícula de todo el país, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020).

Las universidades que hacen presencia en el departamento de Nariño, son la Universidad de Nariño, de carácter oficial, la Universidad Nacional de Colombia (Tumaco), Corporación Universitaria Autónoma de Nariño-AUNAR, Fundación Universitaria Católica del Sur-Unicatólica del Sur y Universidad CESMAG-Universidad CESMAG. Sin embargo, también hacen parte de la oferta educativa superior, instituciones en modalidad a distancia, virtual y extranjeras, entre las que se cuentan el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Universidad de San Buenaventura, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Corporación Regional de Educación Superior-CRES- de Cali, Universidad Externado de Colombia, Fundación Universitaria San Martín, Universidad Pedagógica de Pereira, Universidad de Caldas, Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO y Corporación Politécnico Colombo Andino, que ofrecen cerca de 250 programas académicos activos, entre pregrados y postgrados, y hay 167 estudiantes promedio por programa en las 18 IES, presentes en la región, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020).

En cuanto a programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) en el departamento según el Sistema de Información de la Educación Superior para el Trabajo y el Desarrollo Humano, en Nariño se registra la

presencia de 244 instituciones de formación y 886 programas ofertados, para una matrícula a 2019, de 8.749 estudiantes, lo que corresponde en promedio a 3,6 programas con un promedio de 36 estudiantes por institución y 10 estudiantes por programa, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020).

De las instituciones anteriormente mencionadas, se registran en Nariño 72 y 7 en Pasto que ofertan programas técnicos relacionados con áreas específicas de técnico en sistemas, programación, electrónica y electricidad, mantenimiento de computadores, análisis de redes de datos y comunicaciones, esenciales para apoyar la adopción de procesos tecnológicos de las empresas de la región. Las instituciones que se destacan en la ciudad de Pasto son el Centro de formación Técnica CINAR Sistemas, Centro de Estudios “Andino” , INESUR, Instituto de Capacitación High Sistem Training, Instituto Técnico Comfamiliar de Nariño, y Fundación CETEM, (Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano - SIET , 2020).

Grupos de Investigación del Departamento de Nariño Reconocidos por Colciencias

Los grupos de investigación son importantes para el entorno tecnológico porque aportan significativamente a la ampliación de conocimientos y a la innovación; es así, como según datos del Minciencias, el departamento de Nariño posee con corte a 2019, 114 grupos de Investigación, de los cuales 112 se ubican en el municipio de Pasto, (Minciencias, 2019).

Tabla 23 Por gran área de conocimiento de la OCDE

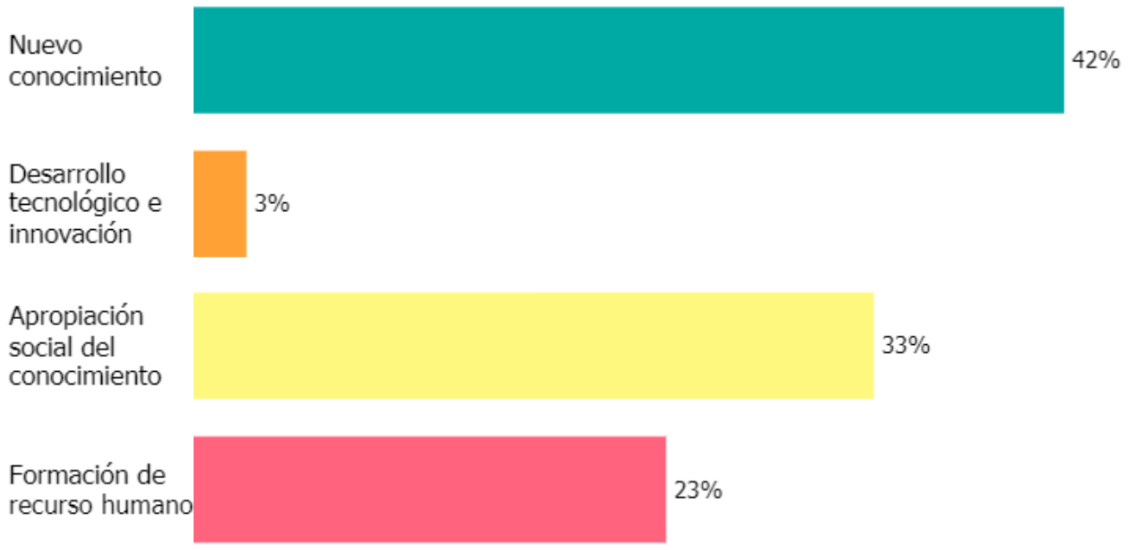
39% grupos de investigación son de **Ciencias Sociales**	**17**% grupos de investigación son de **Ciencias Naturales**	**11**% grupos de investigación son de **Ciencias Agrícolas**

18% grupos de investigación son de **Ingeniería y Tecnología**	**10**% de los grupos de investigación son de **Humanidades**	**7**% de los grupos de investigación son de **Ciencias médicas y salud**

Fuentes: **(Minciencias, 2019)** Recuperado de https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/grupos

La tabla 23 presenta la participación de los grupos de investigación reconocidos por Colciencias en Nariño, según el área de conocimiento de la OCDE. Como se observa en la tabla el área de conocimiento que cuenta con mayor participación de grupos de investigación son las ciencias sociales con el 39%, y en segundo lugar se encuentra el campo de la ingeniería y tecnología con el 18%, las ciencias naturales cuentan con el 17% de los grupos de investigación, las ciencias agrícolas el 11%, las humanidades el 10% y en último lugar las ciencias médicas y de salud con el 7%, (Minciencias, 2019).

Figura 12 Producción científica de los grupos de investigación



Fuentes: **(Minciencias, 2019)** Recuperado de https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/grupos

La producción científica de los grupos de investigación en el departamento de Nariño, presenta un 42% de aporte en producción científica catalogada como nuevo conocimiento, el 33% en apropiación social del conocimiento, el 23% en formación de recurso humano, y tan sólo el 3% enfoca su producción científica en desarrollo tecnológico e innovación, (Minciencias, 2019)

ACCESIBILIDAD A SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y CONECTIVIDAD.

Según la revista económica de Portafolio, la Alianza por el Internet Asequible, A4AI (Alliance for Affordable Internet), destacó a Colombia por segundo año consecutivo como líder en asequibilidad y bajo precio de internet de banda ancha, en su reporte del 10 de diciembre de 2020, (Portafolio, 2020).

En las estadísticas presentadas en el informe, Colombia ocupó la segunda posición a nivel global, entre los 72 países que hicieron parte de la medición. El país obtuvo la mejor calificación en el índice que integra variables como acceso, costo y despliegue de infraestructura, con un puntaje ADI de 85,26. En estos aspectos Colombia solo fue superado por Malasia, y en Latinoamérica ocupo el primer lugar, seguido por Costa Rica, Argentina, Perú y México. El informe en mención destaca a Colombia por aspectos puntuales como el más bajo costo de 1GB de banda ancha móvil en la región que no supera el 2% del ingreso mensual promedio de los habitantes, por la planificación de su política nacional de banda ancha, donde se establecieron objetivos, hubo liderazgo del sector y dejaron evidencia de impacto a su paso, el buen desempeño de Colombia también se evidencia por las políticas públicas de conectividad como un modelo de buenas prácticas, resaltando aspectos como los planes Vive Digital que permitieron que al final de la primera fase al menos 100 habitantes del 96% de todos los municipios estuvieran cubiertos por una red 4G, el acceso a Internet en el hogar se haya duplicado desde 2010 a un 52%, para 2018, 1108 municipios estaban conectados a la red de fibra óptica, a 2019 el 95% de las empresas tienen conectividad de banda ancha, (Portafolio, 2020).

En lo que se refiere al servicio de telefonía en Colombia para el año 2020, el acceso al servicio fijo fue de 7,77 millones personas y a servicios móviles 32,5 millones de personas. Además, existen 67,7 millones de líneas repartidas por operador: Claro 48,8%; Tigo 18,5%, ETB 0,4%, Movistar 24,1%, Virgin 4,1%; y según el tipo de tecnología los porcentajes se reparten en tecnología 2 G 3,4%, en 3 G 21,5% y en tecnología 4 G 75,1%; la velocidad de descarga está en 34 Mbps, (Mintic, 2020).

Al término del cuarto trimestre de 2020, el total de accesos fijos a Internet en Colombia alcanzó los 7,77 millones, es decir, más de 790 mil nuevos accesos que los registrados en el mismo trimestre del año inmediatamente anterior, cuando se alcanzó una cifra de 6,98 millones, Bogotá, D.C., tiene 26,8 accesos fijos a Internet por cada 100 habitantes, en promedio Colombia tiene 15,38 por 100 habitante. El acceso fijo a Internet en el Departamento de Nariño en el mismo período es 6,7% por 100 habitantes, ubicándolo en la posición 21 de 32 departamentos, superándolo el Putumayo y Caquetá, sin embargo; la región nariñense presenta mejor velocidad de descarga, (Mintic, 2020).

3.8.1. Identificación de Variables Clave

Para el departamento de Nariño y el sector servicios de apoyo administrativo es primordial conocer las oportunidades y amenazas que el entorno tecnológico le ofrece, pues de ello depende en muchos casos el éxito en la incorporación de estrategias de innovación en los procesos administrativos, además de las opciones de acceso para ampliar la cobertura de las instituciones de formación. En la tabla 24, se relacionan las variables claves respecto a este entorno.

Tabla 24 Matriz guía de análisis del entorno tecnológico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR ENTORNO TECNOLÓGICO					
VARIABLE	**A/O**	**AM**	**am**	**om**	**OM**
Mano de obra calificada y especializada en temas de innovación tecnológica en Nariño	**A**	**X**			
Acceso a servicios de internet de última generación y telecomunicaciones en el departamento de Nariño	**A**		**X**		
Acceso de servicios técnicos y de mantenimiento en el departamento de Nariño	**A**		**X**		
Capacidad de adquirir conocimientos técnicos y científicos en Nariño a través de la investigación y desarrollo de conocimiento.	**O**				**X**
Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos en Nariño	**O**				**X**
Infraestructura adecuada a las necesidades tecnológicas en el departamento de Nariño	**A**	**X**			
Facilidad para adquirir equipos tecnológicos de otras partes del mundo	**A**		**X**		
Existen opciones para acceder a las nuevas tendencias tecnológicas que permitan desarrollar el servicio del Bpo.	**O**			**X**	
A: Amenaza O: Oportunidad AM: Amenaza mayor am: amenaza menor OM: Oportunidad Mayor om: Oportunidad menor					

Fuentes: Autores del trabajo

3.9. ANÁLISIS INTEGRADO DEL ENTORNO

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis integrado del entorno; el cual según las orientaciones conceptuales expuestas por Betancourt (2017), tiene como finalidad “detectar tanto las amenazas como las oportunidades importantes, pertinentes y de mayor impacto sobre el área de mercadeo y comunicaciones de Mutual Emssanar y el sector en el cual se encuentra” (p. 77). Para este caso, el sector al cual pertenece la empresa Asociación Mutual Emssanar, es el sector servicios, subsector Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos.

Empleando los lineamientos desarrollados en el trabajo de Betancourt (2017) sobre análisis de entornos, se toma la herramienta análisis integrado de entornos con el fin de analizar las variables identificadas en cada una de los entornos que influyen en la organización Mutual Emssanar y el área de mercadeo y comunicaciones específicamente.

Tabla 25 Análisis integrado del entorno para el área de mercadeo y comunicaciones de Mutual EMSSANAR

ENTORNO GEOFISICO			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
Posición geoestratégica del departamento de Nariño permite la Comercialización internacional.	La ubicación geoestratégica del departamento de Nariño, implica el impulso de empresas que buscan desarrollar sus actividades comerciales a nivel internacional con países como Ecuador.	La ubicación del departamento de Nariño, ha permitido que se dinamicen actividades económicas relacionadas con el comercio internacional y los servicios, en ese sentido se puede observar que la ubicación del departamento ha permitido la diversificación en los sectores productivos, ahora no solo depende del sector primario, sino también del terciario en mayor medida, y esto tiende a permanecer e incrementarse a largo plazo.	La ubicación geoestratégica del departamento de Nariño, representa una oportunidad para diversificar la oferta de servicios administrativos, pues la dinámica de las actividades productivas y comerciales de la región, implican un entorno con múltiples opciones para que la organización pueda apoyar a otras empresas que busquen ampliar su mercado internacionalmente, razón por la cual se considera a esta variable como una oportunidad de crecimiento, tanto para la Mutual EMSSANAR, como para el área de Mercadeo y Comunicaciones.
Ventaja comparativa de Nariño por su diversidad geográfica y climatológica.	Al referirse a la ventaja comparativa se está hablando de la capacidad que tiene el departamento de Nariño de producir ciertos tipos de productos o servicios de una manera más eficiente, gracias a sus características geográficas y climatológicas y su relación con el sector de servicios se establece en la respuesta de las empresas al surgimiento de las cadenas globales de	Actualmente, se presenta un impacto favorable para el sector de los servicios en cuanto a la internacionalización de sus actividades gracias a la tendencia creciente del comercio internacional de servicios, (empresariales, profesionales, técnicos, informática e información) y su inclusión en las cadenas globales de valor, (Medina).	Oportunidad media La existencia de cadenas globales de valor y la posición geográfica de frontera permite el desarrollo de empresas que aprovechan estas condiciones geográficas para ampliar su mercado a nivel internacional y a su vez se convierte en una oportunidad para que la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones preste sus servicios administrativos y

	valor y los diferentes tratados comerciales que se establecen entre los países.		financieros a esas organizaciones.
Deficiente malla vial de Nariño (vías secundarias y terciarias) y una única vía de comunicación principal (Vía Panamericana).	La infraestructura vial de un territorio tiene efecto en la capacidad y eficiencia del sistema productivo del sector de servicios, ya que permite la reducción de costos de transporte, minimización del tiempo y mayor cobertura.	La deficiencia en la malla vial del departamento de Nariño, genera dificultades para el desarrollo de las actividades comerciales. Uno de los mayores inconvenientes en la actualidad es contar con una sola vía principal que conecta al departamento con el resto del país, ya que reiteradamente esta vía es utilizada como forma de presión al gobierno con bloqueos que dejan al territorio aislado por largos periodos de tiempo afectando seriamente el comercio y el transporte terrestre. Otra situación son los derrumbes en épocas de invierno que también provocan dificultades de movilidad.	Para Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, es una amenaza mayor la deficiencia de la malla vial en la región, porque impacta en sus operaciones al dificultar la movilización de sus funcionarios y afectar el cumplimiento de compromisos adquiridos con los clientes, además, de incrementar los costos operativos, por pago de pasajes aéreos, y otros asociados.
Existencia de un solo aeropuerto con grandes limitaciones en prestación del servicio	Que un territorio cuente con una adecuada infraestructura aérea (aeropuerto) permite al sector de servicios poseer mayores condiciones de competitividad, ya que garantiza una optimización del tiempo en cuento a transporte tanto de personas como de bienes.	El departamento de Nariño cuenta con dos aeropuertos que no cumplen con las condiciones necesarias para garantizar la competitividad de la región. El Aeropuerto Antonio Nariño, está situado a 27 kilómetros de Pasto, tiene tráfico nacional, además de vuelos chárter tanto militar como privados, (Aeronáutica civil, 2021), con limitación en el número de vuelos (12 vuelos diarios desde y hacia Bogotá y Cali) y de aerolíneas que ofrecen sus servicios. Actualmente se realiza la modernización y expansión de la	Para la organización y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera una amenaza mayor, porque impacta notablemente en las dificultades de movilidad de sus funcionarios, y en la eficiencia del trabajo que se debe realizar en territorios retirados del domicilio de la organización.

		terminal, plataforma, nueva torre de control y otras instalaciones. El segundo aeropuerto es el de San Luis, localizado a 7 Km de Ipiales, 90 Km de Pasto y 11 Km de Rumichaca, destinado para pasajeros y carga y que le brinda servicios a Ipiales y demás municipios de la Provincia de Obando. Se proyecta que sirva como conexión hacia destinos internacionales, (Aeronáutica civil, 2021). A la fecha sus servicios son muy limitados.	
Alto riesgo de desastres naturales en el municipio de Pasto (deslizamientos, derrumbes, Volcán Galeras).	El Municipio de Pasto, dada su ubicación geográfica posee una tectónica que se manifiesta en su actual actividad sísmica y volcánica, además de sus condiciones topográficas. Sumado a ello las condiciones climáticas han ocasionado incidentes como inundaciones, movimientos en masa, avenidas torrenciales, vendavales, sequías e incendios de cobertura vegetal, (CMGRD Municipio de Pasto, 2016). La relación de esta variable con el sector servicios está dada por los altos costos que implican las primas de seguros contra desastres naturales, que a su vez incrementan los costos de servucción.	Actualmente, es importante que las organizaciones tengan una cultura de prevención y preparación frente a los desastres naturales, por lo tanto, realizar una evaluación previa de los riesgos que existen en el lugar de operaciones de una organización es esencial, ya que permite tomar medidas adecuadas para minimizar las consecuencias negativas de un posible evento catastrófico. Dentro de esa preparación a los riesgos existe la opción de la compra de seguros que permite recuperar el dinero de los bienes asegurados, o el seguro del lucro cesante, que cubre la pérdida de ingresos por causa de interrupción de sus actividades	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable es considerada una amenaza menor, porque existen riesgos de desastres en el territorio, que encarecen las pólizas de seguros necesarias para prever estas situaciones, impactando los costos operativos del servicio.
El departamento de Nariño posee la mayor extensión de la Costa Pacífica con	La Costa Pacífica nariñense se constituye en una fuente de desarrollo económico y	En la actualidad los gobiernos departamentales que cuentan con territorio en la Costa Pacífica,	La Mutual EMSSANAR, y el área de Mercado y Comunicaciones contemplan esta variable como una

aproximadamente 149.735 hectáreas.	comercial, para el sector de servicios gracias a sus recursos naturales y ventajas competitivas como son sus atractivos turísticos, reservas forestales, recursos pesqueros, biodiversidad, recursos hídricos, solares y recursos mineros, (Cámara de Comercio de Cali, 2018-2019).	conscientes de las oportunidades que ofrece, buscan desarrollar estrategias que permitan fortalecer la región, (Cámara de Comercio de Cali, 2018-2019). Para el sector servicios, se presentan oportunidades futuras teniendo en cuenta las políticas de gobierno que prometen desarrollar económicamente a la costa pacífica, y principalmente al subsector de actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos los cuales pueden generar oportunidades de negocio.	oportunidad menor al establecer un mercado potencial en empresas del sector salud que desarrollen sus operaciones en la costa pacífica requiriendo por la complejidad y costos de sus actividades empresariales apoyo de la Mutual EMSSANAR.
Alta tendencia del uso de suelos para cultivos ilícitos en el departamento de Nariño.	La existencia de cultivos ilícitos en la región hace que la mano de obra se distraiga en la consecución de recursos económicos por esta vía; de igual manera, crea desconfianza en las relaciones comerciales entre los potenciales clientes, por la inseguridad y violencia que se genera alrededor de estas prácticas	Para la ONU, el 76% de los cultivos ilícitos de Colombia se concentran en 4 departamentos, de las cuales en Nariño se determina que hay 36.964 hectáreas y en aumento; evidenciando mayor productividad, eficiencia y precios; llegando a detectar actividad ilícita grupos delincuenciales del cartel de Sinaloa de México. El avance de los cultivos ilícitos por lo general implica el desplazamiento de los cultivadores a zonas de vocación forestal o a áreas protegidas, lo cual conlleva la destrucción masiva de los ecosistemas a través de la tala y quema de la vegetación boscosa, y el posterior establecimiento del cultivo. (El Tiempo, 2020)	Las actividades ilícitas en la región implican una amenaza mayor, generando desconfianza en las relaciones comerciales para los potenciales clientes de la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones; esta desconfianza se extiende a la gestión o diligenciamiento de documentos con declaración de procedencia y/o destino de los recursos, entre otros; que impactan directamente en la imagen y el posicionamiento de la empresa de servicios de un “territorio de delincuentes”.

ENTORNO SOCIAL			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
El departamento de Nariño es tradicionalmente agrícola	La estructura socio-productiva del departamento de Nariño compuesta por los sectores primario, secundario y terciario, presenta como principal fuente económica del departamento a la agricultura, con 703.447 Ha. De tierras dedicadas a la producción agrícola, (Gobernación de Nariño, 2019) aportando el 17,4% del PIB regional en el 2020, (DANE, 2021) y el sector de servicios profesionales, científicos y técnicos aportó en el PIB departamental 3,3% para el año 2020, (DANE, 2021). Su aporte está dado entre otras razones, porque el sector agrícola en las últimas décadas ha realizado la tercerización de procesos no estratégicos de su producción, (Gobernación de Nariño, 2019).	Actualmente los mercados tanto regionales como internacionales son cambiantes, complejos y muy competitivos, por esa razón la agricultura tradicional no tiene oportunidad frente a una agricultura industrializada que incluye nuevas tecnologías y enfocada en el mercadeo. Como afirma la FAO, en el informe de IICA, “Un sistema de innovación agrícola comprende, entre otras cosas, el entorno general económico e institucional propicio requerido por todos los agricultores. Otros componentes claves son la investigación y los servicios de asesoramiento y organizaciones de productores agrícolas eficaces. Esta innovación involucra los procesos, la comercialización y la innovación organizativa”, (IICA, 2017)	Esta variable se considera como una oportunidad menor para Mutual EMSSANAR, y específicamente para el área de mercadeo y comunicaciones porque dentro de sus actividades operativas está el 150 asesorar a negocios y empresas que decidan tomar nuevas opciones de desarrollo y crecimiento de mercado, sin embargo; aunque el sector agrícola intenta tercerizar servicios, el apoyo e inversión en el sector por parte del Estado no es suficiente y esto afecta que este evolucione de tradicional a industrial. Por otra parte, la Mutual EMSSANAR, puede servir de intermediario entre el sector agrícola y las instituciones del Estado para gestionar proyectos de inversión gracias a su posicionamiento empresarial.
El departamento de Nariño ha sido utilizado dentro del conflicto armado como corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia	El Departamento de Nariño es un punto estratégico para las actividades ilícitas de grupos de narcotráfico y delincuencia por su condición de frontera, su vía marítima, la diversidad de sus pisos térmicos, su topografía de montaña y su selva extensa, que favorecen el asentamiento de cultivos ilícitos	En la actualidad se presenta un conflicto en el territorio nariñense por parte de los grupos armados y delincuenciales que utilizan su ubicación geográfica para el tráfico de precursores químicos; la proliferación de laboratorios para el procesamiento de sustancias (particularmente de	Se considera una amenaza mayor, cuando las variables afectan directamente a los procesos de las diferentes empresas y Mutual EMSSANAR, no es ajena a toda esta problemática, generada por el narcotráfico y conflicto armado. Los inversionistas y potenciales clientes externos al territorio, verifican estas

	(producción de coca), (UNODC). La relación de esta variable con el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos se establece por la inestabilidad e inseguridad que esta problemática genera para la creación e inversión de empresas en zonas que aunque poseen muchas ventajas comparativas para desarrollar actividades productivas y económicas no se pueden llevar a cabo por las situaciones de violencia y conflicto presentes	clorhidrato de cocaína y pasta base); así como el tráfico y micro tráfico y la comercialización de drogas en el interior y por fuera del departamento, (UNODC).	condiciones al momento de elegir empresas que prestan servicios y por seguridad de sí mismos optarían por no contratar servicios en este territorio. Adicional, si estos riesgos de orden social se acrecientan y materializan pueden entorpecer la operación y hasta afectar nuestra reputación.
Alto índice de desplazamiento forzado de la población civil en el departamento de Nariño.	Los altos índices de desplazamientos masivos, confinamientos y restricciones a la movilidad en el departamento de Nariño, se da en los municipios de mayor vulnerabilidad, donde las personas presentan unas características socio-económicas críticas que afectan su nivel de vida. Estos desplazamientos generan que la ciudad de Pasto como principal receptora de dicha población incremente sus tasas de desempleo e informalidad impactando a su vez la problemática social de la ciudad. En el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos su afectación también es	La presencia y accionar de diferentes grupos armados organizados y Grupos Delictivos Organizados, han propiciado el aumento de las emergencias humanitarias en el departamento. Dichos grupos buscan el control territorial y social por sus vínculos con economías ilícitas, reflejado en enfrentamientos entre ellos y acciones de violencia armadas contra la población civil, situación que afecta recurrentemente a las poblaciones de tres zonas específicas de Nariño: la Costa Pacífica Nariñense, la Cordillera y Norte de Nariño, y el Sur de Nariño, hacia la frontera con Ecuador,(OCHA, 2020)	Para la Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo esta variable se considera como una amenaza mayor porque el alto índice de desplazamiento en la población civil, genera problemáticas sociales y económicas que afectan el desarrollo y el interés de inversión en la región. Los inversionistas y potenciales clientes externos al territorio, verifican estas condiciones al momento de elegir empresas que prestan servicios de tercerización de procesos y por seguridad de sí mismos optan por no contratar servicios en territorios con estas problemáticas.

	significativa al generar mayor pobreza, inestabilidad social, violencia en la región; además, de la existencia de mano de obra poco preparada y calificada para su aprovechamiento.		
Bajos niveles de ingreso y altos índices de miseria en el municipio de Pasto y en el departamento de Nariño.	Como lo afirma Durán, en su estudio sobre teorías de la pobreza, se distinguen dos tipos de pobreza: la pobreza coyuntural originada por las condiciones de producción y empleo de la economía en determinado momento y la pobreza estructural dada por las características del mercado de trabajo, las características psicosociales y de capital social, ya sean individuales o regionales que dan origen a la "trampas de pobreza",(Durán O, 2016). En el caso de Nariño, y el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos esta variable afecta a muchos niveles de la sociedad nariñense, generando baja capacidad y visión empresarial, además de insuficiente mano de obra calificada.	Para el año 2019, el departamento de Nariño presentó una línea de pobreza monetaria con $274.115, con un crecimiento nominal de 3,4%. La brecha de la pobreza para el departamento fue de 19,8%. La línea de pobreza monetaria extrema de Nariño en el 2019 fue de $123,922, presentando un crecimiento nominal de 4,7% y su incidencia fue de 14,8%, (Dane, 2020). Esta problemática se ha encrudecido con la actual pandemia que incremento la crisis económica de Nariño, incremento el desempleo e informalidad haciendo a la población más vulnerable.	Para la Mutual EMSSANAR, y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se establece como una amenaza menor, ya que se revisa desde dos perspectivas. La primera es que el cliente principal de la Mutual EMSSANAR, son las empresas de sector salud del régimen subsidiado, los cual implica que a mayor número de personas vulnerables mayores afiliados para estas instituciones generando mayores oportunidades de negocio para la Mutual; sin embargo, también existe una situación negativa que es el que la empresa no tenga suficientes opciones de talento humano especializado para desarrollar sus actividades ya que mientras más población en estado de pobreza, significa menos oportunidades de formación especializada.
El alto coeficiente de Gini en Nariño y la alta desigualdad de ingresos de la población.	Según los economistas un resultado de 0,40 puntos Gini o más se considera crítico, (Keeley, 2018), en Nariño fue de 0,512 en 2018 y de 0,521 en 2019, (Dane, 2020),	En la actualidad la desigualdad de ingresos en el departamento de Nariño es crítica y puede considerarse como causas de ello, los inadecuados modelos económicos empleados en el país, la inequidad	Para la Mutual EMSSANAR, y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera una amenaza menor ya que genera inestabilidad en la economía regional

	cuyo efecto con el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos se aprecia en el incremento de la desigualdad, que según Kuznets, es baja en las sociedades preindustriales, donde la mayoría de la gente vive en niveles de subsistencia; pero, una vez inicia la industrialización, las brechas comienzan a crecer debido al aumento de los ingresos de los trabajadores de las fábricas en comparación con los de los agricultores, y continúan aumentando al incrementarse la especialización de los trabajadores industriales, (Keeley, 2018), y de igual forma los profesionales que se especializan en temas técnicos y científicos también adquieren mayores ingresos debido a su formación.	en los salarios que se establecen tanto en las instituciones oficiales como privadas, las ineficientes políticas que se manejan para el sector rural, al cual no se lo reconoce ni se dignifica su labor productiva y la falta de una educación apropiada a las necesidades reales de la región. Esta situación genera un ambiente inestable y poco atractivo para la inversión y generación de nuevos desarrollos empresariales.	además de limitar la inversión en el territorio y acrecentar la desigualdad en la población.
Fragmentación institucional y territorial a nivel nacional, departamental y municipal	En el territorio nariñense se presenta una resistencia y descontento generalizado hacia la política y la institucionalidad tanto nacional, como departamental y municipal, por razones como la alta corrupción, el desinterés por las necesidades de la región, el incumplimiento de	La tendencia que se presenta actualmente no solo en el territorio sino en el país, es la de inconformidad y oposición a las instituciones de gobierno y fuerzas públicas, por razones como la corrupción, la debilidad institucional, la violencia política, la maquinaria electoral y la desinformación, (UMAIC, 2017). Esta situación transciende al	Amenaza menor. Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se califica como una amenaza menor porque la fragmentación institucional genera inestabilidad política que a su vez se traduce en inseguridad, incertidumbre, corrupción y toma de decisiones arbitrarias que afectan seriamente

	compromisos a las comunidades y el incremento de violencia e injusticia social. Estas situaciones afectan también al sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos, porque el respeto y la confianza a las instituciones permiten generar estabilidad, seguridad y un mejor desarrollo de trabajo en un territorio.	sistema económico y productivo de un territorio, porque de la estabilidad política y la fortaleza institucional depende el buen funcionamiento de los demás sistemas sociales y económicos de una región.	al sistema económico y social.
Bajo acceso a servicios públicos de calidad	El acceso a los servicios públicos de calidad en una región implica que una sociedad cuente con mayores oportunidades de desarrollo humano y social, además, de garantizar la conservación de la salud y mejores niveles de vida, lo cual impacta también el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos, porque al existir una población con sus necesidades básicas satisfechas y con acceso a servicios públicos que les permitan mantener niveles de vida dignos, influye en una mejor actitud para generar desarrollo empresarial y de talento humano en la región. Afecta la competitividad de las empresas.	Los servicios públicos en el departamento de Nariño, presentan deficiencias en la cobertura y calidad del agua, especialmente en las zonas rurales, (el 46% de hogares en las cabeceras urbanas municipales y el 3% de las zonas rurales consumen agua potable), el alcantarillado a nivel departamental es del 84,5% en zonas urbanas y del 15,6% en zonas rurales, la cobertura de gas natural es del 11,8%, la cobertura energía del 92,6% y la penetración Internet del 1%, la cobertura de agua potable es 67,7%, (UMAIC, 2017). Esta situación genera en la población un bajo nivel de vida, que afecta no solo al tejido social de la región, sino también, al tejido empresarial, ya que se limita el desarrollo económico que también depende de la infraestructura y	Amenaza menor. El bajo acceso a servicios públicos de calidad se califica como una amenaza menor para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones porque este factor afecta la competitividad de la región y de la organización al limitar y encarecer los procesos empresariales

		servicios públicos para su buen desempeño.	
Existencia de una alta oferta educativa en el municipio de Pasto en preescolar, básica primaria, básica secundaria y media	En el municipio de Pasto se presenta una alta oferta de educación preescolar, básica primaria, básica secundaria, y media, que permiten contar con una población formada a nivel escolar con conocimientos básicos para realizar labores de poca especialización, pero que les permite desarrollar actividades y poseer capacidades para realizar estudios profesionales. Esta condición para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos permite que cuente con mano de obra con algún nivel de preparación.	La cobertura de educación escolar en el municipio ha sido mayor en los últimos años, garantizando cupos para niños y jóvenes en instituciones oficiales y privadas. La importancia de la educación radica en terminar con el analfabetismo y permitir a las comunidades tener mayores oportunidades en el mercado laboral. Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos es indispensable contar con una población educada con capacidad de profesionalizarse.	Oportunidad menor. Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones contar con fuerza laboral con estudios hasta educación secundaria y media es importante ya que cuentan con personas con un nivel medio de preparación que les permite desarrollar labores operativas y tener capacidad de realizar estudios profesionales.
Barreras de acceso, permanencia y bajas tasas de cobertura de la educación superior.	El acceso a la educación superior es fundamental para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos ya que la formación especializada es la materia prima de este sector que permite cumplir eficazmente con los propósitos definidos por el mismo.	Actualmente, los niveles de cobertura de educación superior del departamento de Nariño están significativamente por debajo de las coberturas nacionales, siendo del 24,2% en el 2018, (El Observatorio de la Universidad Colombiana, 2020) las principales barreras de acceso y permanencia en el sistema educativo, se centran en factores de movilidad, ausencia de infraestructura y de docentes, altos costos de matrícula y pocos cupos que aumentan la vulnerabilidad de las subregiones menos prósperas e impiden el progreso de sus	La Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones definen esta variable como una amenaza menor porque la oferta de profesionales es muy limitada, especialmente en profesiones específicas como las áreas de tecnología, comunicaciones y mercadeo electrónico, necesarias para los procesos del área de Mercadeo y Comunicaciones.

		habitantes (Ministerio de Educación , 2017)	
Alta cobertura en servicios de salud en el departamento de Nariño	El Departamento de Nariño presenta una alta cobertura en la afiliación de la población elegible al régimen subsidiado, siendo la meta el logro de la cobertura universal de esta población de acuerdo con la normatividad vigente. La población indígena también se encuentra afiliada en un alto porcentaje y casi la mitad de la población desplazada, (idsn, 2021). Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos es de gran importancia contar con una población que tiene acceso a servicios de salud, porque este contribuye a que la oferta laboral del territorio presente menos tasas de morbilidad y por el contrario su calidad de vida y desempeño laboral sean óptimos.	En la actualidad el Gobierno Nacional representado en Nariño por el Instituto Departamental de Salud, busca gestionar la afiliación al SGSSS de la población nariñense a través de la promoción, asistencia técnica, inspección y vigilancia del proceso de aseguramiento para el logro de la cobertura universal con un manejo eficiente de los recursos, (idsn, 2013). Gracias a esta gestión el territorio nariñense cuenta con un alto número de pobladores afiliados al sistema, o sea en el régimen subsidiado, como en el régimen contributivo o especial, garantizando que la comunidad pueda acceder a servicios de salud de calidad, oportunos y eficientes y a su vez que los recursos destinados a la salud sean utilizados debidamente.	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable es considerada una oportunidad mayor porque significa que en el departamento existe un mercado potencial que genera viabilidad para la empresa que cuenta con 25 años de experiencia en el sector del aseguramiento en servicios de salud, en los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Putumayo. Esta experiencia le permite a la Mutual EMSSANAR y específicamente al área de Mercadeo, conocer ampliamente las necesidades de las organizaciones que pertenecen a este sector y con los conocimientos adquiridos durante su trayectoria empresarial responder adecuadamente a los requerimientos de la administración del aseguramiento y operación de los servicios de salud, además de establecer las estrategias adecuadas para conseguir el reconocimiento y posicionamiento empresarial a nivel nacional.
ENTORNO DEMOGRAFICO			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
La mitad de la población nariñense pertenece a las zonas urbanas y la otra	Un aspecto importante para tener en cuenta en el presente análisis es la distribución de la población en el	La tendencia demográfica en Nariño presenta actualmente una distribución equitativa entre la	Esta variable se califica como una oportunidad para Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y

mitad pertenece a la zona rural.	departamento de Nariño y como se ha mencionado anteriormente una de las mayores características del territorio es su alta ruralidad la cual se puede apreciar en la tabla 7, y es una de las situaciones que explica muchas de las condiciones actuales de desarrollo social y económico de la región. Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos, esta característica debe tenerse en cuenta en el momento de desarrollar estrategias adecuadas para atender a su mercado meta y ofrecer soluciones a sus necesidades	población que vive en los centros urbanos y la población que habita en las zonas rurales. Esta situación responde a circunstancias como el desplazamiento forzado y la búsqueda de mejores oportunidades para las familias campesinas. Sin embargo, la llegada de la población rural a las zonas urbanas trae en la mayoría de los casos más pobreza, inequidad e inseguridad, además de un nivel de vida indigno para estas familias tan vulnerables. Para el sector empresarial, donde se desenvuelve Emssanar puede tomarse como una oportunidad el hecho de que se incremente esta población, pues hace que nuestros clientes (empresas del sector de salud subsidiado), presten más servicios por las condiciones y circunstancias que la población rural llega a la cabecera municipal. Podría considerarse también a esta población como fuerza laboral en la región; pero la falta de educación y preparación son una limitante para ofrecer oportunidades laborales a dicha comunidad en el campo de la prestación de servicios.	Comunicaciones, siendo consecuentes con su objeto social y estrategia de servicios tercerizados para empresas del sector salud; porque con el aumento de la demanda de servicios de la población de régimen subsidiado en la zona urbana, hace que las empresas del estado o empresas privadas que cumplen este rol, y que son los clientes potenciales de Mutual EMSSANAR, requieran ajustar sus procesos para responder adecuadamente a las necesidades de sus usuarios. Se marca como menor porque el incremento de población urbana no es mayor sino relativamente equilibrada, con relación a la población rural, sin representar mayor incidencia en la demanda de servicios.
Mayor número de mujeres en la población del Departamento de Nariño y en el municipio de Pasto.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos, el hecho de que la	Según el último censo realizado en Colombia, se observa que a nivel nacional, departamental y municipal el porcentaje de la población de hombres es menor que	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones la variable que determina mayor cantidad de mujeres se valora como

	región tenga un mayor porcentaje de mujeres (51% Nariño y 52,7% Pasto), que de hombres (49% Nariño y 47,3% Pasto), (CNPV 2018) en la población representa una oportunidad de generar estrategias y condiciones encaminadas a ofrecer a esta población mejores garantías en su desarrollo profesional adaptándose a sus características y necesidades.	el porcentaje de la población de las mujeres, pero en el municipio de Pasto se presenta una mayor diferencia en este aspecto, lo que significa que el número de mujeres del municipio es más alto con relación al país y al departamento. Para el sector empresarial esta característica obliga a pensar en mejorar las políticas laborales que ofrezcan mayores garantías y equidad al trabajo femenino.	una oportunidad menor porque el género femenino presenta unas características particulares, e importantes para la organización como la intuición, el instinto, la responsabilidad y el compromiso en el trabajo, que son útiles para el óptimo desarrollo de actividades laborales; por lo tanto, el contar con un alto porcentaje de mujeres en la estructura poblacional tanto del departamento y municipio permite tener un potencial de mano de obra con esas características para el trabajo.
La población del departamento se concentra en edades económicamente activas entre los 15 y 59 años y es más joven frente a la población de otras regiones del país. La población del departamento proyecta una fuerza laboral amplia, de creciente población joven.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos, contar con una mano de obra joven implica el aprovechamiento de capacidades y talentos, además, de la vitalidad, el deseo de aprender, el interés por la innovación, la tecnología, la disposición al cambio y a la búsqueda del crecimiento profesionalmente presente en este grupo etario.	Actualmente, en el municipio de Pasto los grupos etarios que se presentan en la tabla 6, indican que el grupo con mayor porcentaje de participación en la estructura poblacional es el de 15 a 64 años, el cual es el grupo en edad de trabajar, lo que para las organizaciones es positivo si se entiende que representa una alta oferta de mano de obra en el territorio.	Oportunidad mayor. Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, contar con población joven implica contar con personas activas y motivadas por adquirir aprendizajes, tener intereses hacia las nuevas tecnologías y abiertas a los cambios y nuevos retos que la economía actual presentan constantemente.
Incremento de la esperanza de vida en la población nariñense	La relación de esta variable con el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, se encuentra en factores como el aumento del PIB per cápita, el cual es importante para el desarrollo económico	El incremento de la esperanza de vida en los países menos desarrollados presenta un efecto positivo en el incremento del PIB per cápita, ya que al contar con una mayor población con capacidad tanto de producir como de consumir, dinamiza	Oportunidad mayor. La Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, observa esta variable como una oportunidad mayor porque contar con un equipo de trabajo que posee mejores garantías de mantener y preservar

	del territorio. De igual manera, el incremento de la esperanza de vida, garantiza para el sector contar con mayor oferta de mano de obra, que posean niveles de vida más dignos y con mejores condiciones.	la economía de un territorio. De igual manera, factores como la tasa de alfabetización de la población, las mejoras económicas, la educación y la nutrición, aportan a incrementar la esperanza de vida de una población y de igual se establece en un indicador necesario para establecer estrategias empresariales que permitan responder a las necesidades de la población.	su esperanza de vida y la de su familia, genera una mayor estabilidad emocional, física y psicológica que impacta positivamente en el desempeño laboral y en la eficiencia en el trabajo.
La tasa de crecimiento poblacional del municipio de Pasto es superior a la del departamento de Nariño.	La diversidad de la población, así como el crecimiento de las mismas es un factor importante para determinar las estrategias de acción y atención a las comunidades. Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y servicios administrativos el crecimiento de la población garantiza que se incremente la demanda de servicios en todos los sectores económicos lo que también permite que existan mayores oportunidades de crecimiento empresarial.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, el crecimiento positivo de la población representa mayores ventajas al contar con una demanda creciente tanto de bienes como de servicios en una región, que a su vez beneficia el crecimiento empresarial y económico haciendo que existan mayores negocios que requieran de los servicios que el sector objeto de análisis ofrece.	Para la Mutual EMSSANAR y específicamente para el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera como una oportunidad mayor, porque el crecimiento de la población en el municipio de Pasto, significa beneficios por el incremento de demanda de servicios
La conformación de hogares es de 4 personas por hogar, en el municipio de Pasto.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos es útil conocer cómo se conforman las familias en la región, porque al saber sobre esta conformación las empresas tienen mayores elementos	Las circunstancias económicas, sociales y familiares de la actualidad hacen que las parejas decidan tener una familia pequeña. Es importante para las organizaciones esta variable porque entender los comportamientos sociales y su estructura	Oportunidad menor. Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, esta variable se considera una oportunidad menor, porque la manera en que se conforma la estructura familiar influye también en el comportamiento social

	para determinar las estrategias y ajustar los procesos de las organizaciones teniendo en cuenta estas características de los hogares en Nariño	hace parte de las estrategias tanto de producción como de mercadeo para responder eficientemente a las necesidades de la población.	y económico de la región, y por consiguiente influye en el accionar de la organización y del área.
La población del departamento proyecta una fuerza laboral amplia, de creciente población joven.	Que la fuerza laboral del territorio sea creciente y joven implica que el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos cuente con una amplia opción para la contratación de personas con potencial, energía y creatividad para el trabajo además de actitudes positivas frente al cambio.	Se observa que la población de Nariño, se encuentra en una etapa en la cual el índice de juventud es mayor al de envejecimiento y el municipio de Pasto tiene tendencia a incrementar su índice demográfico, concentrando un elevado porcentaje de la población del departamento, este aspecto para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos es una tendencia alentadora ya que garantiza contar con una alta oferta de fuerza laboral.	Oportunidad mayor. Esta variable se considera una oportunidad mayor para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones porque sus servicios requieren de mucho personal como en el caso del Call Center. Siendo el talento humano uno de los factores más relevantes de la organización, poseer una amplia fuerza laboral joven es relevante.
Fuga de fuerza laboral por las precarias condiciones de ingresos económicos.	Que exista fuga de fuerza laboral perjudica al sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, porque se reduce la oferta de mano de obra calificada, cuya importancia para el sector es muy alta teniendo en cuenta que los servicios que se prestan son de mayor complejidad y requieren de personal con un alto grado de preparación.	Para el departamento de Nariño, en el periodo 2015 a 2020, el índice de migración fue de -1,13. Las causas pueden estar atribuidas a las condiciones de empleo ejercido en el departamento, caracterizado por ser de bajo perfil y de mano de obra no calificada, situación que obliga a un proceso migratorio de población calificada hacia otras zonas del país, para buscar mejores opciones de desempeño laboral y profesional, (Gobernación de Nariño, 2016).	El no contar con mano de obra calificada en la región hace necesario la búsqueda de profesionales de otros lugares nacionales, encareciendo el servicio estructurado porque es necesario competir con salarios de otras regiones o conseguir profesionales con honorarios representativos que no responden a las condiciones económicas de las empresas del territorio presentándose como una amenaza menor.

ENTORNO CULTURAL			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
La idiosincrasia del nariñense se distingue en utilizar diminutivos en su comunicación.	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, al realizar actividades que implican una relación directa con el usuario o cliente, requiere que su talento humano presente habilidades comunicativas que faciliten el asertividad y las buenas relaciones. La idiosincrasia nariñense presenta en su comunicación características que la hacen muy particular, pero que no poseen una buena dicción para expresar el mensaje.	Como afirma P, Díaz, en su estudio "El Alma Colombiana. Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia", el departamento de Nariño presenta características en su forma de comunicación que la identifican: **"*Pueblo de índole marcadamente patriarcal, con abundancia de indigenismos y graciosas perturbaciones que aquejan su lenguaje, como el abuso del gerundio y el empleo del infinitivo verbal con desinencia diminutiva*" (Díaz, 2012).** En la actualidad, las características de hablar nariñense se mantienen sobre todo en las zonas rurales, y es uno de sus mayores distintivos reconocidos en el país. Sin embargo, aunque esta particularidad hace partes de la idiosincrasia nariñense, para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, en algunos campos puede ser una limitante para establecer una comunicación adecuada y asertiva.	Para la Mutual EMSSANAR y específicamente para el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera una amenaza menor, al tener en cuenta que actividades como la comunicación corporativa, las relaciones públicas, las acciones de mercadeo y promoción, las relaciones con medios de comunicación y la ejecución de productos audiovisuales y de radiodifusión, requieren de talento humano con una buena dicción, buen uso de las palabras y una buena vocalización para cumplir con los objetivos propuestos por el área, situación que se limita mucho con el manejo tradicional del lenguaje de los nariñenses.
En el departamento de Nariño se tiene una alta habilidad y gusto por las artes, la música y la poesía.	En el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, se requiere contar con personas con	Para el sector de servicios administrativos, contar con un talento humano con habilidades artísticas, aporta al fomentar sensibilidad,	Las habilidades artísticas de los nariñenses los distinguen por sus capacidades creativas, estéticas y su sensibilidad que para el

	destrezas artísticas que aporten en aspectos como la capacidad de reconocer y reproducir parámetros estéticos, armónicos y comunicativos, también en la habilidad para utilizar técnicas y herramientas de trabajo manual o artístico, que enriquezcan el trabajo y le brinden valor agregado.	disciplina, autoestima y específicamente en áreas como la literatura o poesía, al mejorar la capacidad de comunicación de ideas y emociones; con la música y el canto, al ayudar a sensibilizar el sentido auditivo, mejorar la concentración y percepción; con la danza al fomentar la proactividad, libertad y trabajo en equipo y estimular la disciplina, solidaridad, agilidad física y mental; con el teatro, al promover la comunicación con creatividad corporal, el trabajo en equipo y la confianza en sí mismos; con la pintura, el dibujo o la escultura, se obtiene expresión de sentimientos y representación de todo lo que existe alrededor; con la fotografía o filmación, facilita la expresión de sensaciones, y registra todo aquello que se requiere, (Vasquez, 2018)	desempeño empresarial son muy útiles y pueden considerarse ventajas competitivas, razón por la cual la Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo y comunicaciones específicamente definen esta variable como una oportunidad mayor, ya que sus aportes tanto en el ámbito estético como en el de actitud y aptitud del talento humano son de gran importancia para las actividades creativas del área de Mercadeo y Comunicaciones.
La población nariñense presenta un marcado espíritu de trabajo comunitario.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, esta es una variable importante que permite al sistema productivo contar con talento humano que se compromete a trabajar por un bien común, buscando el beneficio para una comunidad. Esta característica permite que en las empresas se dé una mejor sinergia y los objetivos	La población nariñense está en un alto porcentaje compuesta por pueblos indígenas (pastos), los cuales cuentan en su identidad cultural con la “minga”, o formas de trabajo comunitario de origen ancestral, una de las razones por las cuales el talento humano de esta región cuenta con ese espíritu de trabajo comunitario. De igual manera, el haber sido un pueblo aislado que ha tenido que ser autosuficiente para su	La Mutual EMSSANAR, inspira su objeto social en el trabajo solidario, que busca brindar mejores alternativas de vida a sus asociados. Teniendo en cuenta esta condición la Mutual EMSSANAR, y el área de Mercadeo y Comunicaciones consideran esta variable como una oportunidad mayor porque contar con personas con espíritu de trabajo comunitario, aporta a la generosidad, el buen

	empresariales se alcance con mayor efectividad.	sobrevivencia, también influyó para que se diera origen a una subsistencia colectiva, (López C, 2018)	desarrollo y el apoyo en las actividades laborales, que se llevan a cabo en la organización y son acordes con sus principios y naturaleza.
Las empresas tradicionales de la región son de conformación familiar.	Las empresas familiares son de gran importancia para el desarrollo empresarial de un territorio al ser generadoras de empleo y dinamizadoras de la economía regional. Su relación con el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, es que se constituyen en clientes potenciales; ya que, por sus particularidades, se presentan factores que en muchas ocasiones afectan su puesta en marcha, y su subsistencia como lo son la falta de capital, la informalidad en la Gestión del Talento humano, de los procesos de mercadeo y en las finanzas, (Muñoz, Matabanchoy, & Guevara, 2020). A partir de estas situaciones el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos puede considerarse en un apoyo para impulsar su desarrollo Organizacional y potenciar las variables claves para su crecimiento empresarial.	En el departamento de Nariño existen muchas empresas creadas por familias que tienen como propósito generar empleo para ellos y sus parientes, siendo reconocidos como emprendedores; sin embargo, en muchos casos estos emprendedores no poseen la suficiente preparación para manejar sus negocios y cuando crecen y sus procesos se hacen más complejos presentan dificultades que en ocasiones los llevan a fracasar. Entre los factores que limitan el desempeño de las empresas familiares se destacan que sus administraciones se deciden como un proceso de sucesión, que muchas veces implican conflictos internos o toma de malas decisiones, manejos intuitivos o emocionales más que racionales y en muchos casos falta de preparación profesional. Las distintas disciplinas que manejan el campo de las organizaciones pueden proveer un conocimiento más nutrido como apoyo a las particularidades y dinámicas de las empresas familiares, y a partir de su conocimiento	Para la Mutual EMSSANAR, y para el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera una oportunidad menor, teniendo en cuenta que las empresas de tipo familiar pueden convertirse en clientes potenciales para los servicios que ofrece, como la planeación estratégica de mercadeo, los estudios de mercado, servicio al cliente, y otras actividades afines

		proporcionar estrategias capaces de fortalecer a las empresas familiares, para potenciar el crecimiento de organizaciones que generen estabilidad económica y social a la región.	
El nariñense es gentil, alegre, creativo y servicial	La calidez humana y el buen trato en el trabajo son factores importantes para generar una buena y prospera relación con los clientes de una organización, en este sentido el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, requiere contar con personas que presenten características como las identificadas en la gente nariñense.	En la actualidad se habla mucho de la empatía y la comunicación asertiva con los clientes, es por ello que características como la gentileza, la alegría, la creatividad y el espíritu de servicio, identificadas en los nariñenses, se constituyen en elementos importantes para que las Organizaciones cuenten con personal capaz de llegar a sus clientes y mantener relaciones optimas con ellos.	Para la Mutual EMSSANAR y especialmente para el área de Mercadeo y Comunicaciones las excelentes relaciones dentro y fuera de la organización son imprescindibles por esa razón el contar con esta variable se considera como una oportunidad mayor.
El nariñense se caracteriza por su humildad, humanidad, honestidad y orgullo por su raza	Valores como la humildad, humanidad, honestidad y orgullo por su raza, se constituyen un componente muy importante para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, porque son estos valores los que permiten a una organización dirigir sus políticas y directrices de una manera ética y comprometida con el bienestar de sus clientes internos y externos.	Los valores descritos en esta variable y que se identifican en el pueblo nariñense enriquecen el quehacer de una organización. Es así como la humildad, permite escuchar con disposición y reconocer las equivocaciones, la humanidad propende solidaridad y comprensión por el otro, la honestidad contribuye a actuar en la verdad y a generar confianza y el orgullo por la raza garantiza identidad y compromiso.	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones contar con colaboradores que tengan valores como los descritos en esta variable se consideran como una oportunidad mayor, porque garantiza un mejor desempeño y se articula con los valores y la misión de la Organización.
El nariñense es reconocido por su dedicación y por ser	Dentro de las fortalezas que se requieren para que un	Hoy en día las Organizaciones dedicadas a prestar	Para la Mutual EMSSANAR y para el área de Mercadeo y

estudioso y trabajador.	colaborador tenga buen desempeño en sus labores están la dedicación y ser estudioso y trabajador, ya que estos aspectos hacen parte de la disciplina y del compromiso que necesitan dentro de las responsabilidades asumidas por las empresas que hacen parte del sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos.	servicios administrativos asumen altas responsabilidades porque de ellas depende que otras empresas tengan un buen desempeño y cumplan con sus objetivos, por esta razón es imperioso que los colaboradores que conformen este tipo de compañías presenten actitudes como las nombradas en la presente variable.	Comunicaciones es una oportunidad mayor contar con colaboradores que tengan fortalezas como la dedicación, el ser estudiosos y trabajadores, porque gracias a estas conductas se garantiza la actualización y manejo adecuado de los conocimientos, y el trabajo ético.
El nariñense tiende a creer y generar rumores (chismes)	En las Organizaciones la comunicación informal en muchas ocasiones se determina como un comportamiento negativo para el buen desempeño de las organizaciones y en el sector de servicios profesionales y administrativos también es importante contar con talento humano que sepa manejar la información de manera prudente y responsable ya que el manejo de confidencialidad de la información es parte indispensable del trabajo.	Los nariñenses tienen una característica que para las organizaciones puede tomarse como un comportamiento negativo y es el de generar y creer en rumores y comentarios sin tener certeza de su veracidad. Estos comportamientos en las organizaciones pueden traer consecuencias como afectar la moral de la organización, aleja a los verdaderos líderes y talentos de trabajar en proyectos donde se manejan los chismes, hace a los colaboradores improductivos porque dedican la mayor parte del tiempo en comentar los chismes que en realizar su trabajo y por último se hace normal que exista la deslealtad entre colaboradores y con la misma organización.	Para EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable representa una amenaza menor, ya que el comportamiento de generar comentarios o creer en ellos sin tener certeza de su veracidad o que exista la indiscreción en el manejo de información confidencial es sumamente problemático para la imagen y ambiente laboral de la Organización.
El nariñense presenta un comportamiento de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos contar con colaboradores	La puntualidad y el cumplimiento en un colaborador es una fortaleza que demuestra su responsabilidad, profesionalismo, interés	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se considera como una amenaza

compromisos y fechas establecidas.	que tienen buenos hábitos como la puntualidad y el cumplimiento son factores relevantes que aportan a la imagen de las organizaciones, a la eficiencia de las operaciones, y a la alta satisfacción de los clientes y usuarios de sus servicios.	y respeto por su trabajo; por esa razón en las organizaciones valoran muchos a los colaboradores que presentan este comportamiento en su vida laboral. Por otra parte, la puntualidad y cumplimiento evidencian la capacidad organizativa de las instituciones y garantizan eficiencia en sus operaciones.	mayor, porque el mal hábito de la impuntualidad es muy común en el talento humano de la región y en muchas ocasiones genera inconvenientes en el desempeño de colaboradores.
En el departamento de Nariño existe una alta creencia religiosa (mayoría católica) En el departamento de Nariño existen valores basados en las creencias religiosas	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos la creencia religiosa puede aportar a la ética y la moral de los colaboradores, sin embargo, estos valores no son exclusivos de las personas que tienen creencias religiosas.	Los nariñenses en su gran mayoría son personas muy creyentes y respetan a las tradiciones religiosas, como lo describe el López citado por (Díaz, 2012) donde considera a los nariñenses como un pueblo que no tiene otro ideal que la fe y el culto, asistiendo a procesiones, peregrinaciones y fiestas religiosas.	Esta variable es una oportunidad menor para Mutual EMSSANAR y para el área de mercadeo, siendo un comportamiento que puede ser aprovechado en las organizaciones; considerando estrategias que contemplen este comportamiento, sin trasgredir los principios o creencias religiosas de la comunidad nariñense.
Alto grado de machismo en el departamento y presencia de maltrato a la mujer física o sicológica.	En el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos los aportes de la mujer son invaluables ya que su participación en la sociedad, en la economía y en todas las actividades de la vida hace un gran aporte. El machismo y el maltrato a la mujer son factores que afectan al sector si se tiene en cuenta que genera en las colaboradoras una baja autoestima, y baja productividad al enfrentar este tipo de conductas por parte	Encontrar en la región un alto grado de machismo y maltrato a la mujer es una condición negativa que muestra un atraso social que afecta también a las organizaciones con situaciones como el acoso laboral y sexual, el descarte de la mujer en cargos de liderazgo, y preferencia de empleabilidad de hombres sobre mujeres cuando son madres o tienen deseos de tener familia, generando discriminación y condicionando su vida personal.	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, se presenta como una amenaza menor; aunque es evidente el incremento de mano de obra femenina respecto al total de trabajadores; también se observa que es mayor el porcentaje de hombres que asumen cargos de responsabilidad y dirección; demostrando un comportamiento machista. De igual manera, en machismo a nivel de la sociedad afecta a la Organización cuando las víctimas de maltrato

	de compañeros de trabajo o de parejas.		son colaboradoras que ven afectada su integridad como personas y a su vez perjudican su desarrollo social, laboral y productivo.
ENTORNO JURÍDICO			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
En Colombia existe la libertad y el derecho al trabajo en condiciones equitativas y satisfactorias.	Esta variable permite al sector terciario su crecimiento paulatino puesto que la presentarse como un derecho genera infinidad de opciones y combinaciones para generar ideas de negocios. La característica de ser equitativo anticipa un equilibrio entre un pago justo por servicios similares que se prestan en el sector de servicios y el concepto de satisfactorio se relaciona directamente con la libertad; que permite que las personas que se desempeñan en este sector no están obligadas a hacer una tarea en específico, sino a aportar desde su voluntad de participar en su desarrollo.	El que todas personas tengan derecho a trabajar, la libre elección y condiciones equitativas, permite tener un potencial de crecimiento en la prestación de servicios; por otro lado, incentiva la estandarización de roles y responsabilidades de los respectivos cargos; así como la asignación de salarios igualitarios permite ser más eficientes en los ejercicios de planeación de mano de obra. (Constitución Política de Colombia, 1991). La tendencia en Colombia es que esta condición de igualdad no se cumpla entre hombres y mujeres; encontrando que, en términos salariales, en 2017 la diferencia de ingresos entre hombres y mujeres fue de 17,6 puntos. De igual manera la existencia de las actividades históricamente feminizadas, como servicios comunales y sociales (66,3%), intermediación financiera (57,5%) y comercio, hoteles y restaurantes (50,8%), con el agravante de que dos de estos tres sectores presentan altas	Esta variable se presenta como una oportunidad mayor para la Mutual EMSSANAR, puesto que su razón de ser de prestar servicios permite tener mano de obra oportuna según las necesidades de los clientes, permitiendo hacer proyecciones muy cercanas a la realidad, siendo eficientes en su empleo. Para la el área de mercadeo se presenta también como una oportunidad puesto que las estrategias de mercadeo implican contar con mano de obra que permita materializar las mismas, tanto para los sub servicios de centro de contactos o de promoción de marca; donde la mujer puede aportar muchos elementos a favor en estos componentes.

		tasas de informalidad (43,2%, 18,2% y 78,3% respectivamente). Además, el 64% de trabajadores familiares sin remuneración son mujeres. (Escuela Nacional Sindical, 2019)	
En toda Colombia, se protege al trabajador con un contrato y en caso de despido se genera indemnización.	El sector de servicios se basa en la firma de contratos para el cumplimiento de compromisos y su respectiva remuneración. Esto permite entablar relaciones serías entre cliente y proveedor, además de ser respaldadas por documentos que determinan claramente deberes y derechos. Además, permite establecer reglas de juego claras en el momento en que se incumplan estos contratos hasta llegar a pago de multas o indemnizaciones cuando se viola algún derecho laboral o comercial; de esta manera le da estabilidad al sector en la prestación de servicios.	Aunque la Ley 789 de 2002 regula el derecho al trabajo y la protección social, en el Art. 28 protege al trabajador con contrato a término indefinido y si es despedido sin justa causa debe ser indemnizado, asi como en el Art. 50 determina que el contratista deberá pagar las obligaciones a los sistemas de salud, pensiones y riesgos laborales (Ley 789, 2002). La tendencia, por las nuevas modalidades de trabajo desdibujan la correlación entre derechos de protección y seguridad social del tradicional modelo asalariado. Las mujeres serían las más afectadas, además de que el sistema está segregado por la informalidad, ellas ingresan a trabajar en formas desregularizadas combinadas con labores de cuidado no remuneradas ni protegidas. Analizando la informalidad laboral por cobertura a la seguridad social, tenemos una tasa de 62,9% en 2018, cercana a la de la población general colombiana. Hay 3´724.000 ocupados jóvenes excluidos de	Esta variable se presenta como una oportunidad mayor para la Mutual EMSSANAR, impacta de manera positiva en la productividad del trabajador teniendo claro que cuenta con un contrato de trabajo y el pago justo por sus servicios; el tener al personal motivado con una remuneración oportuna. Aunque la tendencia en Colombia no es próspera, para él colaborador; es favorable para la empresa tener en orden la relación laboral mediante un contrato que permita disminuir el riesgo laboral por demandas ante inspecciones de trabajo. Para el área de mercadeo se presenta también como una oportunidad la formalización de las relaciones con los trabajadores, evitando las demandas por desacuerdos en el pago por los servicios prestados.

		este derecho fundamental. (Escuela Nacional Sindical, 2019)	
El sistema laboral colombiano permite ampliar la capacidad de mano de obra mediante contratos de aprendizaje.	El poder ajustar los procesos a las necesidades de los clientes y sus requerimientos; es una capacidad de respuesta que le aporta al crecimiento de las empresas para aprovechar oportunidades	El desempleo, la informalidad, el subempleo y las brechas de desigualdad son las características del mundo laboral colombiano en general, pero en especial para las mujeres y jóvenes como tendencias. (Escuela Nacional Sindical, 2019). Se busca aprovechar esta mano de obra recién egresada de los centros de formación técnica del SENA; permitiendo una oportunidad de dar continuidad a las personas a acceder a un trabajo digno.	Tanto para la Mutual como para el área de mercadeo y comunicaciones se presenta como una oportunidad mayor al existir la posibilidad de contratar mano de obra técnicamente formada para poder dar respuesta a servicios de mercadeo como aplicación de encuestas e investigaciones de mercado, como el servicio de centro de contactos, entre otros.
En Colombia existe “flexibilidad laboral” ajustando la cantidad de trabajadores según las condiciones de mercado. El reconocimiento de la actividad comercial o mercantil en el Código de Comercio.	La “flexibilidad laboral” es una oportunidad para las empresas en ajustar sus procesos para; siendo eficiente el uso de la mano de obra cuando se requiere responder a las necesidades del mercado	La tendencia de los gobiernos y los trabajadores es ajustarse a los requerimientos de la nueva economía impulsada por la tecnología y el conocimiento; el que se implemente la robotización-automatización, la digitalización, la inteligencia artificial, entre otros; desplaza la mano de obra que se requiere y la destrucción de empleos. Existe otra tendencia, como es la precaria presencia del Estado en asuntos regulatorios laborales. Y el desarrollo del nuevo modelo de precarización laboral tecnológica con la aparición de las PUNTO COM, mediante la innovación digital, que por ahora, no tiene robotizado el trabajo en	Esta variable de “flexibilidad laboral” se presenta como una oportunidad mayor, frente a las necesidades de incremento de mano de obra en el momento en que se requiera; la prestación de servicios requiere en ciertos momentos atemporales la demanda de personal.

		Colombia. (Escuela Nacional Sindical, 2019)	
La variedad de tipos de contratos comerciales permite movilidad a las empresas como: prestación de servicios, de mandato, administración delegada, de mutuo, de agencia oficiosa	Las empresas pueden brindar otros servicios diferentes a la compra y venta de producto/ servicios; puesto que faculta a las empresas a ejecutar actividades que otras empresas no quieren hacer o no tienen la capacidad montada para ejecutar una tarea específica; proporcionando un radio de acción mayor a empresas que venden servicios de tercerización.	En Colombia, existe una tendencia a la economía de la "informalidad" (65,7% son trabajadores informales) y del "cuentapropismo" (emprendedores); este ingreso al mundo empresarial debido a la falta de opciones de empleo decente y estable es una situación obligada. (Escuela Nacional Sindical, 2019). Esta informalidad lleva a la persona a tomar trabajos de ventas por catálogo, conformadas por vendedores o distribuidores independientes (generando 14 mil empleos directos y 2 millones de trabajadores denominados "colaboradores", de los cuales el 89% son mujeres, y de estas el 7% de estratos socioeconómicos 2 y 3, y el 82% mayores de 35 años). Es decir, es casi la única opción para mujeres pobres y mayores en condiciones de precarización la opción de trabajo sin ninguna garantía laboral en la relación con los proveedores de los productos. (Escuela Nacional Sindical, 2019).	Para la Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo y comunicaciones se presenta también como una oportunidad al formalizar la relación laboral con contratos y más aun existiendo otras opciones de contrato que permiten ampliar el portafolio de servicios para las diferentes de dependencias de la Mutual entre ellas el área de mercadeo. .
En Colombia está autorizada y regulada la constitución de empresas de economía solidaria asociaciones mutuales con beneficios tributarios.	Las empresas de economía solidaria son reconocidas en el país por crear empleo en condiciones laborales atractivas para el trabajador; pudiendo participar de	Para la Organización Internacional del Trabajo OTI considera como tendencia "la necesidad de promover una agenda para el futuro del trabajo centrada en el ser humano, en la que	El reconocimiento del modelo de economía solidaria para empresas en Colombia, es una oportunidad mayor porque su modelo busca la redistribución social y el beneficio

	espacios democráticos de decisión, así como la generación de cohesión social que se fomenta a través del trabajo colaborativo y la redistribución de excedentes.	la economía social y solidaria desempeñe un papel relevante"; aunque en muchos países no es reconocida, si las reconocen países como España, Francia, Italia, México, Costa Rica, Argentina, Corea del Sur, África del Sur y, en Túnez. (Revista Portafolio, 2019)	común; la rentabilidad se reinvierte en sus asociados y el crecimiento de la empresa. Este modelo permite la sostenibilidad de la misma a diferencia de las empresas que sus ganancias se distribuyen entre uso pocos.
La creación y funcionamiento de entidades de economía solidaria no tienen mayores requisitos en el territorio colombiano.	Los requisitos para la apertura de empresas de economía solidaria son mínimos; existiendo pocas barreras para la entrada de nuevos competidores. La ley 454 de 1998 de economía solidaria en Colombia define en su art. 3 al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía	La tendencia de este tipo de empresas es la implementación de un modelo gerencial enfocado al trabajo en grupo, con fuerte tendencia a que dicho grupo se transforme en uno que trabaje en equipo, basados en la solidaridad. La gestión administrativa de la gerencia es ser humana, cálida, siempre mirando al mejoramiento de las condiciones de vida de cada uno de los asociados y de la comunidad. Desde su expedición en el 1998 no se ha hecho grandes modificaciones; de las cuales se puede mencionar en el 2003 resolución de la Superintendencia de Economía Solidaria; así como el Art 100 al 109 y deroga el 114, en el 2009 Art. 36 y 37, 69, 70: Art. 32 en el 2007 y en el 2012 la reglamentación por decreto.	La facilidad para la creación de empresas de economía solidaria se presenta como una amenaza mayor; puesto que, al no existir barreras para el ingreso de nuevos competidores, permite que existan la posibilidad de creación de otras empresas que se pueden dedicar al mismo servicio (copiar su misión) y sustituir a Mutual EMSSANAR.
ENTORNO ECONÓMICO			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
El nivel de Inflación colombiana se incrementó en 5,62% en 2021.	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos el incremento de la	La política monetaria en Colombia tiene como objetivo mantener una tasa de inflación baja y estable, y alcanzar el máximo nivel sostenible	El prever escenarios económicos donde se incrementa la inflación es una amenaza mayor para la Mutual EMSSANAR y para el

	inflación en Colombia, determina un ambiente de inestabilidad económica en el momento en que el aumento de los precios en insumos importados, de fletes marítimos y del comportamiento inflacionario en Estados Unidos afectan la adquisición de tecnologías por el incremento de los precios, y la devaluación del peso frente al dólar.	del producto y del empleo**.** De esta forma, la política monetaria cumple con el mandato de la Constitución de velar por mantener el poder adquisitivo del peso y contribuye a mejorar el bienestar de la población. Para lograr sus objetivos, el Banco de la República sigue un esquema de inflación objetivo en un régimen de tipo de cambio flexible. Bajo este esquema, las acciones de política monetaria están encaminadas a que la inflación futura se sitúe en la meta fijada en el horizonte de política. En Colombia, dicha meta fue fijada por la JDBR en 3% (con un margen admisible de desviación de ±1 punto porcentual). Esta meta se refiere a la inflación de precios al consumidor, que se mide estadísticamente como la variación anual del Índice de Precios al Consumidor (IPC), (Banco de la República, 2021).	área de mercadeo; porque genera la inestabilidad económica tanto de su sector como de la economía en general. El encarecimiento de los insumos tecnológicos y la reducción del poder adquisitivo de la población afectan enormemente el crecimiento empresarial de la organización.
Manejo controlado de las medidas fiscales, tributarias y monetarias de Colombia	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos es importante que el país controle eficazmente las medidas fiscales, tributarias y monetarias, ya que a través de ellas se consigue la estabilidad macroeconómica del país. Sin embargo, en los últimos tiempos estas medidas han	Las medidas fiscales en Colombia se caracterizan por una postura pro cíclica del gobierno, que significa que se aumenta el gasto público o se recortan los impuestos, cuando hay un crecimiento económico, y por el contrario, se reduce el gasto público y se aumentan los impuestos cuando hay una recesión, (Banco de la República, 2019). En Colombia, este	Es una gran oportunidad el que exista una estabilidad económica bajo unas medidas fiscales, tributarias y monetarias que no generen alta incertidumbre en los inversionista y empresarios, tiene un efecto positivo sobre el desarrollo de nuevos negocios ya que para administrarlos o financiarlos necesitan de préstamos que están determinados por estas

	sido muy debatidas por muchos sectores del país, sobre todo por varias reformas tributarias que buscan subsanar el déficit fiscal presente en el gobierno. A pesar de que el Banco de la República realiza estudios económicos periódicos para tomar decisiones, existen muchos factores como manejos inadecuados de los recursos y alto gasto público que afectan la eficiencia de su manejo y eso afecta a todos los sectores productivos en general.	comportamiento se refleja en el manejo de los impuestos más que en el gasto público. De igual manera, las constantes reformas tributarias han generado malestar y descontento en todos los sectores del país, afectando la inversión y el consumo de privados a corto plazo y dando pie al Paro Nacional de abril 2021, que ha golpeado seriamente la economía y convivencia social.	variables, esto permite una oportunidad de poder brindar servicios de asesoría a nuevas empresas.
Presión en medidas fiscales, tributarias y monetarias por efectos de pandemia COVID 19 en Colombia	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, han presentado dificultades igual que los demás sectores de la economía colombiana, a causa de la emergencia sanitaria provocada por el COVID 19. Los efectos se expresaron con toda intensidad en el mercado laboral, cuyos resultados de agosto de 2020 revelaron una disminución del 11% de los ocupados, con respecto a agosto de 2019, mientras que la tasa de desempleo se elevó al 16,8%. El PIB del segundo trimestre de 2020 decreció un 15,7% en términos anuales, contracción que refleja el impacto de las medidas de contención de la pandemia expresado	A consecuencia de la pandemia el Banco de la República tomo como primeras medidas de contención proteger el sistema de pagos, estabilizar el mercado cambiario y el de títulos públicos y privados, y asegurar que el crédito continuara fluyendo a la economía. (Banco de la República, 2021). Otras políticas monetarias fueron reducir la tasa de interés, modificar los encajes y operaciones de expansión con la emisión de títulos en pesos y en dólares, para garantizar la liquidez, apoyar el flujo de crédito a las empresas y los hogares y dar alivios a los deudores. Entre las medidas de tipo fiscal tomadas por el Gobierno está suspender la aplicación de la regla fiscal en 2020 y 2021, para apoyar la reactivación	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones las políticas fiscales, tributarias y monetarias son consideradas una amenaza mayor, porque muchas de las medidas que se han tomado para enfrentar la crisis, perjudican la situación financiera de la Organización, por el incremento de los aportes

	en el desplome de la producción y la demanda agregada. Los sectores con mayor contracción fueron el comercio, la industria y la construcción, con caídas de entre un 25% y un 35%. Solamente las actividades inmobiliarias y financieras crecieron de forma modesta (CEPAL, 2020).	económica, La política fiscal se orientó en 2020 a mitigar las consecuencias de la pandemia a través de un mayor gasto público. El déficit del gobierno central pasaría del 2,5% del PIB en 2019 al 8,9% del PIB en 2020, debido a una notable reducción de los ingresos tributarios (CEPAL, 2020)	
Interés de inversión extrajera en la economía colombiana	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos la inversión extranjera en Colombia es una oportunidad de crecimiento, competitividad y desarrollo, ya que la inyección de capital, tecnología y conocimientos otorgan mayores herramientas para el desempeño del sector. Por otra parte, la inversión extranjera en la balanza cambiaria, comprenden únicamente las operaciones que originan flujos de divisas y que se canalizan a través de los intermediarios del mercado cambiario doméstico y de las cuentas corrientes en el exterior (Mincit, 2021); su importancia está dada, en su capacidad de facilitar las operaciones de importación y	De acuerdo con la balanza cambiaria, la Inversión Extranjera Directa (IED) se situó en US$ 3.319 millones en el acumulado a junio de 2021, para una reducción de 21,3% respecto a igual período del año anterior. La IED petrolera y minera se situó en US$2.254 millones en enero-junio de 2021 y se redujo 8%, respecto a igual período de 2020. La IED en otros sectores (diferentes a petróleo y minería) se ubicó en US$ 1.065 millones en el acumulado a junio de 2021, para una reducción de 39,7%. La inversión extranjera de portafolio fue de US$1.379 millones en el acumulado a junio de 2021, que contrasta con la inversión negativa de US$1.539 millones de igual período de 2020. La inversión directa de Colombia en el exterior fue negativa en US$133,4 millones a junio de 2021, (Mincit, 2021).	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, la inversión extranjera se considera una oportunidad mayor porque permite que se incremente la disponibilidad de tecnología actualizada, aportando a la competitividad de la Organización. De igual manera, fortalece el crecimiento de la economía e inyecta capital extranjero a la economía nacional.

	exportación y también se toman como una forma de activo que genera ganancias en su negociación.		
Comportamiento en decrecimiento del PIB nacional	La economía colombiana registró una contracción anual del 6,8% en el año 2020, como resultado de los efectos de la pandemia, y en el último trimestre del 2020, el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos tuvo un comportamiento del 2,5%, (DANE, 2021) que, aunque no es negativo representa una participación baja en el PIB nacional, pero que con estrategias adecuadas puede presentar un crecimiento significativo en el futuro.	De acuerdo con el informe de DANE el comportamiento de la economía colombiana a marzo de 2021 dejó como resultado algunos cambios en las principales variables macro. Para el caso del gasto de consumo final, el dato llegó a tener una variación positiva del 1,6 % (0,5 % fue a marzo de 2020). Para el caso de formación bruta de capital hubo un crecimiento del 1,4 % (-10,3 % fue el resultado de hace un año), Las actividades secundarias (construcción y manufacturas) repuntan 24,9 % y contribuyen con 3,9 puntos porcentuales a la variación anual del ISE; “y las actividades terciarias (servicios) aumentaron 10,2 % y contribuyen con 7,3 puntos porcentuales”, (DANE, 2021)	Para EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones el decrecimiento del PIB nacional se considera una amenaza menor, porque expresa como se ha afectado la producción de bienes y servicios en el país, y las graves consecuencias que esto acarrea.
Impacto de la pandemia en la economía colombiana	La crisis sanitaria, ha golpeado fuertemente la economía internacional y la economía colombiana, con índices de abstención o disminución en las compras por parte de los consumidores de hasta el 78%, con tendencia a cambios o comportamientos de compra atípicos, donde el PIB en un histórico nunca antes visto se contrajo hasta en – 6.8% y que continúa con una	El comportamiento de la economía colombiana a partir de la pandemia presenta cifras preocupantes como el 3,75 millón de personas desempleadas, afectando a su vez el ingreso de las familias y a los sectores de la producción nacional que se desplomó a niveles de la década de los ochenta. Se presentó una devaluación del peso colombiano que en consecuencia generó el estancamiento en la inversión, y el	Esta es una variable coyuntural que ha afectado gravemente a la economía nacional y ha causado una recesión donde todos los sectores han sentido las consecuencias de la emergencia sanitaria. La Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones no han sido ajenas a esta situación, razón por la cual califican esta variable como amenaza menor.

	recesión insospechada, (DANE, 2021). En cuanto al sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, no ha estado ajeno a las afectaciones de la pandemia, sin embargo; por su naturaleza ha presentado mejor comportamiento que otros sectores, como el manufacturero o el de comercio. Algunas de las ventajas que este sector presenta es que puede ofrecer y ejecutar sus servicios con apoyo de la tecnología y medidas como el aislamiento no limita su actividad.	incremento de precios de todos los sectores de bienes y servicios. Las medidas de aislamiento forzado trajeron consigo el cierre de muchas micro y medianas empresas, y la crisis empresarial de las regiones, (DANE, 2021).	
Decrecimiento del PIB de Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos en el departamento de Nariño, tanto en el 2019 como en el 2020 tuvo una participación del 3,3% en el PIB departamental, presentando un decrecimiento con respecto al 2018, que fue de 3,5%. El comportamiento del sector en Nariño, ha sido poco representativo al compararlo con el sector de la agricultura que fue del 17,4% o el de comercio al por mayor y menor que fue del 18% (2020), (DANE, 2021). Su decrecimiento no ha sido demasiado alto, y más bien la	La participación del departamento de Nariño en el PIB nacional para el año 2019 fue de 1,5%, (provisional) y en 2020 -4,6 (preliminar), (DANE, 2021) considerándose como una baja participación en el PIB nacional en comparación con otros territorios. Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos este decrecimiento significa una recesión económica que afecta el desarrollo de la región y en consecuencia de las empresas que prestan servicios profesionales y administrativos.	Para EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones el decrecimiento del PIB departamental es una amenaza menor, porque refleja la disminución de la actividad económica de la región, el aumento del desempleo, la reducción del ahorro, y el aumento del déficit fiscal del gobierno por la reducción de pagos de impuestos, lo que a su vez afecta la inversión del estado en programas y proyectos estatales, situaciones que también afectan a la Organización como parte de la economía.

	participación del sector en el PIB, se ha mantenido constante, lo que también indica que son mínimos los cambios que se presentan en el mismo.		
Impacto de la pandemia en la economía regional	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos en el departamento de Nariño también ha sido afectado por la pandemia. El cierre de empresas y el incremento del desempleo, generan en la región la incertidumbre y el receso de la economía, que a su vez castigan el buen desempeño del sector servicios profesionales y administrativos ya que muchos de sus clientes son otras instituciones que requieren de sus servicios, pero con la crisis que se está viviendo a causa de la pandemia, han obligado al cierre de muchas de ellas	La pandemia en la economía regional generó problemáticas a causa de las acciones implementadas entorno a la emergencia sanitaria, que afectaron de manera directa a las empresas en Nariño. De acuerdo al estudio realizado, por la Cámara de Comercio de Pasto, el 98% de las empresas encuestadas registraron disminuciones en sus ingresos por ventas de un 72% en promedio. En el caso de las microempresas las pérdidas se promedian en el 75% y en muchos de los casos, las disminuciones presentadas llegan al 100%, (Cámara de Comercio de Pasto, 2020). La mayoría de las empresas han presentado dificultades en el suministro de materias primas e insumos para el desarrollo de sus actividades, entre las que se cuentan el aumento en los precios, escasez de materias primas e insumos, dificultad para el transporte e incremento en el valor de fletes, (Cámara de Comercio de Pasto, 2020).	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones las consecuencia de la pandemia en la economía regional se considera una amenaza menor, porque limitó el normal desarrollo de las actividades comerciales y generó incertidumbre, desaparición de empresas, pérdida de vidas y crisis hospitalaria, situaciones que afectan no solo al tejido empresarial de la región, sino la dinámica de desarrollo que se estaba evidenciando y a su vez los problemas sociales y de salud mental y física de la comunidad en general.
Incremento de la cotización de la moneda extranjera (dólar y euros)	El sector servicios profesionales científicos, técnicos y administrativos puede tomar el incremento	El incremento de la cotización de la moneda extranjera impacta en variables como, la tasa de la inflación, por	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones el incremento del dólar y

	de la cotización del dólar como una situación negativa al incrementar los costos de los servicios tecnológicos como las plataformas y software utilizados en los call centers o en otros que requieren de tecnología especializada.	cambios en los precios de los bienes y servicios importados lo que tiene un efecto directo en el índice de precios al consumidor; por los precios de las materias primas, un dólar más fuerte hace que sea más caro importar estos artículo; por cambios en el crecimiento de las exportaciones, un tipo de cambio más alto dificulta las ventas en el extranjero debido a un aumento de los precios relativos. Si las exportaciones se desaceleran los exportadores pueden optar por recortar sus precios, reducir la producción y recortar los niveles de empleo, (Monex, 2020).	euro se cataloga como una amenaza menor, porque incrementa los costos de operación de servicios como el call center, al afectar los precios de los equipos, plataformas y patentes que se importan por parte de la empresa y que restan competitividad en precios en el mercado.
Comportamiento estable del índice departamental de competitividad de Nariño	El índice de competitividad aporta información al sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, que le permite analizar la situación de su entorno. En el departamento de Nariño la competitividad departamental no es la mejor en comparación con otros departamentos evidenciándose el comportamiento en el ítem de innovación y dinámica empresarial que presenta un puntaje muy bajo, lo que afecta directamente al sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, que tiene como su	Uno de los principales resultados arrojados para Nariño por el Índice Departamental de Competitividad fue el incremento de una posición frente al año 2018, ubicándose en el puesto 20 para el año 2019, con una puntuación total de 4,54 sobre 10, entre los 32 departamentos de Colombia. Los resultados por ítems de la medición del índice de competitividad del departamento de Nariño, son Innovación y dinámica empresarial, que obtuvo un puntaje de 1,96; Sistema Financiero, con un puntaje de 2,57; Educación superior y formación para el trabajo, con un puntaje de 2,90; Infraestructura, con un puntaje de 3,83;	El índice departamental de competitividad, es calificado como una oportunidad menor para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, porque toma en cuenta el incremento de la posición en dos puestos, entre el año 2018 y 2019, evidenciándose una mejora que impacta a la región. De igual forma la Organización asume este comportamiento como un reto en el cual puede aportar desde su filosofía de servicio.

	actividad principal asesorar y apoyar a las entidades empresariales	(Cámara de Comercio de Pasto, 2020)	
Comportamiento estable del índice de innovación en el departamento de Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos Nariño, requiere contar con elementos de la innovación para prestar servicios eficientes e idóneos a sus clientes. De allí, que un puntaje del índice de innovación en Nariño medio-bajo no es alentador para el sector, sin embargo; es positivo contar con un desempeño medio en el pilar Capital Humano e Investigación, principalmente en el sub pilar Investigación y desarrollo, destacándose en Intensidad del gasto empresarial en investigación y desarrollo, indicador en el que ocupa el puesto 4, lo que evidencia una amplia ventaja en relación con sus pares del grupo de desempeño, (DNP, 2019) y que permite establecer que para el sector hay alta posibilidades de crecer y desarrollar proyectos orientadas a fortalecer el tejido empresarial de la región.	Con un puntaje de 22,38, Nariño ocupa el puesto 19 en índice general del IDIC y la posición 4 entre los 8 departamentos del grupo de desempeño Medio-bajo. Es el único departamento de la región Pacífica en este grupo de desempeño. (Valle Medio-alto, Cauca Medio y Chocó Bajo). En la razón de eficiencia, el departamento tiene un desempeño Bajo con un puntaje de 0,29. Cabe destacar que presenta un desempeño medio – alto en los sub pilares de Entorno político y Creatividad en línea, un desempeño medio en el pilar Capital Humano e Investigación. Resalta también el puesto 5 en el indicador de Exportación de servicios creativos y culturales, (DNP, 2019)	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones la estabilidad de la variable de índice de innovación la asume como una oportunidad menor, teniendo en cuenta que a pesar de estar dentro del grupo de desempeño medio-bajo, el departamento cuenta un buen desempeño en capital humano e investigación, específicamente en Intensidad del gasto empresarial en investigación y desarrollo, lo que evidencia el compromiso del sector empresarial con su crecimiento, generando a la Mutual EMSSANAR, una oportunidad de ampliar su portafolio de servicios y sus clientes.
Nivel bajo de la tasa de desempleo en Nariño en el último año.	Dentro de las mediciones de desempleo por actividad económica realizadas en el año 2020, la distribución porcentual de la tasa de desempleo en	El departamento de Nariño presento la tasa más baja de desempleo entre 23 departamentos del país y Bogotá D.C en el año 2020, siendo de 9,2%, con una variación del 2,9% frente	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones que el departamento de Nariño presente una baja tasa de desempleo en comparación a otros

	Nariño en el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos fue de 3,0% y su contribución de 0,1, (DANE, 2021). Estos indicadores permiten establecer que aunque el sector de servicios profesionales y administrativos no es de los más representativos en la economía nariñense, si hace un aporte positivo a la misma.	al 2019. Estos resultados permiten concluir que a pesar del momento coyuntural que se está viviendo a causa de la pandemia, la economía nariñense ha conseguido preservar mayores puestos de trabajo con respecto a los otros departamentos del país.	departamentos del país se considera una oportunidad menor porque permite evidenciar que se ha hecho una mejor gestión coyuntural de la afectación económica que se está viviendo a causa de la pandemia y que también hay mayores perspectivas de recuperación.
ENTORNO TECNOLÓGICO			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
Mano de obra calificada y especializada en temas de innovación tecnológica en Nariño	Actualmente, la ciencia, la tecnología y la innovación, son la base sobre la cual se fundamenta el desarrollo de una transformación social y productiva de la región. Además, se asume que el conocimiento es otro factor productivo unido al capital, la tierra y el trabajo, que permite el aumento de la productividad, la generación de valor agregado, mayor competitividad, pero también empleo, bienestar social y equidad. Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos es primordial conocer las oportunidades y amenazas que el entorno tecnológico le ofrece, pues de ello depende en muchos casos el éxito en la incorporación de	Para el año 2018, el municipio de Pasto y el departamento de Nariño contaban con una cobertura de educación universitaria del 24,2% y hacían presencia 6 IES, nacidas e instaladas en la región y 12 de otras regiones del país que buscan cubrir la demanda educativa. De igual manera, se registran en Nariño 72 instituciones y 7 en Pasto que ofertan programas técnicos relacionados con áreas específicas de técnico en sistemas, programación, electrónica y electricidad, mantenimiento de computadores, análisis de redes de datos y comunicaciones, esenciales para apoyar la adopción de procesos tecnológicos de las empresas de la región, (Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano - SIET , 2020).	La variable de mano de obra calificada y especializada en innovación tecnológica se determina como una amenaza mayor para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, teniendo en cuenta que a pesar de que existe oferta de programas tanto técnicos como profesionales relacionados con la tecnología, hace falta mucho más enfoque hacia las necesidades empresariales y a la generación de productos innovadores y creación de nuevos conocimientos tecnológicos que aporten a la competitividad de la Organización.

	estrategias de innovación en los procesos empresariales.		
Acceso a servicios de internet de última generación y telecomunicaciones en el departamento de Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos requiere entre sus recursos una capacidad de comunicación tecnológica y de acceso a servicios de internet eficiente y de última generación que le permita responder a las exigencias del mercado. En el departamento de Nariño debe tenerse en cuenta que en el aspecto de acceso a los servicios de internet, el departamento cayó 5ta posición en Servicios digitales de confianza y seguridad y quedó entre los cuatro departamentos con más bajo desempeño en este indicador, (DNP, 2019).	El departamento de Nariño está presente dentro de los proyectos de desarrollo, masificación y acceso a Internet nacional, con el cual el gobierno de Colombia pretende un mayor despliegue de la infraestructura, la masificación de acceso a internet, y la igualdad para el acceso de los servicios TIC. Sin embargo, todavía hay muchas barreras que impiden que el acceso a estos servicios de Internet sea masivos, equitativos y de amplia cobertura, garantizando mayor eficiencia.	Esta variable se considera como una amenaza menor para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, porque a pesar de los avances que el gobierno ha realizado en los últimos tiempos para el acceso al internet de última generación, todavía presenta dificultades que afectan a la Organización, sobre todos en su masificación y amplia cobertura.
Acceso de servicios técnicos y de mantenimiento en el departamento de Nariño	Para el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos el acceso a servicios técnicos y de mantenimiento es fundamental, porque los recursos tecnológicos son imprescindibles para	Gracias a la presencia de varios programas técnicos en áreas relacionadas con servicios técnicos y de mantenimiento, en el departamento de Nariño se cuenta con personas capacitadas en este aspecto, sin embargo; en temas especializados como en los sistemas de comunicación, plataformas y	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable representa una amenaza menor porque el talento humano capacitado en estos temas es muy limitado, sobre todo para equipos y plataformas que vienen de otros países, generando en muchas ocasiones

	que las organizaciones que se dedican a ofertar los servicios profesionales y administrativos realicen sus actividades de mejor manera siendo más competitivos. El mantenimiento adecuado y regular a todos los equipos tecnológicos garantizan que exista un buen desempeño de las organizaciones.	programación de nuevas tecnologías, no se cuentan con talento humano idóneo, que hacen depender a las empresas de proveedores foráneos, incrementando los costos y dificultando la eficiencia en muchas actividades.	dificultades y demoras en sus operaciones.
Capacidad de adquirir conocimientos técnicos y científicos en Nariño a través de la investigación y desarrollo de conocimiento.	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, requiere como materia prima el conocimiento técnico y científico, con el que realiza sus actividades, por esa razón que en el departamento se cuente con los elementos necesarios para poder acceder a estos conocimientos en su potencial para el sector. Según el DNP, en la medición del índice de innovación departamental del 2019, el Subíndice de Resultados, Nariño está especialmente rezagado en el pilar Producción de Conocimiento y Tecnología ocupando el puesto 24, entre todos los departamentos y obtiene un desempeño bajo en los tres sub pilares	Según datos del MINCIENCIAS, el departamento de Nariño posee con corte a 2019, 114 grupos de Investigación, de los cuales 112 se ubican en el municipio de Pasto, (Minciencias, 2019). El área de conocimiento que cuenta con mayor participación de grupos de investigación son las ciencias sociales con el 39%, y en segundo lugar se encuentra el campo de la ingeniería y tecnología con el 18%, (Minciencias, 2019). De igual manera, Nariño en el índice de innovación presenta un desempeño medio en el pilar Capital Humano e Investigación, principalmente en el sub pilar Investigación y desarrollo, destacándose en Intensidad del gasto empresarial en investigación y desarrollo, lo que representa un aspecto positivo para el sector de servicios	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, esta variable la considera una oportunidad mayor al tener en cuenta las capacidades del talento humano que existe en la región y aunque las estadísticas en cuanto a la producción de conocimiento y tecnología es muy bajo en comparación a otras regiones del país, el área de Mercadeo y Comunicaciones le apuesta a generar espacios que permitan desarrollar este ítem y convertirse en líderes para el sur occidente colombiano.

	que lo componen: creación del conocimiento en el puesto 20, impacto del conocimiento con el puesto 28 y difusión del conocimiento en el puesto 21. Este escenario representa una barrera para el sector de servicios profesionales y administrativos porque limita su desarrollo y crecimiento, (DNP, 2019).	profesionales y administrativos porque permite el aprovechamiento del conocimiento en sus áreas, (DNP, 2019)	
Capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos en Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos necesitan tener una capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, por esta razón se hace indispensable evaluar factores que permitan contar con esas capacidades. Una de estas capacidades que se considera importante para el sector es la que el DNP, en el cálculo del índice de innovación departamental subrayó en el Subíndice de Resultados, donde Nariño se destaca por su desempeño medio-alto en el sub pilar Creatividad en línea en el que se ubica en el puesto 11. Esto se sustenta en el buen resultado en el indicador de Registros de software por millón de habitantes, en el que tienen el sexto puntaje más alto del país, (DNP, 2019).	El ambiente tecnológico abarca desde las habilidades básicas hasta la capacidad de diseño de nuevos productos. Innovaciones de mayor trascendencia, involucran un trabajo más profundo en materia de investigación y diseño de nuevos procesos y productos, por lo cual es importante generar los espacios y el ambiente para que exista una respuesta y adaptación oportunas para los cambios tecnológicos que se originan en el mercado	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos lo califica como una oportunidad mayor, porque cuenta con un talento humano con características que le permiten responder positivamente a la adaptación, como son la creatividad, la inteligencia, y la dedicación, que les permiten junto a adecuadas estrategias de formación responder a esta variable eficientemente.

Infraestructura adecuada a las necesidades tecnológicas en el departamento de Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos requiere de una infraestructura adecuada para poder garantizar un buen desempeño en su trabajo, ya que muchas de las actividades que ofrece al mercado, requieren de tecnología idónea para tal fin, por ejemplo al revisar el tema de las TIC, en el departamento se evidencia la importancia de contar con el acceso eficiente a las mismas ya que temas de comunicación y relaciones empresariales se encuentran estrechamente relacionadas a esta variable.	El departamento de Nariño ocupa el puesto 16 entre los 32 departamentos de Colombia en el pilar de infraestructura, ubicándose en el grupo de desempeño medio, según el índice de innovación departamental del DNP. De igual manera, el departamento de Nariño ocupa la posición 20 en el sub pilar TIC que mide el acceso y el uso de las tecnologías fundamentales para el desarrollo de una economía de conocimiento, la posición 14 en el sub pilar infraestructura que incluye la infraestructura eléctrica y de transporte y la posición 9 en el sub pilar sostenibilidad ambiental. (DNP, 2019). Estas posiciones permiten concluir que el departamento de Nariño presenta muchas debilidades en las condiciones de infraestructura, que puedan generar un buen desempeño de las tecnologías en la región.	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y comunicaciones la situación de infraestructura en el departamento se califica como una amenaza mayor, porque existen muchas limitantes que reducen la competitividad de la empresa a causa de este factor, tanto en lo que se refiere al acceso de las TIC, como en las dificultades en las vías.
Facilidad para adquirir equipos tecnológicos de otras partes del mundo	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos en muchas ocasiones necesita importar equipos que cumplen con especificaciones concretas que no se consiguen en el territorio. Esta situación en muchas	La globalización de la economía y el auge del comercio electrónico en el mundo facilita la adquisición de equipos tecnológicos en el departamento de Nariño, sin embargo; las distancias, las difíciles y complejas formas de transporte y el fluctuante	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones esta variable se asume como una amenaza menor, porque el grado de complejidad para la adquisición de equipos tecnológicos hace que sea muy dispendioso, demorado y costoso.

	ocasiones dificulta o retrasa la eficiencia en el trabajo de las empresas e incrementa los costos de los servicios, que se ofrecen en el mercado.	cambio de la moneda extranjera, afectan el costo de los equipos afectando directamente a las empresas que requieren de la importación de tecnología.	De igual manera el acceso a servicios de mantenimiento y garantía de los productos se dificulta mucho.
ENTORNO MEDIO AMBIENTE			
VARIABLES CLAVES	**RELACIÓN CON EL SECTOR**	**JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
Gran riqueza hidrográfica del Departamento de Nariño	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, tiene necesidad de contar con los recursos hídricos de calidad como todos los sectores económicos porque el agua es el recurso más precioso para la vida, indispensable para el cuidado de la salud, la producción de alimentos e higiene de los mismos, para contar con la energía, entre otras ventajas. De igual manera, el sector necesita de los recursos hídricos ya que sus escases también afectan los costos de operación.	El departamento de Nariño se encuentra en jurisdicción de 2 microcuencas (Pacífica y Amazonas), 5 zonas hidrográficas y 17 subzonas hidrográficas. En la microcuenca del Pacífico, vierten sus aguas los ríos Patía, Mayo, Juanambú, Iscuandé, Tapaje, Rosario, Telembí, Güiza, San Juan (en la frontera con el Ecuador), Guáitara, La Tola y Mira. En la microcuenca del Amazonas vierten sus aguas los afluentes de los ríos Alto Putumayo, Chingual y San Miguel (CORPONARIÑO, 2016), citado por (Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019).	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones que el departamento cuento con riqueza hidrográfica lo cataloga como una oportunidad mayor, porque representa una ventaja comparativa frente a otros territorios que presentan deficiencia en estos recursos naturales los cuales son necesarios para la subsistencia de las comunidades y aportan a la economía de las regiones.
Nariño cuenta con cinco plantas hidro generadoras pero insuficientes a la necesidad energética del Departamento.	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos requiere de la energía para el funcionamiento de los equipos que utiliza diariamente en la operación, por lo cual es importante que el territorio donde realiza sus actividades, garantice el abastecimiento de este servicio y a su	Nariño se destaca en el índice de innovación departamental con el desempeño en el sub pilar Sostenibilidad ambiental, en el que ocupa el puesto 9, sobresaliendo en el indicador de Eficiencia del uso de la energía, con un desempeño medio-alto que alcanza la posición 6 en el escalafón general. Vale la pena destacar también el avance en 6 posiciones en Empresas	Esta variable representa para la Mutual EMSSANAR, y el área de Mercadeo y Comunicaciones una amenaza media, ya que es limitada la generación de energía en el territorio y al existir una alta demanda puede en algún momento generar un colapso, sin embargo; es satisfactorio saber que a pesar de las limitaciones existentes

	vez haga uso eficiente del mismo.	con certificación ambiental ISO 14001, lo que ayudó a fortalecer las ventajas relativas del departamento en el sub pilar de Sostenibilidad ambiental, (DNP, 2019).	en el departamento se haga un eficiente uso de la energía.
Por condiciones geográficas y climáticas, el municipio de Pasto posee relativa calidad de aire a nivel nacional.	El sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos al ser un sector que cuenta dentro de sus principales activos al talento humano, requiere también que sus operaciones se realicen en las mejores condiciones ambientales, es así, que ubicarse en territorios que cuenten con un buen manejo del medio ambiente y específicamente del control de la contaminación del aire, garantiza a sus colaboradores una mejor salud, ambiente laboral y buen desempeño.	En Nariño, de acuerdo con el perfil de emisiones de gases de efecto invernadero de 2012 se encuentran los siguientes resultados: La participación del Dióxido de Carbono (CO2) es el 81,83% de las emisiones totales, gas metano (CH4) es el 9,05%, Óxido nitroso (N2O) representa el 8,82% y otros gases como el HF6 y SF6 son el 0,31%. Las mayores emisiones del departamento (44%) se generan en el sector agrícola que emite 3.685 Kton CO2-eq debido a las actividades de crecimiento y resiembra de cultivos. El sector forestal aporta el 33,5% de las emisiones del departamento, 2.812 Kton CO2-eq, asociado a la deforestación. El sector transporte reporta 845 Kton CO2-eq, donde los camiones de servicio pesado y autobuses generan el 4% de las emisiones del departamento. En menor proporción se encuentra el sector pecuario, por las emisiones asociadas al manejo de ganado bovino (4% de las emisiones totales del departamento), (Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019).	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones el tener unas condiciones relativas de la calidad del aire es una oportunidad menor, teniendo en cuenta que la calidad del aire es parte vital para la salud y la vida de todos los individuos, pero que a pesar de todos los informes y estudios que se realizan sobre el tema, en la región no se toman medidas contundentes frente a su cuidado ni se establecen políticas eficaces para evitar que se pierda este atributo de la región.
La mayoría de los ríos del departamento	El sector de servicios profesionales,	Sobre la vulnerabilidad de las cuencas	Para la Mutual EMSSANAR y para el

tienen un bajo Índice de escasez (Excepto el rio Pasto y la quebrada Bateros que es alta).	científicos, técnicos y administrativos como se mencionó anteriormente necesita de las cuencas hidrográficas, porque son parte vital de la vida. De igual forma, se requiere de los ríos para generar la energía eléctrica con la cual operan todos los equipos utilizados para brindar los servicios a los clientes. Y por último, la importancia de los ríos para las comunidades es alta, ya que aportan a la economía y subsistencia de quienes viven cerca de ellos.	hidrográficas de Nariño se encuentran los siguientes resultados: El índice de vulnerabilidad es Alta para el 48.7% del territorio (Guevara, et al., 2016), lo que representa un grado de pérdida o transformación de condiciones naturales y refleja que hay una baja capacidad socioeconómica lo que hace más vulnerable. La zona hidrográfica del Napo tiene un 99.9% del área en vulnerabilidad Muy Alta, básicamente es todo el territorio del municipio de Ipiales, (Secretaria de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2019).	área de Mercadeo y Comunicaciones, el entorno medio ambiental representa por una parte oportunidad para incluir en sus procesos el manejo sostenible y la preservación de los recursos naturales. Sin embargo, para este análisis esta variable representa una amenaza media, pues el deterioro progresivo de los ecosistemas, y cuencas hidrográficas puede conllevar, a la escasez de servicios básicos de funcionamiento como el agua y la energía eléctrica.

Fuente: Autores del trabajo

4. ANÁLISIS SECTORIAL Y COMPETITIVO

4.1. ANÁLISIS DEL SECTOR DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS BPO

La Asociación Mutual Emssanar, participa en el sector de servicios profesionales, científicos, técnicos y administrativos, específicamente en el sector de servicios de tercerización de procesos de negocios BPO, al prestar servicios de tipo financiero y administrativo a diferentes empresas.

Este sector, se determina como la subcontratación de procesos externos a una empresa, que exige el uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones, así como de capital humano especializado. La diversidad y complejidad de sus servicios buscan facilitar los procesos empresariales y generar valor agregado en aspectos como la reducción de costos, acceso a talento humano cualificado, a modernos recursos tecnológicos y a una mayor eficiencia en la operación, (Asociación Colombiana BPO, 2021). En Colombia el sector se clasifica en tres tipos de servicios:

ITO o Tercerización de Servicios de Tecnología de la Información que realiza la delegación a un proveedor externo de uno o más procesos de negocio relacionados con las tecnologías de información, sistemas de información y plataformas tecnológicas, cuyo modelo de prestación esté basado en la modalidad del cobro por servicio, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

KPO o Tercerización de Procesos de Conocimiento que consiste en delegar a un proveedor externo de una o más actividades o procesos de negocio intensivos en manejo de conocimiento y cuyo modelo de negocios esté basado en el cobro por demanda de acuerdo con el servicio prestado, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

BPO o Tercerización de Procesos de Negocio que consiste en la delegación de uno o más procesos de negocio intensivos en el uso de Tecnologías de la Información a un proveedor externo que administra los procesos seleccionados basándose en métricas definidas y medibles. Estos procesos se dividen en procesos de Front Office que presta servicios al cliente de manera directa como el Contact Center y el Call Center y procesos Back Office que comprende procesos administrativos de la empresa, como gestión de recursos humanos, facturación, cartera, entre otros, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

Los tipos de mercados a los que ofrece sus servicios este sector son el Financiero, Telecomunicaciones, Salud, Aseguradoras, Transporte, Servicios empresariales, entre otros y los servicios que más demandan estos mercados son los servicios de BPO con un 60% y el 40% restante se reparte entre los servicios de KPO e ITO, (Asociación Colombiana BPO, 2021).

4.2. Encadenamiento del sector de servicios tercerizados Bpo

4.2.1. Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en Colombia en primer nivel

Todo sector productivo está conformado por un ecosistema empresarial, integrado por un conjunto de empresas e instituciones que cooperan entre sí para conseguir el desarrollo económico de ese sector en un territorio definido.

A continuación, en la tabla 26 se describe el encadenamiento de primer nivel presente en el sector Bpo en la región:

Tabla 26 Descripción de los actores que intervienen en el sector de tercerización de servicios en la región en primer nivel.

Ministerios del Gobierno Nacional Tiene la directriz de articularse:	**Agremiaciones:** Sus funciones son:	**Entidades descentralizadas** su aporte es:	**Entidades de vigilancia y control** Su papel es:	**Sector Privado** Como aliado estratégico:
a)Min-educación:Orientar la definición de las competencias laborales, tanto generales como específicas, con base en las demandas del sector productivo y las necesidades regionales. b) Mintrabajo: Formular, adoptar y orientar la política pública en materia laboral que contribuya a mejorar la calidad de vida de los colombianos, para garantizar el derecho al trabajo decente, mediante la identificación e implementación de estrategias de generación y formalización del empleo; respeto a los derechos fundamentales del trabajo y la promoción del diálogo social y el aseguramiento para la vejez. c) Mincomercio: Impulsar el desarrollo de la industria, el comercio y las Mipymes, facilitando su crecimiento sostenible y la generación de empleos de calidad, mediante el diseño y ejecución de políticas públicas y la regulación	a) Bpro: es la Asociación Colombiana de BPO (Business Process Outsourcing), es una entidad sin ánimo de lucro constituida en el 2001, como la primera asociación que agrupa y representa las empresas de BPO y su cadena de valor en Colombia. Con más de 70 empresas asociadas, especializadas en el relacionamiento con clientes, es el referente del sector en el país. b) ANDI: La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), es una agremiación sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo difundir y propiciar los principios políticos, económicos y sociales de un sano sistema de libre empresa. Fue	a) Colombia productiva: Articular las competencias laborales generales a sus proyectos educativos institucionales y sus prácticas pedagógicas. b) DANE: Diseñar y mejorar sus programas de formación en competencias laborales en conjunto con el sector productivo y/o el SENA. c) SENA: Establecer alianzas y convenios con empresas para garantizar la pertinencia de sus programas y para asegurar espacios de práctica para sus estudiantes.	a) S. Industria y Comercio: La Superintendencia de Industria y Comercio es la encargada de regular lo relativo al registro único de proponentes, determinar las reglas de funcionamiento del registro mercantil, determinar la periodicidad con la que las Cámaras de Comercio deben dar noticias del registro mercantil y vigilar administrativamente y contablemente las mismas, además de vigilar las elecciones de las juntas directivas y atender las consultas referentes al área. Entre otras funciones: Protección al consumidor, protección de la competencia, protección de datos personales, vigilancia de cámaras de comercio. b) S. de Sociedades: Someter a control a cualquier sociedad	a) Cámaras de Comercio: Servir de intermediario entre los intereses generales del comercio (comerciantes) ante el gobierno. Adelantar investigaciones económicas. Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos. Comunicar las inscripciones y modificaciones hechas en el registro mercantil. Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten. Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias. Entre otros. b) Colombia productiva:

Ministerios del Gobierno Nacional Tiene la directriz de articularse:	**Agremiaciones:** Sus funciones son:	**Entidades descentralizadas** su aporte es:	**Entidades de vigilancia y control** Su papel es:	**Sector Privado** Como aliado estratégico:
eficiente de las actividades productivas, propiciando la competitividad de esos sectores. d) MInTIC: Impulsar la inversión en el sector TIC y para la transformación digital del Estado; para ello, focaliza los esfuerzos, genera incentivos. Es un promotor de programas y proyectos que fortalecen las competencias ciudadanas digitales de acuerdo con el contexto de cada región y establece alianzas público-privadas bajo un modelo sostenible que genera desarrollo en todo el país. e) Minhacienda: Le compete planear, administrar y controlar el sistema público presupuestal del Presupuesto General de la Nación, participar en la elaboración del proyecto de Ley del Plan Nacional de Desarrollo y elaborar el Proyecto de Ley anual del Presupuesto en coordinación con el Departamento Nacional de Planeación y los demás organismos, de los cuales la Ley les haya dado injerencia en la materia. f) Mincultura: Es la institución que debe formular, coordinar e implementar la política cultural del Estado colombiano para estimular e impulsar el desarrollo de procesos, proyectos y actividades culturales y artísticas que reconozcan la diversidad y promuevan la valoración y protección del patrimonio cultural de la nación. g) Minsalud: Dirigir y organizar el sistema de	fundada el 11 de septiembre de 1944 en Medellín y, desde entonces, es el gremio empresarial más importante de Colombia. Está integrado por un porcentaje significativo de empresas pertenecientes a sectores como el industrial, financiero, agroindustrial, de alimentos, comercial y de servicios, entre otros. La sede principal de la ANDI se encuentra en Medellín y cuenta con sedes en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Manizales, Pereira, Santander de Quilichao y Villavicencio. c) FEDESARROLLO es una organización no gubernamental que actúa como centro de pensamiento independiente y promueve el debate sobre temas de interés general con el propósito de contribuir al diseño, seguimiento y mejoramiento de las políticas públicas y de la gestión del Estado en Colombia. La misión de FEDESARROLLO es propender por el desarrollo económico y social de Colombia dentro de un modelo de economía de mercado, con una	d) Procolombia: Emprender acciones para la actualización de sus docentes, de modo que éstos queden habilitados para orientar la formación de competencias laborales generales y específicas. e) Bancoldex: Desarrollar acciones como la organización por módulos y créditos de sus programas de formación en competencias laborales específicas para hacer posible su articulación con la oferta de la educación técnica y tecnológica. f) Colciencias: Cumplir los procesos y procedimientos definidos por el Ministerio de Educación Nacional para acreditar sus programas de formación en competencias laborales específicas.	comercial, sucursal de sociedad extranjera o empresa unipersonal no vigilada por otra Superintendencia, y ordenar los correctivos necesarios para subsanar las situaciones críticas de orden jurídico, contable, económico y administrativo de esa compañía. c) S. Financiera: La Superintendencia Financiera de Colombia tiene por objetivo supervisar el sistema financiero colombiano con el fin de preservar su estabilidad, seguridad y confianza, así Page 2 como promover, organizar y desarrollar el mercado de valores colombiano y la protección de los inversionistas, ahorradores y asegurados. d) DIAN: Definir, dirigir, coordinar y evaluar las actividades relacionadas con los impuestos nacionales, derechos de aduana y demás tributos al comercio exterior, en lo correspondiente a su gestión, recaudación, fiscalización, control, represión, penalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción, así como controlar las obligaciones cambiarias derivadas de operaciones de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación	La metodología empleada por el SENA, es utilizada para promover la definición de las competencias laborales generales para su uso posterior en los procesos de incorporación a la práctica pedagógica en las instituciones de educación media. c) Innpulsa: Es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial, iNNpulsa Colombia: tiene como objetivo principal promover el emprendimiento, la innovación y el desarrollo de las empresas para mejorar la competitividad de Colombia. d) Procolombia: apoyará la apropiación de la metodología de definición de unidades de competencia por parte de las secretarías de educación y de las instituciones educativas. d) El Ministerio de Educación Nacional y el SENA promoverán a nivel regional espacios de concertación entre las instituciones educativas y el sector productivo, con el fin de garantizar la pertinencia y la adecuación de los

Ministerios del Gobierno Nacional Tiene la directriz de articularse:	**Agremiaciones:** Sus funciones son:	**Entidades descentralizadas** su aporte es:	**Entidades de vigilancia y control** Su papel es:	**Sector Privado** Como aliado estratégico:
seguridad social en salud, a través de políticas, estrategias y programas encaminados a garantizar el acceso de la población a las estrategias de promoción de la salud, la prevención de la enfermedad, el aseguramiento y prestaciones económicas conforme a los principios fundamentales de eficiencia, universalidad y solidaridad, para mejorar el estado de la salud y la calidad de vida de la población en Colombia.	participación eficaz del Estado en la provisión de bienes públicos, en un ambiente democrático y con una política social efectiva orientada al logro de una sociedad incluyente y equitativa.		en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones de competencia de la DIAN. Igualmente, las atinentes a los Sistemas Especiales de Importación Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.	programas a las necesidades y oportunidades productivas regionales. e) El Ministerio de Educación: definirá mecanismos para el seguimiento y evaluación de los convenios que las secretarías de educación establecerán con las oficinas regionales del SENA.

Fuente: Autores del trabajo

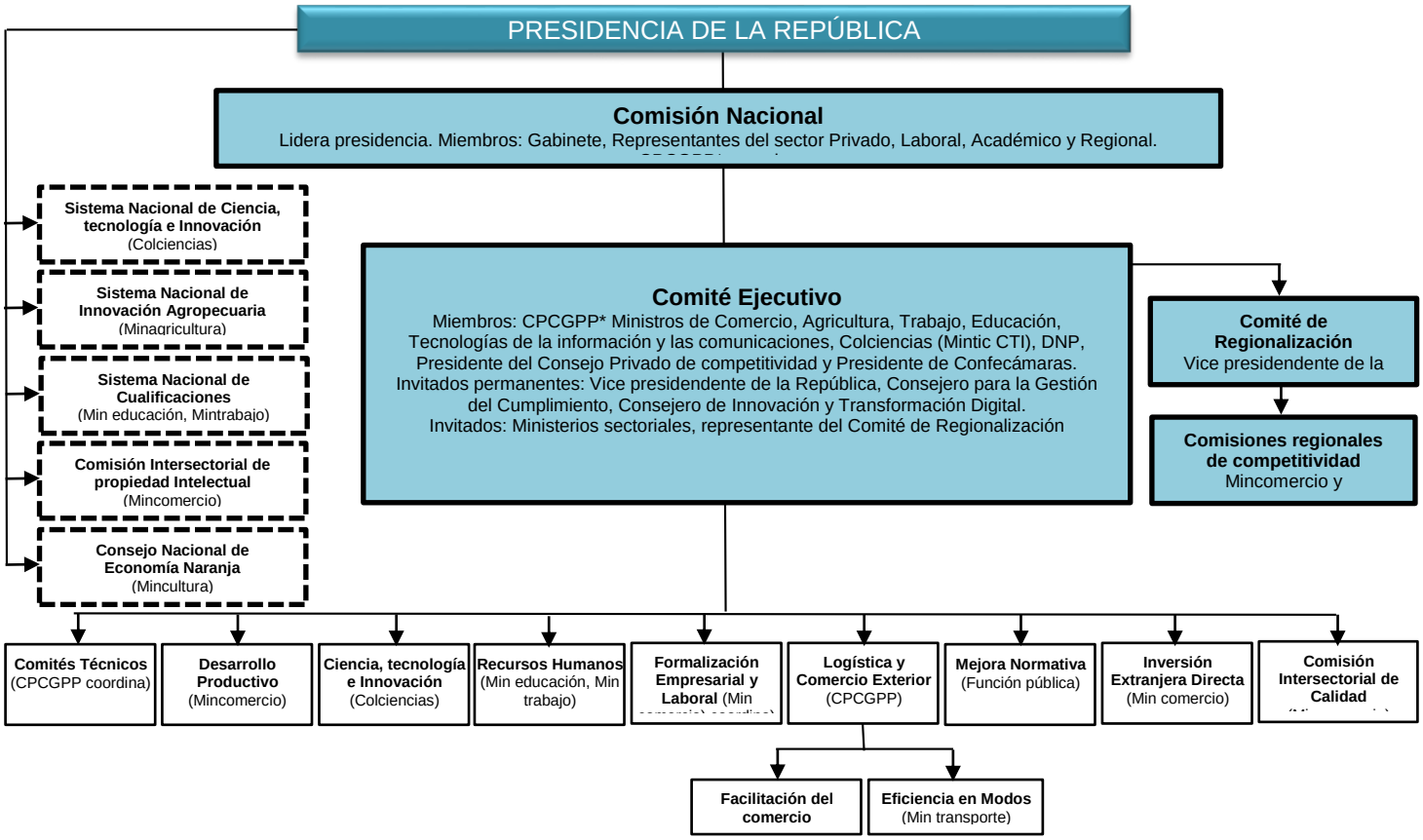
Como se evidencia, la intervención de instituciones como el Gobierno Nacional, las agremiaciones, las entidades descentralizadas, las instituciones de vigilancia y control y el sector privado, juegan un papel importante dentro del buen desempeño del sector Bpo.

4.2.2. Encadenamiento del Gobierno con el Sector Bpo Colombia

Para el sector Bpo, es indispensable la intervención y apoyo del gobierno en su desarrollo porque gracias a las políticas y normatividad establecidas, garantiza que su crecimiento sea sostenible.

En la siguiente figura se describe como el Gobierno Nacional y sus instituciones se encadenan al sector Bpo.

Figura 13 Encadenamiento del gobierno con el sector Bpo. Colombia



*Consejería Presidencial para la Competitividad y Gestión Público – Privada (CPCGPP)

Fuente: Pacto por el crecimiento y para la generación de empleo del sector BPO. Agosto 2019

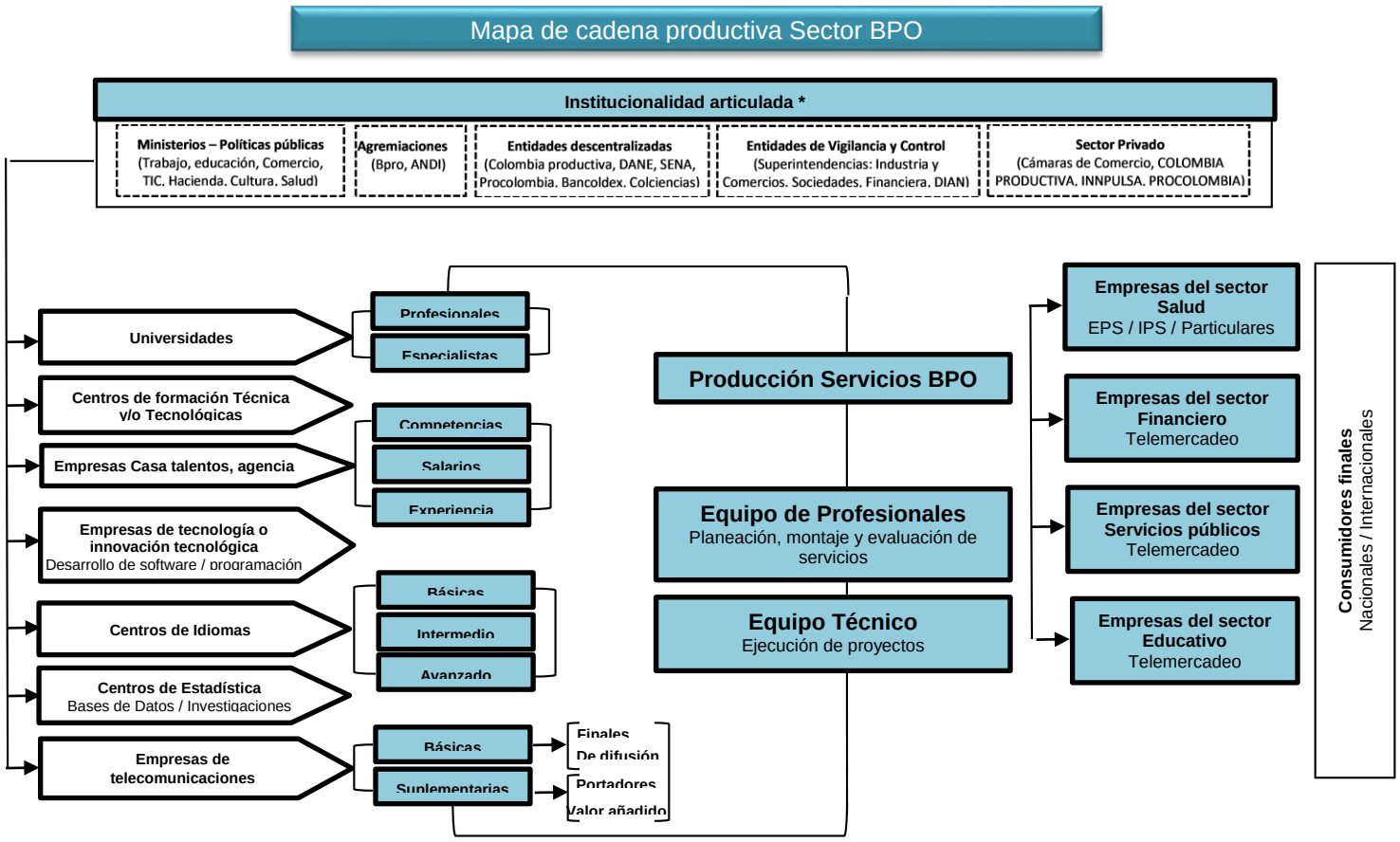
4.2.3 Cadena Productiva del Sector Bpo

Uno de los objetivos del encadenamiento en los sectores, es fortalecerlos y facilitar el acceso a los mercados de acuerdo a los requerimientos de la demanda.

Para el sector Bpo, es indispensable identificar la cadena productiva existente, de esa manera implementar estrategias que garanticen potencializar sus procesos.

A continuación, se presenta en la figura 14, la cadena de productiva del sector Bpo.

Figura 14 Encadenamiento del sector Bpo



*Consejería Presidencial para la Competitividad y Gestión Público – Privada (CPCGPP)

Fuente: Producto del presente trabajo – 2021

4.2.4 Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en la región en segundo nivel

De la misma manera, es importante identificar los actores que participan en la región en el encadenamiento del sector Bpo, con el fin de aprovechar las potencialidades que existen, conformándose un segundo nivel en esta estructura y responder a los requerimientos de la demanda en la región.

Tabla 27. Encadenamiento del sector de tercerización de servicios en la región en segundo nivel

INSTITUCIONES	NÚMERO DE INSTITUCIONES	DESCRIPCIÓN
Universidades	Valle: 51 Universidades, Cauca: 19 Universidades, Nariño: 16 Universidades	Institución destinada a la enseñanza superior (aquella que proporciona conocimientos especializados de cada rama del saber), que está constituida por varias facultades y que concede los grados académicos correspondientes.
Centros de formación técnica	Valle: 180 CET, Cauca: 36 CET, Nariño: 47 CET	Institución de educación superior chilena cuyo objetivo es la formación de técnicos idóneos con la capacidad y conocimientos necesarios para el ejercicio de sus actividades. Sus carreras tienen una duración máxima de cinco semestres y no otorgan licenciatura.
Empresas de tecnología o innovación tecnológica	Valle: 16 ET, Cauca: 6 CET, Nariño: 47 CET	Entidades que basa su actividad en las aplicaciones de las nuevas tecnologías, para la generación o perfeccionamiento de productos, procesos o servicios. En la jerga popular y periodística también se conocen como empresas tecnológicas, o sencillamente tecnológicas.
Empresas Casa talentos, agencia de empleos y reclutamiento	Valle: 73 Agencias, Cauca: 6 Agencias, Nariño: 11 Agencias.	Organización que intenta casar la demanda de empleo de personas que quieren trabajar con la oferta de empresarios que desean contratar. En otras palabras: busca trabajo a los parados y empleados a los patronos.
Centros de idiomas	Valle: 40 CI, Cauca: 7 CI, Nariño: 9 CI	El Centro de Idiomas es un conjunto de áreas con diferentes usos para aprender lenguas extranjeras sin el apoyo directo de un profesor. Es un lugar donde se trata de fomentar la autonomía de estudiante a través del aprendizaje auto dirigido.
Empresas de telecomunicaciones	Valle:386 ET, Cauca: 65 ET, Nariño: 30 ET	Una compañía proveedora de servicios de telefonía u operador de telecomunicaciones, es un tipo de proveedor de servicios de comunicaciones (CSP) (más precisamente, un proveedor de servicios de telecomunicaciones o TSP) que proporciona servicios de telecomunicaciones tales como telefonía y acceso a comunicaciones de datos.

Fuente: Producto del presente trabajo - 2021

Se puede concluir, que en la región existen proveedores que se entrelazan en el sector para poder proveer los servicios del Bpo, aunque no es un volumen que dé opciones para poder reemplazar u obtener negociaciones favorables en la

región; por tanto, es imprescindible evaluar otros actores que puedan brindar servicios de manera alternativa al momento de no contar con la proveeduría en la región.

4.3. DIAMANTE COMPETITIVO SECTOR BPO

Para el presente trabajo se adelanta el análisis del mercadeo empleando la metodología de Michael Porter (1980), la cual permite identificar las fuerzas que intervienen en el micro entorno del sector BPO y los servicios que presta el área de mercadeo y comunicaciones de Mutual Emssanar; estas fuerzas son: el poder de negociación de los clientes o compradores, el poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

Al entender el comportamiento de estas fuerzas del micro entorno, permite contrastar las fuerzas que afectan en el macro entorno en una escala mayor a la industria. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización e influyen o afectan las habilidades para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad para la Mutual Emssanar.

4.3.1. Análisis de los Factores productivos del Sector Bpo

Los factores productivos se definen como “los recursos empleados para producir bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas”, (Wikipedia, 2021). En el caso del sector Bpo estos recursos se ven representados por la infraestructura, la tecnología, el talento humano y el recurso financiero con los cuales las empresas dedicadas a prestar este tipo de servicio pueden realizar sus operaciones de manera eficiente.

En esta tabla se realiza un análisis del impacto sobre la organización Emssanar de los factores productivos del sector Bpo a nivel nacional y se hace una estimación de lo que representa para su situación actual.

Tabla 28 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – factores productivos nacionales

FACTORES PRODUCTIVOS NACIONALES		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
Infraestructura y Conexiones de Telecomunicaciones de alta calidad. Colombia cuenta con 11 cables submarinos en funcionamiento, posicionándose como el segundo país de la región con mayor número de cables, lo que le permite ofrecer una excelente conexión internacional, transmisión rápida de datos y estabilidad; según el Ministerio de Tecnologías de la Información, Colombia registró en 2018, 32,7 millones de conexiones de banda ancha, (COLOMBIA CO, 2019).	La infraestructura y las conexiones de telecomunicaciones en Colombia, le permiten a la organización y al área de Mercadeo y comunicaciones aprovechar dicha infraestructura para brindar servicios de comunicaciones, así mismo como acceder a la información como un recurso fundamental para ser eficiente en sus actividades, constituyéndose en herramienta indispensable para responder a las necesidades de sus clientes y a su propuesta de valor.	OM
Talento altamente calificado. De acuerdo con el Reporte IMD World Talent 2019, Colombia cuenta con la fuerza laboral más grande de la región, y la primera con mayor crecimiento y capacitación, superando a países como Perú, México y Brasil.	Para la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y comunicaciones, contar con un talento altamente calificado es contar con eficiencia, mediante colaboradores que aportan a la productividad, con el desarrollo de competencias, comunicación asertiva y trabajo en equipo.	OM
Según información del DANE, Colombia ofrece la posibilidad de tener operaciones escalables disponibles en 6 áreas metropolitanas con más de un millón de habitantes (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena). (DANE)	El poseer operaciones escalables significa que la Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones tienen la oportunidad de aprovechar el crecimiento del sector BPO en Colombia, buscando reacción y adaptarse al incremento o cambios que se presenten en la demanda de sus servicios, mediante la apropiación y mejorar los modelos existentes en la industria de la región donde hace presencia.	OM
El sector BPO es uno de los mayores generadores de empleo en el país con más de 583 mil empleados. (MARO-Colombia Productiva, 2019)	Que el sector BPO, sea uno de los mayores generadores de empleo representa una oportunidad mayor para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y	OM

	Comunicaciones, porque generar dinamismo y reactivación en la economía, representa un crecimiento no solo del sector, sino también de la región haciendo paralelamente un aporte a su problemática social, constituyéndose en el cumplimiento de una de las filosofías de la organización.	
SENA, a través de las mesas sectoriales, lidera campañas de capacitación para técnicos y tecnólogos en diferentes áreas, relacionadas con operaciones de BPO, tales como administración, ventas, gestión y asistentes. (Observatorio Laboral – Informe de tabla sectorial BPO)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo y Comunicaciones, contar con capacitación permanente a nivel técnico y tecnológico en áreas de gestión administrativa y similar representa un factor positivo, que garantiza talento humano calificado.	OM
Colombia ofrece salarios competitivos para los agentes de call center, según estudio realizado por Nearshore Americas. Este factor, junto con la calidad, ha llevado a las grandes empresas de BPO a trasladar sus operaciones a Colombia desde otros mercados regionales para atender sus mercados nearshore y offshore (principalmente Estados Unidos y España). Por otra parte, existen bajo la política de Estado, instituciones descentralizadas que apoyan el desarrollo del sector BPO. Fuente: (COLOMBIA CO, 2019).	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo, esta variable representa una amenaza, debido a que la diferencia de salarios entre las empresas multinacionales y las empresas locales como la Mutual EMSSANAR, hace que los agentes mejor calificados de centro de contactos prefieran trabajar con este tipo de empresas, ofreciendo salarios superiores y en muchas ocasiones la empresa de personal con una curva de experiencia considerable y la fuga de conocimiento; afectando los costos por nuevos procesos de entrenamiento.	AM

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 29 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – factores productivos regionales

En esta tabla se realiza un análisis de los factores productivos del sector Bpo a nivel regional y se hace una estimación de lo que representa para la empresa.

FACTORES PRODUCTIVOS REGIONALES		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**

Nariño se ubica en la frontera Colombo-ecuatoriana, plataforma comercial para Suramérica, cuenta con beneficios tributarios y fiscales, Zona Fronteriza Internacional, Zona Aduanera y Logística, ZIF (Zona de Integración Fronteriza), ZEEE (Zona Económica Especial de Exportación), ZOMAC Y EMAS y 16 Acuerdos Comerciales Vigentes en Colombia. De igual manera cuenta con la conexión marítima al Pacífico: Tumaco se proyecta como el puerto más importante del pacifico Colombiano, con acceso a más de 250 millones de consumidores en la Comunidad Andina y Alianza de Pacífico, cuenta con; beneficios tributarios y fiscales, Zona Fronteriza Internacional, Zona Aduanera y Logística, ZIF (Zona de Integración Fronteriza), ZEEE (Zona Económica Especial de Exportación), 2 Puertos Fronterizos, Cabotaje Andino 16 Acuerdos comerciales, Entrada a mercados de la CAN, Alianza del Pacifico, Asia del pacífico. Fuente: (Invest in Nariño, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo, estar ubicados en el departamento de Nariño y en una zona de frontera representa una ventaja comparativa, que permite aprovechar los beneficios que se encuentran en los dos países, tanto en las relaciones comerciales que surgen gracias a la cercanía geográfica, como a las opciones que tiene el gobierno para incentivar la exportación de servicios y el impulso de la economía internacional. De igual manera, el contar con la conexión marítima del Pacífico, también permite proyectar en un futuro oportunidades de incrementar el mercado con el surgimiento de nuevas relaciones comerciales, con entidades que tengan su funcionamiento en esta zona del departamento.	OM
Al ser la frontera terrestre con Ecuador la más dinámica de Colombia, Nariño se posiciona como destino de compras para el mercado de Ecuador, aprovechando la Zona de Integración fronteriza que permite la movilidad de más de 35.000 personas al mes, en actividades turísticas y de compras. (Invest in Nariño, 2019)	La actividad comercial de compra y venta de bienes y servicios y el turismo en la frontera nariñense, brinda un abanico de opciones y oportunidades de negocio para la Asociación Mutual y el área de mercadeo, tanto para actividades del call center, como para los servicios de mercadeo y comunicaciones que hacen parte de su portafolio de servicios.	OM
Nariño presenta diferentes variables que permiten tener mejor calidad de vida: Cuenta con una de las mejores estadísticas en Aire Limpio, su capital Pasto es una de las ciudades con los aires más limpios del país (análisis entre 78 municipios con sistemas de vigilancia de calidad); actualmente cuentan con calificación 5 estrellas en calidad de aire. (Invest in Nariño, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo contar con aire limpio y de buena calidad en el departamento donde se encuentra ubicado es favorable para su operación y debe considerarse como una ventaja comparativa porque a largo plazo inciden en la salud y buen desempeño de sus colaboradores y en consecuencia en la productividad de la organización.	Om
Pasto tiene uno de los costos de vida del país más bajos, con tan sólo USD $884 para vivir de una manera cómoda. Además, cuenta con una	El municipio de Pasto presenta un bajo costo de vida, representando para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo	OM

calificación de 4 en seguridad vial y 5 en facilidad para caminar por la ciudad. Fuente: (Invest in Nariño, 2019)	una oportunidad, al entender que existe una economía sana donde se hallan precios razonables que facilitan el consumo de las familias incrementando a su vez la demanda de bienes y servicios lo que dinamiza la economía regional y genera el crecimiento de las empresas. Estos comportamientos también estimulan la generación de empleo y dinamizan la economía.	
Nariño tiene 39 de los 314 ecosistemas continentales que se han identificado en Colombia, es decir el 11,6%, posee un alto porcentaje de riqueza biológica en sus ecosistemas, como los páramos, los cuales ocupan una superficie de 207.509 hectáreas, (7.5%) del habitad total nacional. Se han identificado más de 25 tipos de humedales con una extensión de 24.438 hectáreas. Uno de los habitad de este tipo con mayores índices de conservación en Colombia es la Laguna de la Cocha, considerada patrimonio natural bajo la designación Ramsar (Convención en la que aparecen los humedales de importancia internacional y únicos en su clase), los manglares nariñenses ocupan el primer puesto del país en extensión 149.735 hectáreas, Nariño se considera un modelo nacional en el proyecto de reservas naturales de la sociedad civil. Toda la biodiversidad con la que cuenta el departamento de Nariño genera unos servicios ecosistémicos, de los cuales se puede disfrutar en aspectos como la temperatura, zonas de sombra prolongada, mitigación de catástrofes por el cambio climático. Fuente: (Invest in Nariño, 2019)	La riqueza ambiental y de biodiversidad en el departamento, posibilitan a las empresas de la región para el aprovechamiento de mercados relacionados con el turismo sostenible, la producción de medicinas naturales, el suministro de agua pura, garantía de aire limpio, y abastecimiento de alimentos orgánicos y naturales. Con relación a la Mutual EMSSANAR, y el área de mercadeo, es una oportunidad de apoyar e impulsar a otras empresas que trabajan en estos negocios, con su portafolio de servicio ampliando sus expectativas de crecimiento.	Om
Disponibilidad de talento humano formado en diferentes áreas del conocimiento, más de 35.000 graduados en ingenierías (34%), áreas Administrativas Contables y Financieras (25%), ciencias de la salud (12%), derecho (10%), en educación superior al año, más de 17.000 técnicos, tecnólogos y cursos complementarios, agropecuario y agroindustrial (17%), tecnología de la	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de Mercadeo es de alta importancia contar con talento humano calificado y formado en áreas relacionadas con las actividades y servicios que ofrece a sus clientes porque así garantiza un excelente desempeño y eficiencia en su labor. De igual manera, que existe disponibilidad de talento humano con estas características, aporta a la	OM

información y comunicaciones (15%) y administración y contabilidad (16%). Fuente: (Invest in Nariño, 2019)	competitividad del sector y brinda mejores opciones para seleccionar personal con las mejores competencias.	

Fuente: Autores del trabajo

4.3.2. Análisis de la Cadena Productiva del Sector Bpo

Una cadena productiva se define como el conjunto de operaciones planificadas de transformación de unos determinados factores o insumos en bienes o servicios mediante la aplicación de un procedimiento tecnológico, (Wikipedia, 2021). Para el presente trabajo de investigación se hace necesario entender como está estructurada la cadena productiva del sector Bpo y su impacto en la organización objeto de estudio.

Las variables identificadas y analizadas en la cadena productiva del sector Bpo, son las universidades e instituciones académicas, los gremios y entidades de apoyo al sector, los centros estadísticos y de investigación, las empresas tecnológicas, los proveedores de tecnología, comunicaciones y talento humano especializado los cuales apoyan a la organización en sus operaciones.

Tabla 30 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – Encadenamiento productivo

CADENA PRODUCTIVA Y CLUSTER		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
Universidades e Instituciones académicas tecnológicas con programas específicos: brindan los espacios de capacitación requeridas por la industria. La pertinencia educativa y la formación en una segunda lengua son los principales ejes de trabajo. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo es importante contar con instituciones que aporten a la formación idónea de talento humano en los campos en que el sector requiere, porque le permite contar con la suficiente cantidad de personas capaces de colaborar en los procesos de la organización y hace más	OM

	competitiva su labor. El contratar personal de otras regiones y traerlo implica el encarecimiento del servicio.	
Gremios y entidades de apoyo: Agencias de promoción regionales, como las Cámaras de Comercio, La Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO (ACDECC&BPO), la Cámara de Procesos Tercerizados / BPO&IT de la ANDI y la Asociación Colombiana de la Industria de la Cobranza (Colcob). Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Contar con agremiaciones y entidades de apoyo representa para la Asociación Mutual EMSSANAR y específicamente para el área de mercadeo un beneficio para la empresa, ya que el sector tiene suficientes interlocutores con las entidades gubernamentales que garantizan una mejor comunicación y respaldo, además de propender por decisiones adaptadas y acordes a sus necesidades.	OM
Centros estadísticos de información e investigación: DANE, SENA, Colombia productiva, Procolombia. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y específicamente el área de mercadeo contar con centros estadísticos de información e investigación es sumamente importante, porque son estas instituciones las que le brindan los insumos necesarios para desarrollar sus operaciones, las cuales requieren de datos e información veraz y actualizada que permita un alto desempeño y credibilidad.	OM
Empresas tecnológicas: Empresas que se caracterizan por su diverso portafolio de productos y servicios en el mundo tecnológico, brindan soluciones de software de acuerdo a lo requerido por el cliente. Estos servicios son prestados por profesionales especializados en el sector de las tecnologías de la Información, teniendo como objetivo principal el satisfacer las necesidades y expectativas de forma integral y completa. Además, cuentan con servicios de asesoría en las etapas de gestión, análisis, desarrollo, implementación y soporte del software adquirido. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo las empresas tecnológicas se constituyen en aliados estratégicos para gestionar su operaciones de manera eficiente y responder adecuadamente a las exigencias del mercado BPO, mercadeo y comunicaciones; el que existan diversas opciones hace que el precio de adquisición sean competitivo y se pueda escoger diversidad de portafolios para confeccionar el producto requerido por los clientes de Mutual Emssanar y el área de mercadeo y comunicaciones.	OM

Proveedores: Los principales proveedores del sector son los de tecnología, telecomunicaciones, mano de obra y capacitación. Estos son considerados por las empresas como socios estratégicos porque aportan valor a los servicios prestados. Existe una oportunidad de una colaboración más estrecha en la generación de valor compartido. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo sus proveedores más importantes los constituyen las empresas que ofrecen tecnología, telecomunicaciones, universidades e instituciones técnicas, las cuales en la región y en el país hacen presencia y garantizan el acceso a los insumos que la organización requiere para llevar a cabo su labor de manera eficiente.	OM
Clientes: Los clientes son empresas que se desempeñan en sectores como salud, industria farmacéutica, retail, alimentos y bebidas, telecomunicaciones, seguros, servicios públicos domiciliarios y servicios financieros. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo, existe en el mercado una alta demanda de sus servicios, en varios sectores de la economía, lo cual se constituye en una gran oportunidad, por el momento la organización estratégicamente y teniendo en cuenta su experiencia en el manejo administrativo de las entidades de salud enfoca su mayor esfuerzo en este sector, sin embargo; está abierto a nuevas oportunidades.	OM
Competidores: Empresas de BPO, que más se destacan: Corporación ECCOS: servicios de call center y modelo de inclusión laboral a personas con discapacidad física o visual (mención honorífica en servicios), Andes BPO SAS: generación de empleo local y rural, Sistem Contact Center: oportunidades laborales para personas con discapacidad visual, Ecycling SAS: disposición de activos de tecnología y reciclaje de residuos electrónicos. Teleperformance SE/Colombia: es una empresa omnicanal con sede en Francia. La compañía brinda adquisición de clientes, atención al cliente, soporte técnico, cobranza de deudas, redes sociales y otros servicios en todo el mundo. CONCENTRIX es una empresa estadounidense de servicios empresariales que se especializa en la participación del cliente y el desempeño comercial. Atento: compañía de servicios de relación con clientes y externalización de procesos de negocio incluyendo servicios de atención al cliente, de gestión de ventas y	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo la existencia de competidores extranjeros y con grandes capitales representan una amenaza, porque estas instituciones cuentan una alta capacidad tecnológica y financiera que las hacen más competitivas en aspectos tanto técnicos como de costos. Sin embargo, a nivel regional estos competidores aún no se han establecido de manera contundente estando el mercado nariñense disponible para la organización, lo que no significa que exista una amenaza latente de la que hay que estar preparados para enfrentar.	AM

cobros, back office y soporte técnico. ALORICA: empresa estadounidense, ofrece una gran cantidad de servicios de clase mundial, desde atención al cliente hasta soluciones financieras y servicios digitales, a clientes de todas las industrias. SITEL empresa de estadounidense con sede en Nashville, Tennessee, que se describe como "un líder proveedor global de servicios de centro de atención al cliente" con más de 140 centros de llamadas en 27 países. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019). Recatado de: https://en.wikipedia.org/wiki/Concentrix		

Fuente: Autores del trabajo

4.3.3 Análisis de la Demanda del Sector Bpo

La demanda del sector Bpo está constituida por empresas de los sectores de las telecomunicaciones, la banca y servicios financieros, consumo masivo, salud y seguros. Los servicios de mayor demanda son los servicios de centro de contacto, administración de canales y diseño de elementos de promoción e imagen institucional.

En esta tabla se analizan las condiciones de la demanda del sector Bpo y sus implicaciones para el área de mercadeo y comunicaciones.

Tabla 31 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – condiciones de demanda

CONDICIONES DE LA DEMANDA		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
Según datos de BprO, el sector representa 14 por ciento de las exportaciones de servicios del país.	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo, la participación del sector de servicios tercerizados en las exportaciones del país se constituye en una oportunidad, porque garantiza mayores políticas y protección por parte del Estado que benefician al sector. A nivel regional, teniendo en cuenta que la organización se encuentra ubicada en	OM

	zona de frontera también permite prospectar una futura exportación de sus servicios para los países del Sur de América, conociendo de la existencia de mercado.	
Las principales industrias que demandan sus servicios son telecomunicaciones con el 27,5 %, banca y servicios financieros con el 17,5%, consumo masivo y salud 12,5 %, seguros 10% y otro tipo de sectores 32,5 %, (Semana, 2021) En Nariño el sector de telecomunicaciones cuenta con 69 empresas, el sector financiero cuenta con 35 empresas, 298 empresas del sector salud y 22 agencias de seguros. Fuente: (Computrabajo, 2021)	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo la demanda de industrias fuertes y con un buen crecimiento en la economía representan una oportunidad, porque establecen la existencia de un mercado muy amplio que requiere de servicios administrativos, garantizando la continuidad de la empresa y su crecimiento. En cuanto a Nariño el sector con más empresas es el sector salud, constituyéndose en una oportunidad mayor para la Mutual.	OM

Fuente: Autores del trabajo

4.3.4 Análisis de la Estrategias y Estructura del Sector Bpo

Actualmente la oferta del sector Bpo se encuentra representado por empresas multinacionales, transnacionales y nacionales, con un amplio portafolio de servicios, innovación tecnológica y desarrollo de procesos que aportan a la competitividad de las organizaciones.

En el análisis de la oferta, se establece que existe una clasificación en Colombia de las organizaciones que hacen parte del sector Bpo identificando empresas grandes y corporaciones globales, grandes empresas locales y multinacionales, empresas de alta escalabilidad de empleo y empresas de mercado de impact-sourcing, las cuales presentan características particulares que permiten establecer la diferencia en cada una de ellas y sus implicaciones para el área de Mercadeo y comunicaciones.

Tabla 32 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – estrategia y estructura de las empresas

ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
Grupos de Empresas de la Industria BPO&O en Colombia: Grandes Corporaciones Globales: Tienen sede en Colombia. Ofrecen servicios al mercado local y a clientes de otros países. Incluye las empresas que atienden desde Colombia procesos de sus filiales en el mundo o la región. Se requiere capital humano calificado especialmente en las áreas de soporte en tecnologías de información (help desk).	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo la presencia de las grandes corporaciones globales, representan una alta amenaza, ya que por sus altas capacidades tecnológicas y financiera son más competitivas.	AM
Grandes empresas locales y multinacionales: Localizadas en Colombia. Capacidad de atención del mercado local y penetración de otros mercados. Alta capacidad de generar valor al cliente y de introducir prácticas de confiabilidad y productividad en las operaciones tercerizadas. Busca universitarios en múltiples disciplinas como sistemas de información, financiera, contable, recursos humanos, ventas y servicios.	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo las grandes empresas locales y multinacionales, representan una alta amenaza, porque por las características descritas son muy competitivas tanto en su capacidad de desempeño, como en sus costos operativos. De igual manera, representan una amenaza al ser más atractivos para trabajar por lo cual, representa fuga de talento humano para la organización, implicando mayores costos de capacitación y entrenamiento.	AM
Empresas de alta escalabilidad de empleo: Propuestas de valor básicas. Procesos de valor estándar intensivas en tecnología y con requerimientos técnicos en procesos y en el capital humano que contratan. Demanda capital humano con perfil ocupacional básico, no universitario, y atiende especialmente las áreas de servicio y ventas. Bachilleres o personal calificado en niveles técnico y tecnológico y de personal aportado por el Sena.	Para la Asociación Mutual EMSSANAR y el área de mercadeo se presenta como una oportunidad, porque puede aprovechar la mano de obra calificada que existen en la región (en todos los niveles académicos) y que pueden responder a las necesidades de las diferentes empresas de la región	OM
Mercado de impact-sourcing: Servicios de bajo valor agregado pero alto	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo; en cuanto a	am

contenido e impacto social. Vincula personas identificadas en situación de vulnerabilidad, víctimas del conflicto armado, con discapacidad y población rural con bajas oportunidades de empleo o en situación de pobreza.	servicios Bpro es una amenaza menor porque los servicios que prestan no requieren de mayor tecnicismo o valor agregado pudiendo proliferar mayor número de empresas como competencia y tomar participación en el mercado	
Filosofía del gremio del sector Bpro. "La Fortaleza del gremio es el trabajo asociativo y la ética. Ese es el deber ser de la Asociación: empresas que se unen para trabajar por la industria innovando y entregando un producto competitivo al mercado nacional e internacional." Ana Karina Quessep, directora ejecutiva de la ACDECC&BPO	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo la filosofía del gremio en el sector BPO, es una oportunidad menor, porque dicha filosofía va acorde y los principios y valores de la organización; así como, la existencia del gremio permite dar un poco de orden y respaldo a las empresas que se dedican a estas actividades en Colombia y en la región.	Om
Estrategias: Generar pensamiento global, adoptar una actitud de continuo aprendizaje, preparar profesionales de outsourcing, generar capacidades en áreas específicas, trabajar en búsqueda de la excelencia operacional, invertir en desarrollos de negocios y marca, crear compañías de escala, fortalecer el modelo de cluster/regiones, impulsar la cultura outsourcing, ofrecer profesionales competentes a nivel mundial, continuar y fortalecer el apoyo del Gobierno, (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012)	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo las estrategias propuestas por el sector BPO, son estrategias que permiten no solo el crecimiento del sector sino el desarrollo del país de manera responsable, generando empleo a personas con un alto grado de preparación y mejorando su vida laboral, además de promover sus competencias a nivel internacional.	OM

Fuente: Autores del trabajo

4.3.5 Análisis de la Influencia del Gobierno en el Sector Bpo

El papel del Gobierno dentro del sector es fundamental para su desarrollo, porque con sus políticas de gobierno provee de oportunidades a las empresas que participan en este mercado, de allí la importancia de su análisis.

En esta tabla se analizan las Instituciones gubernamentales que tienen relación con el sector Bpo y que apoyan su gestión comercial a través de políticas y acciones encaminadas a su fortalecimiento.

Tabla 33 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – gobierno

GOBIERNO		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIFICACIÓN**
GOBIERNO: El sector BPO es prioritario para el gobierno nacional. El Gobierno colombiano está comprometido en apoyar esta industria al considerarla fuente de empleo. Es así como el sector de tercerización de Servicios BPO fue incluido como uno de los 20 sectores que ahora cuentan con un plan de negocio diseñado a la medida por el Programa de Transformación Productiva (PTP), a fin de alcanzar incrementos decisivos en la productividad y competitividad. El Gobierno cumple una función de vigilancia, control y regulación al establecer un marco de acción jurídico e institucional, fundamental para el crecimiento del sector. Instituciones como Proexport, PTP y SENA desarrollan e implementan estrategias para el fortalecimiento y el mejoramiento de la competitividad del sector a nivel nacional y mundial. El sector también mantiene una relación permanente con Colciencias, el Ministerio de Educación, el Ministerio de Comunicaciones y Tecnologías de la información y el Ministerio de Trabajo. Como apoyo al sector el Gobierno público el Decreto 278 de Zonas Francas. (Gobierno de Colombia, 2019)	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo el compromiso y apoyo del gobierno es de vital importancia porque garantiza que existan las condiciones que permiten el desarrollo de empresas de esta categoría y que sus actividades sean impulsadas gracias a las instituciones creadas para potencializar esta actividad, acompañadas de políticas gubernamentales.	OM
Colombia cuenta con entidades financieras especializadas: Bancoldex y Fidubancoldex. Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	La existencia de entidades financieras especializadas en el sector de tercerización de servicios, es una oportunidad para la Mutual Emssanar y el área de mercadeo, porque se constituyen en una opción para el acceso de recursos que permitan el apalancamiento financiero en caso de necesitarlo.	OM
Centros estadísticos de información e investigación: DANE, SENA, Colombia productiva, Procolombia.	Para la Asociación Mutual Emssanar y específicamente el área de mercadeo contar con centros estadísticos de información e investigación es	OM

Fuentes: (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012), (Gobierno de Colombia, 2019)	sumamente importante, porque son estas instituciones las que le brindan los insumos necesarios para desarrollar sus operaciones, las cuales requieren de datos e información veraz y actualizada que permita un alto desempeño y credibilidad.	

Fuente: Autores del trabajo

4.3.6 Análisis del Azar en el Sector Bpo

En el presente trabajo se incluye un análisis de las situaciones fortuitas que pueden acontecer en algún momento y afectar significativamente a las empresas que conforman el sector Bpo, siendo su propósito proporcionar elementos que en alguno escenario coyuntural permitan enfrentarlo de la mejor manera.

Tabla 34 Descripción de las variables claves y su impacto según el diamante competitivo sector tercerización de servicios Bpo – azar

AZAR		
VARIABLES CLAVES	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**	**CALIF**
Crisis financiera global, de bloques económicos o nacionales, producto de las diferentes decisiones políticas y financieras producto de los cambios de gobierno o posiciones radicales de diferentes países ante el liberalismo económico y posiciones socialistas radicales.	Para la Asociación Mutual Emssanar y el área de mercadeo no está ajena a una crisis financiera tanto por las relaciones comerciales con proveedores extranjeros como las relaciones comerciales a nivel nacional o internacional	AM
Ataques informáticos y cibernéticos que pueden afectar las comunicaciones y las operaciones montadas bajo sistemas tecnológicos en línea y que hacen parte de los procesos de las industrias en Colombia.	La posibilidad de ataques informáticos y cibernéticos que pueden afectar de manera negativa paralizando la operación, ya sea con la introducción de virus informáticos, el robo o secuestro de información reservada para la Mutual Emssanar y el área de mercadeo.	AM
Cambios climáticos descontrolados que pueden generar situaciones de emergencia geográficas y afectación a los temas tecnológicos, así como la presencia latente de erupciones volcánicas, sismos y destrucción de infraestructura por cuenta de las condiciones de cordillera en la que se asientan la mayoría de puntos	Para la Asociación Mutual Emssanar y específicamente el área de mercadeo tener su centro de operaciones en la ciudad de Pasto contiguo al volcán Galeras expone a la operación en situaciones de sismos tectónicos o una probable erupción.	AM

poblados capitales en Colombia y sobre todo en el departamento de Nariño.		
Grupos delincuenciales que, con ataques terrorista, acciones guerrilleras, secuestro, extorsión o que optan por desestabilizar a un país o sus gobiernos, por el control de zonas y el tráfico de estupefacientes.	La Asociación Mutual Emssanar y específicamente el área de mercadeo con su equipo de funcionarios pueden quedar inmersos en situaciones de delincuencia, que a su vez puede afectar la operación del negocio por secuestro o extorsión, en la búsqueda de recursos para financiar su actuar delictivo.	AM

Fuente: Autores del trabajo

4.3.7 Diamante Competitivo del Sector Bpo

Con la metodología del diamante competitivo se organiza toda la información resultado de los análisis hechos al sector Bpo en el presente estudio y los cuales se presentan a continuación:

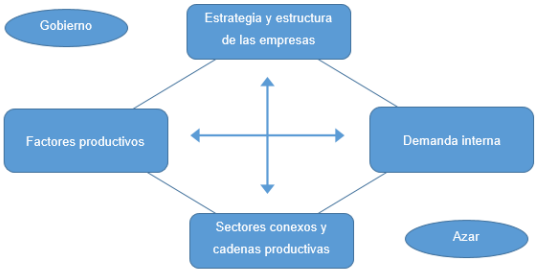
Figura 15. Diligenciamiento del diamante competitivo del sector de tercerización de procesos Bpo Colombia

Gobierno
(+) El sector BPro es una prioridad para el gobierno nacional.
(+) Existencia de entidades financiera especializadas al servicio del sector. Bancoldex y Fidubancoldex
(+) Existen Centros estadísticos del estado de información e investigación: DANE, SENA, Colombia productiva, Procolombia.

Estrategia y estructura de las empresas
(-) Grandes corporaciones de empresas de la industria BPro, sede en Colombia y participando del mercado.
(+) Empresas del sector tienen alta escalabilidad de empleo.
(-) Mercado de impact-sourcing con bajo valor agregado y alto impacto social
(+) Filosofía del gremio del sector BPro.
(+) Estrategias del sector BPro.

Factores Productivos Nacionales:
(+) Infraestructura y Conexiones de Telecomunicaciones de alta calidad.
(+) Talento altamente calificado
(+) Posibilidad de operaciones escalables
(+) Sector BPO mayor generador de empleo
(+) SENA capacita en competencia administrativas y BPO
(-) Salarios competitivos para el personal BPO.

Factores Productivos Regionales:
(+) Ubicación geográfica de Nariño: zona fronteriza y aduanera, beneficios tributarios y fiscales.
(+) Nariño se posiciona como la frontera terrestre más dinámica de Colombia
(+) Nariño cuenta con calidad 5 estrellas aire limpio.
(+) Pasto clasifica entre los municipios con más bajo costo de vida
(+) Pasto posee un costo de vida del país, más bajos
(+) Nariño posee el 11% de ecosistemas con riqueza biológica
(+) Nariño cuenta con 35 mil graduados, talento humano con formación técnica, tecnológica y profesional.



Condiciones de la demanda

(+) El sector servicios representa el 14% de las exportaciones.

(+) Nariño cuenta con 69 empresas de telecomunicaciones, 35 financieras, 22 agencias de seguros y 298 empresas del sector salud.

Encadenamientos productivos y Cluster

(+) Contar con Universidades e Instituciones técnicas y tecnológica.
(+) Contar con gremios y entidades estatales de apoyo
(+) Contar con instituciones que fomentan la investigación y análisis de información.
(+) Contar con diversidad de empresas tecnológicas
(+) Contar con proveedores de tecnología, telecomunicaciones, mano de obra y capacitación.
(-) Existencia de competidores extranjeros

Azar
(-) Crisis financiera global, de bloques económicos o nacionales.
(-) Ataques informáticos y cibernéticos
(-) Cambios climáticos descontrolados, erupciones volcánicas y sismos
(-) Grupos delincuenciales que con ataques terrorista

Fuente: Autores del trabajo

Gracias al diamante competitivo se puede concluir que el sector cuenta con un importante apoyo del Gobierno que, gracias a la normatividad, estabilidad política, e interés por el sector lo hacen atractivo para la inversión y desarrollo empresarial, lo que a su vez implica la entrada de muchas empresas nacionales e internacionales que se constituyen en competidores para la Mutual Emssanar y el área de Mercadeo y Comunicaciones. En cuanto a la demanda del sector se aprecia un crecimiento significativo que representa sostenibilidad y buenas condiciones de competencia permitiendo a empresas pequeñas crecer en el sector y ofrecer servicios a nichos no atendidos por las grandes multinacionales.

4.4 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR Bpo

4.4.1 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas del sector

A continuación, se analizan las cinco fuerzas competitivas para el sector Bpo en Colombia.

- **La rivalidad entre los competidores**: Los competidores en el sector Bpo, son todas aquellas empresas que se dedican a prestar servicios tercerizados y que están clasificados como:

  Corporaciones Globales que tienen sede en Colombia y ofrecen servicios al mercado local y a clientes de otros países. Incluye las empresas que atienden desde Colombia procesos de sus filiales en el mundo o la región.

  También existen grandes empresas locales y multinacionales que están localizadas en Colombia y cuentan con alta capacidad de atención del mercado local, penetración de otros mercados, gran capacidad de generar valor al cliente y de introducir prácticas de confiabilidad y productividad en las operaciones tercerizadas.

Se encuentran también empresas de alta escalabilidad de empleo con propuestas de valor básicas, procesos de valores estándar, intensivos en tecnología y con requerimientos técnicos en procesos y en el capital humano que contratan, atiende especialmente las áreas de servicio y ventas.

Por último, se encuentran las empresas de mercado de impact-sourcing que ofrecen servicios de bajo valor agregado pero alto contenido e impacto social. Vincula personas identificadas en situación de vulnerabilidad, víctimas del conflicto armado, con discapacidad y población rural con bajas oportunidades de empleo o en situación de pobreza, (Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O, 2012).

Actualmente la intensidad de la rivalidad competitiva puede considerarse intermedia, si se tiene en cuenta que existen muchas empresas que compiten en el sector, como sostiene Ana Karina Quessep, presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de Bpo, a 2021 existen 75 empresas en Colombia que hacen parte de este creciente sector, (Semana, 2021). Por otra parte, el crecimiento de la demanda es acelerado lo que implica oportunidades para todos y existen muchas posibilidades de explorar nuevos nichos de mercado.

- **Ingreso de nuevas empresas al sector**: El gobierno actual con sus políticas de estado ha dado mucho impulso a la economía naranja y al desarrollo de las nuevas tecnologías, impulsando el emprendimiento en este sector y el interés de ingreso de empresas tanto extranjeras como nacionales al mercado colombiano.

  De igual manera las ventajas competitivas como la disponibilidad y calidad de la mano de obra calificada, la infraestructura en conectividad, los precios competitivos y la ubicación geográfica estratégica, que ofrece

Colombia lo hacen cada vez más atractivo para el establecimiento de las empresas extranjeras en el país, (Semana, 2021).

- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores para este sector son aquellos que brindan talento humano calificado como las universidades y centros de formación técnica y tecnológica, la tecnología dura y blanda como las empresas de tecnología especializada y empresas de telecomunicaciones y las empresas de servicios públicos.
  En cuanto a los proveedores de talento humano calificado se observa una fortaleza al existir muchas instituciones que proveen de este insumo al sector, sin embargo; en lo referente a personal con manejo de otros idiomas si se presenta una baja oferta. En lo que refiere a las empresas de tecnología y comunicaciones, estas poseen un alto poder de negociación al ofrecer productos y servicios especializados que en la mayoría de los casos son difíciles de adquirir lo que les da una ventaja en el momento de la negociación.

- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores son todas aquellas empresas que necesitan complementar sus procesos misionales con otros servicios tercerizados, entre ellos los de contacto, mercadeo y comunicaciones; este grupo determina la demanda en el mercadeo y hacen parte las empresas de los diferentes sectores económicos; pero por conveniencia la Mutual Emssanar, toma como mercado objetivo el sector de los servicios de salud. Este es un sector prioritario que el gobierno nacional respalda con recursos del presupuesto nacional por su aporte al bienestar y mejoramiento del nivel de vida de la población.

  En cuanto al poder de negoción de las empresas del sector salud se establece que es alto, por factores como su capacidad de comprar en volumen servicios de mercadeo y comunicaciones que los ubica en una posición dominante al momento de negociar precios. Otro factor es que

estas instituciones pueden replicar el servicio que ofrece el área de mercadeo y comunicaciones adquiriendo una fuerte posición en el momento de negociar este tipo de servicios.

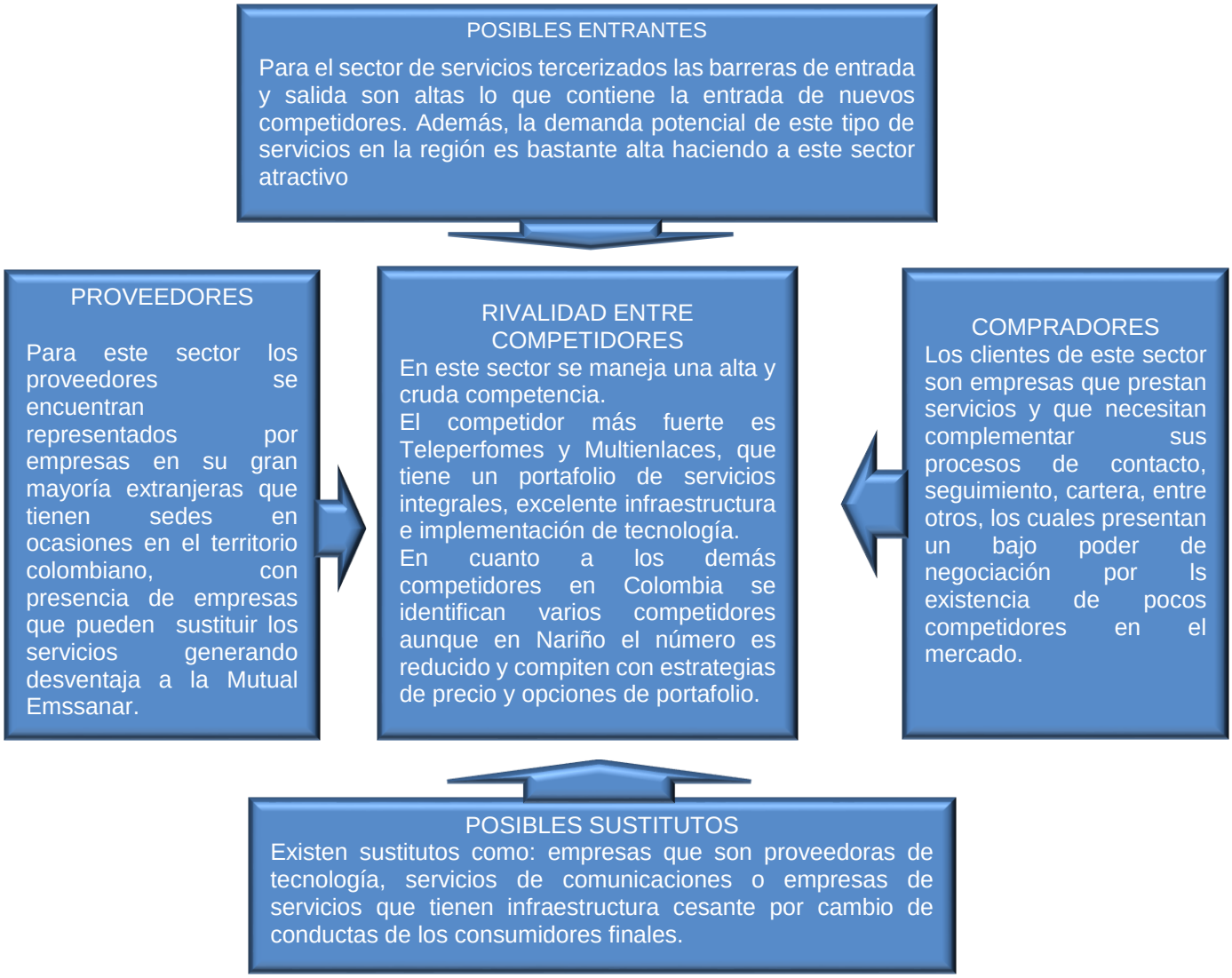
- **Las amenazas de sustitución:** Entre los sustitutos se identifican las empresas de salud ya sea públicas o privadas que requieren de servicios de contacto, mercadeo o comunicaciones, y que tienen la capacidad de desarrollar estas actividades como un servicio outsourcing propio.

  En cuanto a empresas de telecomunicaciones también se presentan amenazas de sustitución ya que estas empresas cuentan con tecnología montada en el tema de comunicaciones, ejemplo de ello son CLARO, TIGO, MOVISTAR, TELMEX, ETB, DIRECTV, HUAWEY, CONEXRED, UNE, BELL, entre otras.

  Las empresas de desarrollo de software también se deben considerar como amenazas de sustitución, por sus capacidades tecnológicas en temas como Testing de software, servicios de ingeniería, servicios de Infraestructura, de formación y capacitación.

  En el campo de mercadeo y comunicaciones son sustitutos empresas que actualmente brindan servicios de asesoría o consultoría tanto públicas como privadas, como Cámaras de Comercio, Centros de Investigación e innovación, universidades o centros de formación tecnológica como SENA, entre otros.

Figura 16 Análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector



Fuente: Autores del trabajo

4.4.2 Análisis Estructural del Sector

Según Invest in Bogotá el sector de tercerización de servicios, específicamente servicios Bpo posee las siguientes características:

- Liderazgo en la recepción de inversión extranjera por la curva de experiencia.

- Ventajas competitivas como la disponibilidad, calidad y costo de la mano de obra, la conectividad, las dinámicas del mercado, la posición estratégica privilegiada y el apoyo gubernamental.
- Colombia ocupa el 4ª lugar en el mercado latinoamericano en servicios Bpo, después de Brasil, México y Costa Rica.
- El sector Bpo, en Colombia tiene un tamaño aproximado a los USD 23.000 millones y presenta un crecimiento promedio anual del 19% en los últimos 7 años.
- Diferentes empresas extranjeras y locales instaladas en Bogotá prestan variados servicios de contact center y back-office entre los que se incluyen soporte TI, financieros y contables, recursos humanos, ventas, compras y logística, entre otros.
- Mercado estratégico: según Global Services Location Index 2017 de ATKearney, Colombia es el décimo mejor país en el mundo y tercero en Latinoamérica para desarrollar una operación de servicios globales.
- Recurso humano: Colombia tiene la tercera fuerza laboral más grande de América Latina con 26,4 millones de personas. Bogotá sobresale como el principal generador de talento concentrando más del 25 % de la fuerza del país.
- El sector de Bpo en Colombia genera más de 230.000 empleos directos y ha registrado un crecimiento promedio anual del 6 % en los últimos 6 años.
- Durante los últimos 10 años, áreas como administración, economía, contaduría y afines han registrado un crecimiento promedio anual del 13%, mientras que Ingeniera de sistemas, Telemática y afines, un 6 %. Bogotá sobresale como principal clúster educativo, generando más del 56 % de los graduados en dichas carreras.
- Costos laborales competitivos: la industria de tercerización de servicios BPO mantiene costos salariales competitivos en la región.
- Sector prioritario para el gobierno nacional: el Gobierno colombiano está comprometido en apoyar esta industria al considerarla fuente de empleo. Es así como el sector de tercerización de Servicios Bpo fue incluido como uno de los 20 sectores que ahora cuentan con un plan de negocio diseñado a la

medida por el Programa de Transformación Productiva (PTP), a fin de alcanzar incrementos decisivos en la productividad y competitividad.

- Ubicación geográfica: ubicada en la misma zona horaria este de Estados Unidos y con más de 45 conexiones aéreas diarias desde y hacia las principales ciudades del hemisferio, Bogotá es una excelente opción nearshore para las Américas.

Fuente: (Invest in Bogotá, 2021)

4.4.3 Análisis Estructural del Sector Bpo en Pasto – Nariño

En la tabla de análisis estructural del Sector Bpo en Pasto – Nariño, se realiza un diagnóstico del perfil competitivo del sector que se presenta a continuación:

Tabla 35 Análisis estructural del sector Bpo en Pasto – Nariño

Negocio: Asociación Mutual Emssanar – Área de mercadeo y comunicaciones		**Marco Específico del negocio** Perfil competitivo del sector BPO					**Fecha** 18/08/12
Sector: Servicios tercerizados							
Barreras de entrada	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Barreras económicas	Alta			X			Baja
• Diferenciación del producto	Baja				X		Alta
• Inversión de capital	Baja				X		Alta
• Barreras de carácter legal	Baja			X			Alta
• Efecto de la curva de experiencia	Baja					X	Alta
Barreras de salida	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Activos especializados	Alta	X					Baja
• Costos de salida	Alta			X			Baja
• Restricciones sociales y gubernamentales	Baja			X			Alta
Rivalidad entre competidores	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Número de competidores en la región	Baja				X		Alta
• Posicionamiento de los competidores	Bajo				X		Alto
• Eficiencia en el manejo de costos	Bajo					X	Alto
• Competencia con precios	Baja				X		Alta
• Campañas publicitarias agresivas	Baja			X			Alta

Negocio: Asociación Mutual Emssanar – Área de mercadeo y comunicaciones		**Marco Específico del negocio**					**Fecha**
		Perfil competitivo del sector BPO					18/08/12
Sector: Servicios tercerizados							
• Oferta de servicios innovadores	Alta					X	Alta
• Generación de valor agregado en los servicios	Baja					X	Alta
• Rentabilidad del sector	Baja				X		Alta
Poder de los clientes	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Presencia de competidores y sustitutos en la región.	Alta		X				Baja
• Percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios.	Baja				X		Alta
• Diferenciación en servicios por estandarización.	Baja				X		Alta
• Sensibilidad respecto a los precios.	Alta	X					Baja
• Existen opciones para seleccionar servicios.	Baja				X		Alta
Poder de los proveedores	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Número de empresas de tecnología especializadas extranjeras.	Muchas	X					Pocas
• Número de empresas de tecnología especializadas nacionales.	Muchas			X			Pocas
• Integración hacia adelante de empresas prestadoras de servicios masivos o públicos.	Baja			X			Alta
Productos sustitutos	Valoración	Repulsión		Neutro	Atracción		Valoración
		Alta	Media		Media	Alta	
• Empresas de telecomunicaciones.	Alta				X		Baja
• Instituciones universitarias con infraestructura.	Baja				X		Alta
• Empresas proveedoras de tecnología en contactos	Baja				X		Alta
• Empresas con tecnología robótica	Baja				X		Alta
Perfil numérico		**3**	**1**	**7**	**13**	**4**	

Fuente: Autores del trabajo

Los resultados obtenidos en este análisis del perfil competitivo del sector de servicios tercerizados (Bpo), permiten concluir que:

- El sector es altamente atractivo al obtener una calificación de 13 puntos. Este comportamiento genera el interés e incremento de inversión extranjera y ubicación de nuevas filiales internacionales que buscan desarrollar sus operaciones. De la misma manera, se identifican empresas regionales que entran al sector al implementar estrategias de tercerización para reducir costos y potenciar su operación misional; la posible generación de competencia, en un futuro puede saturar el mercado afectando los márgenes de operación de las diferentes empresas participantes, sobre todo las que no poseen músculo financiero.
- En contraste, al darse actualmente una baja competencia en la región permite el desarrollo del portafolio de servicios, ampliar la penetración en el mercado actual y fortalecer la marca de la Mutual Emssanar como empresa Bpo.

4.5 Ambiente competitivo sector de tercerización de servicios

El sector servicios (terciario), abarca todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población, (Caballero F, 2016). Para el caso de la empresa en análisis, su actividad económica es ofrecer una solución integral de servicios financieros y administrativos a través de la asesoría y seguimiento continuo, (Mutual Emssanar, 2021), razón por la cual el subsector en que se ubica es el de actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos. La característica de esta categoría es que agrupa todas las actividades profesionales especializadas, científicas y técnicas, por lo cual requieren de un alto grado de entrenamiento, conocimiento especializado y habilidades en temas específicos.

El área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar participa en el sector de tercerización de servicios bajo, enfocado en constituirse con las demás dependencias en un modelo de servicios especializados que brinda soluciones

integrales, costo eficientes y acordes a las mejores prácticas y que facilitan el cumplimiento de la propuesta de valor de nuestros clientes.

Mercadeo y comunicaciones pretende brindar sondeos permanentemente al mercado para identificar oportunidades de negocios que aporten al crecimiento ordenado de las unidades de negocio en el marco de su estrategia; además de gestionar y comunicar eficazmente la estrategia empresarial, garantizando el flujo de información y posicionamiento de la marca en los diferentes grupos de interés. Trabajando desde cuatro líneas de servicios:

1. Estudios de Mercado: a. Identificación de Potenciales Negocios, b. Análisis de mercado, c. Estudios de Percepción y satisfacción.

2. Comunicaciones Corporativas: a. Servicios de Contac Center, b. Portafolio de Servicios, c. Publicidad, d. Administración de redes sociales, e. Administración de página WEB.

3. Imagen Corporativa: a. Manejo de la marca, b. Imagen de puntos y sedes, c. Imagen del personal.

4. Marketing relacional: a. Evaluación del servicio, b. Mesa de servicios.

5. REFERENCIACIÓN (BENCHMARKING)

El benchmarking es definido por Betancourt (2014), como un método y proceso de gestión estratégica, que consiste en analizar a organizaciones que participan en el mismo mercado, para aprender de ellas por medio de la comparación o referenciación, (Betancourt G, 2014).

En otras palabras, este proceso busca identificar y aprender sobre las mejores prácticas de las empresas de la competencia y enriquecer la curva de experiencia con ese nuevo conocimiento.

Para el área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar este proceso inicia con la identificación de los factores claves de éxito, con los cuales se hará la referenciación en el presente estudio.

5.1. Factores Claves de Éxito en el Sector Bpo

Los factores claves de éxito o factores críticos de éxito son los elementos que permiten alcanzar la misión y objetivos a una organización facilitando su éxito y liderazgo en el sector donde participa.

Para el presente trabajo se evaluaron 18 factores claves entre las empresas más representativas del sector Bpo en Colombia:

- **Las variables de tecnologías de la información, innovación, automatización y la reducción o revisión de los costos**: según la quinta encuesta de servicios compartidos a nivel global en el 2021, son las prioridades del sector para los próximos tres años; estos fueron los factores

de más alta disrupción que probaron los límites de las organizaciones de prestación de servicios.

- **Calidad en la base de datos y disponibilidad**: es uno de los factores que influyen estrechamente en la eficiencia del servicio y es directamente proporcional a la mayor calidad, la mayor eficiencia y la rapidez en la entrega de resultados al cliente.

- **Sostenibilidad financiera**: es la suficiencia de recursos económicos, humanos y técnicos para alcanzar la adecuada operación. En las empresas de servicios es necesario desarrollar mecanismos de financiamiento innovadores porque para prestar el servicio se debe tener el musculo financiero capaz de soportar una cartera de pago a futuro y no contra entrega.

- **Estandarización de servicios – reingeniería de los procesos**: tomando de referencia la quinta encuesta de servicios compartidos para Colombia en el 2021, el 39% considera que durante los 3 próximos años es prioridad la implementación de modelo de mejora continua.

- **Monitoreo de indicadores de gestión**: este factor permite crear datos en tiempo real que respalden decisiones predictivas, no reactivas; puesto que tener y monitorear puntos de control hace que se entienda el comportamiento de los usuarios y su respectiva anticipación, sin esperar quejas.

- **Mejorar la experiencia del cliente (Satisfacción):** este factor permite obtener datos en tiempo real que respalden decisiones predictivas, no reactivas; puesto que tener y monitorear puntos de control hace que se entienda el comportamiento de los usuarios y su respectiva anticipación, sin esperar quejas.

- **Margen de operación:** supone todos los beneficios antes de intereses e impuestos sobre el total de las ventas tiene en cuenta todos los costes operativos, incluidas las amortizaciones (aunque igualmente excluye los gastos financieros).

- **Conocimiento del mercado**: este factor es inherente a todo mercado, pero en la prestación de servicios, tiene que ver con la información y análisis en tiempo real; no permite que se haga estudios extensos en tiempo y que sus resultados se apliquen mucho tiempo después. La oportunidad de la información es fundamental para impactar en la satisfacción de los clientes y usuarios.

- **Curva de experiencia en campañas**: aunque la curva de experiencia estaba daba por el conocimiento que se recogía durante el tiempo y la experticia que se tomaba durante el mismo; hoy en día esta variable se relaciona con el manejo de la información y toma de decisiones. Es una variable que está supeditada a los like, al posteos o compartir en tiempo real.

- **Tiempo de respuesta – resolución de quejas**: el tiempo de respuesta en servicio se resume en “el ahora” o en la “inmediatez”, si una empresa no responde a tus consultas ya existirá otra que lo está haciendo de manera eficiente. Por tanto, este factor es decisivo en la eficiencia del servicio y se refleja en la satisfacción de los clientes.

- **Variedad en las líneas de productos y servicios:** al igual que el tiempo de respuesta, la propuesta de servicios que se hace al cliente no debe ser estática porque actualmente se ofrecen muchos servicios en el mercado digital, que a la distancia de un “clic” puede ser comparados entre una y

otra marca, exigiendo a las empresas innovar en el diseño de los servicios que se ofrecen.

- **Optimización de canales de comunicación – Trámites simples:** todas las variables son sensibles al resultado de satisfacción; el generar un servicio con trámites simples es el reto para una gestión efectiva de procesos; donde pueden ser compleja la operación, pero para la acción del usuario debe ser lo más de simple. No se puede trasferir tareas de operación al cliente, estas deben ser asumidas por la empresa.

- **Retención del talento humano (Satisfacción)**: La atención al cliente es un arte que se desarrolla con la práctica y exigen de las competencias y habilidades de los colaboradores que se contratan; pero hoy en día los puestos de trabajo son volátiles ante la generación millennial y las generaciones que siguen; en este ambiente la retención del talento humano es muy baja y generan altos costos administrativos. Sin mano de obra con experiencia, deja de existir el servicio o se tiene un servicio no estandarizado. La exigencia del trabajo, el cumplimiento de metas y el monitoreo estricto de los sistemas, hacen que el talento humano no soporte, el reto está en combinar estas características y generar un clima laboral de motivación.

- **Personal especializado:** para el tema de mercadeo y comunicaciones debe considerarse dos tipos de personal especializado: El primero es el del personal que genera propuestas de servicio y que a partir del conocimiento presenta mejoras e innovaciones y el segundo corresponde al personal que presta el servicio (front line) especializándose, mediante el entrenamiento del trabajo repetitivo. Es necesario que las empresas sean conscientes de que uno de los recursos más valiosos de una organización, es su talento humano el cual necesita capacitación constante y motivación.

- **Relación con los proveedores**: Para que el servicio pueda ser integral se necesita del concurso de los proveedores; y sobre todo, la manera como se relaciona con la empresa en un “gana – gana”, pasando de ser un surtidor de insumos a ser un aliado estratégico al momento de entregar el servicio.
- **Responsabilidad Social Empresarial – imagen empresarial:** Es un factor que la mayoría de los casos, las empresas la toman como una maniobra de mercadeo y promoción, siendo una tendencia en el operar de las organizaciones; pero en realidad debe ser una estrategia. Para Mutual Emssanar, por su naturaleza solidaria; la responsabilidad social es uno de sus principios donde la ayuda mutual y el cooperativismo fundamentan a este tipo de empresas.

- **Mejorar la calidad de servicios con procesos certificados**: La certificación de una empresa es una prenda de garantía de la seriedad del funcionamiento de los procesos; demostrando una imagen fuerte en el contexto competitivo; el tener certificación en procesos permite entablar conversaciones comerciales rigurosas, con el respaldo de cumplimiento, tanto para el cliente primario como para los usuarios de los servicios.

Una vez seleccionadas los factores se valoraron con un peso según el grado de importancia para el sector siendo la más representativa el tema tecnológico y la de menos puntuación la de responsabilidad empresarial.

Tabla 36 Factores claves de éxito en el sector Bpo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	%	PESO
Personal especializado	2,10%	0,02
Calidad en la base de datos y disponibilidad	8,70%	0,04
Conocimiento del mercado	5,90%	0,07
Estandarización de servicios – reingeniería de los procesos	7,10%	0,08
Optimización de canales comunicación – Trámites simples	3,10%	0,06
Tempo de respuesta – resolución de quejas	4,50%	0,07
Retención del talento humano (Satisfacción)	2,50%	0,03
Mejorar la experiencia del cliente (Satisfacción)	6,20%	0,09
Monitoreo de indicadores de gestión	6,50%	0,07

Sostenibilidad financiera	8,10%	0,09
Relación con los proveedores.	1,50%	0,02
Reducción de los costos de operación y recursos económicos	9,10%	0,09
Responsabilidad Social Empresarial – imagen empresarial	1,30%	0,01
Curva de experiencia en campañas	4,70%	0,06
Margen de operación	6,10%	0,01
Variedad en las líneas de productos y servicios.	4,30%	0,06
Tecnologías de la información, innovación y automatización	9,13%	0,09
Mejorar la calidad de servicios con Procesos certificados	9,17%	0,06

Fuente: Autores del trabajo

5.2. Descripción de las Empresas Referentes.

Como se dijo anteriormente el benchmarking consiste en tomar “referentes” ya sea productos, servicios y procesos de otras organizaciones con buenas prácticas sobre el sector donde se compite, con el propósito de comparar la situación actual de la empresa en paralelo; por ello las empresas seleccionadas para el presente estudio son las que compiten en el sector de servicios tercerizados BPO, entre ellas: TELEPERFORMANCE COLOMBIA SAS, MULTIENLACE SAS y EMTELCO.

A continuación, se realiza la descripción de cada una:

TELEPERFORMANCE COLOMBIA SAS:

Es una compañía multinacional con sede central en París, Francia. Es el grupo de expertos en Interacciones más grande del planeta con más de 383 mil empleados en 83 países y atiende a más de 170 mercados; brindando servicios en más de 265 idiomas y dialectos.

Teleperformance en Colombia tiene 28 sedes y más de 30.000 empleados en sus sedes de Bogotá, Medellín, Barranquilla y Tunja. Es pionero en la modalidad Work from Home en todo el país. Entre sus buenas prácticas se encuentra: certificada por el Great Place to Work Institute (entre las 4 mejores

empresas para trabajar en Colombia); Certificación Bureau Veritas en ISO 45001 for Health & Safety Management, ISO 14001 for Environmental Management, and ISO 9001 for Quality Management y Certificación SAFE GUARD – Bureau Veritas mejores prácticas de Colombia en protocolos de bioseguridad COVID19, (Teleperformance, 2021).

En el ranking de las 1000 empresas más grandes, Teleperformance ocupa el puesto 246, (Revista Semana, 2021).

MULTIENLACE SAS:

Es una empresa colombiana que inicio labores en Bogotá en el 2010, con 400 empleados, dando respuesta a ADSL, Móvil Provisioning y OTC. En el 2016 adquiere Allus Global BPO Center, bajo el nombre de Multienlace en Colombia, empresa dedicada a Sistemas de audio-respuesta de dos importantes entidades financieras del país. Ha hecho su expansión a mercado hispano de Estados Unidos. Multienlace evolucionó del servicio básico de “Contact Center” hacia un “Centro de Relacionamiento” buscando entregar experiencias de servicio memorables garantizando una gestión completa; mediante la OMNICANALIDAD (como la capacidad de reunir en una misma plataforma de servicios, todas las soluciones requeridas, integrando la INVESTIGACIÓN, DIAGNÓSTICO y CONOCIMIENTO de los clientes, con la ASESORÍA y CONSULTORÍA para el diseño de EXPERIENCIAS DE CLIENTES) con la ejecución y operación de los procesos de negocio, (Konecta Colombia, 2021).

En el ranking de las 1000 empresas más grandes, Multienlace SAS ocupa el puesto 312, (Revista Semana, 2021).

EMTELCO S.A.S:

Es una compañía colombiana de Medellín, filial del grupo UNE EPM Telecomunicaciones que cuenta con 18 años de experiencia en el sector, gestionando el relacionamiento entre las empresas y sus clientes basados en el conocimiento de su negocio y a través de diferentes plataformas de contacto multicanal: telefónicos, virtuales y presenciales, esto le permite estar presente en todo el ciclo de la relación con el cliente, en la preventa, venta y postventa.

Emtelco, cuenta con más de 13.700 colaboradores distribuidos en 140 ciudades y municipios de Colombia, en 18 diferentes sedes. Actualmente tiene 46 empresas como clientes en diversos sectores: telecomunicaciones, cajas de compensación, gobierno, transporte aéreo, venta directa, alimentos, turismo, comercio, entre otros, para la atención de servicios como venta, cobranzas, servicio al cliente, back office, redes sociales, gestión de peticiones, quejas y reclamos, entre otras actividades que complementan todo el ciclo de vida del relacionamiento con los usuarios de sus clientes, (Emtelco CX & Bpo, 2021).

En el ranking de las 1000 empresas más grandes, Emtelco S.A.S, ocupa el puesto 364, (Revista Semana, 2021).

ASOCIACIÓN MUTUAL EMSSANAR – ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES:

Es una empresa de la economía solidaria, creada en 1996 en la ciudad de Pasto y que durante 25 años dedicó su operación al aseguramiento de afiliados al régimen subsidiado y desde el 2019 cambió su objeto social a la prestación de servicios tercerizados; entre ellos los de mercadeo y comunicaciones donde es representativo el servicio de centro de contactos y Bpo. Actualmente presta servicios a las seis empresas de Emssanar (Emssanar SAS, Cooemssanar IPS,

Cooemssanar SF, Fundación Emssanar, Fundación CETEM, Cooperativa Multiactiva y a la misma Mutual Emssanar); también presta servicios a ocho (8) empresas externas. Se presta servicio en veinte (20) campañas desde Centro de Contactos, (Mutual Emssanar, 2021).

5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

Los factores claves sopesados fueron contrastados con la evaluación que se adelantó a las empresas que se consideran competencia de Mutual Emssanar y el área de Mercadeo y comunicaciones y que se consideran líderes en el mercado, según el ranking de las 1000 empresas más grandes de Colombia en el 2020 de la revista Semana. Estos factores fueron revisados, comparados y evaluados uno a uno para obtener una valoración del perfil competitivo de las empresas en el sector, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla 37 Matriz de perfil competitivo en el sector Bpo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	%	PESO	MUTUAL EMSS		TELEPERFOR		MULTIENLA		EMTELCO	
			VAL*	V/S**	VAL*	V/S**	VAL*	V/S**	VAL*	V/S**
Personal especializado	2,10%	0,021	1,50	0,03	4,00	0,08	3,50	0,07	2,50	0,05
Calidad en la base de datos	8,70%	0,087	1,50	0,13	3,50	0,30	3,00	0,26	3,00	0,26
Conocimiento del mercado	5,90%	0,059	3,00	0,18	3,50	0,21	2,00	0,12	4,00	0,24
Estandarización de servicios (procesos)	7,10%	0,071	2,50	0,18	4,00	0,28	2,00	0,14	3,00	0,21
Trámites simples	3,10%	0,031	1,00	0,03	3,00	0,09	3,50	0,11	4,00	0,12
Tempo de respuesta quejas	4,50%	0,045	2,50	0,11	3,00	0,14	3,50	0,16	3,00	0,14
Retención del talento humano	2,50%	0,025	3,00	0,08	3,50	0,09	3,50	0,09	4,00	0,10
Experiencia del cliente	6,20%	0,062	3,50	0,22	3,50	0,22	3,50	0,22	4,00	0,25
Indicadores de gestión	6,50%	0,065	3,00	0,20	4,00	0,26	3,50	0,23	4,00	0,26
Sostenibilidad financiera	8,10%	0,081	3,00	0,24	4,00	0,32	3,50	0,28	3,00	0,24
Relación con los proveedores.	1,50%	0,015	1,50	0,02	3,50	0,05	3,50	0,05	4,00	0,06
Costos de operación y RE	9,10%	0,091	3,00	0,27	4,00	0,36	3,50	0,32	4,00	0,36
Responsabilidad Social Empresarial	1,30%	0,013	1,00	0,01	3,50	0,05	3,50	0,05	3,00	0,04
Curva de experiencia	4,70%	0,047	2,00	0,09	3,00	0,14	3,50	0,16	4,00	0,19
Margen de operación	6,10%	0,061	3,50	0,21	3,50	0,21	3,00	0,18	4,00	0,24
Variedad (productos y servicios)	4,30%	0,043	2,00	0,09	4,00	0,17	2,50	0,11	3,50	0,15
Tecnologías información y automatiza.	9,13%	0,091	3,00	0,27	4,00	0,37	3,50	0,32	3,00	0,27
Procesos certificados en calidad	9,17%	0,092	1,50	0,14	4,00	0,37	3,50	0,32	3,00	0,28
*VAL: Valor *V/S: Valor Sopesado	**100,00%**	**1,000**		**2,50**		**3,72**		**3,19**		**3,47**

Fuente: Autores del trabajo

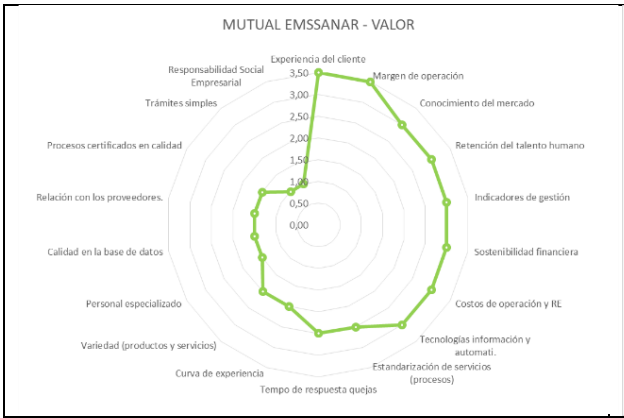
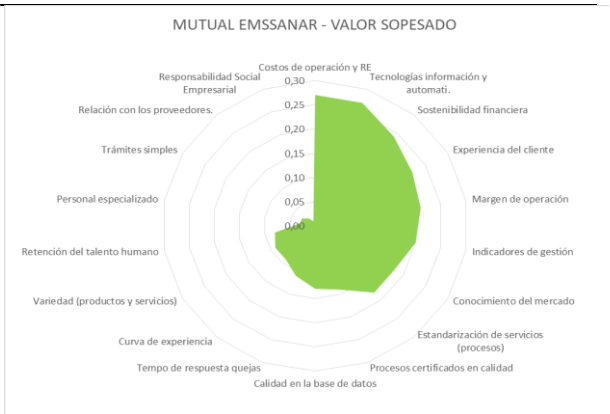
Según la matriz de perfil competitivo la empresa con mejor desempeño es Teleperformes que ocupa el primer lugar con 3,72 de 4 puntos valorado, sigue en segundo lugar Emtelco con 3,47; continua Multienlace con 3,19 y por último se encuentra Mutual Emssanar con 2,5.

5.4. RADARES DE BENCHMARKING

Los radares de Benchmarking permiten evidenciar las brechas existentes entre el estado actual y el estado ideal de cada factor, (Betancourt G, 2014).

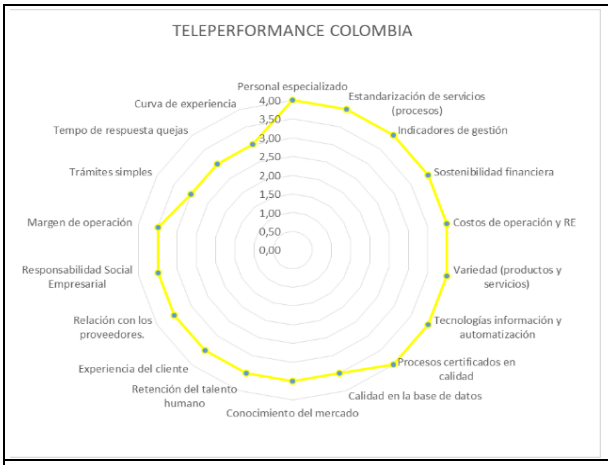
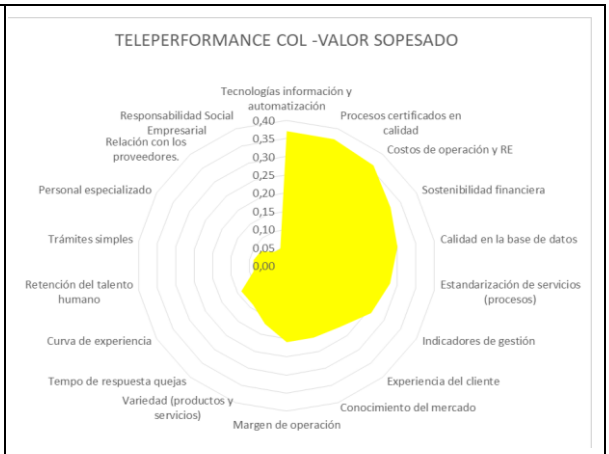
En seguida, se presenta la gráfica de radar, que permite revisar el comportamiento de los factores claves de éxito del sector contra el desempeño de cada una de las empresas líderes, identificando sus puntos fuertes y debilidades, así:

Figura 17 Factores claves de éxito comparativo con Mutual EMSSANAR:

	
Mutual Emssanar presenta en su radar comparativo una valoración de 3,5% a 1%, representando por los factores claves de experiencia al usuario y margen de operación y sus debilidades implementación de trámites simples y el trabajo de responsabilidad social empresarial.	Mutual Emssanar presenta en su radar comparativo con valor sopesado una variación entre 0,27 a 0,01%, contrastada con el peso del sector cambiando las prioridades a experiencia al usuario y margen de operación y las debilidades enfocadas en la implementación de trámites simples y el trabajo de responsabilidad social empresarial.

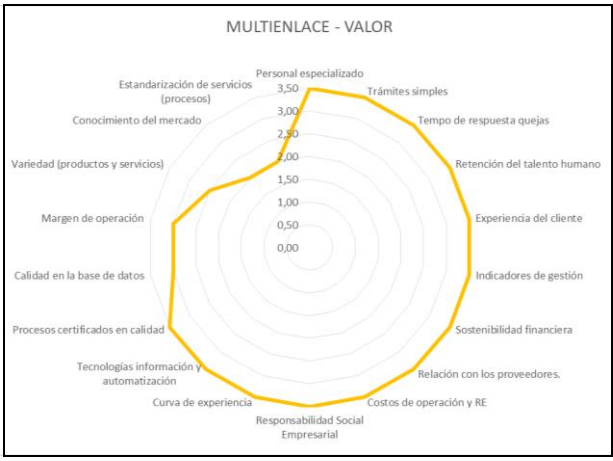
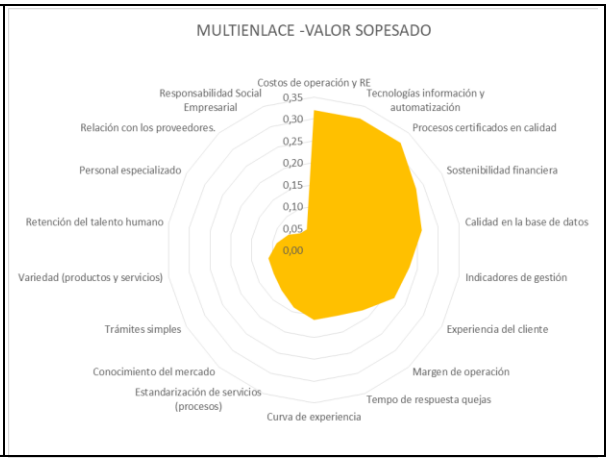
Fuente: Autores del trabajo

Figura 18 Factores claves de éxito comparativo con TELEPERFORMANCE COLOMBIA S.A.S

	
Teleperformance Colombia S.A.S presenta en su radar comparativo una valoración de 4% a 3%, representando por 8 factores claves con valoración de 4; y sus debilidades implementación están los trámites simples, tiempo de respuesta a las quejas y curva de experiencia en Colombia.	Teleperformance Colombia S.A.S presenta en su radar comparativo con valor sopesado una variación entre 0,37 a 0,05%, contrastada con el peso del sector cambiando las prioridades a 3 fortalezas tecnologías información y automatización, procesos certificados en calidad, costos de operación y sostenibilidad financiera y las debilidades enfocadas en la implementación relación con los proveedores y Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Autores del trabajo

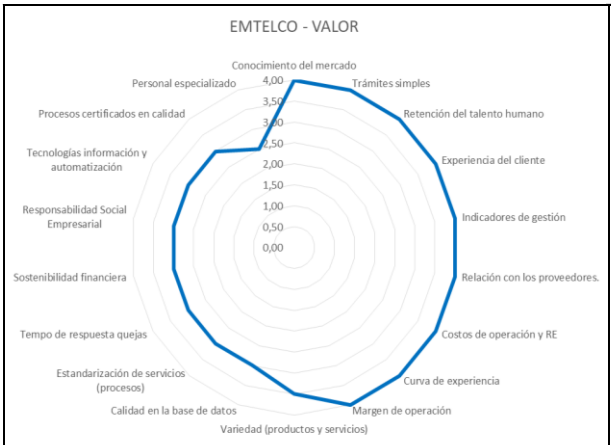
Figura 19 Factores claves de éxito comparativo con MULTIENLACE S.A.S

Multienlace S.A.S presenta en su radar comparativo una valoración de 3,5% a 2%, representando por 13 factores claves con valoración de 3,5; y sus debilidades están en el conocimiento del mercado y la estandarización de servicios – reingeniería de los procesos.	Multienlace S.A.S presenta en su radar comparativo con valor sopesado una variación entre 0,32 a 0,05%, contrastada con el peso del sector cambiando las prioridades a 4 fortalezas Costos de operación y RE, tecnologías información – automatización, procesos certificados en calidad y sostenibilidad financiera y las debilidades enfocadas en relación con los proveedores y responsabilidad social empresarial.

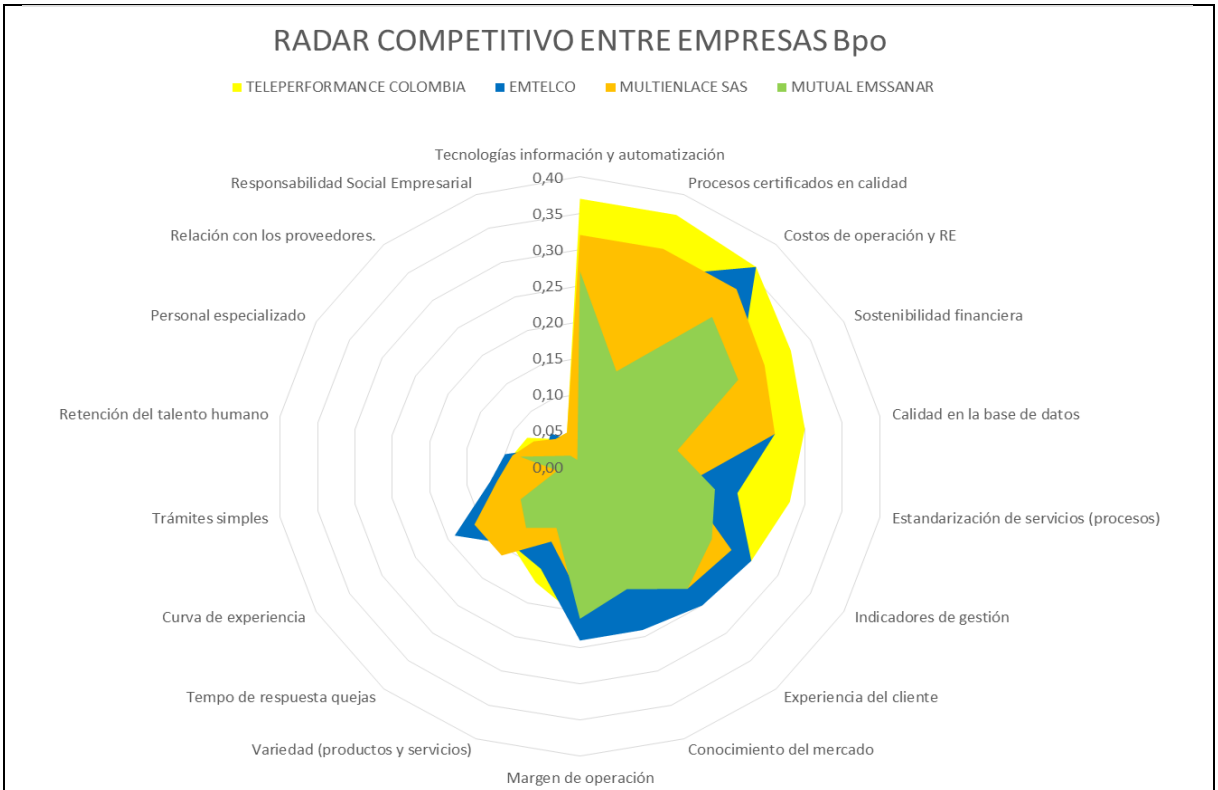
Fuente: Autores del trabajo

Figura 20 Factores claves de éxito comparativo con EMTELCO S.A.S

	
Emtelco S.A.S presenta en su radar comparativo una valoración de 4,0% a 2,5%, representando por 9 factores claves con valoración de 4,0; y su debilidad está en la personal especializado valorada con 2,5%	Emtelco S.A.S presenta en su radar comparativo con valor sopesado una variación entre 0,36 a 0,04%, contrastada con el peso del sector cambiando las prioridades a 1 fortaleza Costos de operación y RE y las debilidades enfocadas en relación con los proveedores, personal especializado y responsabilidad social empresarial.

Fuente: Autores del trabajo

Figura 21 Factores claves de éxito comparativo entre empresas del sector Bpo



En el radar comparativo de las empresas evaluadas con valor sopesado tiene una variación entre 0,37 a 0,01%, siendo la más competitiva la empresa Teleperformance Colombia S.A.S (3,71 puntos), le sigue Emtelco S.A.S (3,46 puntos), Multienlace S.A.S (3,19 puntos) y por última la Mutual Emssanar (2,50 puntos) con su área de Mercadeo y Comunicaciones. De este radar se puede visualizar la posición que tiene Mutual Emssanar frente a los referentes en el mercado; siendo la tecnología de la información y la automatización una variable diferenciadora, le sigue los costos de operación la clave del negocios; para Mutual es una debilidad no tener procesos certificados en calidad pero para las otras empresas es una variable diferenciadora en el mercado; la retención del talento humano, el empleo de personal especializado, relación con los proveedores y responsabilidad social empresarial son las variables más bajas en el sector evaluado; de las cuales Mutual tiene las evaluaciones más bajas.

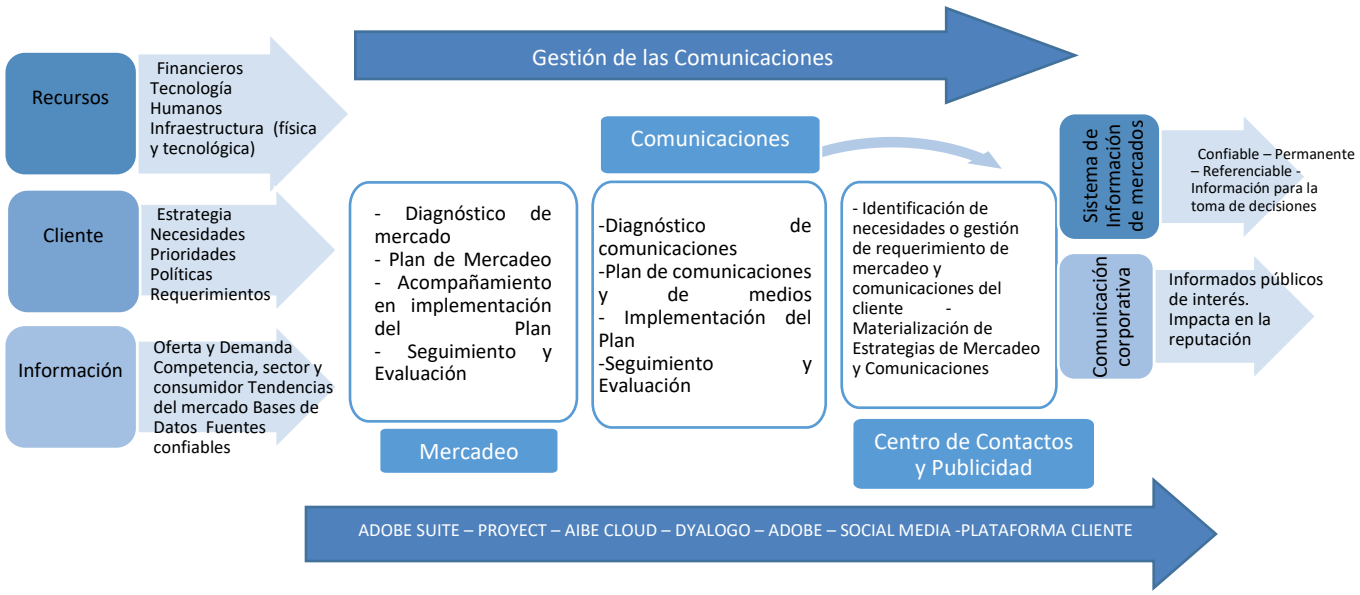
Fuente: Autores del trabajo

En conclusión, comparando a Mutual Emssanar contra los factores claves de éxito del sector y sopesando el comportamiento de las empresas líderes, se tiene que Mutual Emssanar debe hacer un esfuerzo superior con estrategias que le permitan posicionarse y participar del ranking nacional de empresas reconocidas de Bpo; obteniendo una puntuación 2,5 (parte media) que le permite considerar estrategias para aumentar su puntuación.

5.5. Cadena de Valor del Área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar

La cadena de valor del Área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar, describe las actividades que la organización realiza para prestar sus servicios de manera eficiente.

Figura 22 Cadena de valor del área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual EMSSANAR



Fuente: Autores del trabajo

En la cadena de valor se nombran las actividades empresariales que realiza el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar: Gestión de las comunicaciones, servicios de mercadeo y servicios de centro de contactos y publicidad. De igual manera, se revisan tanto los recursos, como los clientes e información, elementos necesarios dentro de los procesos del área y las salidas que se obtienen de la gestión, como los sistemas de información de mercados y la comunicación corporativa.

5.6. Desagregación de las Actividades Primarias

Para tener una mayor comprensión de las actividades primarias que se desarrollan dentro de la Mutual Emssanar, se realiza una breve explicación de cada una de ellas y se presentan a continuación:

Tabla 38 Características de las actividades primarias

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Logística Interna	Mutual Emssanar depende de las negociaciones y cierre de contrato con sus clientes, intermediando un portafolio de servicios y la firma de unos acuerdos de nivel de servicios que permitan conocer hasta qué punto se desarrolla el trabajo pactado y cuáles son sus límites. Una vez en ejecución el contrato se necesita hacer monitoreo, seguimiento de dichos contratos, así como la recepción de requerimiento e incidentes y su respectiva ejecución.
Operaciones	Una vez firmado el contrato, se desarrolla los procesos internos de mercadeo y comunicaciones en los cuales intervienen los diferentes profesionales, con la requisición de insumos para el procesamiento y entrega de los productos o servicios; aquí se hace la asignación de actividades a la respectiva dependencia según corresponda y plan de trabajo según procesos. Se adelanta el monitoreo en la elaboración y entrega de productos y servicios, ejercicios de rendición de cuentas, el cierre de contratos y la evaluación a satisfacción.
Logística Externa	Para la entrega de productos y servicios a satisfacción es necesario tener en regla las relaciones comerciales con proveedores externos al proceso, así como la evaluación de la prestación de los servicios a satisfacción según los estándares internos de la empresa. Es importante la generación de Planes de mejora que permitan los ajustes de los procesos internos.
Marketing y Ventas	La necesidad de promocionar el portafolio de servicios a las potenciales empresas clientes es una actividad apoyada de estrategias de mercadeo que se fundamenta

	en las relaciones comerciales y la publicidad. Las actividades de comunicación tanto interna como externa es fundamental para la coordinación de acciones en Mutual Emssanar.
Servicio Post venta	Actividades de medición de la satisfacción y conocimiento de las inquietudes y necesidades de los clientes es una tarea que complementa la estrategia post venta para reconocer la postura de los actuales clientes y brindar servicios acordes a los potenciales; el monitoreo de potenciales clientes es importante para los nuevos ingresos y el monitoreo de la satisfacción permite impactar en la lealtad; para incrementar la participación en un mercado del sector Bpro y ser un referente en la región.

Fuente: Autores del trabajo

Estas actividades son las que permiten a la organización Mutual Emssanar y en particular al área de mercadeo y comunicaciones generar los servicios de mercadeo, comunicaciones y centro de contactos para sus clientes.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES

Para que una organización pueda alcanzar los objetivos y metas es necesario que cuente con áreas funcionales, las cuales tienen unos roles específicos y deben trabajar de manera unificada por esa finalidad. Para el presente trabajo se analizan siete (7) áreas funcionales, así:

6.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El área de gestión administrativa y gerencia tiene a su responsabilidad las variables de planeación, coordinación, control y evaluación, acciones que dan soporte a la organización y al área de mercadeo y comunicaciones garantizando su buen desempeño.

Tabla 39 Variable planeación

PLANEACION	F/D	DM	dm	fm	FM
El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con plataforma estratégica	D	X			
Procesos de mercadeo y comunicaciones desactualizados, para dar respuesta a la reestructuración empresarial de la Mutual	D	X			
El área de mercadeo y comunicaciones no posee indicadores de procesos.	D	X			
La planeación se hace para periodos de seis años	F			X	
La planeación se hace a nivel de presidencia, jefaturas, coordinaciones y operativos	F			X	
Se tiene descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos	F				X

Fuente: Autores del trabajo

En el análisis de la variable de planeación, se tomaron seis ítems; que en su valoración se encuentran repartido entre fortalezas y debilidades de manera equitativa; el no tener plataforma estratégica, procesos actualizados e indicadores de procesos es una debilidad mayor del área de mercadeo.

Tabla 40 Variable capacidad de coordinación

COORDINACIÓN	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un organigrama que explica las jerarquías del área y un manual de funciones	F				X
El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con otras áreas de apoyo como: control interno, ambiente físico y abastecimiento, gestión humana, contabilidad, sistemas y tecnología, jurídica, planeación, financiera y tesorería.	F				X
El modelo de negocios, no cuenta con la integración de los procesos de las áreas para brindar un servicio integral.	D	X			
Existe una mesa de ayuda, que permite coordinar las actividades en ejecución de los acuerdos de niveles de servicios, así como los requerimientos e incidentes que se presenten en la prestación de los servicios.	F			X	
La Mutual Emssanar hace parte de la Asociación Colombiana de Bpro, teniendo acceso a los últimos avances en el sector de tercerización de servicios.	F				X
Las decisiones estratégicas se toman en un Comité Técnico de Jefaturas, y las decisiones de mercadeo y comunicaciones se toman desde la jefatura.	F				X
Existe un comité de compras, el cual permite evaluar proveedores para compras a escala, que impactan en la eficiencia de las operaciones	F				X

Fuente: Autores del trabajo

En la variable de capacidad de coordinación, se revisaron siete ítems. Como fortalezas la Mutual Emssanar y específicamente el área de mercadeo y comunicaciones logra un trabajo integrado entre áreas y sus equipos de trabajo, la estructura organizacional también es un apoyo importante a pesar de la reciente reestructuración, que afecto el área de mercadeo y comunicaciones internamente. Como debilidad se identifica la carencia de integración entre los procesos existentes.

Tabla 41 Variable evaluación y control

EVALUACIÓN Y CONTROL	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un sistema de control de gestión a requerimientos e incidentes CAS	F				X
Existe una cadencia de rendición de cuentas	F			X	
Existen planes operativos, con indicadores y metas establecidas enfocadas a la estrategia empresarial	D	X			
No existen matrices de riesgo para cada uno de los procesos, con sus respectivos planes de mejora	D	X			
Implementación de planes de mejora a auditorias	F			X	
Plataformas tecnológicas para seguimiento, control y evaluación de los procesos en plataforma SE SUIT.	F				X

Existen auditorías a la ejecución de procesos	F			X	

Fuente: Autores del trabajo

Para la variable de evaluación y control, se revisaron siete ítems; donde cinco son fortalezas y dos debilidades; Mutual Emssanar y en concreto el área de mercadeo y comunicaciones tiene fortalezas en el empleo de sistemas informáticos para control y sus procesos de auditoría internos para la evaluación, su debilidad está en la desactualización de procesos, indicadores y su medición.

6.1.2 DIRECCIÓN

El área funcional de dirección o gerencia, permite hacer un diagnóstico sobre el estilo de dirección o la relación que existen entre los colaboradores, según sus roles y responsabilidades y como estos influyen al interior de la organización.

Tabla 42 variable dirección

DIRECCIÓN	F/D	DM	dm	fm	FM
El estilo de dirección en el área de mercadeo y comunicaciones es democrático	F			X	
La presidencia delega funciones en las jefaturas operativas entre ellas planeación, crecimiento empresarial, auditoría, administrativa y financiera.	F			X	
La jefatura propicia un clima de trabajo enfocado a cumplimiento de objetivos y metas mediante ejercicios de rendición de cuentas a los clientes	D		X		
La actitud de la presidencia frente a toma de decisiones no programadas es de carácter de urgencia	D		X		
El estilo de dirección de la organización genera una marcada rivalidad y mala competencia entre las demás áreas de la organización y el área de mercadeo y comunicaciones.	D	X			
En el Comité Técnico de jefaturas las decisiones se toman de forma consensuada.	F			X	
Existe una operación fragmentada para la entrega de servicios a los clientes	D	X			

Fuente: Autores del trabajo

En el tema de dirección, se revisaron siete ítems; donde tres son fortalezas y cuatro debilidades; el área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar tiene fortalezas en el estilo democrático, la existencia de comité para operar y la delegación de tareas demostrando liderazgo en sus equipos; por otro lado, las debilidades se centran en la competitividad entre áreas que desencadena en rivalidad y por ende en una fragmentación en la entrega de los servicios.

6.1.3 MERCADEO Y VENTAS

El área de mercadeo y ventas tiene a su responsabilidad las tareas de la gestión comercial y ventas, el monitoreo de la competencia; la proyección y ejecución de presupuesto para acciones de mercadeo, apoyada de la investigación de mercado y la implementación de estrategia de promoción y ventas para captar nuevos clientes y obtener lealtad a los clientes actuales.

Tabla 43 Variable de mercadeo y ventas

MERCADEO Y VENTAS	F/D	DM	dm	fm	FM
Insuficiente tecnología para realizar actividades de mercadeo como CRM, analítica de datos, software estadístico.	D	X			
No existe un proceso de gestión comercial y ventas	D	X			
Se cuenta con colaboradores con alta capacidad creativa.	F			X	
Mínimas competencias para innovación	D	X			
La satisfacción actual de los usuarios del área es de un 64%	D	X			
No se cuenta con asignación de presupuesto para acciones de mercadeo y ventas.	D	X			
Baja participación en el mercado del área de mercadeo y comunicaciones	D	X			
No se cuenta con cuenta con una investigación de mercado actualizada	D	X			
Existe un portafolio de servicios claramente identificado	F			X	
No se cuenta con un análisis de costos, para fijación de precios de los servicios a ofrecer.	D	X			
No existe una estrategia de promoción y ventas	D	X			
No existe lealtad en los clientes actuales	D	X			

Fuente: Autores del trabajo

Para mercadeo y ventas, se analizaron doce ítems; de los cuales solo dos son fortalezas y diez son debilidades. Entre sus fortalezas está el contar con

personal creativo y poseer un portafolio de servicios definido, el resto de ítems son debilidades que deben ser contrarrestadas con estrategias que se generan en este trabajo.

6.1.4 OPERACIONES

El área de operaciones responde al conjunto de actividades que permiten la prestación del servicio al cliente, respondiendo a sus necesidades, generando satisfacción o insatisfacción según la experiencia que ofrecida.

Tabla 44 Variable de operaciones

OPERACIONES	F/D	DM	dm	fm	FM
El área de mercadeo y ventas aporta a la cadena de valor de la organización.	F			X	
El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con los equipos de centro de contactos, mercadeo, comunicaciones y diseño con sus respectivos profesionales.	F			X	
El coordinador de área actualmente sólo asume responsabilidades del centro de contactos.	D	X			
La desactualización de los procesos no permite la eficiencia del área.	D	X			
No existe la identificación y administración de riesgos de operación.	D	X			

Fuente: Autores del trabajo

Para el análisis de la variable operaciones, se analizaron cinco ítems; de los cuales solo dos son fortalezas y tres son debilidades; el área de mercadeo cuenta con equipo de trabajo y su actividad aporta a la cadena de valor; como debilidad deben revisar algunos roles internos y la administración de factores de riesgo en la operación.

6.1.5 FINANZAS

El área funcional de finanzas se encarga de la asignación, manejo y control de los recursos financieros, tanto internos como externos; necesarios para alcanzar los objetivos planteados de la organización.

Tabla 45 Variable finanzas

FINANZAS	F/D	DM	dm	fm	FM
La rentabilidad del área actualmente es del 8%	F			X	
Deficiencia en la proyección del presupuesto de gastos e ingresos.	D	X			
No existe un análisis técnico de la estructura de costos.	D	X			
Las fuentes de financiación del área actualmente dependen en su mayor parte de las ventas de servicios de la Organización Emssanar.	D	X			

Fuente: Autores del trabajo

Para el análisis de la variable operaciones, se revisaron cuatro ítems; de los cuales solo una es fortaleza y tres debilidades; el área de mercadeo tiene una rentabilidad favorable del 8%; como debilidad el área no tiene una estructura de costos, y hay deficiencia en la proyección de presupuesto.

6.1.6 TALENTO HUMANO

Para talento humano como área funcional, se encarga de la selección y reclutamiento del personal; reconocimiento del puesto de trabajo y a la organización, motivación y participación, comunicación interna, formación y actualización, planes de carreras profesionales en la organización y administración del personal.

Tabla 46 Variable talento humano

TALENTO HUMANO	F/D	DM	dm	fm	FM
Nivel de autonomía en la toma de decisión para la realización del trabajo del área de mercadeo y comunicaciones	D		X		
El talento humano vinculado es altamente creativo	F				X
Número de personal en el área de mercadeo y comunicaciones para responder a requerimientos de los clientes	D	X			
Las competencias del personal responden a las exigencias del área	F			X	
El nivel de satisfacción frente a las condiciones de trabajo	F			X	
Política definida para el manejo del talento humano	F			X	
El nivel de rotación del talento humano.	D		X		
Adaptación a los cambios del entorno	D		X		

Fuente: Autores del trabajo

Para el análisis del área de talento humano, en la variable talento humano se tomaron ocho ítems; de los cuales cuatro son fortalezas y cuatro debilidades; en el área de mercadeo, la selección y reclutamiento del personal es una fortaleza al igual que las condiciones de trabajo y como debilidades está la alta rotación del personal, las condiciones cambiantes de la empresa y el número de colaboradores asignados para responder a los requerimientos de los clientes.

Tabla 48 Variable administración de personal

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	F/D	DM	dm	fm	FM
Existe un proceso de selección de personal estandarizado	F			X	
Existe inducción general de la empresa e inducción específica del área	F				X
No existe un plan carrera para formación de cuadros	D	X			
Existe un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área y las necesidades de formación	F			X	
El modelo solidario permite que los colaboradores sean socios y permita subsidiar sus estudios en universidades legalmente reconocidas	F				X
Existe comité de convivencias para solucionar los problemas de relación laboral o interpersonal	F				X
Existe delegación de funciones al interior del equipo	D		X		
Existe un plan de incentivos y motivaciones activo	D		X		

Fuente: Autores del trabajo

Para el análisis del área de talento humano, en la variable administración de personal, se revisaron ocho ítems; de los cuales cinco son fortalezas y tres debilidades; en el área de mercadeo hay selección, inducción, capacitación de personal, comunicación del modelo solidario y comité de convivencia; son debilidades la no existencia de un plan carrera y un plan de incentivos.

6.1.7 CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL

El área de clima de trabajo y salud ocupacional, enfoca sus esfuerzos a la promoción de un ambiente laboral sano y mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los colaboradores; promoviendo la adaptación de las personas

al trabajo; adelantando acciones que prevengan enfermedades y lesiones ocasionadas por el desempeño laboral.

Tabla 49 Variable clima de trabajo y salud ocupacional

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL	F/D	DM	dm	fm	FM
El clima organizacional al interior del área de mercadeo y comunicaciones	F			X	
Existe competitividad entre compañeros	F				X
Cooperación al interior del equipo en respuesta a la prestación de servicios	F				X
Existe incertidumbre frente a las circunstancias del cambio	D		X		
Las relaciones humanas se fundamentan en el respeto entre los compañeros	F			X	
Las condiciones de trabajo y de infraestructura son adecuadas.	F			X	
Existe evaluación de desempeño en metodología de 360 grados.	F				X
La información no oficial supera a la información formal	D		X		
Política de salud y seguridad en el trabajo	F			X	
Evaluación de las condiciones de salud del personal	F			X	

Fuente: Autores del trabajo

Para el estudio de las condiciones del clima de trabajo y salud ocupacional, se tomaron diez ítems; de los cuales ocho son fortalezas y dos debilidades; en área de mercadeo hay un buen clima organizacional, existen colaboración y competitividad entre los colaboradores, con relaciones de respeto; condiciones de trabajo favorables, infraestructura adecuada y una evaluación de desempeño; son debilidades la existencia de “incertidumbre” por los diferentes cambios organizacionales y la fuerza que tiene la información “no oficial” en el ambiente de trabajo.

6.2. EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

En la evaluación integrada de la situación interna, se revisan los componentes administrativos de la operación del área de mercadeo y comunicaciones, de los cuales se evaluaron 10 área funcionales y un total de 73 ítems (38 fortalezas y 35 debilidades); de este conteo se seleccionaron 10 ítems

como fortalezas y 10 ítems como debilidades para proceder su análisis y medición del impacto en el área y que se presenta en la siguiente matriz.

Tabla 50 Análisis Integrado del Entorno para el área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual EMSSANAR

ASOCIACION MUTUAL		
VARIABLES CLAVES	**SITUACIÓN ACTUAL**	**IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN**
Toma de decisiones estratégicas se hace en Comité Técnico y de las de operación se toman desde las jefaturas.	En la Mutual Emssanar las decisiones estratégicas son tomadas en el marco de un Comité Técnico de Jefaturas, donde el presidente convoca y pone a consideración las situaciones problema de la operación; según la especialidad se delega la ejecución de las decisiones dentro de cada jefatura; para Mercadeo y comunicaciones se adelanta reunión interna para ejecutar la tarea y generar resultados.	Para la Mutual Emssanar y el área de Mercadeo y Comunicaciones el tener un espacio programado para la toma de decisiones es una fortaleza mayor, teniendo en cuenta que los problemas que se suscitan al interior de la organización se revisan de manera grupal, generando confianza para el equipo y sus colaboradores; de igual manera la creación de políticas eficaces para poder corregir, mitigar o eliminar los problemas que se generan.
Portafolio de servicios	En el sector de servicios profesionales administrativos y financieros, es necesario tener claramente definido un portafolio de servicios Para el área de mercadeo y comunicación es necesario que se tenga definidos los productos para adelantar las actividades de promoción y comercialización de los mismos. Actualmente el área posee un catálogo de servicios donde se describe las características generales de los servicios, pero no permite puntualizar sobre las características y expectativas que tienen los clientes sobre dichos servicios. Esto genera insatisfacción en los clientes puesto que, ellos esperan muchos resultados de lo propuesto pero los entregables tienen unas características específicas de un producto básico por el precio que están pagando.	El tener un portafolio de servicios es una fortaleza, pero, que este no clarifique las características de los servicios a entregar al cliente, lo convierte en una fortaleza menor; permitiendo que existan inconformidad o “malos entendidos” en los resultados esperados por los clientes. Esta situación hace que se presente reprocesos por la no aceptación de los resultados que se presentan en rendición de cuentas y desgaste y desanimo en los equipos por la repetición y la no consecución de mestas propuesta.
Existen perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos descritos.	El área de mercadeo y comunicaciones se tiene descrito un manual de funciones donde se encuentran claramente los perfiles	Para el área de Mercadeo y Comunicaciones el tener descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de

	de los profesionales que desempeñan sus tareas, de igual manera la descripción de las funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman. Además, las hojas de vida que se custodian y se actualizan en el área de talento humano, que permite soportar y respaldar el trabajo que se hace desde el área a nivel técnico y profesional; esto garantizan que los servicios prestados tienen un alto nivel.	los cargos de los colaboradores es una fortaleza mayor, teniendo en cuenta que se tiene un proceso de selección de personal; permite que cada vez que se requiera, se haga en las condiciones y necesidades que el área requiere; además se tiene consignado las conductas y comportamientos que se espera de los nuevos colaboradores para la prestación de los servicios. Es sumamente clave tener claro las responsabilidades que tiene cada colaborador para evitar conflictos entre el colaborador y las exigencias de la organización en los requerimientos que se le hace para cumplir con los clientes.
Cooperación al interior del equipo en respuesta a la prestación de servicios	El ambiente de trabajo y clima laboral del área de mercadeo y comunicaciones se caracteriza por presentar buenas relaciones interpersonales, donde la cooperación en la ejecución de actividades es una constante y la ayuda mutua, para el cumplimiento de actividades planeadas y cumplimiento de compromisos a los clientes.	Es una fortaleza mayor para el área de Mercadeo y Comunicaciones, tener cohesión entre sus colaboradores para responder a los requerimientos y necesidades los clientes. Este actuar es una buena práctica para poder brindar servicios de calidad, puesto que los requerimientos y necesidades de los clientes requieren de la escucha y transformación en productos ajustados a las necesidades de los clientes.
Creatividad en el talento humano	En el proceso de selección y reclutamiento del área de mercadeo y comunicaciones busca escoger profesionales y técnicos con capacidad para afrontar cualquier reto, con curiosidad intelectual, que irradia entusiasmo y desarrolla la imaginación para dar respuesta a las necesidades de los clientes y que pueda resolver problemas de manera intuitiva. El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con personal que es puesto a prueba constantemente en cada requerimiento o necesidad que emite el cliente; se ha obtenido evaluaciones que expresan su satisfacción positiva la evaluación de esta variable	El poseer talento humano con alto potencial creativo es una fortaleza mayor, que aporta a la productividad, forjando una serie de propuestas o alternativas a los problemas que se crean. Esta es una característica intrínseca de los nariñenses que es canalizada en los talentos profesionales y técnicos para el área y que aportan a la prestación del servicio.
Estilo de dirección democrático	El área de mercadeo y comunicación al poseer un estilo de dirección democrático, que	Es una fortaleza menor, que en Mutual Emssanar y el área de mercadeo y comunicaciones tenga

	involucra la participación de los colaboradores para ejercicios de planeación de área y la toma de decisiones en la resolución de los problemas. Para la jefatura de mercadeo y comunicaciones, se tiene en cuenta las diferentes opiniones y contrastan estas circunstancias para presentar propuesta de solución a los diferentes clientes. Actualmente la responsabilidad en la resolución a los problemas no se sobrecarga sobre los hombros de una sola persona, sino que su respuesta es una responsabilidad de todos, esto hace que el compromiso por mejorar sea algo mutuo; esto hace que se delegue la autoridad, empleando la retroalimentación como un medio para dirigir y corregir errores.	implementado este tipo de liderazgo; el liderazgo democrático aunque permite crear mayor compromiso entre los colaboradores y los clientes; genera una especie de "parálisis administrativa" al esperar que todo los que se genera al interior del área se tenga que resolver de la misma forma o se espera que con que un problema que se suscita no se lo remedie de manera inmediata y se dilatan los tiempos hasta conseguir la anhelada concertación. Aunque las bondades de este estilo incrementan la satisfacción en de los colaboradores, apoya el desarrollo profesional de los mismo y mejora la toma de decisiones.
La rentabilidad del área actualmente es del 8%	El contar con una rentabilidad en una empresa es muy importante para poder agregar valor a los servicios que se prestan a los clientes; para el área de mercadeo y comunicaciones es una gran posibilidad de acrecentar esta rentabilidad mediante los servicios de centro de contactos; actividad que, con siete años de experiencia, nueve clientes, veinte campañas han permitido que se obtenga estos resultados	Para el área de mercadeo y comunicaciones de Mutual Emssanar, es una fortaleza menor, porque permite trasferir beneficios a los clientes, entre ellos ofrecer precios competitivos, generar opciones de crédito ajustados a la medida de los clientes; fortalecer estrategias comerciales y de mercadeo; tener holgura al momento de decidir sobre los costos y gastos. De igual manera responder con beneficios sociales a los asociados a la Mutual. Aunque esta no es una tendencia permanente porque depende del servicio que se brinda a los clientes actuales y la captación de nuevos clientes.
Plataforma tecnológica SE SUIT	En la organización se cuenta con una plataforma tecnológicas denominada SE SUIT, que permite utilizar aplicaciones interconectadas en un único ambiente de trabajo colaborativo sustituyendo a diversos sistemas de gestión aislados, generando grandes pérdidas por errores causadas por duplicidad de funciones, pérdida de visibilidad e inconsistencia en la información. Permite cargar soportes de gestión,	El poseer una plataforma tecnológica de este tipo es una fortaleza mayor, porque le permite a Mutual Emssanar y al área de mercadeo y comunicaciones alcanzar un margen competitivo a través de procesos de gestión reproducibles y previsibles, mediante la ejecución de tareas acorde a las normas, que de manera colaborativa, involucrando a colaboradores de varias áreas y hasta de clientes.

	carga de indicadores en tiempo real, seguimiento, control y evaluación de los procesos. Automatiza procesos que se hacían de forma manual, asegurando ahorro en costos, tiempo haciendo eficaces el trabajo diario.	
El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con los equipos de centro de contactos, mercadeo, comunicaciones y diseño con sus respectivos profesionales.	Actualmente, después del proceso de reestructuración el área de mercadeo y comunicaciones quedó con un equipo reducido, donde los colaboradores que interviene deben desarrollar las actividades que el área debe desarrollar. Está conformado por un jefe de mercadeo y comunicaciones y un diseñador gráfico, con ellos se debe cumplir las responsabilidades específicas del área; además se incorpora la coordinación de centro de contactos al equipo con dos analistas y noventa agentes de contactos; producto de la reestructuración.	Contar con un equipo de colaboradores es una fortaleza; pero cuando esos colaboradores tienen que responder a requerimientos que su perfil o formación no corresponde se convierte en una fortaleza menor; además los clientes son empresas que exigen el cumplimiento y ejecución de actividades de apoyo hace que el trabajo se vuelva complejo para una respuesta acorde a sus prioridades y tiempos.
Plan de capacitaciones para el área y las necesidades de formación	El área de mercadeo y comunicaciones tiene un plan de capacitaciones concertado con el área de Talento Humano, este plan es concertado con el jefe del área al inicio del año y sobre el cual se cual los colaboradores adquieren conocimientos sobre el funcionamiento de la organización, su plan estratégico, políticas y reglamentos, así como el desarrollo de habilidades que le exige el puesto de trabajo como tecnológicos o de su perfil profesional; a este se incorporan herramientas de trabajo, para lo cual es indispensable el proceso de instrucción.	Es una fortaleza porque este plan permite actualizar a los colaboradores sobre las directrices y decisiones de la organización, se convierte en una fortaleza menor cuando la capacitación es una formación estándar para todas las áreas y no hay una formación específica que permita aportar al perfil de los colaboradores del área en el campo del mercadeo, las comunicaciones, la atención al cliente, entre otros.
Estructura de costos.	El área de mercadeo y comunicaciones, no tiene estructurada la forma de hacer el coste de los servicios, que permitan controlar y tomar decisiones sobre el precio que cobra, los montos de descuento, los márgenes de operación y la rentabilidad, así como las pérdidas que se puedan ocasionar. La estructura de costos permite conocer la proporción que cada servicio representa para el portafolio de servicio. Conocer la participación de los costes fijos y	El no poseer una estructura de costos se presenta como una debilidad menor; al no poder tener controlar sobre el precio que se cobra, los montos sobre los cuales se pueda hacer descuentos o los márgenes de operación que permitan determinar si hay ganancias o pérdidas para la prestación del servicio; solo existe una contabilidad general que determina los costos generales de los servicios que prestan la Mutual Emssanar en general.

	variables en los costes totales, permite controlar los límites de hasta donde se puede ofrecer a los clientes.	
Matriz de riesgo de procesos.	El área de mercadeo y comunicaciones no cuenta con una herramienta para identificar los riesgos de mayor impacto en las actividades de una empresa, tanto de procesos como de diseño de servicios o ejecución de los mismos. Al no poseer una matriz de riesgo, no es posible controlar y evaluar qué tan efectiva es una gestión ante un suceso que se considere como riesgos financieros, operativo, estratégico, de reputación, que impacta en la misión de Mutual Emssanar y del área.	Se considera como una debilidad no tener identificado los riesgos a los que está expuesta la organización y es una debilidad mayor, al no hacer gestión de los potenciales riesgos; quedando en una situación insegura que pueda afectar alguno de los componentes de la organización. Es necesario contar con una evaluación para anticipar o controlar los riesgos y por ende asegurar a la organización, en los componentes de mercadeo y comunicaciones. Es primordial determinar los niveles aceptables de exposición a los riesgos
Participación en el mercado de mercadeo y comunicaciones	El área de mercadeo y comunicaciones, posee una participación en el mercado del 19% según las ventas del sector Bpo en Colombia; esta participación es baja a nivel nacional; teniendo por sentado que existe un gran potencial para desarrollar mercado.	Se considera una debilidad mayor, no tener una participación superior a la actual; siendo marginal sus ventas respecto a los líderes en la venta de servicios tercerizados.
Identificación y administración de riesgos de operación.	En la actualidad, el área de mercadeo no tiene identificado los riesgos de operación y por ende su administración. El riesgo operativo es la posibilidad de que ocurran pérdidas de recursos como consecuencia de una falla en los procesos o la materialización de eventos externos imprevistos y que se ven reflejados en el servicio que se entrega al cliente; siendo identificado por este como un incidente de servicio.	El no tener identificados los riesgos de operación se convierte en una debilidad mayor; puesto que afecta directamente a la misión de la organización y por ende repercute en la satisfacción del cliente. Hoy en día, no es recomendable perder un cliente por una falla de operación porque es muy difícil recuperar la confianza, terminando con el contrato firmado en primera instancia. Es primordial contar con una matriz de riesgos y su respectiva administración.
Indicadores de procesos.	El área de mercadeo y comunicaciones no posee indicadores de procesos; aunque en la actualidad se posee procesos, estos no tienen dichos indicadores que permiten entender el estado de la actividad de los procesos.	Es una debilidad mayor no contar indicadores en los procesos de mercadeo y proceso de comunicaciones. El no contar con indicadores no permite plantear acciones de mejora y de la misma manera

	Los indicadores tienen la facultad de medir las características específicas y observables que indican los cambios que se generan en los procesos.	tomar decisiones sobre el funcionamiento de los procesos.
Operación fragmentada en la entrega de servicios	La Mutual Emssanar y en conjunto con el área de mercadeo y comunicaciones existe una operación fragmentada para la entrega de servicios a los clientes. Cada proceso tiene sus propios objetivos, resultado y monitoreo; pero no están articulados entre sí para entregar un servicio integral.	Es una debilidad mayor, brindar un servicio fragmentado hace que los clientes tengan que solicitar de manera independiente los diferentes servicios parciales para recibir un servicio total
Plan carrera	El área de mercadeo y comunicaciones no existe un plan carrera para formación de cuadros y que permita hacer un crecimiento profesional reconociendo la antigüedad en la empresa, el conocimiento y el esfuerzo por la formación y el incremento de responsabilidad a las anteriores variables. El plan de carrera complementa el proceso de formación y capacitación para los colaboradores; genera sentido de pertenencia y evita la fuga de talentos formados en la organización; esta ruta profesional motiva a continuar con la organización y dar más de lo que tiene en su formación profesional.	El no contar con un plan carrera se vuelve una debilidad mayor para el área de mercadeo y comunicaciones; puesto que los profesionales y técnicos no tienen la motivación ni oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización. El no tener una hoja de ruta que contemple aspiraciones y/o metas de los colaboradores reduce la posibilidad del cumplimiento de objetivos y necesidades de la Mutual Emssanar.
Información no oficial supera a la información formal	En la Mutual Emssanar y en el área de mercadeo y comunicaciones no está ajena a que la información no oficial sea una variable que existe en el ambiente laboral y que en determinados momentos cruciales y espacio se convierte en tendencias de información, tomando valides su contenido y generando comportamientos no deseados.	Es una debilidad mayor que la información no oficial, diferente a la desinformación, sea superior o supere a la información oficial. Hace que se formen prejuicios que condicionan el actuar de los colaboradores; lamentablemente este tipo de información supera a la información oficial causando descoordinación en las tareas; inconformismos con los colaboradores y resultados en los servicios no deseados, impactando en el resultado final que es la satisfacción del cliente.
Número de colaboradores del área de mercadeo y comunicaciones	En el área de mercadeo y comunicaciones, en el proceso de reestructuración se adelantó una reubicación de cargos para conformar el área; pero en la	Se convierte en una debilidad mayor no contar con el suficiente personal para responder a las necesidades de los clientes actuales y posiblemente los

	ejecución de actividades se ha encontrado que las actividades pactadas con los clientes internos superan la capacidad que tiene el personal actual y por tal razón, el número de persona asignado al área de mercadeo y comunicaciones no responde a requerimientos de los clientes.	potenciales, que requieran de los servicios que se brindan desde esta dependencia. El impacto que produce esta debilidad es la insatisfacción de los clientes por el incumplimiento en tiempos de entrega de los requerimientos o la entrega parcial de servicios por incumplimiento.
Servicios integrales mediante la integración de procesos.	El modelo de negocios de Mutual Emssanar y por ende el área de mercadeo y comunicaciones no cuenta con la integración de los procesos de las áreas para brindar un servicio integral. Al igual que en la anterior variable sobre fragmentación del servicio; el área posee dos procesos que se comportan independientemente de los otros procesos de la organización. Aunque es una decisión empresarial que las diferentes áreas trabajen por procesos, estos no están encadenados unos a otros, que permitan evaluar cada una de las tareas que se realizan y saber si en cada etapa se han cumplido las expectativas previstas para entregar un servicio integral	Es una debilidad mayor, porque repercute de igual manera en la satisfacción del cliente; el no tener conectados los procesos unos con otros hacen que esta desarticulación genere falencias en el servicio prestado o se termina transfiriendo la molestia de adelantar otras actividades al interior de la organización para obtener el servicio final.

Fuente: Autores del trabajo

6.3. Análisis Estratégico DOFA

En el presente trabajo se utiliza esta herramienta para evaluar las condiciones del área de mercadeo y comunicaciones, analizando sus características internas y la situación externa que intervienen en su desarrollo empresarial.

6.3.1. Evaluación de Factores Externos E.F.E.

Para evaluar los factores externos que influyen en el desempeño del área de mercadeo y comunicaciones se priorizaron las variables externas que más impactan y se calificaron de 1 – 4.

Tabla 51 Matriz de evaluación factores externos E.F.E.

OPORTUNIDADES	PESO	CAL	P. POND.
Posición geoestratégica del departamento de Nariño permite la Comercialización internacional.	0,04	4	0,16
Alta cobertura en servicios de salud en el departamento de Nariño	0,05	4	0,20
La población del departamento se concentra en edades económicamente activas entre los 15 y 59 años y es más joven frente a la población de otras regiones del país.	0,05	4	0,2
La tasa de crecimiento poblacional del municipio de Pasto es superior a la del departamento de Nariño.	0,01	4	0,04
La población del departamento proyecta una fuerza laboral amplia, de creciente población joven.	0,05	4	0,20
El nariñense es gentil, alegre, creativo y servicial	0,04	4	0,16
La población nariñense presenta un marcado espíritu de trabajo comunitario.	0,02	4	0,08
El nariñense es reconocido por su dedicación, estudioso y trabajador.	0,04	4	0,16
Interés de inversión extrajera en la economía colombiana	0,07	4	0,28
Capacidad de adquirir conocimientos técnicos y científicos en Nariño a través de la investigación y desarrollo de conocimiento.	0,07	4	0,28
AMENAZAS	**PESO**	**CAL**	**P. POND.**
Deficiente malla vial de Nariño (vías secundarias y terciarias) y una única vía de comunicación principal (Vía Panamericana).	0,04	1	0,04
Existencia de un solo aeropuerto con grandes limitaciones en prestación del servicio	0,07	1	0,07
El departamento de Nariño ha sido utilizado dentro del conflicto armado como corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia.	0,02	1	0,02
Fragmentación institucional y territorial a nivel nacional, departamental y municipal	0,07	2	0,14
Barreras de acceso, permanencia y bajas tasas de cobertura de la educación superior.	0,08	2	0,16
El nariñense presenta un comportamiento de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en compromisos y fechas establecidas.	0,04	2	0,08
Presión en medidas fiscales, tributarias y monetarias por efectos de pandemia COVID 19 en Colombia	0,04	1	0,04
La creación y funcionamiento de entidades de economía solidaria no tienen mayores requisitos en el territorio colombiano.	0,05	1	0,05
Escasa Mano de obra calificada y especializada en temas de innovación tecnológica en Nariño	0,09	1	0,09
Infraestructura insuficiente a las necesidades tecnológicas en el departamento de Nariño	0,06	1	0,06
TOTAL	**100,00**		**2,51**

Fuente: Autores del trabajo

El presente estudio escogió las variables más sensibles de cada entorno, para determinar los cambios y tendencias que influyen en la planeación estratégica del área de mercadeo y comunicaciones.

El peso ponderado total de la matriz E.F.E es de 2,51 lo que permite interpretar que el área realiza sus actividades en un entorno que le ofrece oportunidades que debe aprovechar, sin descuidar las amenazas presentes en su entorno y que en algún momento pueden afectar su desempeño.

6.3.2. Evaluación de Factores Internos E.F.I.

En la evaluación de factores internos, se revisan todos y cada uno de los componentes administrativos de la operación del área de mercadeo y comunicaciones, en esta clasificación se evaluaron 10 áreas funcionales y un total de 73 ítems (38 fortalezas y 35 debilidades); de este conteo se seleccionaron 10 ítems como fortalezas y 10 ítems como debilidades para proceder a dar el peso por el nivel de importancia entre ellas y la calificación producto de la valoración si es una fortaleza o debilidad menor o mayor (1 – 4), como se referencia en la siguiente matriz.

Tabla 52 Matriz de evaluación factores internos E.F.I.

FORTALEZA	PESO	CAL	P. POND.
Las decisiones estratégicas se toman en un Comité Técnico de Jefaturas, y las decisiones de operación se toman desde las jefaturas especializadas por cada operación.	0,06	4	0,24
Existe un portafolio de servicios claramente identificado	0,07	3	0,21
Se tiene descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos	0,04	4	0,16
Cooperación al interior del equipo en respuesta a la prestación de servicios	0,04	4	0,16
El talento humano vinculado es altamente creativo	0,04	4	0,16

El estilo de dirección en el área de mercadeo y comunicaciones es democrático	0,05	3	0,15
La rentabilidad del área actualmente es del 8%	0,03	3	0,09
Plataformas tecnológicas para seguimiento, control y evaluación de los procesos SE SUIT	0,02	4	0,08
El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con los equipos de centro de contactos, mercadeo, comunicaciones y diseño con sus respectivos profesionales.	0,02	3	0,06
Existe un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área y las necesidades de formación	0,02	3	0,06
DEBILIDADES	**PESO**	**CAL**	**P. POND.**
No existe un análisis técnico de la estructura de costos.	0,10	2	0,20
No existen matrices de riesgo para cada uno de los procesos, con sus respectivos planes de mejora	0,09	1	0,09
Baja participación en el mercado del área de mercadeo y comunicaciones	0,08	1	0,08
No existe la identificación y administración de riesgos de operación.	0,06	1	0,06
El área de mercadeo y comunicaciones no posee indicadores de procesos.	0,06	1	0,06
Existe una operación fragmentada para la entrega de servicios a los clientes	0,05	1	0,05
No existe un plan carrera para formación de cuadros	0,05	1	0,05
La información no oficial supera a la información formal	0,05	1	0,05
Número de personal en el área de mercadeo y comunicaciones para responder a requerimientos de los clientes	0,04	1	0,04
El modelo de negocios, no cuenta con la integración de los procesos de las áreas para brindar un servicio integral.	0,03	1	0,03
Total	**100,00**		**2,08**

Fuente: Autores del trabajo

El presente estudio determinó los factores internos más significativos (habilidades y tecnologías) que el área y la organización poseen y aplican para llevar a cabo sus actividades empresariales con eficiencia y a su vez los que carece y afectan su actuación.

El peso ponderado total de la matriz E.F.I es de 2,08 lo que permite interpretar que el área tiene dificultades internas que no le permite responder eficientemente a los requerimientos.

6.3.3. Sistematización Análisis Estratégico DOFA

Como parte del desarrollo metodológico del Análisis DOFA, se realiza el listado de todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más

relevantes que se identificaron para el área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar y se relacionan en la siguiente tabla:

Tabla 53 Listado DOFA para área de mercadeo y comunicaciones de Mutual EMSSANAR

ÁREA

AMBIENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	F1_Las decisiones estratégicas se toman en un Comité Técnico de Jefaturas, y las decisiones de operación se toman desde las jefaturas especializadas por cada operación.	D1_No existe un análisis técnico de la estructura de costos.
	F2_Existe un portafolio de servicios claramente identificado	D2_No existen matrices de riesgo para cada uno de los procesos, con sus respectivos planes de mejora
	F3_Se tiene descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos	D3_Baja participación en el mercado del área de mercadeo y comunicaciones
	F4_Cooperación al interior del equipo en respuesta a la prestación de servicios	D4_No existe la identificación y administración de riesgos de operación.
	F5_El talento humano vinculado es altamente creativo	D5_El área de mercadeo y comunicaciones no posee indicadores de procesos.
	F6_El estilo de dirección en el área de mercadeo y comunicaciones es democrático	D6_Existe una operación fragmentada para la entrega de servicios a los clientes
	F7_La rentabilidad del área actualmente es del 8%	D7_No existe un plan carrera para formación de cuadros
	F8_Plataforma tecnológicas para seguimiento, control y evaluación de los procesos SE SUIT	D8_La información no oficial supera a la información formal
	F9_El área de mercadeo y comunicaciones cuenta con los equipos de centro de contactos, mercadeo, comunicaciones y diseño con sus respectivos profesionales.	D9_Número de personal en el área de mercadeo y comunicaciones para responder a requerimientos de los clientes
	F10_Existe un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área y las necesidades de formación	D10_El modelo de negocios, no cuenta con la integración de los procesos de las áreas para brindar un servicio completo.

AMBIENTE	OPORTUNIDADES	AMENZAS
AMENAZAS	O1_Posición geoestratégica del departamento de Nariño permite la Comercialización internacional.	A1_Deficiente malla vial de Nariño (vías secundarias y terciarias) y una única vía de comunicación principal (Vía Panamericana).
	O2_Alta cobertura en servicios de salud en el departamento de Nariño	A2_Existencia de un solo aeropuerto con grandes limitaciones en prestación del servicio
	O3_La población del departamento se concentra en edades económicamente activas entre los 15 y 59 años y es más joven frente a la población de otras regiones del país.	A3_El departamento de Nariño ha sido utilizado dentro del conflicto armado como corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia.
	O4_La tasa de crecimiento poblacional del municipio de Pasto es superior a la del departamento de Nariño.	A4_Fragmentación institucional y territorial a nivel nacional, departamental y municipal
	O5_La población del departamento proyecta una fuerza laboral amplia, de creciente población joven.	A5_Barreras de acceso, permanencia y bajas tasas de cobertura de la educación superior.
	O6_El nariñense es gentil, alegre, creativo y servicial	A6_El nariñense presenta un comportamiento de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en compromisos y fechas establecidas.
	O7_La población nariñense presenta un marcado espíritu de trabajo comunitario.	A7_Presión en medidas fiscales, tributarias y monetarias por efectos de pandemia COVID 19 en Colombia
	O8_El nariñense es reconocido por su dedicación, estudioso y trabajador.	A8_La creación y funcionamiento de entidades de economía solidaria no tienen mayores requisitos en el territorio colombiano.

	O9_Interés de inversión extrajera en la economía colombiana	A9_Escasa Mano de obra calificada y especializada en temas de innovación tecnológica en Nariño
	O10_Capacidad de adquirir conocimientos técnicos y científicos en Nariño a través de la investigación y desarrollo de conocimiento.	A10_Infraestructura insuficiente a las necesidades tecnológicas en el departamento de Nariño

Fuente: Autores del trabajo

La metodología de DOFA, permite que al realizar un cruce de las variables que hacen parte de la matriz E.F.E y de la matriz E.F.I se identifiquen y desarrollen las estrategias de FO, FA, DO y DA y de esta manera el área encamine sus esfuerzos a generar estrategias que favorezcan al área objeto de estudio.

Tabla 54 Matriz del cruce de variables del análisis DOFA

ÁREA

AMBIENTE			
		ESTRATEGIAS F.O. (Usar la fortaleza para aprovechar las oportunidades)	**ESTRATEGIAS D.O. (Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades)**
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
	OPORTUNIDADES	**F2O1/O2**_Usar el portafolio de servicios existente y claramente identificado, así como a la rentabilidad del 8% en el área de MyC para aprovechar la posición geoestratégica del departamento de Nariño en comercialización internacional y la alta cobertura en servicios de salud en el departamento de Nariño.	**O9D10**_Aprovechar el interés de inversionistas extranjeros por la economía colombiana para ofrecer servicios integrales que seduzcan a estos inversionistas.
		F5O9_Usar el talento humano vinculado que es altamente creativo y la cooperación al interior del área para aprovechar el interés de inversores extranjeros en la economía colombiana.	**O8D1/D10**_Aprovechar la capacidad de adquirir conocimientos técnicos y científicos de los nariñenses a través de la investigación y desarrollo de conocimiento para poseer un análisis técnico de la estructura de costos y diseñar una operación integral en la entrega de los servicios a los clientes.
		F8O8_Usar la plataforma tecnológica de seguimiento, control y evaluación de los procesos SE SUIT para aprovechar el reconocimiento que tiene el nariñense por su dedicación al estudio y al trabajo.	**O1D9**_Aprovechar la posición geoestratégica del departamento de Nariño haciendo comercialización internacional para revisar el modelo de contratación de personal y tener un número de personas que respondan a las necesidades.
		F3O6/O7/O8_Usar las fortalezas Se tiene descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos para aprovechar las características del nariñense (gentil, alegre, creativo, servicial, espíritu de trabajo, dedicación, estudioso y trabajador).	**O2D1**_Aprovechar el mercado de los servicios de salud que tiene una alta cobertura en el departamento de Nariño para especializar los indicadores de los procesos de mercadeo y comunicaciones.
		F1/F02_Usar las fortalezas de la toma de decisiones en Comité Técnico de Jefaturas y la existencia de un portafolio de servicios para aprovechar las oportunidades de la posición geoestratégica y la alta cobertura en servicios de salud en Nariño.	
		F10O2/O9_Usar la fortaleza de contar con un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área para aprovechar las oportunidades de la alta cobertura en los servicios de salud en el departamento de Nariño y Interés de inversión extrajera en la economía colombiana.	
		ESTRATEGIAS F.A. (Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas)	**ESTRATEGIAS D.A. (Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas)**
	AMENAZAS	**F10/F05A9**_Usar la fortaleza de la existencia de un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área y las necesidades de formación, así como la alta creatividad del talento humano para contrarrestar la escasa mano de obra calificada y especializada en temas de innovación tecnológica en Nariño.	**D4A3**_Minimizar el riesgos de operación, mediante su identificación y su administración y contrarrestar los efectos que puedan generar en la empresa, el que Nariño sea un corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia.
		F3A6_Usar la fortaleza de tener descrito claramente cuáles son los perfiles, funciones y responsabilidades de los cargos para contrarrestar posibles comportamientos negativos de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en compromisos.	**D2D4A1/A2/A3/A7/A8/A10**_ Minimiza la debilidad de no identificar y administrar los riesgos, así como no contar con matrices de riesgo para los procesos y contrarrestar la deficiencia en aeropuerto, malla vial, infraestructura tecnológica, la existencia de conflicto armado, narcotráfico,

	delincuencia; efectos tributarios por pandemia; la entrada de nuevos competidores.
F4A4_Usar la fortaleza de la cooperación al interior del equipo en respuesta a la prestación de servicios para contrarrestar la fragmentación institucional y territorial a nivel nacional, departamental y/o municipal	**D5A10**_Minimiza la debilidad del área de mercadeo y comunicaciones de no poseer indicadores de procesos. Y contrarrestar la insuficiente infraestructura tecnológicas en el departamento de Nariño
F10A5_Usar la fortaleza de la existencia de un plan de capacitaciones concertado con los jefes de área y las necesidades de formación para contrarrestar las Barreras de acceso, permanencia y bajas tasas de cobertura de la educación superior.	**D6A6**_Minimiza la debilidad de tener una operación fragmentada para la entrega de servicios y contrarrestar que el comportamiento de impuntualidad, trabajo sobre el tiempo, incumplimiento en compromisos de los Nariñenses.
F7A7_Usar la fortaleza de rentabilidad del 8% del área para contrarrestar la presión en medidas fiscales, tributarias y monetarias por efectos de pandemia COVID 19 en Colombia.	**D7A5/A6**_Minimiza la debilidad de no existir un plan carrera para formación de cuadros y contrarrestar las bajas tasas de cobertura de la educación superior y el comportamiento de impuntualidad, incumplimiento de compromisos de los nariñenses
F9A8_Usar la fortaleza del área de mercadeo y comunicaciones de contar con profesionales de centro de contactos, mercadeo, comunicaciones y diseño para contrarrestar la facilidad en la posible creación de empresas (economía solidaria) similares a la Mutual.	**D8A3**_Minimiza la debilidad del manejo de la información no oficial que supera a la formal y contrarrestar que en el departamento de Nariño exista conflicto armado y sea un corredor estratégico para el narcotráfico y la delincuencia.

Fuente: Autores del trabajo

Una vez realizado el cruce de variables se redactan las estrategias resultado del proceso, las cuales se describen a continuación:

Tabla 55 Matriz estrategias DOFA

		EMPRESA	
		FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
AMBIENTE	OPORTUNIDADES	**Estrategias FO** Usar fortalezas para aprovechar oportunidades (Campos que domina la empresa)	**Estrategias DO** Aprovechar oportunidades para minimizar debilidades (Enfoque defensivo para mantener el statu quo)
	AMENAZAS	**Estrategias FA** Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas (Enfoque de segmentación – campo que se puede aprovechar)	**Estrategias DA** Minimizar debilidades y contra restar amenazas

Fuente: Betancourth (1995)

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

7.1. VISIÓN DEL AREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR

Es importante que el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar, redacte su visión y establezca claramente cuál es su propósito para el futuro.

Tabla 56 Visión 2026 área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual EMSSANAR

SITUACIÓN PRESENTE
En la actualidad el área de mercadeo y comunicaciones hace parte de a la Asociación Mutual Emssanar, y su responsabilidad es ofrecer los servicios de estudios e investigaciones de mercado, implementación y manejo de imagen corporativa, administración de la comunicación corporativa, creación de estrategias de marketing y administración del centro de contactos, a las demás empresas que conforman el grupo empresarial Emssanar y a otras organizaciones pertenecientes al sector salud, como IPSs, EPSs y farmacias, generando ingresos por un valor de mil millones de pesos anuales.
SITUACIONES DEL PASADO (Fallas, errores)
El área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar anteriormente fue un área corporativa de la organización, que dentro de la cadena de valor de Emssanar ESS, hizo parte de las actividades de apoyo a las actividades misionales de la EPS, constituido por un jefe de área, un profesional en comunicaciones y un técnico en página web, que se dedicaban a responder a todos los requerimientos relacionados con mercadeo y comunicaciones para cinco unidades de negocio del grupo empresarial, con un muy bajo presupuesto que representaba un 1% del gasto administrativo, en una empresa del sector solidario que cambio su objeto social desde hace más de un año (2020) con el fin de brindar servicios especializados a empresas que buscan beneficios en la reducción de costos, consolidación de funciones administrativas especializadas y compras a escala.
FUTURO
La tendencia mundial en las empresas es dedicar todos sus esfuerzos a su negocio principal, generando valor a sus grupos de interés y dejando que las actividades de apoyo las realice un tercero. Este nuevo modelo de manejo empresarial en Colombia, presenta un alto crecimiento y

está incrementando su participación en la economía, gracias a sus aportes en la alta generación de empleos, su contribución en el PIB, en el incremento de las exportaciones de servicios y ofreciendo un fuerte apoyo a las demás industrias del país; razón por la cual el Gobierno nacional establece políticas encaminadas a fortalecer el sector BPO. Para el futuro se prevé que las organizaciones de BPO, deben construir modelos operativos flexibles, que cuenten con equipos multidisciplinarios y tecnologías bajo demanda. Estos avances tecnológicos y los servicios de comunicación tendrán un gran desarrollo apoyados por la inteligencia artificial, la analítica de datos, la inteligencia de negocios, la previsión de escenarios con el procesamiento de grandes cantidades de datos (el internet de las cosas) para la toma de decisiones y la anticipación de la prestación del servicio mediante el análisis del comportamiento de los consumidores o clientes.

IMAGINAR AL ÁREA EN EL FUTURO

El área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar aportará al crecimiento y desarrollo del modelo de Servicios Compartidos, mediante estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos y diversificación de la oferta, apoyados en el incremento de las relaciones comerciales, la implementación de procesos estandarizados y mejores prácticas, incrementando la productividad con la implementación de tecnología de última generación y la reducción de costos a través de economías de escala; generando riqueza para todos los grupos de interés que representa.

ELABORAR LA ESTRATEGIA

Constituirse en un modelo de entrega efectiva y eficiente de servicios de mercadeo y comunicaciones, enfocándose en el cliente, el uso de tecnología y la implementación de buenas prácticas que garanticen la mejora continua.

PREVEER LOS OBSTÁCULOS

Los obstáculos que se prevén para desarrollar la labor del área son: el bajo nivel de inversión de la organización en tecnología dura y blanda, los escases del bilingüismo en el talento humano regional, el poco apoyo por parte de la alta dirección, y la poca inversión en el desarrollo de Investigación y conocimiento. En respuesta a ello se busca desarrollar factores de éxito como la gestión de servicios orientados al cliente, la eficiencia operativa, el cumplimiento de la estrategia de servicio, de ventas y del cobro de cartera, y la adopción de una cultura de innovación, que permitan responder a esos obstáculos y garanticen servicios competitivos basados en las expectativas de sus clientes, el amplio conocimiento de sus necesidades, la evaluación constante de los momentos de verdad del servicio, la flexibilización de sus procesos y la comunicación asertiva que serán las estrategias que permitan contener la materialización de los riesgos.

REDISEÑO DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES

El rediseño del área de mercadeo y comunicaciones implica cumplir la promesa de valor de la Organización de “generar sinergia a través de procesos eficientes, asesorar y acompañar en la ejecución de los procesos y actuar con claridad y transparencia”, para ello el nuevo modelo de negocio debe ser dinámico que responda a las demandas actuales y enfrente cambios continuos de futuro. Debe orientar sus procesos hacia el cliente, contando con un portafolio de soluciones

BPO, desarrollando operaciones certificadas en buenas prácticas en mercadeo, comunicaciones y centro de contactos.
DECLARACION DE VISIÓN
En el 2026 seremos reconocidos como el mejor centro de soluciones integrales BPO de mercadeo y Centro de Contactos, en el suroccidente colombiano; con certificación que genera valor para los asociados, clientes y empleados.

Fuente: Autores del trabajo

7.2. MISIÓN DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR

Construir la misión del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar permite centrar todo su esfuerzo en cumplir con su objeto misional y ofrece directrices claras para todos los colaboradores del área.

Tabla 57 Matriz de formación y evaluación de la misión

FILOSOFIA, PRINCIPIOS Y VALORES
Filosofía: El área de mercadeo y comunicaciones al hacer parte de la Mutual Emssanar enmarca sus acciones en la noción de la doctrina y principios solidarios que buscan contribuir al desarrollo de una comunidad que cree en el trabajo eficiente, la cooperación y la igualdad. Es así como el área de mercadeo y comunicaciones está comprometida en adoptar los principios mutualistas que hacen parte de la Asociación Mutual Emssanar y que están representados en la ayuda mutua y cooperativismo, la democracia, la autogestión y la primacía de las personas, sus logros, beneficios, y desarrollo integral, sobre los beneficios económicos, así como el derecho democrático a elegir y ser elegido a los cuerpos colegiados, por sus competencias y habilidades. En consecuencia, el área de mercadeo y comunicaciones se esfuerza por desarrollar la creatividad y el aprendizaje continuo como diferenciador en la prestación de servicios, donde se reclutan profesionales especializados que busquen desaprender paradigmas, innovar y adoptar nuevas tecnologías, aprendiendo las mejores prácticas que se resumen en: *“Es la manera más ingeniosa de resolver sus necesidades de mercadeo y comunicaciones”*

Valores:

Calidad: Los productos y servicios del área de Mercadeo y Comunicaciones deben cumplir con los parámetros de calidad establecidos y garantizando la excelencia de los mismos.

Trabajo en equipo: El área de Mercadeo y Comunicaciones fomenta la gestión de equipos de trabajo, donde el objetivo común es cumplir con la promesa de valor de la organización.

Orientación al cliente: El área de Mercadeo y Comunicaciones mantiene una escucha activa de sus clientes, promoviendo las mejores prácticas para una respuesta efectiva hacia los clientes, colaboradores y aliados.

Confiabilidad: El miembro del equipo de trabajo del área de Mercadeo y Comunicaciones se caracteriza por presentar productos de calidad, los cuales son revisados y validados previamente de tal manera que den respuesta a las expectativas del cliente.

Creatividad: Los productos y servicios que genera el área de Mercadeo y Comunicaciones, se caracterizan por ser innovadores y originales, acordes a las tendencias del mercado generando impacto.

Oportunidad: El área de Mercadeo y Comunicaciones se caracteriza por el estricto respeto y cumplimiento con los plazos de entrega de los productos y servicios, al igual que la puntualidad en la respuesta efectiva a requerimientos, reuniones y solicitudes de sus clientes.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Estudios e investigaciones de mercado
Implementación y manejo de imagen corporativa
Administración de la comunicación corporativa
Estrategias de marketing relacional
Investigación de mercados y encuestas de satisfacción
Actualización de bases de datos
Cobro de cartera
Tele mercadeo y contacto con el cliente (atención al cliente)

CLIENTES

Los clientes del área de Mercadeo y Comunicaciones son:

Las empresas que se crearon alrededor de Emssanar, (Emssanar EPS, Cooemssanar IPS, Cooemssanar SF, Fundación Emssanar, Fundación CETEM, Cooemssanar CME y Mutual Emssanar).

Empresas medianas tanto privadas como públicas del sector salud ubicadas en los departamentos de Nariño y Valle; y potencialmente el mercado del vecino país del Ecuador.

MERCADO META

El mercado meta del área de mercadeo y comunicaciones está definido por las empresas de Emssanar y las empresas medianas, de carácter público y/o privado pertenecientes al sector salud que se encuentran establecidas en los departamentos de Nariño, Valle y el vecino país del Ecuador.

CONOCIMIENTO Y TECNOLOGÍA

En cuanto al conocimiento requerido para desarrollar actividades relacionadas con el mercadeo y comunicaciones, se requiere: Basta comprensión del modelo de Bpo y administración de centros de contactos, conocimiento amplio del sector y mercado al cual pertenecen los clientes del sector salud, competencias en elaboración de planes de mercadeo, investigación de mercados, manejo de las 4 Ps, elaboración de planes de comunicación, experiencia en la implementación y manejo de imagen corporativa y administración de la comunicación corporativa y gestión por proyectos.

Contar con talento humano especializado, competente y capacitado para dar respuestas eficientes a los requerimientos en mercadeo, comunicaciones y diseño enfocados en las necesidades del sector salud, así como también competencias en atención al cliente y un alto grado de creatividad e innovación.

En lo que respecta a la tecnología, el área requiere tecnologías flexibles que se adapten fácilmente a diferentes tipos de servicios, en tiempos relativamente cortos: software, bases de datos, sistemas operativos, centros de cómputo, robots, inteligencia artificial, redes neuronales, analísticas de datos, sistemas de CRM.

GRUPOS DE INTERES DEL ÁREA

INTERNOS:

Asamblea de Asociados: Presentan alta autoridad para toma de decisiones estratégicas, que pueden afectar la planificación del área, y su interés es alto al solicitar información sobre la gestión de la misma. Personas naturales que mediante una cuota mensual obtienen la calidad de asociados a la Mutual Emssanar y que por su naturaleza pueden participar de los beneficios sociales y los procesos democráticos.

Junta Directiva: No existe subordinación laboral, sin embargo, pueden tomar decisiones que influyen en la operación del área. Realizan control y evaluación de la gestión.

Alta Dirección: Presenta un alto poder y autoridad sobre las decisiones estratégicas, que impactan la planificación del área y mantiene un control permanente con la misma.

Otras áreas administrativas y financieras: Existe interdependencia con las áreas de gestión del talento humano, ambiente físico y abastecimiento, sistemas de información, planeación y calidad, jurídica, tesorería, contabilidad y financiera. La interdependencia radica en que cada área realiza sus funciones y ejecución de los procesos según su naturaleza apoyando la gestión de los demás.

Colaboradores: Todas las personas que mediante procesos de selección y firma de contrato laboral. Hacen parte de la Asociación Mutual en calidad de empleados y reciben una remuneración económica según una escala interna de sueldos con sus prestaciones de ley

EXTERNOS:

Clientes

Empresas sector Público y Empresas sector Privado: La gestión del área se encuentra orientada al cliente razón por la cual las decisiones que el área toma están influenciadas por sus necesidades y expectativas; de igual manera los resultados de la gestión son evaluados de manera estricta y crítica por los clientes ya que ellos son quienes se ven beneficiados directamente por los productos o servicios efecto de la operación.

Proveedores: La relación del área con los proveedores debe ser de tipo ganar-ganar, con características de transparencia, confiabilidad, lealtad y responsabilidad ya que de estas actitudes depende el buen desarrollo de su gestión.

Asociación BPO: La relación con la asociación es de apoyo y respaldo a las instituciones que prestan servicios de BPO en Colombia, además de facilitar el acceso a información, representatividad ante el gobierno y respaldo a la marca. **Entes de vigilancia y control**: Son todas aquellas instituciones del Estado que controlan y vigilan el proceder de la empresa Emssanar, entre ellas Superintendencia de Industria y Comercio, Supersolidaria, DIAN, Cámaras de Comercio, entre otras.
RESPONSABILIDAD SOCIAL
El área de mercadeo y comunicaciones, enfocará su gestión en generar políticas de responsabilidad social que busquen el desempeño integrado entre la obtención de resultados económicos y la generación de sostenibilidad y respeto social de sus grupos de interés, siendo certificados en ISO 26000.
IMAGEN PÚBLICA
Ser reconocidos como referentes en el modelo de prestación de servicios compartidos en el Suroccidente de Colombia, por su calidad, oportunidad, eficiencia y certificación en responsabilidad social para la prestación de servicios de mercadeo y comunicaciones.
DECLARACIÓN DE LA MISIÓN
Somos un área creativa e innovadora que adopta el modelo de BPO, para ofrecer servicios especializados en mercadeo, comunicaciones y centro de contactos a clientes internos y externos de la Mutual, siendo su propósito generar soluciones integrales a sus clientes que les permitan reducir sus costos y obtener eficiencia en sus procesos de mercadeo y comunicaciones a través de las mejores prácticas y la responsabilidad social.

Fuente: Autores del trabajo

7.3. OBJETIVOS

7.3.1. OBJETIVO GENERAL DE LA ASOCIACIÓN MUTUAL EMSSANAR

Desarrollar un modelo de servicios Bpo especializados que brinde soluciones integrales en la gestión administrativa y financiera para empresas primordialmente del sector salud al 2026.

7.3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES

Los objetivos estratégicos del área de mercadeo y comunicaciones surgen del análisis del diamante competitivo, perfil competitivo, del análisis DOFA, matriz de perfil competitivo y radares de benchmarking del sector:

- Posicionar a mercadeo y comunicaciones como un área certificada en Responsabilidad Social dentro del mercado Bpo, en los departamentos de Nariño y Valle hasta el año 2023.
- Incrementar la cuota de mercado, impactando de manera positiva en el volumen de clientes, las ventas e ingresos actuales.
- Internacionalizar los servicios de mercadeo y comunicaciones en el mercado ecuatoriano.

7.3.3. OBJETIVOS DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO:

- Incrementar los ingresos operacionales del área de mercadeo y comunicaciones en un 10% por año, hasta el 2026.
- Incrementar el número de clientes en un 0,5 % por cada año, hasta el año 2026.
- Diversificar en 2 servicios de M y C, para centro de contactos con tecnología robótica y mercadeo con business analytics; cubriendo nuevos nichos de mercado.
- Incursionar con el portafolio de servicios del área de mercadeo y comunicaciones en el país ecuatoriano para el 2025.

OBJETIVOS OPERACIONALES

- Fortalecer la capacidad tecnológica en el área de mercadeo y comunicaciones en un 50% de modernización al 2024.
- Estructurar una política de precios que complemente el portafolio de servicios, posicionándolo como un servicio competitivo en el mercado.
- Implementar una estrategia comercial que se diferencie del servicio de la competencia.

OBJETIVOS DE INNOVACIÓN:

- Disminuir los costos de operación en un 20% por innovaciones realizadas dentro del área a 2026.

OBJETIVOS DE CALIDAD:

- Diseñar un manual de calidad que sirva de guía para que el área pueda evaluar la gestión de calidad de sus procedimientos.
- Implementar un sistema de gestión del riesgo que disminuya en un 90% la materialización de los riesgos previamente identificados e integre al demás proceso de la mutual Emssanar para el 2025.
- Alcanzar reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia para el 2023.

OBJETIVOS PRODUCTIVIDAD:

- Mejorar en un 10% la eficiencia de la variable gestión de los procesos del área de mercadeo y comunicaciones para el año 2026.

- Diseñar procesos enfocados en incrementar los índices de productividad en un 30% para el año 2026.

OBJETIVOS FINANCIEROS, RECURSOS Y CAPACIDADES:

- Reducir los costos de operación en un 2% por año, hasta el 10% al año 2026.
- Reducir los gastos del área en un 3% por año, hasta el 15% al 2026

OBJETIVOS RESPONSABILIDAD SOCIAL:

- Alcanzar reconocimiento como empresa con altos estándares en Responsabilidad Social Empresarial a diciembre de 2024.
- Implementar un plan de capacitaciones innovador que diferencie el servicio de Mutual Emssanar frente a la competencia al 2023.

7.4. ESTRATÉGIAS DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA MUTUAL EMSSANAR

7.4.1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO:

Objetivo 1: Incrementar los ingresos operacionales del área de mercadeo y comunicaciones en un 10% por año, hasta el 2026.

- **Estrategias 1:** Estrategias B2B que desarrollen el servicio de Legal & Collections (cobranza).
- **Estrategias 2:** Desarrollo de servicios: 1- fieldmarketing y marketing (servicios de posicionamiento de marcas, mercadeo y branding). 2- Servicios de televentas. 3-Servicios de campañas de social media en el Dpto. del Valle y el Ecuador.

- **Estrategias 3:** Experiencia inolvidable con el cliente: Impulsar las ventas inbount y ventas cruzadas (cross selling) a través de una comunicación eficiente.

Objetivo 2: Incrementar el número de clientes en un 0,5 % por cada año, hasta el año 2026.

- **Estrategias 1:** Generación de valor en los servicios: “Campañas de atención al cliente” y “back office operativo” en el sector salud.

Objetivo 3: Incrementar el número de clientes en un 0,5 % por cada año, hasta el año 2026.

- **Estrategias 1:** Determinación de comportamiento de consumo mediante una investigación de mercado.
- **Estrategias 2:** Consolidación de soluciones de diversificación horizontal a los problemas y/o necesidades del cliente.

Objetivo 4: Incursionar con el portafolio de servicios del área de mercadeo y comunicaciones en el país ecuatoriano para el 2025.

- **Estrategias 1:** Aplicación de técnica de “Guerra de Guerrillas” para incursionar en el mercado internacional.

7.4.2. ESTRATEGIAS OPERACIONALES

Objetivo 1: Fortalecer la capacidad tecnológica en el área de mercadeo y comunicaciones en un 50% de modernización al 2024.

- **Estrategias 1:** Implementación de herramientas tecnológicas de CRM para respuesta eficiente.

Objetivo 2: Estructurar una política de precios que complemente el portafolio de servicios, posicionándolo como un servicio competitivo en el mercado.

- **Estrategias 1:** Implementación de “precios de penetración” para mercados nuevos.
- **Estrategias 2:** Implementación de “precios orientados a la competencia” para mercados actuales.

Objetivo 3: Implementar una estrategia comercial que se diferencie del servicio de la competencia.

- **Estrategias 1:** Establecimiento de la metodología Design Thinking para generar una estrategia comercial de diferenciación.

7.4.3. ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN:

Objetivo 1: Disminuir los costos de operación en un 20% por innovaciones realizadas dentro del área a 2026.

- **Estrategias 1:** Fomento de una “cultura de innovación - transformación digital” en la gestión del área de mercadeo y comunicaciones.

7.4.4. ESTRATEGIAS DE CALIDAD:

Objetivo 1: Diseñar un manual de calidad que sirva de guía para que el área pueda evaluar la gestión de calidad de sus procedimientos.

- **Estrategias 1:** Adopción de la ISO 9001:2015.

Objetivo 2: Implementar un sistema de gestión del riesgo que disminuya en un 90% la materialización de los riesgos previamente identificados e integre al demás proceso de la mutual Emssanar para el 2025.

- **Estrategias 1:** Implementación de la ISO 31000:2018.

Objetivo 3: Alcanzar reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia para el 2023.

- **Estrategias 1:** Certificación Great Place to Work en ambiente laboral y cultura organizacional.

7.4.5. ESTRATEGIAS DE PRODUCTIVIDAD:

Objetivo 1: Mejorar en un 10% la eficiencia de la variable gestión de los procesos del área de mercadeo y comunicaciones para el año 2026.

- **Estrategias 1:** Adopción de la metodología de “4 disciplinas de la ejecución – Franklin Covey”.
- **Estrategias 2:** Incentivo monetario y reconocimiento por cumplimiento de tareas.

Objetivo 2: Diseñar procesos enfocados en incrementar los índices de productividad en un 30% para el año 2026.

- **Estrategias 1:** Flexibilidad laboral (teletrabajo y trabajo en casa – alternancia).

7.4.6. ESTRATEGIAS FINANCIERAS, RECURSOS Y CAPACIDADES:

Objetivo 1: Reducir los costos de operación en un 2% por año, hasta el 10% al año 2026.

- **Estrategias 1:** Alianzas estratégicas temporales con proveedor de tecnología.

Objetivo 2: Reducir los gastos del área en un 3% por año, hasta el 15% al 2026.

- **Estrategias 1:** Implementación de tecnología “machine learning” para hacer eficiente la mano de obra existen.

7.4.7. ESTRATEGIAS RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Objetivo 1: Alcanzar reconocimiento como empresa con altos estándares en Responsabilidad Social Empresarial a diciembre de 2024.

- **Estrategias 1:** Certificación ISO 26000.

Objetivo 2: Implementar un plan de capacitaciones innovador que diferencie el servicio de Mutual Emssanar frente a la competencia al 2023.

- **Estrategias 1:** Apropiación de la técnica de “Microlearning”

7.5 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

7.5.1 MATRIZ DE EXPANSIÓN DE PRODUCTOS / MERCADOS (ANSOFF)

La matriz de Ansoff; es el trabajo teórico del matemático Igor Ansoff en 1957; empleada para el análisis estratégico de empresas en un sector económico que permite implementar la diversificación del portafolio.

Tabla 58 Matriz de expansión de productos / mercados (ANSOFF)

	PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES	PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS
CLIENTES NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Kotler & Gary, Fundamentos de Marketing 6ta Ed., 2003) pág 53

Para organizar la información en la matriz Ansoff, fue necesario adelantar una clasificación del portafolio de servicios de las empresas del sector Bpo; clasificación que no existe como un estándar, sino por el contrario cada empresa acondiciona el servicio a las necesidades de los clientes.

Este es el listado de servicios que se propone en el presente trabajo para poder comparar el portafolio de servicios entre las empresas:

- Fieldmarketing y marketing (posicionando a las marcas)
- Ventas

- Cobranzas (Legal & Collections)
- Social Media
- Campañas atención al cliente
- Back Office Operativo

A partir de este comparativo propuesto y el actual portafolio de servicios de Mutual Emssanar – Área de Mercadeo y comunicaciones, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 59 Portafolio de servicios propuesto vs portafolio de Mutual EMSSANAR – Área de mercadeo y comunicaciones

PORTAFOLIO DE SERVICIOS PROPUESTO DE SECTOR		PORTAFOLIO DE SERVICIOS DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE MUTUAL EMSSANAR
APROXIMACION DE SERVICIOS BRINDADOS POR LOS LIDERES DE MERCADO	Fieldmarketing y marketing (posicionando a las marcas)	Servicios de mercadeo
		Servicios de branding
		Servicios investigación de mercados/estudios
	Ventas	
	Cobranzas (Legal & Collections)	Servicios de centro de contactos/recuperación de cartera
	Social Media	Marketing digital
	Campañas atención al cliente	Servicios de centro de contactos/contacto clientes
		Servicios de comunicaciones
	Back Office Operativo	Inteligencia de mercados

Fuente: Autores del trabajo

En el mismo orden de ideas, es necesario tomar de referencia la matriz de segmentación, que analiza el comportamiento de los mercados (tradicionales como nuevos) y se cruzan con los productos y/o servicios que se posee o se pretende desarrollar en un futuro.

Tabla 60 Matriz de segmentación Mutual EMSSANAR – área de mercadeo y comunicaciones

EMPRESA: ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE MUTUAL EMSSANAR		SERVICIOS ORIGINALES / TRADICIONALES						SEVICIOS NUEVOS	
SEGMENTOS		SERV_01	SERV_02	SERV_03	SERV_04	SERV_05	SERV_06	SERV_07	SERV_08
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	SECTOR SALUD	X	X	X		X			X
	EMPRESAS MEDIANAS	X	X	X		X	X		X
	DPTO. NARIÑO	X				X	X		
	IPS				X	X		X	
	EPS		X	X	X	X			
	EMPRESAS DE EMSSANAR	X	X	X	X	X			
MERCADOS NUEVOS	DPTO. VALLE				X	X	X	X	
	ECUADOR			X		X			
	EMPRESAS DEL ESTADO		X		X	X	X		

Fuente: Formato PTPE-20 Matriz de segmentación – Betancourt (1995)

CONVENCIONES DE TABLA MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

SERV_01	SERVICIOS DE MERCADEO	SERV_05	SERVICIOS DE CENTRO DE CONTACTOS/CONTACTO CLIENTES
SERV_02	SERVICIOS INVESTIGACIÓN DE MERCADOS/ESTUDIOS	SERV_06	SERVICIOS DE CENTRO DE CONTACTOS/RECUPERACIÓN DE CARTERA
SERV_03	SERVICIOS DE BRANDING	SERV_07	MARKETING DIGITAL
SERV_04	SERVICIOS DE COMUNICACIONES	SERV_08	INTELIGENCIA DE MERCADOS

Fuente: Autores del trabajo

Con este insumo se adelanta el diligenciamiento de la Matriz Ansoff para determinar las estrategias. La aplicación de la herramienta de análisis estratégico Ansoff se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento que tienen los servicios de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar, ya sea en el mercado en el que actualmente participa o en otros mercados aún no explorados.

Tabla 61 Matriz ANSOFF – Área de mercadeo y comunicaciones mutual EMSSANAR

	PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES	PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS
CLIENTES ACTUALES	**Estrategias con Servicios actuales a clientes actuales** Prestar servicio tercerizados de mercadeo y comunicaciones al mercado actual del sector salud (con cobertura nacional del 99%), en el departamento de Nariño; buscando aumentar las ventas mediante un esfuerzo en posicionar servicios de calidad y precio competitivo de los servicios actuales (servicios de mercadeo, investigación de mercados/estudios, branding, comunicaciones, centro de contactos /contacto clientes, recuperación de cartera, marketing digital e inteligencia de mercados). Enfatizar en estrategias postventa.	**Estrategias con servicios nuevos a clientes actuales** Desarrollar nuevos servicios enfocados en la tecnología sobre marketing digital e inteligencia de mercados; para promocionar a los clientes actuales (9 empresas) complementando el portafolio de servicios; implementando fuerza de ventas y siendo visible en las redes sociales.
CLIENTES NUEVOS	**Estrategias con servicios actuales a clientes nuevos** Prestar servicio tercerizados de mercadeo y comunicaciones a nuevos mercados del sector salud en el departamento del Valle y en el vecino país del Ecuador; buscando incrementar la cuota en el mercado mediante un esfuerzo en posicionar servicios de calidad y precio competitivo de los servicios actuales (Ver productos y servicios).	**Estrategias con servicios nuevos a clientes nuevos** Ampliar servicios enfocados en tecnología sobre marketing digital e inteligencia de mercados, automatización robótica de procesos, computación en la nube y analítica avanzada; para promocionar a nuevos mercados del sector salud en el departamento del Valle y en el vecino país del Ecuador; implementando el servicio de Ventas; con esto se busca incrementar la cuota en el mercado mediante un esfuerzo en el portafolio de servicios mediante fuerza de ventas y visibilidad en el ciberespacio y redes sociales.

Fuente: Autores del trabajo

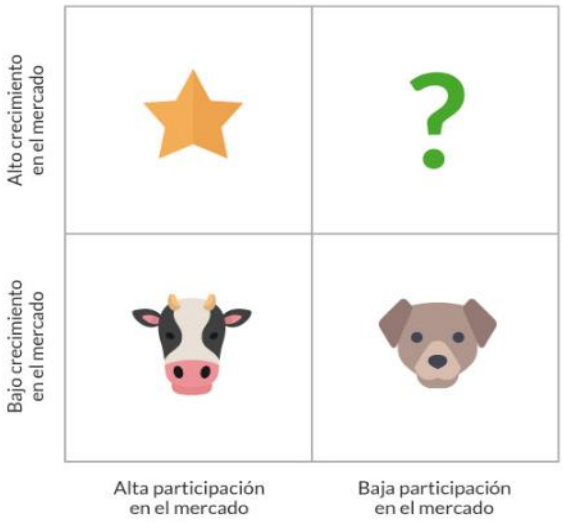
Según la matriz de segmentación y la matriz de Ansoff, se busca enfatizar en una estrategia de **DESARROLLO DE MERCADO**, mediante la prestación del mismo portafolio de servicios de: mercadeo, investigación de mercados/estudios, branding, comunicaciones, centro de contactos (contacto con los clientes y recuperación de cartera) dirigido a los mercados nuevos como son el departamento del Valle en la ciudad de Cali y en el vecino país del Ecuador en las ciudades de

Guayaquil y Quito, a medianas empresas del sector salud; buscando incrementar la cuota en el mercado mediante un esfuerzo en posicionar servicios de calidad y precio competitivo.

7.5.2 MATRIZ BCG DE CRECIMIENTO – PARTICIPACIÓN (BOSTON CONSULTING GROUP)

La matriz BCG fue desarrollada por el presidente del Grupo Boston Consulting Group, el señor Bruce D. Henderson en 1973, es un modelo gráfico que permite hacer un análisis estratégico de la cuota de participación en el mercado de las empresas contra el crecimiento del mercado donde participa dicha empresa, esto permite clasificar, de manera técnica; el atractivo del portafolio de servicios que se tiene y por ende proponer las estrategias que permitan impactar en el crecimiento. Según la posición donde clasifiquen los servicios se puede determinar si se tiene productos o servicios perros, vacas lecheras, incógnitas o estrellas.

Figura 23 Matriz BCG de crecimiento – participación (Boston Consulting Group)



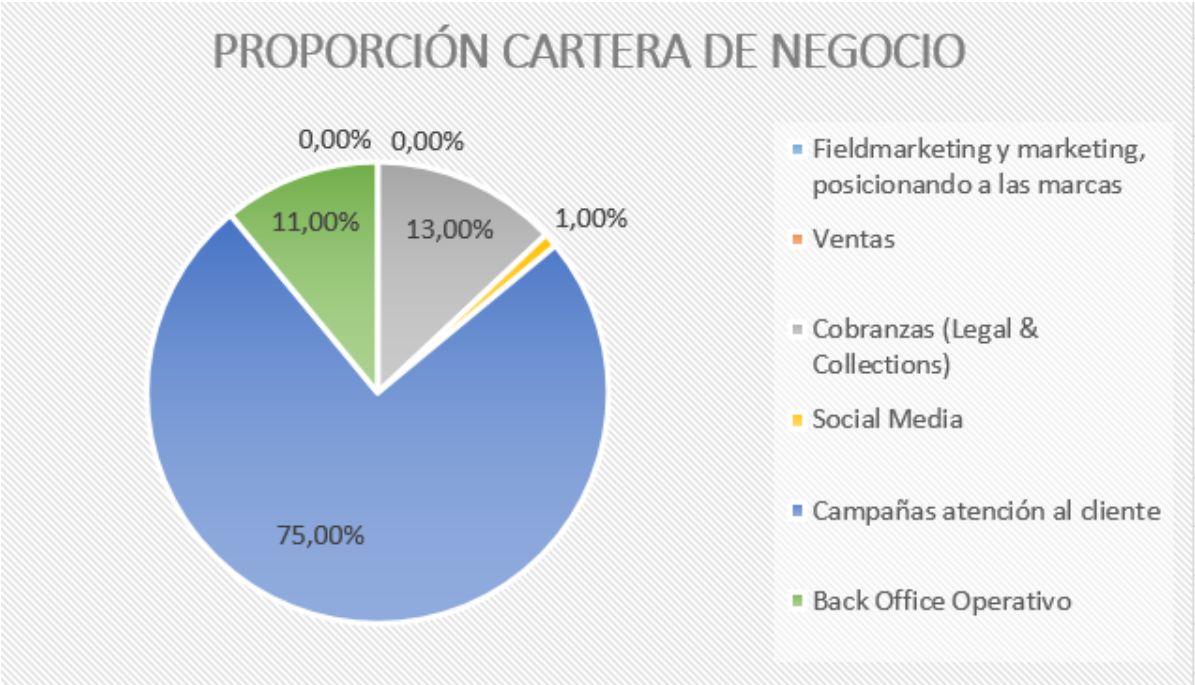
Fuente (Kotler & Gary, Fundamentos de Marketing 6ta Ed., 2003) pág 52

Según los datos compilados sobre las ventas del sector, se tiene que el sector Bpo en el 2019 generó aproximadamente, ventas por 3.5 billones de pesos, y para el 2020 se incrementó generando 4.5 billones de pesos; de esto las ventas del líder estuvieron en 1,6 billones y lo que respecta a Mutual Emssanar – área de mercadeo y comunicaciones fue de 872 millones de pesos, con una participación en el mercado de servicios tercerizados del 19%.

Para la construcción de la matriz BCG, es necesario conocer la composición del portafolio de servicios de Mutual Emssanar – área de mercadeo y comunicaciones, las ventas de la empresa líder en el mercado sobre el mismo portafolio y su comparativo. Para la comparación del portafolio se toma de referencia la propuesta de portafolio de servicios estándar para el sector, preparada para la presente investigación:

- Fieldmarketing y marketing (posicionando a las marcas)
- Ventas
- Cobranzas (Legal & Collections)
- Social Media
- Campañas atención al cliente
- Back Office Operativo

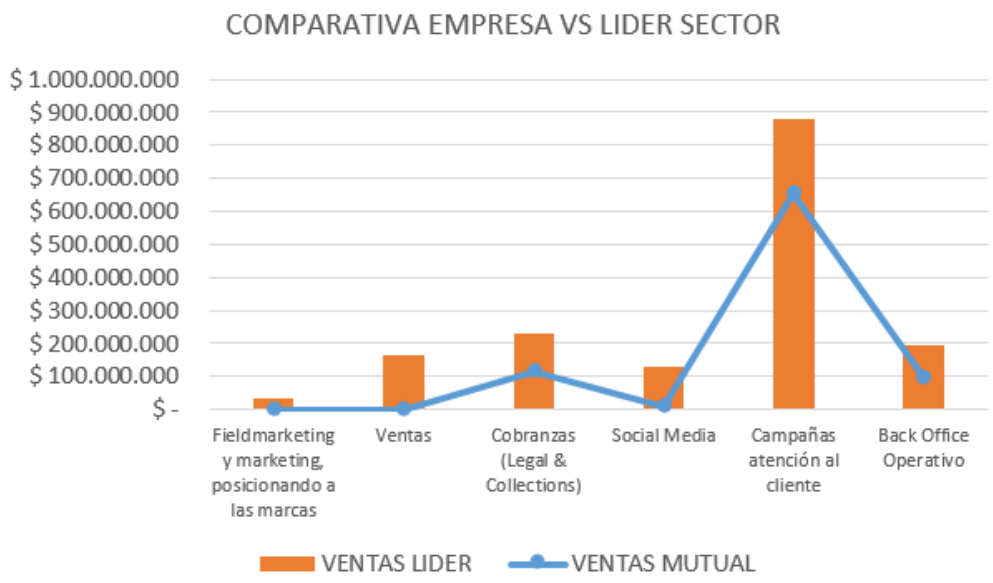
Figura 24 Proporción de la cartera de mutual EMSSANAR – Mercadeo y Comunicaciones



Fuente: Autores del trabajo

Al revisar las ventas del portafolio de servicios del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar; se determina que de 6 servicios evaluados los resultados del área son que el 75% de las ventas está representado en el servicio de atención al cliente – campañas centro de contactos, le siguen los servicios de back office operativo con un 11% y un 13% en cobranzas.

Figura 25 Ventas comparativas entre empresa líder y proporción de la cartera de mutual EMSSANAR – Mercadeo y Comunicaciones

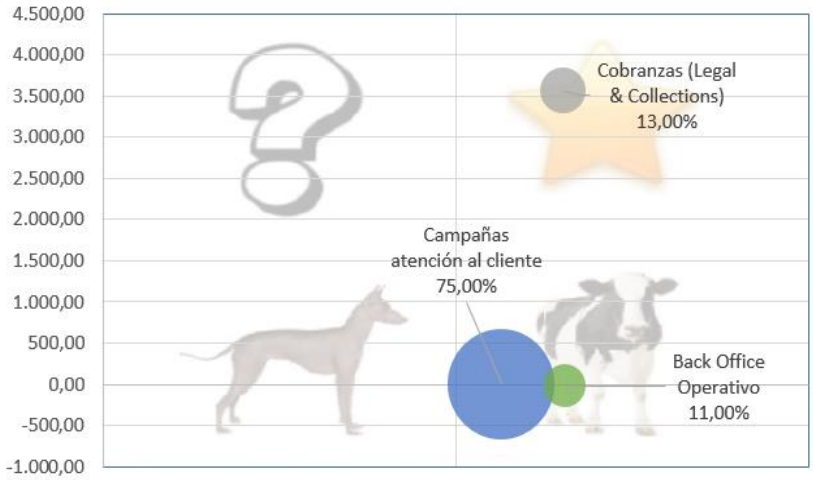


Fuente: Autores del trabajo

En la comparación entre las ventas del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar con las ventas del líder (Teleperformance), se identifica que todos los servicios siguen el mismo comportamiento que el líder; existiendo una oportunidad de revisar la configuración de los servicios para igualar sus características o superarlas. Las ventas del sector en el 2019 fueron de 3,5 billones y para el 2020 ascendieron a 4,5 billones de los cuales el líder participa con un 35% y Mercadeo de Mutual Emssanar con un 19%. Con esta información se puede calcular la participación en el mercado del área con respecto a la tasa de crecimiento del mercado.

Diagramada la información mediante una función algorítmica en una gráfica de dispersión de burbuja se presenta la comparación de las tres variables y se identifica el tamaño del mercado.

Figura 26 Diagramación comparativa participación en el mercado – tasa de crecimiento del mercado y Mutual EMSSANAR



Fuente: Autores del trabajo

En la gráfica se puede observar la proporción de la cartera del área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar, comparada contra la participación en el mercado y la tasa de crecimiento del sector, encontrando dos servicios “vaca lechera” y uno “estrella”.

Tabla 62 Matriz de crecimiento Boston Consulting Group - Mutual EMSSANAR – Área de mercadeo y comunicaciones

CRECIMIENTO DE LA DEMANDA	PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO	
	BAJO	ALTO
ALTO	 **SERVICIOS INTERROGANTE:** Para el portafolio del área de mercadeo y comunicaciones, no hay servicios que clasifiquen como interrogante o servicios problema; que representen una baja participación en los mercados, pero, con buenas expectativas de crecimiento por la demanda.	**SERVICIOS ESTRELLA:**  En este cuadrante, se clasificó el servicio de Legal & Collections (cobranza) con un tamaño del 13%, con un amplio potencial de desarrollo por la tasa de crecimiento en el mercado nacional. Es aconsejable implementar estrategias de cosecha para conservar la posición que tiene este servicio y técnicas dedicadas a posicionar el mencionado servicio obteniendo competitividad.
BAJO	**SERVICIOS "PERRO":** En esta categoría están: Fieldmarketing y marketing (para el catálogo del área de mercadeo de Mutual Emssanar son los servicios de posicionamiento de marcas, mercadeo y branding); los servicios de ventas que no se ha desarrollado pero que existe en el mercado y los servicios social media (actualmente se tiene implementada, pero es muy baja su contribución en el portafolio de servicios). Las estrategias deben buscar ingreso, reducir los gastos o promover la ventaja diferenciadora (por medio de valor añadido). Si su condición perdura es necesario eliminarlos por completo. 	**SERVICIOS "VACA LECHERA":** Según la evaluación de participación en el mercado y tasa de crecimiento, los servicios que se catalogan como "vaca lechera" están: Campañas de atención al cliente con un 75% de participación y back office operativo con 11%; que son las generadoras de caja y que sirven para potenciar al producto estrella; esto implica reforzar con estrategias de fidelización del cliente, ya que estas son propensas a sufrir repentinas bajas y pasar a perros. El objetivo es continuar en la defensa de la posición que se tiene en la participación del mercado. 

Fuente: Autores del trabajo

De esta manera, para el área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar se tiene que el portafolio de servicios cuenta con tres servicios que se clasifican como perros (ya sea porque no se han desarrollado o porque es muy

baja su cuota de contribución como son: posicionando a las marcas, servicio de ventas y servicios social media); en el mismo sentido posee dos servicios vaca lechera que es conveniente prestar atención en las estrategias (Campañas atención al cliente y Back Office Operativo) y por último se encuentra un servicio que se cataloga como estrella para Mutual Emssanar, como es el de Legal & Collections (cobranza), aunque su cuota dentro del portafolio es intermedia del 13%, tiene un amplio potencial de desarrollo en el mercado por el incremento de la tasa de crecimiento del mercado de dicho servicios entre uno y otro año.

7.5.3. ESTRATEGIAS Y POLITICAS

- **Modernización tecnológica**

    - Revisión de las condiciones técnicas de comunicación entre la plataforma nativa principal y las plataformas a incorporar.

    - Adquisición de licencias de software en la nube y por tiempo limitado para actualizaciones o cambios.

    - Evaluación técnica permanente de la eficiencia de la plataforma adquirida, que repercuta en la reducción de costos de los servicios.

    - Las plataformas seleccionadas deben aportar al proceso de innovación y no generar obsolescencia a mediano plazo.

    - El proveedor seleccionado debe brindar servicios de soporte y mantenimiento en la contratación.

    - En el área de mercadeo se promueve continuamente una “cultura de innovación – transformación digital”.

- **Desarrollo de servicios:**

    - Aplicación de metodología Design Thinking para generar servicios ajustados a las necesidades y realidades de los clientes.

    - Todo servicio que se diseñe debe tener un alto componente de originalidad e innovación.

    - Los servicios que se pretendan implementar deben estar soportados de investigaciones de mercado previos.

    - Los colaboradores que presenten propuesta de mejora comprobada a los servicios que se prestan tendrán un reconocimiento

    - Los colaboradores simpatizarán con generar “experiencias positivas inolvidables” a los clientes con quienes se relacionan.

- **Cultura de calidad:**

    - Los directivos propenderán por implementar las mejores prácticas que el sector y la disciplina desarrolle, con estándares que los colaboradores y la organización puedan asimilar y ejecutar.

    - El área de mercadeo se compromete con la mejora continua a partir de la ejecución de los procesos y sus respectivos ajustes enfocados en la excelencia.

    - Cada colaborador buscará continuamente alcanzar los objetivos de la organización en relación a la calidad de sus productos y servicios, impactando en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

- Todo contacto con un cliente es una oportunidad de generar venta o por lo menos la presentación de los servicios del portafolio de Mutual Emssanar.

- **Nuevos mercados**

  - Verificar previamente si los servicios ofertados son soluciones que realmente son útiles para los nuevos mercados que se desarrollen.

  - La decisión de ingresar a nuevos mercados debe estar soporta de una investigación de mercado previo.

- **Capacitación permanente:**

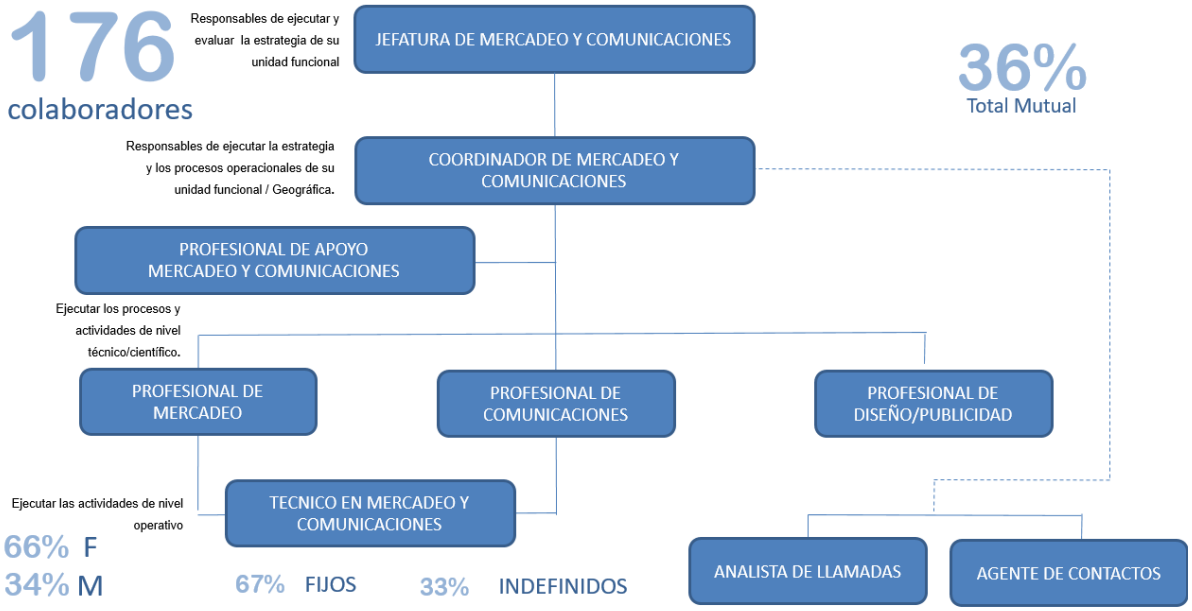
  - Apropiación la técnica de “Microlearning” para capacitación permanente en el área de mercadeo y comunicaciones.

  - Todo proceso de formación debe tener una evaluación que se contrasta con la satisfacción de los clientes finales.

7.5.4. Estructura del Área de Mercadeo y Comunicaciones de Mutual Emssanar

La estructura definida para el área de Mercadeo y Comunicaciones es de tipo funcional, donde existe un superior responsable del área, denominado Jefe de Mercadeo y Comunicaciones, le sigue en jerarquía descendente el coordinador de área, continua el profesional de apoyo, siguen los equipos agrupados por especialidades, y en última instancias los técnicos y agentes de contacto.

Figura 27 Estructura del área de mercadeo y comunicaciones de Mutual EMSSANAR



Fuente: Autores del trabajo

El área de Mercadeo y Comunicaciones de la Mutual Emssanar cuenta con un equipo de profesionales especializados, profesionales y técnicos en las disciplinas de administración, diseño, mercadeo, sistemas, ingenieros industriales, diseño, comunicación social, publicidad y administración de redes sociales. En total se cuenta con 176 personas de las cuales el 9% son personal administrativo y el 91% son personal técnico (agente de contactos).

Del número de colaboradores del área el 33% tienen contrato a término indefinido y el 67% tienen contratos a término fijo.

Del equipo de trabajo el 66% corresponden al género femenino y el 34% al género masculino.

Los colaboradores del área representan el 36% del total de colaboradores de la Mutual Emssanar.

8. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

8.1. Plan de Acción: Objetivos, Estrategias y Actividades

Una vez trazados los objetivos estratégicos, estrategias y estructura del área, se elabora una hoja de ruta que prioriza las actividades y tareas que se llevarán a cabo para cumplir con las metas propuestas.

Tabla 63 Matriz de objetivos, estrategias y actividades del área de mercadeo de Mutual EMSSANAR

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO		
Objetivo 1: Incrementar los ingresos operacionales del área de mercadeo y comunicaciones en un 10% por año, hasta el 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Estrategias B2B que desarrollen el servicio de Legal & Collections (cobranza).	*Realizar una investigación de mercados para conocer la calidad de los servicios que se presta. *Ajustar los servicios buscando eficiencia. * Hacer pedagogía sobre las bondades de los servicios ajustados.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Desarrollo de servicios: 1- fieldmarketing y marketing (servicios de posicionamiento de marcas, mercadeo y branding). 2- Servicios de televentas. 3- Servicios de campañas de social media en el Dpto. del Valle y el Ecuador.	* Identificar las características de los mercados de Cali, Guayaquil y Quito. * Ajustar los servicios a las características de los mercados objetivos. * Montar la logística para hacer llegar el servicio hasta el cliente.	Profesional de Mercadeo
Experiencia inolvidable con el cliente: Impulsar las ventas inbount y	* Disponer de un plan de promoción de portafolio de servicio. * Identificar uno o unos beneficios clave para el cliente	Profesional de Comunicaciones

ventas cruzadas (cross selling) a través de una comunicación eficiente.	* Entrenar fuerza de ventas en las bondades de los servicios y los servicios complementarios.	
Objetivo 2: Incrementar el número de clientes en un 0,5 % por cada año, hasta el año 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Generación de valor en los servicios: "Campañas de atención al cliente" y "back office operativo" en el sector salud.	* Conocer y clasificar los potenciales clientes para programación de visitas. * Diseñar marketing de contenidos y relacionamiento que permitan vivenciar la experiencia del servicio. * Monitorear a los potenciales clientes con relaciones "networking" apoyados de CRM.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo 3: Diversificar en 2 servicios de M y C, para centro de contactos con tecnología robótica y mercadeo con business analytics; cubriendo nuevos nichos de mercado.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Determinación de comportamiento de consumo mediante una investigación de mercado.	* Aplicar un test a los potenciales clientes consultando sus comportamientos de consumo de servicios de centro de contactos.	Profesional de Mercadeo
Consolidación de soluciones de diversificación horizontal a los problemas y/o necesidades del cliente.	* Diseñar el servicio resultado de la investigación y la diversificación horizontal. * Adecuar los elementos de comunicación para los nuevos servicios	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo 4: Incursionar con el portafolio de servicios del área de mercadeo y comunicaciones en el país ecuatoriano para el 2025.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Aplicación de técnica de "Guerra de Guerrillas" para incursionar en el mercado internacional	* Planificación de la fuerza de ventas para visitas. * Adecuación de centro de contactos para respuesta a potenciales clientes contactados.	Profesional de Mercadeo
OBJETIVOS OPERACIONALES		
Objetivo Operacional 1: Fortalecer la capacidad tecnológica en el área de mercadeo y comunicaciones en un 50% de modernización al 2024.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**

Implementación de herramientas tecnológicas de CRM para respuesta eficiente.	* Evaluar técnicamente la plataforma tecnológica actual para su respectiva actualización, ajuste o cambio. * Acondicionar el nuevo sistema CRM para dar respuesta eficiente a los requerimientos de los clientes e predecir sus comportamientos para ofertar nuevos servicios.	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo Operacional 2: Estructurar una política de precios que complemente el portafolio de servicios, posicionándolo como un servicio competitivo en el mercado.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Implementación de "precios de penetración" para mercados nuevos.	* Determinar las áreas geográficas, donde se aplicarán los respectivos precios. *Determinar las condiciones para implementar precios dinámicos. *Determinar la construcción de precio por paquete.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Implementación de "precios orientados a la competencia" para mercados actuales.	*Evaluar los precios que presta la competencia. *Ajustar portafolio de servicios según los precios evaluados.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo Operacional 3: Implementar una estrategia comercial que se diferencie del servicio de la competencia.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Establecimiento de la metodología Design Thinking para generar una estrategia comercial de diferenciación.	*Comprender las necesidades a través de la escucha activa de los clientes. *Construcción de prototipos de servicios. *Probar prototipos de servicios con clientes evaluados.	Profesional de Comunicaciones
OBJETIVOS DE INNOVACIÓN:		
Objetivo de Innovación 1: Disminuir los costos de operación en un 20% por innovaciones realizadas dentro del área a 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Fomento de una "cultura de innovación - transformación digital" en la gestión del área de mercadeo y comunicaciones.	* Automatizar el registro de la estructura de costos para conocer su comportamiento en tiempo real. *Monitorear permanentemente los costos y tecnología de la competencia. *Evaluar las propuestas tecnológicas en el mercado para complementar o cambiar las tecnologías existentes,	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones

	que influyan en los costos de operación.	
OBJETIVOS DE CALIDAD:		
Objetivo de calidad 1: Diseñar un manual de calidad que sirva de guía para que el área pueda evaluar la gestión de calidad de sus procedimientos.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Adopción de la ISO 9001:2015	*Diseñar el manual de gestión calidad según criterios de la ISO 9001 para la adopción de un enfoque basado en procesos. *Implementar y evaluar la ejecución del sistema de gestión de calidad, adecuada a las necesidades del área de mercadeo y comunicaciones.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo de calidad 2: Implementar un sistema de gestión del riesgo que disminuya en un 90% la materialización de los riesgos previamente identificados e integre al demás proceso de la mutual Emssanar para el 2025.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Implementación de la ISO 31000:2018	* Diseñar un plan de acción para la revisión de los estándares de la ISO 31000 * Implementar y evaluar la ejecución del sistema de gestión de riesgo, adecuada a las necesidades del área de mercadeo y comunicaciones.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo de calidad 3: Alcanzar reconocimiento como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia para el 2023.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Certificación Great Place to Work en ambiente laboral y cultura organizacional.	* Evaluar al interior del área los criterios Great Place to Work. * Implementar acciones de mejora frente a los criterios valorados * Solicitar certificación a la entidad Great Place to Work.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
OBJETIVOS PRODUCTIVIDAD:		
Objetivo de productividad 1: Mejorar en un 10% la eficiencia de la variable gestión de los procesos del área de mercadeo y comunicaciones para el año 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Adopción de la metodología de “4 disciplinas de la ejecución – Franklin Covey”	*Entrenar en la metodología “4 disciplinas de la ejecución – Franklin Covey” *Generar espacios de rendición de cuentas con metodología “4 disciplinas de la ejecución”	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones

· Incentivo monetario y reconocimiento por cumplimiento de tareas.	* Co crear una propuesta de incentivos concertada con los colaboradores enfocada en el cumplimiento de compromisos. * Premiar trimestralmente y de manera efectiva los resultados en efectividad.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo de Productividad 2: Diseñar procesos enfocados en incrementar los índices de productividad en un 30% para el año 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Flexibilidad laboral (teletrabajo y trabajo en casa – alternancia)	* Establecer las políticas de trabajo flexible y ajuste del reglamento interno de trabajo. * Comunicar las condiciones para implementar la flexibilidad laboral para teletrabajo y trabajo en casa (alternancia).	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones
OBJETIVOS FINANCIEROS, RECURSOS Y CAPACIDADES		
Objetivo 1: Reducir los costos de operación en un 2% por año, hasta el 10% al año 2026.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Alianzas estratégicas temporales con proveedor de tecnología.	*Seleccionar a 3 proveedores de tecnológicos para diversificar nuestro mercado. *Establecer acuerdos y formalidades para la prestación del servicio de los clientes *Monitorear la prestación del servicio tecnológico.	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones
Objetivo 2: Reducir los gastos del área en un 3% por año, hasta el 15% al 2026		
Estrategia	Actividad	Recursos
Implementación de tecnología “machine learning” para hacer eficiente la mano de obra existen.	* Analizar y seleccionar propuesta de proveedores “machine learning” * Implementar y evaluar la tecnología “machine learning” con ajuste de los procesos de gestión de calidad y riesgos.	Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones
OBJETIVOS RESPONSABILIDAD SOCIAL		
Objetivo 1: Alcanzar reconocimiento como empresa con altos estándares en Responsabilidad Social Empresarial a diciembre de 2024.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Certificación ISO 26000	* Evaluar el estado de los 7 estándares de la RSE según la ISO 26000 *Generar políticas de RSE y ajuste del reglamento interno de trabajo.	Jefe de Mercadeo y Comunicaciones

	*Comunicar y entrenar en la implementación de los estándares de responsabilidad social empresarial. *Solicitar certificación en ISO 26000	
Objetivo 2: Implementar un plan de capacitaciones innovador que diferencie el servicio de Mutual Emssanar frente a la competencia al 2023.		
Estrategia	**Actividad**	**Responsable**
Apropiación de la técnica de "Microlearning"	*Emplear la metodología "microlearning" para desarrollar competencias en: comunicación asertiva, resolución de conflictos y habilidades de negociación. * Construir un ranking e incentivar a los colaboradores que mejor desarrollen las competencias.	Profesional de Comunicaciones

Fuente: Autores del trabajo

8.2. Cronograma de Actividades.

8.2.1. Cronograma de Actividades. Objetivos de Crecimiento y Desarrollo.

En esta segunda matriz, se consignan las actividades en el mismo orden en que se presentó la matriz anterior, el cronograma de actividades por cada uno de los objetivos y estrategias que se han propuesto, haciendo una proyección a cinco años en un diagrama de Grant:

Tabla 64 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Estrategias B2B que desarrollen el servicio de Legal & Collections (cobranza).																													
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12	2	4	6	8	10	12
• Realizar una investigación de mercados para conocer la calidad de los servicios que se presta.																														
• Ajustar los servicios buscando eficiencia.																														

• Hacer pedagogía sobre las bondades de los servicios ajustados.																																				

ESTRATEGIA 2: Desarrollo de servicios: 1- fieldmarketing y marketing (servicios de posicionamiento de marcas, mercadeo y branding). 2-Servicios de televentas. 3-Servicios de campañas de social media en el Dpto. del Valle y el Ecuador.																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Identificar las características de los mercados de Cali, Guayaquil y Quito.																														
• Ajustar los servicios a las características de los mercados objetivos.																														
• Montar la logística para hacer llegar el servicio hasta el cliente.																														

ESTRATEGIA 3: Experiencia inolvidable con el cliente: Impulsar las ventas inbount y ventas cruzadas (cross selling) a través de una comunicación eficiente.																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Disponer de un plan de promoción de portafolio de servicio.																														
• Identificar uno o unos beneficios clave para el cliente																														
• Entrenar fuerza de ventas en las bondades de los servicios y los servicios complementarios.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 65 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Generación de valor en los servicios: “Campañas de atención al cliente” y “back office operativo” en el sector salud.																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Conocer y clasificar los potenciales clientes para programación de visitas.																														

• Diseñar marketing de contenidos y relacionamiento que permitan vivenciar la experiencia del servicio.	
• Monitorear a los potenciales clientes con relaciones “networking” apoyados de CRM.	

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 66 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 3

ESTRATEGIA 1: Determinación de comportamiento de consumo mediante una investigación de mercado.																															
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Aplicar un test a los potenciales clientes consultando sus comportamientos de consumo de servicios de centro de contactos.																														
ESTRATEGIA 2: Consolidación de soluciones de diversificación horizontal a los problemas y/o necesidades del cliente.																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Diseñar el servicio resultado de la investigación y la diversificación horizontal.																														
• Adecuar los elementos de comunicación para los nuevos servicios																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 67 Cronograma actividades objetivos de crecimiento y desarrollo – Objetivo 4

ESTRATEGIA 1: Aplicación de técnica de “Guerra de Guerrillas” para incursionar en el mercado internacional																													
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Planificación de la fuerza de ventas para visitas.																														
• Adecuación de centro de contactos para respuesta a potenciales clientes contactados.																														

Fuente: Autores del trabajo

8.2.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS OPERACIONALES

En estas tres matrices, se consignan las actividades bajo los objetivos de operación que se consideran convenientes, según los análisis:

Tabla 68 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Implementación de herramientas tecnológicas de CRM para respuesta eficiente.																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Evaluar técnicamente la plataforma tecnológica actual para su respectiva actualización, ajuste o cambio.																														
• Acondicionar el nuevo sistema CRM para dar respuesta eficiente a los requerimientos de los clientes e predecir sus comportamientos para ofertar nuevos servicios.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 69 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Implementación de “precios de penetración” para mercados nuevos.																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Determinar las áreas geográficas, donde se aplicarán los respectivos precios.																														
• Determinar las condiciones para implementar precios dinámicos.																														
• Determinar la construcción de precio por paquete.																														
ESTRATEGIA 2: Implementación de “precios orientados a la competencia” para mercados actuales.																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Evaluar los precios que presta la competencia.																														
• Ajustar portafolio de servicios según los precios evaluados.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 69 Cronograma actividades objetivos operacionales – Objetivo 3

ESTRATEGIA 1: Establecimiento de la metodología Design Thinking para generar una estrategia comercial de diferenciación.																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Comprender las necesidades a través de la escucha activa de los clientes.																														
• Construcción de prototipos de servicios.																														
• Probar prototipos de servicios con clientes evaluados.																														

Fuente: Autores del trabajo

8.2.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS DE INNOVACIÓN

Para el tema de innovación se trazó un objetivo, con tres tareas puntuales como se observa en el diagrama de Grant:

Tabla 71 Cronograma actividades objetivos de innovación – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Fomento de una "cultura de innovación - transformación digital" en la gestión del área de mercadeo y comunicaciones.																													
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Automatizar el registro de la estructura de costos para conocer su comportamiento en tiempo real.																														
• Monitorear permanentemente los costos y tecnología de la competencia.																														
• Evaluar las propuestas tecnológicas en el mercado para complementar o cambiar las tecnologías existentes, que influyan en los costos de operación.																														

Fuente: Autores del trabajo

8.2.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS DE CALIDAD

Las actividades para el tema de calidad se agrupan en tres objetivos que permiten que sea competitiva el área, así:

Tabla 72 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Adopción de la ISO 9001:2015																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Diseñar el manual de gestión calidad según criterios de la ISO 9001 para la adopción de un enfoque basado en procesos.																														
• Implementar y evaluar la ejecución del sistema de gestión de calidad, adecuada a las necesidades del área de mercadeo y comunicaciones.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 73 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Implementación de la ISO 31000:2018																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Diseñar un plan de acción para la revisión de los estándares de la ISO 31000																														
• Implementar y evaluar la ejecución del sistema de gestión de riesgo, adecuada a las necesidades del área de mercadeo y comunicaciones.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 74 Cronograma actividades objetivos de calidad – Objetivo 3

ESTRATEGIA 1: Certificación Great Place to Work en ambiente laboral y cultura organizacional.																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Evaluar al interior del área los criterios Great Place to Work.																														
• Implementar acciones de mejora frente a los criterios valorados																														
• Solicitar certificación a la entidad Great Place to Work.																														

Fuente: Autores del trabajo

8.2.5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS DE PRODUCTIVIDAD

Mediante el diagrama de Grant, se cubren dos objetivos de productividad con dos actividades cada uno, enfocados en ser eficaces al momento de actuar:

Tabla 75 Cronograma actividades objetivos de productividad – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Adopción de la metodología de “4 disciplinas de la ejecución – Franklin Covey”																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Entrenar en la metodología “4 disciplinas de la ejecución – Franklin Covey”																														
• Generar espacios de rendición de cuentas con metodología “4 disciplinas de la ejecución”																														
ESTRATEGIA 2: Incentivo monetario y reconocimiento por cumplimiento de tareas.																																				
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**

• Cocrear una propuesta de incentivos concertada con los colaboradores enfocada en el cumplimiento de compromisos.																															
• Premiar trimestralmente y de manera efectiva los resultados en efectividad.																															

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 76 Cronograma actividades objetivos de productividad – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Flexibilidad laboral (teletrabajo y trabajo en casa – alternancia)																															
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Establecer las políticas de trabajo flexible y ajuste del reglamento interno de trabajo.																															
• Comunicar las condiciones para implementar la flexibilidad laboral para teletrabajo y trabajo en casa (alternancia).																															

Fuente: Autores del trabajo

8.2.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS FINANCIEROS, RECURSOS Y CAPACIDADES

Para el tema financiero, se tiene dos objetivos con una sola estrategia cada uno, de donde se desprenden las respectivas actividades:

Tabla 77 Cronograma actividades objetivos financieros, recursos y capacidades – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Alianzas estratégicas temporales con proveedor de tecnología.																												
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Seleccionar a 3 proveedores de tecnológicos para diversificar nuestro mercado.																														
• Establecer acuerdos y formalidades para la prestación del servicio de los clientes																														
• Monitorear la prestación del servicio tecnológico.																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 78 Cronograma actividades objetivos financieros, recursos y capacidades – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Implementación de tecnología “machine learning” para hacer eficiente la mano de obra existen.																												
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Analizar y seleccionar propuesta de proveedores “machine learning"																														
• Implementar y evaluar la tecnología "machine learning" con ajuste de los procesos de gestión de calidad y riesgos.																														

Fuente: Autores del trabajo

8.2.7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES OBJETIVOS RESPONSABILIDAD SOCIAL

En las dos siguientes matrices, se consignan dos objetivos del componente de responsabilidad social, siendo considerado clave para el desarrollo empresarial, sobre todo si se concreta la certificación en la IOS 26000:

Tabla 79 Cronograma actividades objetivos de responsabilidad social – Objetivo 1

ESTRATEGIA 1: Certificación ISO 26000																													
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Evaluar el estado de los 7 estándares de la RSE según la ISO 26000																														
• Generar políticas de RSE y ajuste del reglamento interno de trabajo.																														
• Comunicar y entrenar en la implementación de los estándares de responsabilidad social empresarial.																														
• Solicitar certificación en ISO 26000																														

Fuente: Autores del trabajo

Tabla 80 Cronograma actividades objetivos de responsabilidad social – Objetivo 2

ESTRATEGIA 1: Apropiación de la técnica de "Microlearning"																														
ACTIVIDADES	**AÑO 2022**						**AÑO 2023**						**AÑO 2024**						**AÑO 2025**						**AÑO 2026**					
	2	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**4**	**6**	**8**	**10**	**12**	**2**	**2**	**6**	**8**	**10**	**12**
• Emplear la metodología "microlearning" para desarrollar competencias en: comunicación asertiva,																														

resolución de conflictos y habilidades de negociación.	
• Construir un ranking e incentivar a los colaboradores que mejor desarrollen las competencias.	

Fuente: Autores del trabajo

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

1. El diseño del plan estratégico del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual EMSSANAR para el periodo 2021 - 2026, permitió la construcción de un proceso de gestión, adaptado a las necesidades y requerimientos actuales del área de mercadeo y comunicaciones, que a través de las estrategias formuladas permitirán tomar decisiones de manera estructurada minimizando los riesgos y apoyando de forma certera el trabajo de todo el equipo.

2. El análisis de los entornos interno, externo y competitivo del área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar, ayudo a identificar los factores estratégicos críticos y factores claves de éxito del área y a formular el direccionamiento estratégico de la misma, las cuales permitieron identificar que la posición estratégica a adoptar es de tipo ofensivo, buscando el crecimiento en el mercado.

3. El análisis externo realizado en el presente trabajo permitió establecer que el ambiente en el que se desarrolla el área de mercadeo y comunicaciones de Emssanar, es un ambiente que actualmente ofrece muchas oportunidades para crecer como empresa en el sector Bpo, gracias al apoyo gubernamental, a la dinámica económica del sector, a las condiciones competitivas del país y a las tendencias del mercado en cuanto a la adopción de estrategias de outsourcing y tercerización de servicios.

4. El análisis del perfil competitivo del área de mercadeo y comunicaciones de Emssanar, permitió caracterizar al sector Bpo en la región y reconocer la

importancia de cada actor en el encadenamiento de las redes que lo conforman.

5. El benchmarking realizado en el presente trabajo permitió identificar a las empresas líderes en el sector Bpo, así como a las buenas prácticas que realizan para tener un buen desempeño. Este tipo de información permite reconocer cuales son las fallas u omisiones en las que el área de mercadeo y comunicaciones puede estar incurriendo.

6. El análisis interno realizado al área de mercadeo y comunicaciones de Mutual Emssanar proporciono espacios de reflexión crítica acerca de las condiciones y herramientas con que cuenta el área para cumplir con sus funciones y responsabilidades. Como punto importante se reconoce la debilidad que el área presenta por la carencia de procesos, identificación y administración de riesgos y de indicadores. En cuanto a sus fortalezas están representadas por las capacidades y competencias de su talento humano.

7. La definición de la estructura funcional es de autoridad vertical descendente porque se evidencia la necesidad de controlar los roles y responsabilidades del equipo de trabajo y plataforma estratégica del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Asociación Mutual Emssanar.

8. Se precisó una plataforma estratégica capaz de garantizar el cumplimiento de sus objetivos y que se caracteriza por enfocar todos sus esfuerzos orientados hacia los clientes para impactar en su satisfacción y a su vez en un buen clima organizacional que aporte al bienestar de los colaboradores.

9. El establecimiento e implementación de las estrategias en el área de mercadeo y comunicaciones de la Asociación Mutual EMSSANAR, permitirá que se optimicen los resultados de la gestión del área y que haya

un aporte en el crecimiento de la Mutual Emssanar en los próximos 4 años. Las estrategias se enfocan en desarrollo de mercado, desarrollo de servicios, penetración de mercado.

9.2. Recomendaciones

1. Es necesario hacer una evaluación sobre el tipo de tecnología existente, que cumpla con los requerimientos y necesidades del área de mercadeo y comunicaciones, y que pueda implementarse eficientemente.

2. Establecer sinergia y enlaces comunicativos asertivos con la gerencia y demás jefaturas de la Asociación Mutual de Emssanar.

3. Fortalecer las relaciones de negocios con inversionistas que puedan apoyar en las estrategias del área de mercadeo y comunicaciones de la Mutual Emssanar.

4. Socializar el plan estratégico del área con sus colaboradores y hacerles conocer cuáles son sus responsabilidades, roles y tareas.

5. Motivar una cultura de innovación al interior del área y realizar la documentación y gestión del conocimiento para garantizar que los nuevos desarrollos permanezcan en la organización.

6. Ampliar y monitorear el comportamiento del sector Bpo en la región permanentemente para conocer sobre sus comportamientos y tendencias.

10. BIBLIOGRAFÍA

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento Estrategico y Crecimiento Empresarial: algunas reflexiones en torno a su relaciòn. *Pensamiento y gestiòn, No. 28. Universidad del Norte*, 85-106.

Aguilera, C. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación.* Cali: Pensamiento y Gestión.

Alvarez, M. d. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración, núm. 209, abril-junio, https://www.redalyc.org/pdf/395/39520902.pdf*, 5 - 22.

Andesco. (s.f.). *Andesco.org*. Obtenido de Andesco.org: https://www.andesco.org.co/tic-y-tv/

ANDI. (23 de Septiembre de 2019). *ANDI. Más País*. Obtenido de andi.com.co: http://www.andi.com.co/Home/Noticia/14510-narino-presentara-avances-en-tecnologia

Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (Vol. 2a Ed). México: Pearson.

Arévalo, J. M. (2014). Hacía el Reconocimiento de una Estrategia Organizacional Posoccidental para contextos interculturales poscolonicales: Una crítica a la Escuela del Posicionamiento en el Campo de la Estrategia. *Universidad & Empresa, a, 16(27) doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.*, 303-325.

Asociación Colombiana BPO. (agosto de 2021). *BPRO.ORG*. Obtenido de Asociación Colombiana BPO: https://www.bpro.org/

Asociación Mutual EMSSANAR. (03 de Junio de 2021). *emssanar.org.co*. Obtenido de emssanar.org.co: https://www.emssanar.org.co/inicio-empresas-me.html

B.S., G. (2003). *Dirección estratégica.* Madrid: McGraw Hill.

Baiget, J. (2014). "el rol del conocimiento propio en la organización - gestionando el conocimiento propio para la creación de valor en una economía global. *Tesis doctoral. Sociedad de la informacióny el conocimiento UOC*. Cali, Colombia.

Betancourt G, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Santa Fé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt Guerrero, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad.* Cali: Poemia.

Betancourt Guerrero, B. (2018). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas.* Cali: Escuela Nacional de Deporte.

Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad.* Santafé de Bogotá: ECOE Ediciones.

Betancourt, B. (2018). *Direccionamiento Estatégico de Organizaciones Deportivas.* Cali: Escuela sin fronteras.

Caballero F, F. (24 de Enero de 2016). *Sector Terciario o Servicios*. Obtenido de Economipedia.com: https://economipedia.com/definiciones/sector-terciario-servicios.html

Cadavid, A., Serna, M. C., Vélez, T., & Hernández, M. (s.f.). Centro de Servicios Compartidos: Una mirada desde la estrategia organizacional. *Revista Virtual de Estudiantes de Contaduría Pública. Universidad de Antioquia*.

Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Vía Salud*, 2.

Cámara de Comercio. (Abril de 2020). *Impacto Económico del COVID-19 en las empresas de la ciudad de Pasto.* Obtenido de Cámara de Comercio de Pasto: https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-econ%C3%B3mico-del-Covid-19-en-las-empresas-de-Pasto.pdf

Cámara de Comercio de Pasto. (3 de Mayo de 2020). *Observatorio Económico .* Obtenido de Cámara de Comercio de Pasto: https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/10/Impacto-econ%C3%B3mico-por-covid-19-en-Nari%C3%B1o_Edicion_2-1.pdf

CEPAL. (2020). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe.* CEPAL.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* Ciudad de México: McGrawHill.

Coca, M. (2006). El Concepto de Marketing: Pasado y Presente. *Perspectiva Vol 9, núm 8 Julio - Diciembre* , 41 - 72. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942516002.pdf

COLOMBIA CO. (2019). *Investincolombia.com*. Obtenido de OUTSOURCING DE SERVICIOS BPO: https://investincolombia.com.co/es/sectores/tecnologia-de-la-informacion-e-industrias-creativas/outsourcing-de-servicios-bpo

Computrabajo. (2021). *computrabajo.com*. Obtenido de https://www.computrabajo.com.co/empresas/empresas-de-finanzas-y-banca-en-narino

Constitución Política de Colombia. (1991). Constituciòn Polìtica de Colombia. Art. 49.

DANE. (2005). *Portal DANE. Geovisor Indicadores regionales Indicadores demográficos según departamento 1985-2020*. Obtenido de Portal DANE Indicadores demográficos según departamento 1985-2020: www.dane.gov.co

DANE. (2015). *Cálculos departamento de Planeación Institucional y competitividad Regional. Cámara de Comercio de Pasto.* Obtenido de Cálculos departamento de Planeación Institucional y competitividad Regional. Cámara de Comercio de Pasto.: www.portal.dane.gov.co

DANE. (2019). *Portal DANE. Geovisor Indicadores regionales Indicadores demográficos según departamento 1985-2020*. Obtenido de Portal DANE Indicadores demográficos según departamento 1985-2020: www.dane.gov.co

DANE. (26 de Julio de 2019). *Resultados Censo Nacional de Población y vivienda 2018*. Obtenido de DANE: https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190726-CNPV-presentacion-Narino-Pasto.pdf

Dane. (21 de Diciembre de 2020). *Boletín Técnico. Pobreza monetaria Departamental 2019.* Obtenido de Dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria-dptos_2019.pdf

David, H. (1995). *Crisis y renovación: afrontar el desafío del cambio organizativo.* Harvard Business Review Press.

Delgado, A., Ruiz, S., Arévalo, L., Castillo, G., & Viles, N. (2008). *Plan de Acción en Biodiversidad del departamento de Nariño 2006 – 2030 : Propuesta Técnica. Corponariño, Gobernación de Nariño - Secretaría de Agricultura, .* San Juan de Pasto, Colombia.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, Gobernanción de Nariño. (2012). *https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-econ%C3%B3mico-del-Covid-19-en-las-empresas-de-Pasto.pdf.* Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-narino.pdf

Dess G., G. &. (2003). *Dirección estratégica: creando ventaja competitivas.* Madrid: McGraw Hill.

Díaz, P. J. (2012). El Alma Colombiana. Idiosincrasia e identidades culturales en Colombia. *Hallazgos. Año 9 No. 18 Universidad Santo Tomás. Bogotá*, 119-141. Obtenido de Posdoctorado en Narrativa y Ciencia de la Universidad Santo Tomás de Colombia: file:///C:/Users/Andres%20Miranda/Documents/TESIS%20MAESTRIA/Documentos%20trabajo%20final/723-Texto%20del%20art%C3%ADculo-idiosincrasia%20de%20Nari%C3%B1o.pdf

Dieguez, B. (Febrero de 2004). *Teorías de la organización, organigramas y diagramas*. Obtenido de Gestiopolis.com: https://www.gestiopolis.com/teorias-de-la-organizacion-organigramas-y-diagramas/

Duggan, W. (2009). *Intuición Estratégica .* Bogotá: Norma.

Duncan, T., & Everett, S. (May/Jun de 1993). Client Perceptions of Integrated Marketing Communications. *Journal of Advertising Research, 33*(Issue 3), 30-39.

Duque, J., Gonzales, C., & García, M. (Enero - Junio de 2014). Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. *Entramado, vol. 10, núm. 1. Universidad Libre de Colombia*, 12 - 29. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Redalyc.org: https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574002.pdf

El Observatorio de la Universidad Colombiana. (9 de Septiembre de 2019). *El Observatorio de la Universidad Colombiana*. Obtenido de www.universidad.edu.co: https://www.universidad.edu.co/ya-va-en-296-el-numero-de-ies-en-colombia/

El Observatorio de la Universidad Colombiana. (6 de Octubre de 2020). *El Observatorio de la Universidad Colombiana*. Obtenido de .universidad.edu.co/presencia-de-la-educacion-superior-en-pasto-y-narino/:

https://www.universidad.edu.co/presencia-de-la-educacion-superior-en-pasto-y-narino/

EL TIEMPO. (15 de Febrero de 2021). Economía Colombiana cayó 6,8 por ciento el año pasado. *EL TIEMPO*, págs. https://www.eltiempo.com/economia/sectores/pib-colombia-asi-se-comporto-la-economia-colombiana-durante-el-cuarto-trimestre-del-2020-567049.

Emssanar. S.A.S. (2021). *Emssanar.org*. Obtenido de Portafolio de Servicios Asociación Mutual Emssanar: https://emssanar.org.co/inicio-empresas-me.html

Emtelco CX & Bpo. (2021). Obtenido de Emtelco CX & Bpo: https://emtelco.com.co/

Escobar, N. R. (2014). Comunicación integrada de marketing: un acercamiento a la evolución del concepto. *Revista Semestre económico. Universidad de Medellín.* , 172.

ESGEO. Escuela Nacional de Geografía. (2011). *Sociedad Geográfica de Colombia*. Obtenido de sogeocol.edu.co: www.sogeocol.edu.co

Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones.* México: Trillas.

Fernandez, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones.* México: Trillas.

Gobernación de Nariño. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental: Nariño Corazón del Mundo 2016-2019.* Obtenido de Plan de Desarrollo Departamental: Nariño Corazón del Mundo 2016-2019.: Recuperado de http://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-201

Gobernanción de Nariño. (2021). *En defensa de lo Nuestro*. Obtenido de En defensa de lo Nuestro: www.sitio.narino.gov.co

Gobierno de Colombia. (2019). *Pacto por el Crecimiento y para la Generación de empleo en el sector BPO. Estrategia sectorial para la generación de nuevas fuentes de crecimiento.*

Goldhaber, G. M. (1986). *Comunicación Organizacional.* México: Editorial Diana.

Gómez, A. (2016). Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso TRANSMARINAS LTDA., ubicada en la ciudad Santiago de Cali. *Trabajo de grado magister en gestión empresarial*. Cali, Colombia: UNIVERSIDAD LIBRE DE COLOMBIA.

Greco, N. (Marzo de 2014). Los Centros de Servicios Compartidos como parte del Diseño Estratégico de la Organización. El Análisis de su localización en la Región Metropolitana de Buenos Aires,. *Maestría en Administración. Facultad de Ciencias Econòmica. Universidad de Buenos Aires*. Buenos Aires, Argentina.

Guerrro V, G. L. (8 de Marzo de 2019). *Udenar Periodico .* Obtenido de Universidad de Nariño: https://www.udenar.edu.co/pasto-en-el-contexto-de-la-guerra-de-independencia/

Guiltinan, J., Paul, G., & Madden, T. (1998). *Gerencia de Marketing. Estrategias y programas.* Bogotá: McGrawHill.

Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* Mexico: MGraw Hill.

Herráiz, M. A. (30 de Junio de 2016). Los Centros de Servicios Compartidos: Razones, pros y contras, en el ámbito financiero. *Universidad Politécnica de Madrid, E.T.S. Ingenieros Informáticos*. Madrid, España.

Idsn. (15 de Junio de 2012). *Instituto Departamental de Salud de Nariño*. Obtenido de Instituto Departamental de Salud de Nariño: http://www.idsn.gov.co/

Invest in Bogotá. (12 de Agosto de 2021). *investinbogota.org*. Obtenido de sectores de inversion/tercerizacion de servicios-bpo:

https://es.investinbogota.org/sectores-de-inversion/tercerizacion-de-servicios-bpo

Invest in Nariño. (2019). *investinnarino.org*. Obtenido de Por qué invertir en Nariño: https://investinnarino.org/

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations.* New York: John Wiley & Sons Inc. doi:ISBN: 978 0 471023555

Kliatchko, J. (2005). Kliatchko, J. (2005). Towards a New Definition of Integrated Marketing Communications (IMC). En: International Journal of Advertising 24(1) pp. 7-34. *International Journal of Advertising*, 7-34.

Konecta Colombia. (2021). Obtenido de Konecta Colombia: https://www.grupokonecta.com/somos-globales/colombia/

Kotler, P. (2005). *Las Preguntas más Frecuentes sobre Marketing.* Bogotá: Norma.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing. Sexta edición.* Mèxico: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Fundamentos de Marketing, 11 Edición.* México: Pearson.

Kotler, P., & Gary, A. (2003). *Fundamentos de Marketing 6ta Ed.* México: Pearson Educación.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0 4ta. Edición.* Lid Editorial.

LACHEC. (2012). *Colombia destino de Educación Superior de Calidad.* Obtenido de Mineducación: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-310917_archivo_pdf_broshure.pdf

Laínes, J. A. (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad, XXI (67)*, 503-504.

Leal, E., & Infante, J. (Diciembre de 2007). Tesis: "Propuesta de un Modelo de Responsabilidad Social corporativa para empresas Agropecuarias". *Tesis: "Propuesta de un Modelo de Responsabilidad Social corporativa para empresas Agropecuarias"*. México, Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo.

Lesikar, R. V. (1972). *Business communication: Theory and application.* Illinois: Homewood.

Lovera, M. I. (2009). La Organización Creadora de Conocimiento: Una perspectiva teórica. *Omnia, vol. 15, núm. 2, Mayo - agosto https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711658012*, 178-193.

LRH. (28 de 03 de 2008). *www.losrecursoshumanos.com*. Obtenido de Portal especializado en temas de RRHH : https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-ylorsch/

Martínez, A. (2015). *Toda Colombia: Departamento de Nariño.* . Obtenido de Recuperado de http://www.todacolombia.com/departamentos-de-colombia/narino.html

Martínez, C. J. (2018). Teoría del Caos y Estrategia Empresarial. *Tendencias. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño http://www.scielo.org.co/pdf/tend/v19n1/0124-8693-tend-19-01-00204.pdf*, 204 - 214.

Mejía, J. (2016). Estudio de factibilidad de crear un centro de servicios compartidos para el sector funerario de colombia. *Trabajo de grado magister en gerencia de proyectos,* . Pereira, Colombia: UNIVERSIDAD EAFIT.

Minciencias. (2019). *La Ciencia en Cifras*. Obtenido de Minciencias. Gobierno de Colombia: https://minciencias.gov.co/la-ciencia-en-cifras/gruposMin

Minciencias. (26 de Septiembre de 2019). *Minciencias* . Obtenido de Gobierno Nacional de Colombia: https://minciencias.gov.co/sala_de_prensa/narino-presenta-avances-en-tecnologia-e-innovacion

Mincomercio. (Mayo de 2021). *Oficina de Estudios Económicos.* Obtenido de Mincomercio: https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=77fb746e-a686-4ec8-9214-96935b191e8a

Mincultura. (2021). *Mincultura.gov.co*. Obtenido de Mincultura.gov.co: :http://www.mincultura.gov.co/areas/poblaciones/comunidades-negras-afrocolombianas-raizales-y-palenqueras

Ministerio de Educación . (2017). *Caracterizacion y perfil SED-NARIÑO 2012-2015.* Obtenido de Ministerio de Educación _ SNIES 2017 : https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/

Mintic. (Septiembre de 2020). *Boletín Trimestral de las TIC.* Obtenido de Mintic Gobierno de Colombia: https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-151386_Boletin_Trimestral.pdf

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia.* Argentina: Ediciones Granica S.A.

Montoya, I., & Montoya, L. (2005). Visitando a Mintzber. Su concepto de Estrategia y principales escuelas. *Escuela de Administración de Negocios*, 84-93.

Mutual Emssanar. (2021). *Mutual Emssanar.* Obtenido de Mutual Emssanar: www.emssanar.org.co

Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico. .* México: Trillas.

Nosnik, A. (1995). *El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones.* México: Trillas.

Nowak, G., & Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: an examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research. *Journal of Current Issues and Research in Advertisi*, 24.

OCHA. (27 de Agosto de 2020). *COLOMBIA: Impacto Humanitario en Nariño*. Obtenido de COLOMBIA: Impacto Humanitario en Nariño: https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/28082020_final_-_informe_situacion_humanitaria_narino_vf.pdf

Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (Abril de 2015). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la Evaluación de proyectos y programas. .* Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Paz, J. (2005). Planeación y la dirección estrategica. Futuro de la Empresa colombiana. *Revista EAFIT, 105*, 1 - 21.

Pizzolante, I. (Agosto - Septiembre de 2003). *Razón y Palabra.* Obtenido de La "Geometría" de la Comunicación Empresarial: http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html

PNUD. (2011). *Colombia rural. Razones para la Esperanza: Informe Nacional de Desarrollo Humano.* Obtenido de indh pnud, Bogotá: http://hdr.undp.org/sites/default/files/nhdr_colombia_2011_es_low.pdf

Portafolio. (14 de Diciemnre de 2020). *Revita Portafolio*. Obtenido de portafolio.co/negocios: https://www.portafolio.co/negocios/etb-apuesta-a-llegar-al-millon-de-hogares-con-fibra-optica-531476

Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México: Grupo Editorial Patria.

Revista Semana. (Mayo de 2021). *Revista Semana.com.* Obtenido de Revista Semana.com: http://revistasemana.com

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional.* Mexico: Pearson Educación. doi:ISBN: 970-26-0423 -0

Roman, O. (2010). El Pensamiento Estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista científica Guillermo de Ockham. Vol 8*, 26 -36.

Ruiz, N. (Abril de 2012). *Scielo. Investigaciones geogràficas*. Obtenido de versión On-line ISSN 2448-7279versión impresa ISSN 0188-4611: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-46112012000100006

Salazar, C. (15 de Mayo de 2021). La Economía Colombiana sale de la recesión con 1,1% del PIB en el primer trimestre. *LR La República*, págs. https://www.larepublica.co/economia/la-economia-colombiana-sale-de-la-recesion-con-11-del-pib-en-el-primer-trimestre-3170398.

Schultz, D., & Schultz, H. (2004). *IMC The next generation. Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communications.* Nueva York: McGraw-Hill.

Secretaria de Educación Departamental . (2016). *Gobernanción de Nariño* . Obtenido de .sednarino.gov.co/SEDNARINO12/index.php/es/nuestro-departamento/historia: http://www.sednarino.gov.co/SEDNARINO12/index.php/es/nuestro-departamento/historia

Sector de Tercerización de Procesos de Negocios BPO&O. (2012). *Informe de Sostenibilidad 2012.*

Semana. (17 de Abril de 2021). Colombia, en el Mapa Mundial del sector BPO. *Semana*, págs. https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/colombia-en-el-mapa-mundial-del-sector-bpo/202100/.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica.* Bogotá: 3R Editores.

Significados.com. (10 de 12 de 2019). *Significados.com*. Obtenido de Significados.com: https://www.significados.com/metodo-inductivo/

Sistema de Información de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano - SIET . (5 de Octubre de 2020). *Mineducación.* Obtenido de Gobierno de Colombia: https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-353023.html?_noredirect=1

Teleperformance. (Diciembre de 2021). *teleperformance.com colombia*. Obtenido de teleperformance.com colombia: https://teleperformance.com/en-us/locations/colombia-site/colombia/

Torres, M. (2016). ESTADO DEL ARTE "RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y EL PORTAFOLIO DE PROYECTOS. *TRABAJO DE GRADO MAGISTER EN GERENCIA DE PROYECTOS* . Medellín, Colombia: UNIVERSIDAD EAFIT.

Trelles, I. (2002). Conferencia en Facultad de Comunicación. *Notas personales.* (págs. 1-5). La Habana: Universidad de La Habana.

UMAIC. (2017). *Unidad de Manejo y Análisis de Información.* Briefing Departamental de Nariño. PNUD, OCHA, ONU Mujeres, Pastoral Social Caritas Colombiana.

Universidad de Pamplona. (s.f.). *Economía Colombiana.* Facultad de Estudios a Distancia, http://www.unipamplona.edu.co/.

UniversityGuru. (2021). *Universidades en Colombia. Rankings y comentarios*. Obtenido de languagecourse.net/university-guru/es/universidades--

colombia: https://www.languagecourse.net/university-guru/es/universidades--colombia

Varela, C., & Muñoz, G. (2013). DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE COMERCAMPO. *TRABAJO DE GRADO MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Cali, Colombia: UNIVERSIDAD ICESI.

Wikipedia. (Abril de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://en.m.wikipedia.org/wiki/Karl_E._Weick

Wikipedia, P. (21 de Enero de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff

Wikipedia, P. (10 de Febrero de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Herbert_Alexander_Simon

Wikipedia, P. (02 de Abril de 2021). *Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Edward_Lorenz#:~:text=Lorenz%20utiliz%C3%B3%20el%20t%C3%A9rmino%20caos,de%20aleatoriedad%20sin%20parecer%20determinista.

Zamorano, G. (2014). Implementaciónde un centro de servicios compartidos de rrhh en una empresa minera internacional. *Trabajo de grado magister en gestión y dirección de empresas*. Santiago de Chile, Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.

Zelko, H. P., & Dance, F. E. (1965). *Business and professional speech communication.* New York: Holt: Rinehart and Winston.