

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA LGMD SOLUCIÓN S.A.S DE
LA CIUDAD DE CALI EN EL 2020

FRANCISCO CALDERÓN CÁRDENAS

MARIO FRANCISCO PATIÑO DUQUE

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA LGMD SOLUCIÓN S.A.S DE
LA CIUDAD DE CALI EN EL 2020

FRANCISCO CALDERÓN CÁRDENAS

MARIO FRANCISCO PATIÑO DUQUE

Proyecto presentado para optar por el título de profesional en Gestión Empresarial

Directora:

Sandra Carolina Cortés Barbosa

Magister en mercadeo internacional

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Trabajo de grado aceptado por la Facultad de Administración, Contabilidad y Finanzas de la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium, admitido como requisito para obtener el título de tecnólogo de gestión empresarial.

Firma de la directora

Firma del jurado

Firma del jurado

Santiago de Cali, noviembre de 2020.

CONTENIDO

	Pág.
1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.1	TÍTULO DEL PROYECTO..... 11
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN 11
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 11
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 13
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 13
1.6	MARCO DE REFERENCIA 14
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS 20
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA..... 22
2.1	ANÁLISIS INTERNO 22
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO..... 26
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL 29
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO..... 31
2.5	FACTORES CLAVES DE ÉXITO 34
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

2.7	MATRIZ DE PORTER	59
2.8	MATRIZ DOFA (Con estrategias).....	61
2.9	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	65
2.10	OTROS ANÁLISIS EMPRESARIALES	74
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN – RESULTADOS.....	78
3.1	MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES.....	78
3.2	MATRIZ DE IMPACTO.....	83
4	PROYECCIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	89
4.1	DIAGNOSTICO FINANCIERO	89
4.2	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2018 – 2019 ...	92
4.3	ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS FINANCIEROS 2018 – 2019.....	95
4.4	RAZONES FINANCIERAS PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS 2018 – 2019	96
4.5	INVERSIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO.....	98
5	CONCLUSIONES.....	101
6	RECOMENDACIONES	103
7	BIBLIOGRAFÍA	¡Error! Marcador no definido.

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS	30

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Marco normativo.....	19
Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS.....	36
Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS	45
Cuadro 4. Matriz de Porter de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.....	59
Cuadro 5. Matriz DOFA de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.....	61
Cuadro 6. Variables DOFA de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.....	62
Cuadro 7. Estrategias DA, DO, FA, FO de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S	64
Cuadro 8. Identificación de las amenazas de la matriz de vulnerabilidad.....	66
Cuadro 9. escala del riesgo	66
Cuadro 10. Clarificación del riesgo	67
Cuadro 11. Interpretación del riesgo.....	67
Cuadro 12. Análisis de amenazas y vulnerabilidad de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS.....	68
Cuadro 14. Análisis BCG	74
Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS.....	79
Cuadro 15. Matriz de impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS	84
Cuadro 16. . Matriz de estrategias de alto impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS.....	87
Cuadro 17. Matriz de estrategias de impacto medio de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS.....	87
Cuadro 18. Matriz de estrategias de alto impacto bajo de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.....	88

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Gastos preoperativos y de constitución de la empresa.....	89
Tabla 2. Balance general de los años 2018 y 2019	90
Tabla 3. Estado de resultados – sin ajuste de gastos preoperativos	91
Tabla 4. Estado de resultados – excluyendo gastos preoperativos	92
Tabla 5. Análisis vertical del estado de resultados 2018 – 2019.....	93
Tabla 6. Análisis vertical del balance general 2018 – 2019	94
Tabla 7. Análisis horizontal del balance general 2018 - 2019.....	96
Tabla 8. Razones financieras de la empresa LGMD SOLUTIONS	97
Tabla 9. Inversión del plan de mejoramiento para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.....	99
Tabla 10. Estado de Resultados proyectado para los años 2020, 2021 y 2022 ..	100

RESUMEN

En la presente investigación se explica de manera inicial el diagnóstico situacional que se le realizó a la empresa LGMD SOLUTIONS SAS, la cual se hizo necesario dar a conocer el comportamiento a nivel interno, económico, organizacional y estratégico de toda la reseña de la empresa con una amplia explicación en la reseña y la filosofía de la organización, seguida de la justificación, argumentando porque se realizó este estudio. Por otro lado, adentrándose a un análisis interno se menciona toda la problemática de investigación con sus causas y efectos.

Una vez realizado lo anterior, presenta las matrices (*PCI, POAM, la matriz de Porter, DOFA*), como resultado se presentan las diferentes estrategias y actividades para corregir inconsistencias futuras en LGMD SOLUTIONS SAS.

Palabras claves: Gestión, Diagnóstico, Estrategias, Objetivos organizacionales.

ABSTRACT

This research explains the initial situational diagnosis that was made to the company LGMD SOLUTIONS SAS, which was necessary to publicize the behavior at the internal, economic, organizational and strategic level of the entire review of the company with a broad explanation in the review and the philosophy of the organization, followed by the justification, arguing why this study was made. On the other hand, going into an internal analysis, the whole research problem is mentioned with its causes and effects.

Once the above is done, it presents the matrices (*PCI, POAM, Porter's matrix, DOFA*), as a result the different strategies and activities to correct future inconsistencies in LGMD SOLUTIONS SAS are presented.

Keywords: Management, Diagnosis, Strategies, Organizational objectives.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo, consiste en desarrollar un diagnóstico empresarial, en el cual se analizará la empresa seleccionada en materia local, con base a factores internos y externos necesarios para la elaboración de nuevas estrategias y objetivos a alcanzar, que permita impulsar la competitividad organizacional de dicha organización.

El nombre de la empresa es: LGMD SOLUTIONS S.A.S. que se encuentra en el sector salud empresarial, quien lleva poco tiempo en el medio, 3 años prestando sus servicios de salud integral manteniéndose como una organización proveniente de la Casa Matriz “SMRT DO” para el mercado internacional de Estados Unidos, México, Nicaragua y Canadá entre otros liderando el mercado integral de servicios de salud en la ciudad de Cali.

Este tiene por objetivo exponer sobre la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S. desde cada ámbito que la compone para así poder tener un mayor acercamiento ante las debilidades y oportunidades de esta, que permita generar un diagnóstico situacional con propósito de abarcar y aplicar nuestros conocimientos en el sector empresarial.

Toda empresa, necesita alguien externo a ellas para generarle ciertas opiniones basadas en lo que se observa, y por lo tanto, se generó el siguiente diagnóstico empresarial, el cual ayuda a conocer el estado en el que se encuentra la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S. como generadora en la ciudad de Cali de la casa matriz “SMRT DO”, que permita establecer aspectos débiles en la organización para poder llegar a implementar nuevas estrategias, posibles soluciones, detectar las oportunidades, etc. teniendo en cuenta que esta organización dispone de ciertos recursos limitados, los cuales, deben de suministrados a medida que se requiera para así obtener el nivel máximo de su desarrollo en el mercado en que se desenvuelve

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

Plan de mejoramiento para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S de la ciudad de Cali en el 2020.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión empresarial.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. Actualmente el sector salud turismo integral se encuentra altamente competitivo debido a variables como las alianzas estratégicas, la venta de empresas a inversionistas internacionales, la división entre las firmas propiamente aseguradas y de inversión y la guerra de tarifas, constituyen el pan de cada día en el sector. Esto ha producido que las empresas de salud tengan que estar en modo competitivo para responder ante los diferentes cambios que puedan presentar día a día en el mercado de salud turístico integral en Colombia.

Según varios estudios sobre el sector salud turístico en Colombia, establece que el futuro para el mercado está en la comprensión del cliente, procesos internos, acompañamiento, calor humano y las tendencias que transforman a las personas y a la empresa, más allá de tener el objetivo de vender un servicio al extranjero y adquirir cualquier experiencia se debe ser competitivos y sostenibles, ya no resulta suficiente el planteamiento de un modelo comercial y la caracterización al consumidor; se hace necesario, cada vez más, entender cuáles son las herramientas con las que cuenta la empresa, qué se debe mejorar y optimizar, cómo impulsar al colaborador interno y los clientes.

Por ello, LGMD SOLUTIONS S.A.S actualmente carece de herramientas de gestión y control interno, puesto que no cuenta con manuales de la medición y la respuesta ante situaciones de contingencia, al igual que encuentra debilidad en los sistemas de coordinación para llevar a cabo todos los procesos operativos dentro de la organización.

Como factor importante entonces es necesario que LGMD SOLUTIONS S.A.S establezca parámetros de control interno que permitan mejorar aspectos como: procesos operativos, manejo y satisfacción del talento humano y, potencializar la imagen corporativa de la empresa para sacar un mayor beneficio y posicionarse en el mercado creando estrategias para el desarrollo empresarial.

1.3.2 Formulación del problema. La pregunta de investigación planteada es:

¿Cómo realizar un plan de mejoramiento estratégico para LGMD SOLUTIONS S.A.S ubicada en la ciudad de Santiago de Cali?

1.3.3 Sistematización del problema. A continuación, se presentará la formulación de aquellos problemas que presenta en LGMD SOLUTIONS S.A.S.

- ¿Cuál es la situacional actual y el comportamiento interno y externo para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S?
- ¿Cómo debe ser la planeación de un mejoramiento estratégico para para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S?
- ¿Cuál es el presupuesto para implementar el plan de mejoramiento para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Elaborar un plan de mejoramiento para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

1.4.2 Objetivos específicos. A continuación, se presentará como se puede llegar a resolver las problemáticas que se presentan en LGMD SOLUTIONS S.A.S

- Realizar un diagnóstico situacional actual que determine el comportamiento interno y externo para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.
- Diseñar el plan de acción, estructurando estrategias y actividades que permita un mejoramiento estratégico.
- Establecer un presupuesto del plan de mejoramiento estratégico.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se desarrolla principalmente en la creación de un plan de mejoramiento hacia la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S. que se enfocará principalmente en establecer un análisis tanto interno como externo de la organización, estudiando todas las variables que se encuentran dentro de estos dos entornos para determinar propuestas y actividades estratégicas que permitan que la empresa crezca en materia empresarial y competitiva en el sector.

Teniendo en cuenta que el sector salud turístico actualmente es altamente competitivo en el mercado donde están empresas como D'corpus Spa, Corpus & Rostrum, Geomedical HealthSura, entre otras. Variables como las fusiones, las alianzas estratégicas, la venta de empresas a inversionistas internacionales, constituyen el pan de cada día en el sector.

Por ello, es importante que LGMD SOLUTIONS S.A.S realice procesos evaluativos sobre su funcionamiento para determinar cómo está su participación actualmente en el sector y qué aspectos pueden mejorarse que permitan impulsar la competitiva de la organización y contrarrestar las debilidades o aspectos negativos que desaceleran el crecimiento de esta. Así, el presente trabajo permitiría mostrar un diagnóstico general de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S sobre su operatividad y desarrollo actual, donde se pueda recopilar y establecer información de los procesos internos para determinar aspectos de mejoramiento que ayuden como asesoramiento a LGMD SOLUTIONS S.A.S en su desarrollo empresarial.

Así mismo, se propone entonces investigar las diferentes matrices de evaluación empresarial vistas en las diferentes asignaturas para aplicarlas a la empresa tales que arrojen resultados óptimos para LGMD SOLUTIONS S.A.S y que nosotros como estudiantes apliquemos nuestros conocimientos teniendo un acercamiento al sector real y que este genere un crecimiento en el ámbito profesional y personal.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. Hace ya más de 2.000 años, el famoso médico indio Susruta se servía de tejidos procedentes de la mejilla y también de la axila o sobaco del paciente intervenido para reparar no solo la nariz, sino también para reconstruir orejas deformes o malformadas (Ventura, 2020, párr. 1).

Muchos años más tarde, ya en la Roma clásica, el filósofo griego Celso describe en su *De re medicina* una serie de operaciones quirúrgicas realizadas en el siglo I que afectaban a nariz, labios seccionados o partidos, mandíbulas destrozadas y orejas deformes. Escribe Celso: “Nada es tan grotesco que no pueda adquirir un noble aspecto si se trata convenientemente”.

En el siglo IV, Amintas de Alejandría llevaba a cabo, en aquella famosa ciudad egipcia de cultura griega, intervenciones que reformaban las más deformadas narices.

Era natural que esta parte del cuerpo fuera la más intervenida, la que más atención recibiera o estuviera más necesitada de tratamiento reparador o estético si se tiene en cuenta la costumbre antigua de amputar a delincuentes y enemigos esta parte del rostro.

En la Edad Media, los cronistas árabes del siglo X hablan de la pericia de ciertos cirujanos indios en el arte de restaurar labios hendidos. De hecho, fueron los médicos árabes quienes transmitieron este saber del mundo antiguo a Occidente en plena Edad Media, y hasta es posible que sin su mediación científica y cultural aquellos conocimientos se hubieran perdido (Ventura, 2020, párr. 4).

España jugó papel importante en este transvase de técnicas e ideas dada su condición en la comunicación de culturas como la islámica, la judía y la cristiana.

La Medicina renacentista italiana contaba en el siglo XV con una famosa pareja de médicos sicilianos: los Branca, padre e hijo, expertos en el oficio de reconstruir narices y bocas, aunque desgraciadamente no dejaron escritas las técnicas de que se valieron. Sí lo hizo su coetáneo alemán, el médico Heinrich von Pfolzspeundt en su obra escrita hacia 1460 y publicada nada menos que cuatrocientos años más tarde (Curiosfera, 2020, párr. 1).

Médicos de la importancia de Andreas Vesalius o del cirujano francés Ambroise Paré mencionan técnicas de cirugía plástica en pleno siglo XVI. Intervenciones audaces y bien planificadas que aún hoy nos parecen de extraordinaria habilidad.

De aquel siglo data también el primer manual de medicina estética: De curtorum chirurgia per intionem, del boloñés Gaspar Taglicaozzi. Obra de arte con doscientas noventa y ocho páginas y veintidós ilustraciones que describen la forma de corregir narices y labios partidos mediante tejidos extraídos del brazo del paciente “al modo italiano” (Curiosfera, 2020, párr. 3).

En siglos siguientes la medicina plástica decayó, languideció para resucitar con cierto brío en el siglo XIX en Alemania con la publicación del famoso manual del doctor Karl Ferdinand von Gräfe titulado Rhinoplastik. Fue este médico el primero en reconstruir en 1809 párpados dañados. Desde entonces hasta nuestros días, ayudados con la anestesia, los progresos en este campo han sido tantos y de tal naturaleza que esta rama de la Medicina quirúrgica es seguramente la que más haya progresado (Curiosfera, 2020, párr. 4).

1.6.2 Referente conceptual. Los conceptos más importantes para el plan de mejoramiento de LGMD SOLUTIONS S.A.S., es la importancia en la participación en el mercado objetivo.

Aumento de las ventas: El marketing digital permite aumentar de manera significativa promocionar los servicios de la empresa ya que los clientes potenciales de la mayoría de las organizaciones se encuentran conectadas en un mundo digital.

Canal con gran alcance: La promoción mediante redes sociales y el Internet permite alcanzar un gran impacto y posicionamiento de las marcas.

Captación y fidelización de cliente: La promoción de los servicios permite captar clientes potenciales y lograr fidelizarlos los actuales.

Matriz de estrategias: Conjunto de herramientas analíticas las cuales ayudan a seleccionar la estrategia adecuada a cada una de las variables de la empresa o a cada una de sus líneas o unidades de negocio (Estrategia, 2019, p. 1).

Matriz de impacto: Es una herramienta de análisis cualitativo de riesgos que permite establecer prioridades en cuanto a los posibles riesgos de un proyecto en función tanto de la probabilidad de que ocurran como de las repercusiones que podrían tener sobre nuestro proyecto en caso de que ocurrieran (Muradas, 2016, p. 1).

Matriz DOFA: La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. Su nombre proviene de: Debilidades (D), Oportunidades (O), Fortalezas (F) y Amenazas (A) (Derkra, 2010, p. 1).

Matriz PCI: El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Gómez, 2019, p. 1).

Matriz POAM: El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor presentado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa (Gil, 2010, p. 1).

Matriz PORTER: Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra organización dentro del sector al que pertenecemos. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de nuestra estrategia de negocio (Activaconocimiento, 2019, p. 1).

Medición: Cuando se realiza una promoción por medio digitales es de mucha facilidad utilizar herramientas de medición que permitan evaluar la estrategia empresarial.

Personalización: La promoción en medio digitales permite el personalizar el servicio brindado a cada uno de los clientes a un bajo costo. En la actualidad los clientes buscan un servicio con un especial grado de recordación.

Plan de mejoramiento: Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, el rendimiento educativo en nuestro caso. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. (Navarra, 2019, p. 1).

Visibilidad de la marca: Una empresa logra ser reconocida gracias a la estrategia de promoción empleada, los sitios web son una importante alternativa debido a que muchas personas buscan en línea las características de un producto o servicio para la toma de decisión de la compra.

1.6.3 Referente contextual. Se presentará en qué lugar se está generando la problemática para llevar a cabo la investigación.

Se lleva a cabo la investigación las instalaciones la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S, el cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, Colombia Calle 19 Norte # 2 N 29 Oficina 3602.

1.6.4 Referente legal. Para llegar a cabo mejoramientos en la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S se deben de tener en cuenta leyes y normas.

Cuadro 1. Marco normativo

Normatividad	Descripción	Justificación
Ley 14 de 1962, Artículo 1º	Para todos los efectos legales, se entiende por ejercicio de la medicina y cirugía la aplicación de medios y conocimiento para el examen, diagnóstico, prevención, tratamiento y curación de las enfermedades, así como para la rehabilitación de las deficiencias o defectos ya sean físicos, mentales o de otro orden que afecten a las personas o que se relacionen con su desarrollo y bienestar (El Congreso de Colombia, 1962, p. 1).	Las personas que se realicen una cirugía estética es porque tienen deficiencias que afectan su desarrollo y bienestar.
LEY 14 de 1962 Artículo 2º	A partir de la vigencia de la presente Ley sólo podrán ejercer de la medicina y cirugía: a) Quienes hayan adquirido título de médico y cirujano expedido por alguna de las facultades o escuelas universitarias reconocidas por el Estado y que funcionen o hayan funcionado legalmente en el país (El Congreso de Colombia, 1962).	Los médicos y cirujanos quienes realicen esta práctica tienen un título expedido por universidades avaladas por el estado
Ley 1751 de 2015 (Ley Estatutaria de Salud): Artículo 17.	Autonomía Profesional. “Se garantiza la autonomía de los profesionales de la salud para adoptar decisiones sobre el diagnóstico y tratamiento de los pacientes que tiene a su cargo. Esta autonomía será ejercida en el marco de la autorregulación, la ética, la racionalidad y la evidencia científica. Se prohíbe todo constreñimiento, presión o restricción del ejercicio profesional que atente contra la autonomía de los profesionales de la salud, así como cualquier abuso en el ejercicio profesional que atente contra la seguridad del paciente (El Congreso de Colombia, 2015)..	Gracias a la amplia experiencia de médicos y cirujanos de la empresa podrán tomar decisiones que consideren para evitar cualquier riesgo a la salud de sus pacientes.
La Resolución 2003 de 2014	Establece lo siguiente sobre quienes deben realizar los procedimientos médicos y quirúrgicos con carácter estético. “Los médicos con Especialidades Quirúrgicas que cuenten en su Pensum o Formación Académica adicional con entrenamiento en procedimientos de Cirugía Estética directamente relacionados con su especialidad, podrán realizar esos procedimientos” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2014).	Los médicos y cirujanos están completamente acreditados académica y legalmente en la especialidad a la cual el paciente requiera sus servicios

Fuente: Elaboración propia.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudios. El tipo de estudio es descriptivo porque se selecciona características o atributos más importantes de la población objeto del estudio, es decir, de los clientes internos y externos de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.

1.7.2 Método de investigación. Por medio de ese se demuestra de donde surgen las investigaciones para llevar a cabo el mejoramiento e investigación del trabajo.

1.7.2.1 Método de análisis. El método lo que busca es reconocer todas las características que lleva a LGMD SOLUTIONS S.A.S en la rentabilidad de la línea de negocio, es importante hacer un análisis profundo para determinar la causas o efectos.

1.7.2.2 Método de síntesis. El método de síntesis busca plantear un plan de mejoramiento en el cual se obtienen mejoras a nivel de las estrategias y actividades promocionales en la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S y se hace una visualización de como proyectar una mejora en la economía.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. A continuación, se presentará los diferentes ejemplos de fuentes primarias de donde surge la información del trabajo de grado.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Se presenta las fuentes de primera mano.

Se utilizan periódicos y revistas donde se habla del comportamiento de la industria del turismo médico y cirugías estéticas.

Se investigan investigaciones por Google académico las cuales permiten definir mejor cada punto para llevar a cabo una buena investigación y trabajo de grado.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. El método de síntesis busca plantear un plan de mejoramiento en el cual se obtienen mejoras a nivel de las estrategias y actividades promocionales en la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

1.7.4 Tratamiento de la información. Permite la aprobación, medición, revisión de un documento escrito por medio de las investigaciones, la cual otorga tener información más detallada que facilite hacer un debido diagnóstico del problema y una solución del mismo.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se explica todo el diagnóstico que se le realizó a la empresa LGMD SOLUTIONS, donde de manera inicial está todo el análisis interno con la descripción de la reseña histórica, seguido del análisis organizacional mencionando la estructura organizacional, posterior al análisis estratégico que hace referencia a la misión, visión, objetivos, principios de la organización, también los factores claves de éxito, la identificación de las competencias básicas de la empresa, el análisis DOFA y para terminar el análisis de vulnerabilidad

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Historia de la empresa. El turismo médico en Colombia es una actividad que ha venido tomando gran importancia debido a que muchas personas vienen del exterior para practicarse diferentes tratamientos, atraídas por las bellezas del país y la calidad de los servicios de salud existentes. La ciudad de la salsa en Colombia está calificada como un destino turístico de clase mundial y es reconocida como plaza principal en Latinoamérica de turismo de salud.

Cada año son más los pacientes provenientes de otras naciones los que dejan sus procedimientos quirúrgicos en mano de expertos colombianos y vienen a hacer turismo médico en Colombia. Estados Unidos, España, Canadá, Reino Unido y los países vecinos al nuestro son los lugares de donde más nos visitan para realizar turismo médico en Colombia.

Gracias a esta confianza LGMD SOLUTIONS nace en octubre del 2018 con 3 socios emprendedores y visionarios buscando ser líder en el mercado y llegar a competir en el gremio médico internacional y nacional, siempre con la idea de no solo vender productos y servicios sino experiencias de vida, acompañamiento, calor humano, calidad y precios Asequibles para extranjeros siendo una puesta atractiva y segura (Smrtdomedicaltravel, 2018, p. 1).

Tipo de actividad.

Actividad principal Código CIIU: 7010

Actividad secundaria Código CIIU: 8299

Otras actividades Código CIIU: 8220

Descripción de la actividad económica reportada en el formulario del registro único empresarial y social -rues-: actividades de administración empresarial

Objeto social: la sociedad tendrá como objeto principal la prestación de servicios bpo (business process outsourcing) o subcontratación de procesos de negocios y la externalización de procesos, aprovechando las tecnologías de la información y comunicación (tic). en desarrollo del objeto social la sociedad podrá: (a) celebrar clase de contratos que resulten necesarios para cumplir su objeto social, (b) dar o recibir dinero en mutuo, (c) dar en garantía de sus obligaciones, bienes muebles o inmuebles de la sociedad, (d) girar, endosar, aceptar, cobrar, protestar o cancelar títulos valores, bonos, certificados de depósito a término, documentos de deber y otros efectos civiles o comerciales, (e) importar o exportar bienes y servicios.

Cobertura. LGMD SOLUTIONS S.A.S. Es una empresa especializada en la oferta integral de tratamientos de cirugía plástica, Estética y Reparadora de la más alta calidad, con domicilio en la ciudad de Cali-Colombia.

Con el objetivo de alcanzar el mejor resultado estético posible en cada cirugía o procedimientos médicos, además con los servicios de Cirugía Bariátrica (by-pass, Sleeve o balón gástrico), Oftalmología (cirugía refractiva láser), Cirugía vascular, Dermatología, Ginecología, Odontología (diseño de sonrisa, implantología y ortodoncia). Teniendo excelentes manejos tecnológicos para las Consultas Médicas Virtuales antes de cada procedimiento o servicio.

Productos o servicios.

Guía personalizada: Consejos confiables para guiarlo a través del camino para obtener el mejor tratamiento, satisfacer sus necesidades y cumplir sus objetivos.

Información y preparación: Información completa sobre procedimientos, especialistas, clínicas, proceso de recuperación, costos y opciones de viaje.

Proceso de mejora de la vida: Procedimientos médicos y proceso de recuperación. Relájate y disfruta de la belleza de Colombia.

Cirugía Plástica Facial y de Cabeza

- Lifting con Suturas barbadas. Blefaroplastia. Lifting Completo
- Cirugía Plástica Corporal: Abdominoplastia -Mini-Abdominoplastia -Lifting de Brazos
- Cirugía Plástica Mamaria: Aumento Mamario- Mastopexia
- Procedimientos No Quirúrgicos. Modelado Corporal no Quirúrgico

Procedimientos ortopédicos

- Deformidades de los huesos
- Infecciones de los huesos
- Tumores óseos
- Fracturas
- Necesidad de amputación
- Seudoarticulaciones: dificultad para que las fracturas sanen
- Consolidaciones defectuosas: fracturas consolidadas en mala posición
- Deformidades de la columna vertebral

Procedimientos Bariátricos

- Manga Gástrica
- Banda Gástrica.
- Balón Gástrico.
- Bypass Gástrico
- Mini-Bypass Gástrico
- Cruce Duodenal Clásico

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

2.2.1 Identificación del sector. Para identificar el sector de servicios de turismo médico hay que saber que el promedio de pacientes extranjeros en Colombia es el tercero más alto después de Tailandia y México. De acuerdo con la sociedad internacional de cirugía estética, la preparación de los especialistas y el soporte tecnológico son factores a favor de la decisión de escoger este país como destino propicio.

Junto con la India y Tailandia, Colombia es una potencia en el denominado "turismo médico". La preparación de los médicos, la calidad de los elementos y equipos y un buen precio del dólar frente al peso, son los factores que hacen del país un lugar en el que los turistas llegan para realizarse procedimientos quirúrgicos, especialmente estéticos. Según el cirujano plástico, este tipo de turismo representa "cualquier paciente que va de un país a otro a realizarse algún tipo de procedimiento médico, quirúrgico que puede ser pacientes de ortopedia, oftalmología y de cardiología, entre otros.

Las playas, los parques naturales, los museos y las ciudades sedes de eventos culturales motivan anualmente a decenas de miles de turistas para llegar a Colombia. El médico especialista Ernesto Barbosa, presidente nacional de la sociedad colombiana de cirugía plástica, estética y reconstructiva, explica que los quirófanos del país son un atractivo para los visitantes en lo que se ha denominado el turismo médico.

Las estadísticas revelan que, durante el 2018, alrededor de 20 millones de mujeres se realizaron procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos, mientras que entre la población masculina la cifra llegó a 3 millones.

“Necesitamos entender que esa persona que viene le está haciendo un bien a toda la economía y como en otros sitios en donde han entendido que el turismo, es una parte importante de su economía a ese extranjero lo tratan bien”, afirma el medico Ernesto Barbosa.

En promedio, en Colombia son realizadas cinco cirugías plásticas por cada mil habitantes. Por cada 100 mil colombianos, hay dos cirujanos con esta especialidad, lo que representa un sector de negocios con una importante proyección económica.

El turismo médico alrededor de procedimientos quirúrgicos relacionados con la cirugía estética es uno de los renglones importantes dentro de la denominada economía naranja pues representa el crecimiento de otros sectores relacionados.

“Lo que más se hace la gente obviamente son los procedimientos de contorno corporal, lipoesculturas, lipectomías, mamoplastias de aumento y glúteo plastias de aumento. En segundo lugar, rinoplastias, blefaroplastias y rejuvenecimientos faciales” advierte Barbosa.

2.2.2 Descripción de las actividades económicas. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas.

Cuadro 2. Descripción de la actividad económica

ÍTEM	DESCRIPCIÓN
División	(Turismo)
Descripción	Turismo médico o sanitario.
Incluye	Las actividades de atención a los clientes, reducción de costos, hospedaje, atención personalizada, recomendaciones según el tipo de cliente, transporte privado.
Excluye	Planes turísticos

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2.1 Oferta. Los pacientes que vienen a operarse en el país buscan encontrar todo en el mismo sitio, que sus necesidades estén todas a su alcance y no haya ningún tipo de dificultad a la hora de conseguir algo, tenemos que identificar la tendencia de consumo, el tipo de cliente, así mismo sus gustos y necesidades ya que se juega un papel muy importante a la hora de satisfacerlos y que puedan decir que tuvieron una estadía placentera quedando con el deseo de volver y recomendándonos.

Con la cantidad de turistas que se viene a intervenir quirúrgicamente hay una gran variedad de opciones para ofrecer a cada tipo de cliente generar empatía y agradecimiento por parte de ellos para lograr ser reconocidos mundialmente por la atención, los servicios y los beneficios de estar con LGMD SOLUTIONS S.A.S

2.2.2.2 Demanda. Durante los últimos años los servicios que se ofrecían en el turismo médico, eran muy básicos se encargaban de la atención mínima del paciente, de su estadía e higiene, pero en la actualidad este portafolio de servicios se ha ampliado debido a las necesidades de cada tipo de turista, entendiendo que para cada cliente se debe tener algo especial, por sus gustos, tradiciones, religión y preferencias para así ofrecer un servicio más personalizado, con mejores precios, mayor atención y cumplimiento de sus expectativas.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. En el cuadro se presentará el tipo de cargo y sus funciones.

Cuadro 3. Cargos y funciones

CARGO	FUNCIONES
Gerente general	Es el encargado de definir la estrategia del negocio. Distribución del capital financiero que apoye lo interior. Definición panel de control de indicadores y objetivos. Define estructura organizacional de la empresa estableciendo funciones, alcances e indicadores de desempeño.
Secretaria general	Atender las llamadas. Organizar y archivar documentos. Agendar citas. Informes detallados.
Asistente de comunicaciones	Ofrece apoyo administrativo a programas y grupos internos. Colaborar en el mantenimiento de contenido web y la ejecución de estrategias usadas en redes sociales. Facilitar comunicaciones internas eficaces. Preparar presentaciones e informes. Mantener calendarios y citas.
Asistente de estrategias	Realización de tareas administrativas diarias para garantizar la funcionalidad y coordinación de las actividades del departamento. Emplear técnicas de análisis de estrategias para reunir datos importantes. Preparar y ofrecer presentaciones promocionales. Comunicarse directamente con clientes y fomentar unas relaciones de confianza. Redactar y publicar contenido online en el sitio web y las cuentas en las redes sociales de la empresa.
Asistente tecnología de información	Asistencia diaria informática al personal. Apoyo continuo a todo el personal ante eventuales fallas de software y/o hardware. Administración de sistemas y bases de datos existentes. Apoyo al personal en la utilización de sistemas.
Subgerente administrativo	Formular, ejecutar y evaluar el plan de acción y el acuerdo de gestión de la subgerencia administrativa. Definir los objetivos, políticas y estrategias institucionales para la eficiente gestión administrativa y financiera. Establecer los procesos y normas de gestión del riesgo financiero. Gestionar y administrar los recursos necesarios para la presentación eficiente de los servicios de la entidad.
Gestión de recursos humanos	Gestión administrativa de personal. Reclutamiento y selección de personal. Formación y desarrollo personal. Relaciones laborales. Prevención de riesgos laborales. Evaluación de desempeño. Planificación de la plantilla. Beneficios sociales. Análisis de puestos de trabajo.
Prestadores de servicios de salud	Afiliación a los usuarios y la prestación a sus afiliados del plan obligatorio de salud.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.2 Organigrama. Con base en la explicación de los cargos y funciones en el cuadro anterior, de manera gráfica se presenta la estructura organizacional de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.

Figura 1. Organigrama de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS



Fuente: Elaboración propia con información suministrada por el Gerente general empresa.

2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

A continuación, se describen las áreas de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S.

2.3.3.1 Área administrativa. Área administrativa, el área administrativa de a LGMD SOLUTIONS S.A.S. está conformada por el gerente general que es el encargado de definir la estrategia del negocio, secretaria general tiene los informes detallados y subgerente administrativo gestiona y administra los recursos necesarios para la presentación eficiente de los servicios de la entidad.

2.3.3.2 Área operativa. Está conformada por las personas que tiene funciones definidas, aportando al funcionamiento de LGMD SOLUTIONS S.A.S correspondiente al servicio.

2.3.3.3 Área de gestión. Está conformada por la parte de recursos humanos son los encargados de reclutamiento y selección de personal, también la formación y desarrollo de estos.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Nuestra misión es mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. Para ello contamos con el asesoramiento de expertos en el ámbito sanitario nacional, con profesionales médicos altamente cualificados así como infraestructuras hoteleras de alta gama y un exquisito trato personalizado, asegurando un servicio fiable, exigente y de máxima excelencia.

2.4.2 Visión. Convertirnos en un referente del turismo de salud a nivel internacional; que nos permita, además, posicionar a Cali- Colombia como un destino sanitario de excelencia. Aprovechando de forma eficiente las buenas condiciones climatológicas, uno de los mejores sistemas sanitarios del mundo, la alta calidad hotelera y las numerosas conexiones aéreas con el resto del mundo.

2.4.3 Objetivos estratégicos. Son los que van a permitir a LGMD SOLUTIONS S.A.S. posicionarse como la mejor opción en el momento de viajar a Cali para operarse, enfocándose en la atención personalizada para cara paciente, con un trato de excelencia y un servicio impecable, que el cliente encuentre aquí todo lo que busca sin necesidad de mirar otros sitios. Se desarrollarán campañas por medio de redes sociales, las cuales mostrarán nuestros servicios y ofertas captando así el público.

2.4.4 Valores y principios institucionales.

- Experiencia del equipo médico.
- Alta calidad de los equipos y material médico.
- Excelencia de los profesionales que atenderán las necesidades de los clientes.
- Exclusividad de las infraestructuras hoteleras.
- Exquisitez del trato a recibir por nuestros clientes.
- Atención personalizada adecuándonos a las exigencias y necesidades de cada caso particular.

Trato personal y directo: El bienestar del cliente es la razón de ser. Por ello se considera necesario el trato personalizado con cada uno de los pacientes, pues tan solo así se podrá conocer las expectativas y las necesidades que le han llevado a tomar la decisión de querer mejorar su calidad de vida.

Sanidad: En LGMD SOLUTIONS S.A.S. la sanidad de primer nivel es el punto central y la mejor carta de presentación. Mejorar la calidad de vida de los clientes es el objetivo, por lo que se está obligado a formar equipos de máxima excelencia sanitaria en todos sus niveles, desde asesores hasta médicos, pasando por enfermeros y personal administrativo.

Cuidar: Tanto los clientes como sus acompañantes son el mayor tesoro, por lo que la atención y los detalles están cuidados de forma exquisita. Además, se considera que cuando se trata de mejorar la calidad de vida “todos los cuidados nunca son suficientes”.

Humano: En LGMD SOLUTIONS S.A.S. no tratan con clientes tratan con personas que deben enfrentarse a un cambio, por lo que se considera que la empatía y el trato cercano y familiar es fundamental para poder llevar a cabo el desempeño toda la actividad.

Exclusivo: Cada uno de los clientes es único, por lo que se está obligado a responder a ese carácter con un servicio exclusivo, donde tanto sus necesidades como las de sus acompañantes se resuelvan de una manera óptima ofreciendo todas las comodidades en su mejor opción.

Acoger: La ciudad de la salsa no es el lugar de residencia para la mayoría de los clientes, por lo que LGMD SOLUTIONS S.A.S. se siente responsable de toda la estancia. Se considera que tanto el paciente como sus acompañantes deben sentirse “tan cómodos como en casa”, siendo esta una necesidad básica a resolver inexcusablemente en cada uno de los casos tratados.

2.4.5 Componente estratégico. Permite el mejoramiento de la empresa los siguientes puntos.

- Acompañamiento y seguimiento para los clientes con el fin de identificar sus gusto y preferencias.
- Evaluar y comparar el comportamiento de los clientes cuando llegan vs cuando se van.
- Convenios con marcas que complementen los servicios que se brindan para reducir costos y poder ofrecer un precio más cómodo.
- Definición de medios de comunicación y publicitarios enfocados a cada tipo de clientes.

2.4.6 Plan de desarrollo. Se lleva a cabo un plan, por medio de estudios para el mejoramiento de los servicios y la atención. Teniendo en cuenta la demanda de turistas, (país, religión, costumbres, preferencias, edades, estratos sociales) esto permite definir el costo de inversión vs el tiempo que se necesita para recuperarlo, impactando directamente al gasto de LGMD SOLUTIONS S.A.S.

Definir en cada medio de comunicación el tipo de publicidad que se desea transmitir (imagen, video, audio, promocionando los servicios y el precio)

Definición de precios en servicios con base al estudio de mercado de la competencia, con el fin de establecer PVP (precio de venta al público) adecuado que permita estar a la par y ofreciendo valores agregados atrayendo a los clientes
Definir en cada medio de comunicación el tipo de publicidad que se desea transmitir (imagen, promoción de productor, promoción de servicio y precios).

Definición de precios en productos y servicios con base al estudio del mercado y de la competencia, con el fin de establecer PVP (precio de venta al público) adecuado que permita estar a la par u ofreciendo valores agregados atrayendo a los clientes.

2.5 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

MATRIZ PCI

2.5.1 Entorno económico. Colombia se posiciona como el tercer país que más tiene turistas con fin de realizarse alguna cirugía estética, esto atrae mucho extranjero que en su mayoría vienen a unas "pequeñas vacaciones" y esto conlleva a gastos por parte de ellos reflejándose en la economía del país, aumentando el turismo y ayudando en el crecimiento de quienes viven de este turismo. Otro punto a favor es que Cali es una de las ciudades más visitadas por los turistas en Colombia.

2.5.2 Entorno demográfico, geográfico y ambiental. El clima de Cali es tropical, hace un sol envidiable y fuerte que para los que vienen de ciudades frías es muy atractivo, geográficamente tiene los valles y montañas con sitios para ver la ciudad desde arriba y enamorarse de su belleza esto siendo otro factor atractivo para los turistas y ambientalmente se maneja un sistema de reciclaje en toda su estadía dentro del hotel y en toda la ciudad se ven cestos de basura marcados para el reciclaje.

2.5.3 Entorno socio cultural. Cada vez es más común ver turistas en Cali debido a su llamativo ambiente, a sus personas alegres, a la diversidad de culturas y a los sitios turísticos que las personas siempre quieren conocer, cada que viene extranjeros y conocen Cali llegan hablando de esta y cuando vienen más personas dicen “es que me dijeron que Cali” y esto hace que miles de personas sigan llegando a conocer toda esta diversidad cultural de personas alegres.

2.5.4 Entorno tecnológico. Cada vez más los avances tecnológicos ponen en la cima a las redes sociales ya que se dan a conocer con mucha facilidad, de esta manera se provecha al máximo todos los medios para mostrar los servicios, también que se cuenta con los mejores equipos para las cirugías y también para la estadía en la ciudad.

En el siguiente cuadro se presenta un análisis interno de LGMD SOLUTIONS, en donde se establece el perfil de capacidades internas relacionado con cada capacidad que existe y su impacto dentro de la empresa.

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
CAPACIDAD DIRECTIVA												
1. Imagen Corporativa		x						x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S al ser una empresa con poco tiempo en el mercado, tiene una imagen corporativa medianamente posicionada respecto a la competencia, pero ha tenido una gran aceptación con los clientes lo que le determina un buen futuro próximo.	F1. LGMD SOLUTIONS S.A.S. tiene una imagen corporativa posicionada que ha impactado en sus clientes, lo que genera un pronóstico excelente a nivel organizacional para el desarrollo en el sector. F2. LGMD SOLUTIONS S.A.S. tiene una excelente estructura organizacional en materia de las relaciones entre colaboradores, la comunicación entre áreas y el ambiente laboral. F3. LGMD SOLUTIONS S.A.S. Como empresa de salud internacional maneja un soporte por parte de la casa matriz de Nicaragua en materia tecnológica y de procesos. D1. LGMD SOLUTIONS S.A.S. Carece de procesos que midan la gestión y control interno, lo que puede repercutir negativamente en la organización a un futuro.
2. Relación personal directivo con los clientes						x			x		DEB. Las relaciones entre directivos y clientes son bajo debido a que no hay necesidad de que los altos mandos tengas contacto directo con los clientes ya que por el servicio que se presta lo más importante es que se cumplan todos los protocolos de los servicios vendidos.	
3. Uso de planes estratégicos - Análisis estratégico		x						x			FORT. Actualmente LGMD SOLUTIONS S.A.S no tiene un plan estratégico establecido que determine el cumplimiento de sus propósitos, sin embargo, manejan una estrategia estandarizada desde la casa matriz la cual ha funcionado en este corto tiempo de funcionamiento.	
4. Evaluación y pronóstico del medio						x			x		DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. al ser una empresa con poco tiempo en mercado no tiene establecido un análisis del medio que permita evaluar el entorno en que se desenvuelve.	
5. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	x								x		FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. tiene un plan de contingencia desde casa matriz de Nicaragua que le permite reaccionar ante cambios que se presenten tanto interno como externamente.	
6. Flexibilidad de la estructura organizacional						x				x	DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. se encuentra en una etapa de acoplamiento interno entre sí con los colaboradores, pero hay excelente comunicación interna y un trabajo constante para alinearse con las necesidades del cliente.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
7. Comunicación y control gerencial	x						x			FORT. La comunicación interna en la organización es excelente, los colaboradores manejan un control interno y relaciones laborales estables, óptimas y eficientes en el entorno.	
8. Orientación empresarial		x					x			FORT. La orientación empresarial está dada a satisfacer al cliente y ofrecerle un acompañamiento en todo el servicio adquirido, ofreciéndole seguridad y tranquilidad en cualquiera de los procedimientos, lo que genera valor en todos los servicios.	
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		x						x		FORT. Al contar con una directiva eficiente, se tienen establecidos parámetros exigentes al momento de seleccionar el personal por ello la relación laboral interna en la organización es óptima y genera resultados positivos en el desarrollo empresarial.	
10. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x					x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. al ser una empresa de toda el área de la salud en Colombia debe estar en constante actualización en materia tecnológica ya que este es el medio principal para llegar a los clientes y así sus herramientas corporativas mantienen la imagen organizacional general de la entidad.	
11. Habilidad para manejar la inflación					x			x		DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. no tiene parámetros propiamente establecidos para el manejo de la inflación económica en su sector.	
12. Agresividad para enfrentar la competencia		x						x		FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. es agresiva para enfrentar la competencia, se demuestra en que apenas 2 años en el mercado ya que está prestando de 5 a 8 cirugías o tratamientos en el área de la salud por día y cuenta asesores clínicos.	
13. Sistemas de control						x		x		DEB. Los sistemas de control están siendo establecidos actualmente por parte de la directiva.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
14. Sistemas de toma de decisiones		x					x			FORT. Para toma de decisiones LGMD SOLUTIONS S.A.S. utiliza todo su personal para encaminar mejor la empresa por medio de comités.	
15. Sistema de coordinación					x		x			DEB. Los sistemas de coordinación no están determinados como tal, pero se da por hecho que existen y se desarrollan empíricamente.	
16. Evaluación de gestión					x		x			DEB. No existe una evaluación interna de gestión en la empresa, la evaluación se hace externamente por la casa matriz de Nicaragua.	
CAPACIDAD COMPETITIVA											
1. Fuerza de producto y calidad	x						x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. es una de las empresas más destacadas internacionalmente en Colombia, de lo que hace que este con fuerza en el mercado por los servicios ofrecidos y todo su acompañamiento de calidad.	<p>F4. LGMD SOLUTIONS S.A.S. tiene un excelente provecho sobre su estrategia con el valor agregado de sus servicios lo que genera satisfacción al cliente.</p> <p>F5. Las relaciones empresa-cliente son el pilar principal de la directiva de LGMD SOLUTIONS S.A.S. remarcada en su filosofía.</p> <p>D2. LGMD SOLUTIONS S.A.S. carece de capacidad de innovación para sus productos. Zona de confort.</p>
2. Lealtad y satisfacción del cliente	x						x			FORT. El cliente de LGMD SOLUTIONS S.A.S. está altamente satisfecho por ello han crecido las ventas de los servicios de salud en Colombia para la organización.	
3. Participación del mercado					x		x			DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. actualmente en el mercado tiene una participación media a nivel internacional debido a que apenas incursiona lo que le crea la necesidad de continuar con un proceso de reconocimiento en el sector salud internacional.	
4. Bajos costos de distribución y ventas			x						x	FORT. Los costos aplican en materia comercial y estos dependen del servicio ofertado, pero no generan altos costos para la empresa.	
5. Inversión en I&D de nuevos productos					x		x			DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. No tiene establecido inversión en innovación sobre sus servicios ofertados, deciden delimitarlo. No toman riesgos.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
6. Grandes barreras en entrada de productos					x		x			DEB. Aunque LGMD SOLUTIONS S.A.S. ya tiene un posicionamiento en el mercado sobre sus servicios, aun se manejan barreras en el mercado debido de que existe una alta competencia del sector salud turística.	
7. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	x								x	FORT. Es altamente fuerte puesto que la disponibilidad es inmediata ya que las operaciones de los servicios son con agendas sistematizadas.	
8. Administración de clientes	x						x			FORT. La administración de los clientes es enmarcada en una filosofía amigable y un acompañamiento para todos los clientes, así se crea lazos más personales con ellos buscando una mayor eficiencia en la relación cliente-empresa.	
9. Programas postventa						x		x		DEB. No existen programas posventa	
10. Variedad en el diseño		x					x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. maneja un portafolio de servicios y acompañamiento con gran diseño para llamar la atención de nuevos clientes.	
11. Producto de alta rotación	x						x			FORT. El servicio que más vende LGMD SOLUTIONS S.A.S. es el acompañamiento de clientes internacionales que viene a Cali, Colombia por temas dentales (diseños de sonrisa, corona y blanqueamientos)	
CAPACIDAD FINANCIERA											
1. Acceso a capital cuando se requiera						x		x		DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. al estar incursionando en el mercado maneja un capital mínimo para su desarrollo mientras obtiene el crecimiento estipulado.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento						x		x		DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. nace en Nicaragua y es traída a Colombia hace menos de 2 años, eso trae desventaja a la hora de endeudamiento ya que ningún banco presta hasta después de 2 años de creación nacional.	<p>F6. Maneja un óptimo retorno de su inversión debido a las operaciones comerciales constantes que se realizan.</p> <p>D3. Debilidad en el control gerencial sobre los sistemas de control internos lo que puede generar inconsistencias ante situaciones cambiantes.</p> <p>D4. Carece de inversiones futuras para el desarrollo empresarial</p>
3. Facilidad para salir del mercado				x			x			DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. Puede tener capacidad de salir fácilmente del mercado sino se tiene un correcto manejo de su competencia y el sector.	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	x							x		FORT. Tiene un retorno de la inversión semanal por las ganancias establecidas en las ventas por asesor clínico.	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos		x						x		FORT. Se proyecta para tener fondos internos establecidos para su futuro	
6. Comunicación y control gerencial				x				x		DEB. La comunicación es óptima dentro de la empresa entre las relaciones laborales pero el control gerencial tiene ciertos aspectos que crean falencias internas como el sistema de coordinación.	
7. Habilidad para competir con precios		x						x		FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. maneja rendimientos que giran en torno a los de la competencia, pero establecen un valor agregado con el seguro de vida para el cliente.	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda						x	x			DEB. El capital de LGMD SOLUTIONS S.A.S. actualmente no destina a inversión para satisfacer la demanda, en el proceso de crecimiento requiere de mayores inversiones para fomentar la misma.	
9. Estabilidad de costos		x						x		FORT. La estabilidad de los costos actualmente para LGMD SOLUTIONS S.A.S. es óptima debido al retorno de la inversión que se maneja.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		x					x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. al manejar servicios intangibles tiene una demanda cíclica relativa mediante los programas de ahorro que adquiere cada cliente lo que genera cerrar buenos contratos y estar vinculando nuevos clientes.	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios						x	x			DEB. LGMD SOLUTIONS S.A.S. al manejar rendimiento de acuerdo con el IPC crea una tasa variable que convierte la demanda de la misma manera puesto que los clientes buscan mejores opciones y esto depende del mercado y la economía.	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
1. Habilidad técnica y de manufactura	x						x			FORT. La habilidad técnica en cuanto a materia comercial en LGMD SOLUTIONS S.A.S. es efectiva por la capacidad del personal y su experiencia en el área realiza un excelente desempeño.	F7. Capacidad tecnológica alta debido a los insumos que brinda la casa matriz en cuanto a programas y plataformas digitales. F8. Excelente valor agregado que lo diferencia de la competencia generando una ventaja competitiva. D5. Dependencia absoluta del modelo comercial para la rentabilidad en las ventas.
2. Capacidad de innovación		x						x		FORT. La capacidad de innovación principal en LGMD SOLUTIONS S.A.S. consiste en el modelo comercial y de servicio al cliente lo que genera actualmente una capacidad buena evidenciada las ventas de los servicios de salud.	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		x						x		FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. maneja una alta actualización en materia tecnológica constante facilitada por la casa matriz de Nicaragua, debido a las plataformas digitales que se deben de manejar para los programas de ahorro.	
4. Fuerza de patentes y procesos					x			x		DEB. Los procesos que se llevan a cabo en LGMD SOLUTIONS S.A.S. están establecidos desde Nicaragua (Casa Matriz) pero estos tienden a tener falencias debido a los asesores comerciales y documentación.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
5. Efectividad de la producción y programas de entrega	x						x			FORT. La efectividad en los procesos agenda dos son establecidos por la casa matriz y estos cumplen con los pactados en los contratos para cada cliente.	
6. Valor agregado al producto	x						x			FORT. El valor agregado del producto es el seguro de vida gratuito incluido al escogido por el cliente y un paquete que incluye todos los servicios necesarios.	
7. Intensidad de mano obra en el producto					x				x	DEB. La mano de obra de los servicios son los médicos en general y se basa en el manejo y agenda de cada uno lo que puede ser una debilidad pues depende netamente de ellos.	
8. Economía de escala	x						x			FORT. LGMD SOLUTIONS S.A.S. Tiene una buena capacidad actualmente plasmada en las estrategias de expansión y su valor agregado que lo proyectan positivamente.	
9. Nivel tecnológico		x					x			FORT. El nivel tecnológico es el indicado para una empresa de turismo de salud donde posee una casa matriz especialista en este sector encargada de suplir todos los recursos tecnológicos necesarios.	
10. Aplicación de tecnología de computadores		x					x			FORT. El nivel tecnológico es el indicado para una empresa de turismo de salud donde posee una casa matriz especialista en este sector encargada de suplir todos los recursos tecnológicos necesarios.	
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	x							x		FORT. La integración de todas las áreas es excelente debido a que todos los colaboradores trabajan bajo el valor organizacional del trabajo en equipo y las relaciones son amenas, la integración se adjudica sobre todo el proceso comercial.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
12. Flexibilidad de la producción					x				x	DEB. La producción de sus servicios no es flexible debido a que LGMD SOLUTIONS S.A.S. solo proyectan servicios y acompañamiento en el sector de turismo de salud y se rige a la red de médicos y odontólogos.	
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO											
1. Nivel académico del talento humano	x							x		FORT. El nivel académico del personal es óptimo en el desarrollo de las actividades debido a que cada área tiene un profesional (pregrado) experto en la organización.	F9. Un fuerte para LGMD SOLUTIONS en su capacidad para la adquisición y retención de su personal, la empresa cuenta con colaboradores calificados. D6. El nivel de remuneración para los empleados no satisface las necesidades del personal lo que genera un mínimo de conformismo.
2. Experiencia técnica		x						x		FORT. La experiencia requerida en los diferentes cargos oscila entre 6 y 12 meses.	
3. Estabilidad	x							x		FORT. La estabilidad laboral en LGMD SOLUTIONS S.A.S. es excelente respecto a las opiniones de los empleados.	
4. Rotación			x					x		FORT. La rotación interna es baja puesto que no se cambia constantemente de personal.	
5. Ausentismo			x						x	FORT. El ausentismo en LGMD SOLUTIONS S.A.S. es casi nulo exceptuando las incapacidades o necesidades médicas del personal.	
6. Pertenencia	x							x		FORT. Los colaboradores se sienten muy a gusto con la empresa y su filosofía, al igual que el ambiente laboral entre ellos.	
7. Motivación						x		x		DEB. La motivación actualmente en LGMD SOLUTIONS S.A.S. es de grado medio debido al pago, puesto que al estar en proceso de posicionamiento es limitado el recurso, pero en general el director busca crear excelentes relaciones entre los colaboradores e incentivos en metas, fechas especiales, etc.	

Cuadro 2. Matriz PCI de la empresa LGMD SOLUTIONS

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
8. Nivel de remuneración					x		x			DEB. Nivel medio-bajo de remuneración por la capacidad limitada al estar en proceso de incursión y posicionamiento.	
9. Accidentalidad	x							x		FORT. La accidentalidad interna es nula puesto que no se hacen presentes.	
10. Retiros						x			x	DEB. La empresa actualmente solo ha tenido dos retiros en lo que lleva en el mercado por lo insatisfecho de la remuneración	
11. Índices de desempeño	x						x			FORT. Los índices de desempeño son positivos debido a que LGMD SOLUTIONS S.A.S. es líder en Cali como empresa de turismo de salud y mantiene ventas efectivas.	

Fuente: Elaboración propia.

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

En el siguiente Cuadro se relaciona los factores que tienen mayor relevancia en el contexto que LGMD SOLUTIONS S.A.S desarrolla su actividad, con base a aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos.

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
ECONÓMICOS											
TLC USA - Colombia			X						X	OPOR. Los tratados entre Col-Usa actualmente no influncian la empresa, pero podrían generar un impacto positivo leve si se realiza en materia tecnológica y digital.	
Otros Acuerdos Internacionales			X							AME. Actualmente la empresa no tendría impactos negativos con diferentes tratados internacionales que se puedan llevar en Colombia.	
Ley de mercado de valores			X					X		OPOR. Actualmente la ley tiene aspecto positivo para la conectividad colombiana y las inversiones permitiendo abarcar mayor demanda.	
Ley de modernización			X					X		OPOR. Actualmente la ley tiene aspecto positivo para la conectividad colombiana y las inversiones permitiendo abarcar mayor demanda.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Ley de entidades financieras					X			X		AME. Debido a que actualmente la ley 1870 del 2017 entra en vigor vigilará todos los holdings empresariales que cumplan con las medidas y si no cerrarán dichas entidades.	<p>O1. La inversión extranjera en materia de las relaciones entre países para ingresar nuevas tecnologías que optimicen el sector.</p> <p>O2. Las inversiones en la bolsa de valores con divisas extranjeras han disminuido las utilidades de la empresa y los rendimientos de los clientes.</p> <p>O3. Los componentes en materia económica tienen un buen aspecto en Colombia con los componentes del PIB, per cápita y reducción del déficit fiscal.</p> <p>A1. La vigencia de la ley 1870 del 2017 que tomara medidas de vigilancia para el sector empresarial.</p> <p>A2. Si se tratara de reunir entre todos, cada habitante de Colombia le debería al resto del mundo unos \$ 5,6 millones. La deuda externa pública del país terminó el 2019 en US\$ 73.800 millones, y al dividir por el número de habitantes, la deuda por persona es de US\$ 1.480.</p> <p>A3. Aumento de la inflación y los salarios producirían una desaceleración de la utilidad de LGMD SOLUTIONS, lo que daría crisis por el reciente inicio que tiene en el sector.</p>
Renegociación de la deuda externa					X		X			Se encuentra una amenaza debido a que el país aumentó su deuda y esto puede aumentar los impuestos a las empresas y personas en general afectando directamente en los gastos.	
Proceso de integración andina		X						X		OPOR. La integración andina genera una oportunidad para la economía colombiana puesto que genera una integración entre los países que la conforman que favorecen la globalización y generan oportunidades de mercado.	
Ley de preferencias arancelarias			X						X	OPOR. Desarrollará los aspectos económicos del país que estimula las ofertas empresariales en materia nacional e internacionalmente incrementando el comercio.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Política cambiaria	X						X			OPOR. Con base a la estrategia actual del Banrep se buscaría mantener una tasa de inflación baja y estable para alcanzar los PyS cercanos a su valor potencial lo que generaría mejores rendimientos.	
Inflación				X			X			AME. Si se incrementa la inflación esto afectaría directamente la compañía que devaluaría los rendimientos invertidos para los clientes generando pérdidas.	
La política laboral (Reforma)					X			X		AME. Puesto que establece incrementar los salarios y las prestaciones lo que causaría mayores gastos administrativos y LGMD SOLUTIONS S.A.S. tiene una limitada capacidad en este aspecto por su tiempo de inicio.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
No renegociación de la deuda externa					x			x		<p>AME. Puesto que la no renegociación generaría un déficit para suplir el gasto público aumentando los impuestos y afectando a los individuos como en este caso las empresas.</p>	
Creación de nuevos impuestos				x			x			<p>AME. Creación de nuevos impuestos según las reformas actuales tendrían un impacto negativo puesto que aumentaría los egresos a la empresa para el pago de estos reduciendo la rentabilidad.</p>	
Tendencia al ingreso per cápita vital		x						x		<p>OPOR. Creación de nuevos impuestos según las reformas actuales tendrían un impacto negativo puesto que aumentaría los egresos a la empresa para el pago de estos reduciendo la rentabilidad.</p>	
Expectativas del crecimiento real del PIB		x						x		<p>OPOR. Se establece un valor positivo para la participación en el PIB en las actividades privadas con un 16,8% generando un alza en la rentabilidad de las empresas que conforman el sector.</p>	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Política fiscal		x						x		OPOR. El país reducirá el déficit fiscal hasta el 2,4% del PIB y, por primera vez desde 2012, presentará un superávit primario de 0,6% del producto interno lo que generaría desarrollo económico óptimo para las empresas.	
POLÍTICOS											
Política del País					x				x	AME. Debido a que el presidente actual pretende establecer una reforma tributaria que beneficie a las empresas para generar empleo.	
Unión de los partidos políticos						x			x	AME. Produciría una amenaza debido a que se generarían cambios tributarios que podría permitir la ampliación y aumento de los impuestos a empresas lo que generaría mayores gastos.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Incremento del gasto público					x			x		AME. El incremento del gasto público producirá aumento de impuestos para solventar el país y esto afectaría los individuos para el pago de estos aumentando los egresos.	<p>O4. Debido a que el presidente actual pretende seguir beneficiando a las empresas ayudando para que se sostengan y que los empleados conserven sus trabajos.</p> <p>A4. Aumento de impuestos para sufragar el gasto público y los planes a desarrollar en materia económica.</p> <p>A5. La incapacidad de una clase política que no ha podido resolver problemas estructurales como la desigualdad, la seguridad y la corrupción generando una crisis de liderazgo en especial en la época de la pandemia del Coronavirus.</p>
Renovación clase dirigente					x			x		AME. La incapacidad de una clase política que no ha podido resolver problemas estructurales como la desigualdad, la seguridad y la corrupción generando una crisis de liderazgo.	
Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado					x			x		AME. Nos afectaría directamente debido a que la mayoría de los entes regulatorios de las AFP son públicos y esta poca credibilidad genera incertidumbre para los consumidores en el sector financiero.	
SOCIALES											
Paz social					x			x		AME. Produciría una reducción de impuestos que financian la guerra lo que reduciría los gastos de LGMD SOLUTIONS S.A.S.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Discriminación racial		x							x	OPOR. Al trabajar con asesores clínicos y el volumen de trabajo constante no afecta a problemas sociales y mucho menos con los clientes.	<p>O5. La paz social generaría una reducción de impuestos pues ya no se financiaría la guerra y las empresas tendrían mejor desarrollo en materia nacional e internacional.</p> <p>A6. Sistema de seguridad optimizado genera incertidumbre en el sostenimiento del flujo de efectivo en las personas, lo que produciría una alerta económica, ya que no incrementarían las pérdidas y no se podrían destinarse a invertir.</p> <p>O7. Aumento de la migración a Cali genera mayor demanda potencial que LGMD SOLUTIONS podría alcanzar.</p> <p>A7. La cultura conformista del país generaría que las personas no aspiren a invertir y no piensen en el futuro afectando directamente el desarrollo de LGMD SOLUTIONS.</p> <p>A8. Desaparición de la clase media generaría menor participación de la demanda potencial y la capacidad económica se vería afectada lo que se reflejaría en las inversiones</p>
Sistema de seguridad social del País		x						x		OPOR. Genera un sostenimiento en el flujo de efectivo de las personas lo que produciría una oportunidad ya que no habría pérdidas y podrían destinarse a invertir.	
Estructura socioeconómica del País		x						x		OPOR. Debido a que generaría una solvencia económica per cápita optima lo que ayudaría a las inversiones por parte de los clientes debido a su capacidad económica.	
Posible desaparición de la clase media						x		x		AME. Actualmente el mercado de LGMD SOLUTIONS S.A.S. son los estratos medio y alto, la desaparición del medio generaría menor participación de la demanda y la capacidad económica se vería afectada lo que se reflejaría en las inversiones.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Proyectos innovadores con impacto social			x						x	OPOR. Solidifican los aspectos como el conocimiento, comportamiento y actitud de los individuos lo que generaría mayor progreso en el país.	
Aumento a la inversión en seguridad del País		x						x		OPOR. Genera un sostenimiento en el flujo de efectivo de las personas lo que produciría una oportunidad ya que no habría pérdidas y podrían destinarse a invertir.	
Incremento en el índice de desempleo del sector		x						x		OPOR. Beneficiaria a LGMD SOLUTIONS S.A.S. debido a que tiene expectativas de expandirse y debe adquirir más personal y esto generaría tener mayor oportunidad de contratar personal calificado.	
Incremento en el índice delincinencial				x				x		AME. Afectaría a la capacidad del flujo de efectivo que tienen las personas lo que genera delimitar el presupuesto de estas y reduciría la inversión.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Crisis de valores en la sociedad					x		x			AME. Afecta al recurso humano generando inconformidad en el desarrollo de sus labores y estancaría la empresa en el desarrollo comercial e interno.	
Incoherencia en los medios de comunicación del País					x		x			AME. La información errónea por los medios podría crear desprestigio a las empresas de turismo de salud y sobre todo a las del sector privado afectando la imagen corporativa.	
Debilidad estructural en el sistema educativo del País						x		x		AME. Los servicios de LGMD SOLUTIONS S.A.S. Son para personas con poder adquisitivo y si no hay una buena educación no hay ciudadanos capacitados que generen ingresos económicos óptimos para dichos bienes.	
Política salarial del País					x		x			AME. LGMD SOLUTIONS S.A.S no genera el mejor pago a sus empleados lo que el incremento de este generaría mayores gastos a la empresa afectando la utilidad.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Incremento de migración a las grandes ciudades		x					x			OPOR. Cali es una de las grandes ciudades y esto generaría mayor demanda potencial que LGMD SOLUTIONS S.A.S podría alcanzar.	
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas						x	x			AME. Puesto que generaría que las personas no aspiren a mejorar su salud estética y no piensen en gastar dinero en la belleza -salud y afectando directamente el desarrollo de LGMD SOLUTIONS S.A.S	
TECNOLÓGICOS											
Telecomunicaciones del Sector	x						x			OPOR. Las telecomunicaciones están en auge debido a las inversiones que se pronostican en el país para la conectividad nacional lo que impactaría altamente a LGMD SOLUTIONS S.A.S.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en la sociedad	x						x			OPOR. Actualmente las plataformas digitales lideran a LGMD SOLUTIONS S.A.S. pues todos sus productos se manejan por este medio, lo que beneficia al cliente por la efectividad del control de sus servicios.	<p>O8. El auge de las telecomunicaciones que crea conectividad nacional teniendo un mayor abarcamiento de la demanda potencial.</p> <p>O9. Las nuevas tecnologías y plataformas digitales que arriban, la participación de la casa matriz en el exterior.</p> <p>A9. La deficiencia en el sector en materia tecnológica por las normas regulatorias de los sistemas de administración</p>
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo en el sector	x						x			OPOR. El sector financiero está siendo impactado por las TICS lo que permite una mayor satisfacción al consumidor por la efectividad de los procesos que le ahorran tiempo.	
Facilidad de acceso a la tecnología en el sector	x						x			OPOR. LGMD SOLUTIONS S.A.S se suple de la tecnología de su casa matriz lo que le garantiza un fácil acceso a la tecnología.	
Globalización de la información		x						x		OPOR. La información globalizada permite tener mayor acceso y participación del mercado obteniendo una automatización efectiva en los procesos de la compañía.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES	
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Comunicaciones deficientes en el sector				x					x	AME. La deficiencia en las comunicaciones delimitaría la participación en el sector por la información asimétrica que puede proporcionar dicho aspecto lo que crearía una barrera entre empresa-cliente y la competencia.		
Resistencia a cambios tecnológicos en el sector				x					x	AME. Puede producir barreras para los consumidores de los servicios de salud debido a que día a día se vuelven exigentes y la limitación de los cambios tecnológicos que optimizan retrasaría el desarrollo empresarial.		
COMPETITIVOS												
Desregulación del sector financiero					x					x	AME. Puesto que una falta de regulación genera incertidumbre en el sector lo que reducirían la confianza en los clientes y afectación en los sistemas administrativos	
Alianzas estratégicas en el Sector		x							x		OPOR. Alianzas estratégicas generan competitividad en el sector lo que produciría mayor participación en el mercado económico.	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Formación de conglomerados		x						x		OPOR. Debido a que se crearían alianzas para el mismo sector promoviendo la competencia sana que facilite las operaciones económicas de cada empresa en materia de precios y estrategias de mercado.	<p>O10. Alianzas estratégicas que generan competitividad en el sector lo que produciría mayor participación en el mercado económico. Promoviendo la competencia sana que facilite las operaciones económicas de cada empresa en materia de precios y estrategias de mercado en especial en los meses después de la etapa del Coronavirus, en donde las empresas deben unir fuerzas para la economía del sector</p> <p>A10. Casa matriz Old Mutual tiene una gran participación en el mercado extranjero lo que conlleva a generar una mayor incertidumbre debido a la caída de las más importantes bolsas financieras del mundo.</p> <p>A11. La falta de regulación genera incertidumbre en el sector lo que reduciría la confianza en los clientes y afectación en los sistemas administrativos.</p>
Desarrollo de la banca de inversiones					x			x		AME. Por el momento no se tiene un impacto ya que no se tienen alianzas con bancas por el momento.	
Internacionalización del negocio financiero		x						x		OPOR. Actualmente la casa matriz de Nicaragua tiene una gran participación en el mercado extranjero lo que conlleva a una mayor aceptación y confiabilidad en las empresas generando una gran ventaja competitiva en el mercado.	
Rotación de talento humano en el Sector			x					x		OPORT. Debido a la rotación de personal en el sector se logran hacer procesos de selección a personas con alto nivel de inglés los cuales estarán en una base de datos	

Cuadro 3. Matriz POAM de la empresa LGMD SOLUTIONS

Factores	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	CONCLUSIONES
	A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Nuevos competidores en el Sector					x		x			AME. El sector del turismo de salud en Colombia podría verse afectado por nuevas empresas que buscan generar mayor confianza y credibilidad a sus clientes provocando incertidumbre en las demás empresas del sector.	
GEOGRÁFICOS											
Dificultad de transporte (aéreo-terrestre)						x		x		AME. Se tendría una amenaza baja frente a pérdida o retrasos de vuelos internacionales y nacionales de los clientes a los principales puntos de encuentros.	A11. Alteración en la capacitación constante del personal por los viajes que debe hacer el recurso humano a la casa matriz produciendo desactualización en las estrategias globales.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 MATRIZ DE PORTER

En el presente cuadro 3 se exponen las fuerzas competitivas de acuerdo con los clientes, proveedores y competidores que tiene LGMD SOLUTIONS S.A.S en el desarrollo de su actividad.

Cuadro 4. Matriz de Porter de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

#	FUERZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN	LGMD SOLUTIONS S.A.S
1	Poder de negociación de los clientes	MEDIA	Fuerza media, debido a que al existir gran participación de los competidores en el mercado se tiene un cubrimiento medio de los mismos y esto genera que los clientes tengan la posibilidad de cambiar de proveedor.
2	Poder de negociación de los proveedores	BAJA	LGMD SOLUTIONS S.A.S cuenta con la casa matriz Smrt Do quienes proveen todos los productos y servicios financieros, estableciendo las tarifas fijas e inamovibles ante estos lo que no genera una nula negociación.
3	Amenaza de nuevos competidores	BAJA	Se presentan competidores directos en el sector, pero no tienen el factor diferenciador que ofrece LGMD SOLUTIONS S.A.S en cuanto al valor agregado de sus productos y servicios financieros
4	Amenaza de productos sustitutos	ALTA	El sector salud turístico es muy competitivo y actualmente se está reinventando constantemente lo que genera amenaza para el surgimiento de servicios debido a la homogeneidad de los portafolios de productos y servicios que se evidencia.

5	Rivalidad entre competidores	MEDIA	El sector es de grado medio en competitividad, y la homogeneidad producen la necesidad de crear ventajas que sean factor diferenciador de la empresa.
---	------------------------------	-------	---

Fuente: Elaboración propia.

2.8 MATRIZ DOFA (Con estrategias)

Cuadro 5. Matriz DOFA de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1. Imagen corporativa ganando posición en el mercado norteamericano.	D1. Falta de procesos que midan la gestión interna.
	F2. Alta habilidad en negocios.	D2. Zona de confort ante innovación de productos.
	F3. Filosofía de mantener relación correcta empresa-cliente.	D3. Barreras de mercado por parte de la mala imagen de las AFP.
	F4. Retorno de inversión de las negociaciones.	D4. Bajos niveles de gestión interna gerencial para cambios que sucedan
	F5. Buena relación con las clínicas lo que permiten pagos oportunos.	D5. Dependencia en el modelo de ventas de la casa matriz en Nicaragua
	F6. Ventaja sobre la satisfacción de los clientes	D6. Insatisfacción baja por la deficiencia en el factor remuneración
	F7. La empresa tiene empleados idóneos con alto nivel de ingles	D7. Alta dependencia en los procesos de la casa matriz en Nicaragua
	F8. Procesos tecnológicos que permiten salvPRaguardar la información de los pacientes.	
	F9. Capacidad de adquisición y retención de personal.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1. Ingreso de nuevas tecnologías extranjeras que optimicen el sector.	F8O1. Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	D6O4. Estructurar el factor remuneración para la satisfacción del personal.
O2. Inversiones en la bolsa de NY que genera utilidades en dólares y euros.	F4O2. Estructurar porcentajes de utilidades para la empresa.	D5O2. Crear nueva alternativa de rendimientos que fomente la inversión.
O3. Prospecto de reforma que impulse el PIB per cápita para este año y reducción del déficit fiscal.	F7O4. Instaurar procesos de contratación para la creación de empleo y adquisición de personal.	D4O3. Presupuestar los recursos económicos para invertir en el desarrollo empresarial.
O4. Posible reforma tributaria para que las empresas creen empleo.	F6O5. Establecer beneficios claros en el servicio para satisfacción completa de los clientes.	D5O8. Determinar nuevas alianzas estratégicas con otras empresas dentro del sector.
O5. Sistema de seguridad óptimo no generaría pérdidas de las personas y tendrían más flujo de dinero.	F3O6. Crear un modelo comercial para la relación con los clientes potenciales en Estados Unidos.	D2O1. Instaurar nuevas tecnologías para la ampliación del portafolio de servicios.
O6. Auge de las comunicaciones que crea conectividad a nuevas demandas.	F5O3. Destinar la reducción del déficit a las cuentas por pagar de LGMD SOLUTIONS S.A.S	D1O5. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.
O7. Políticas de empleabilidad por parte del gobierno para no afectar el mercado laboral y desempleo	F2O9. Planear modelo comercial para abarcar nuevo mercado en países europeos.	
O8. Alianzas estratégicas que generan una competencia sana.	F1O7. Optimizar la imagen corporativa para darse a conocer en el mercado.	
O9. Aumento de la migración a Cali produciría mayor mercado potencial.	F9O8. Proceso de capacitar al personal retenido que ofrezca competencia sana.	
AMENAZAS	FA	DA
A1. Volatilidad en el mercado de valores donde se opera.	F4A1. Aprovechar los rendimientos generados para invertir en otras negociaciones.	D2A7. Establecer un plan tecnológico para promover la innovación en los servicios
A2. Aumento de la deuda externa que implica aumento de impuestos para empresas.	F5A5. Usufructuar la capacidad de endeudamiento ante dichos gastos.	D1A10. Instaurar mecanismos de contingencia ante los cambios en las variables macroeconómicas.
A3. Aumento de la inflación creara una desaceleración de la rentabilidad interna.	F6A11. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	D3A6. Solicitar el ingreso de nuevos servicios con la tecnología de la casa matriz.
A4. Devaluación del peso colombiano.	F7A9. Dar confianza al personal ante las inconsistencias en el mercado laboral.	D4A1. Implementar estrategias para cambios que se presenten en el mercado donde se opera.
A5. Incremento de los gastos administrativos por el cese de actividades e implantación de impuestos.	F8A7 Regular los procesos tecnológicos internos con base a los sistemas de administración.	D5A11. Diseñar un modelo comercial efectivo para la atracción de clientes norteamericanos y disipar la incertidumbre.
A6. Cultura conformista del país que implicaría la no inversión a futuro.	F3A6. Generar un plan de seguridad a los clientes con la filosofía interna.	D6A9. Proponer un plan laboral adecuado a la capacidad de la organización.

A7. La deficiencia en el sector en materia tecnológica por las normas regulatorias de los sistemas de administración.	F4A2. Crear un plan para utilizar los rendimientos de la empresa en pro de sus egresos.	D7A3. Interactuar con la casa matriz para dar frente a las variables que se presenten en el mercado.
A8. Decrecimiento del PIB debido al cese de actividades económicas.	F1A8. Apalancarse con su imagen corporativa para genere mantener la posición en el mercado.	
A9. Incertidumbre en el mercado laboral por el paro de actividades que afecten al personal interno.	F6A2. Utilizar la ventaja competitiva para aumentar los ingresos de la organización.	
A10. Falta de planes de contingencia ante variables exógenas que afecten directamente a la empresa.		
A11. La falta de regulación genera incertidumbre en el sector lo que reduciría la confianza en los clientes		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Variables DOFA de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Imagen corporativa ganando posición en el mercado norteamericano.	D1. Falta de procesos que midan la gestión interna.
F2. Alta habilidad en negocios.	D2. Zona de confort ante innovación de productos.
F3. Filosofía de mantener relación correcta empresa-cliente.	D3. Barreras de mercado por parte de la mala imagen de las AFP.
F4. Retorno de inversión de las negociaciones.	D4. Bajos niveles de gestión interna gerencial para cambios que sucedan
F5. Buena relación con las clínicas lo que permiten pagos oportunos.	D5. Dependencia en el modelo de ventas de la casa matriz en Nicaragua
F6. Ventaja sobre la satisfacción de los clientes	D6. Insatisfacción baja por la deficiencia en el factor remuneración
F7. La empresa tiene empleados idóneos con alto nivel de ingles	D7. Alta dependencia en los procesos de la casa matriz en Nicaragua
F8. Procesos tecnológicos que permiten salvaguardar la información de los pacientes.	
F9. Capacidad de adquisición y retención de personal.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Ingreso de nuevas tecnologías extranjeras que optimicen el sector.	A1. Volatilidad en el mercado de valores donde se opera.
O2. Inversiones en la bolsa de NY que genera utilidades en dólares y euros.	A2. Aumento de la deuda externa que implica aumento de impuestos para empresas.
O3. Prospecto de reforma que impulse el PIB per cápita para este año y reducción del déficit fiscal.	A3. Aumento de la inflación creara una desaceleración de la rentabilidad interna.

O4. Posible reforma tributaria para que las empresas creen empleo.	A4. Devaluación del peso colombiano.
O5. Sistema de seguridad óptimo no generaría pérdidas de las personas y tendrían más flujo de dinero.	A5. Incremento de los gastos administrativos por el cese de actividades e implantación de impuestos.
O6. Auge de las comunicaciones que crea conectividad a nuevas demandas.	A6. Cultura conformista del país que implicaría la no inversión a futuro.
O7. Políticas de empleabilidad por parte del gobierno para no afectar el mercado laboral y desempleo	A7. La deficiencia en el sector en materia tecnológica por las normas regulatorias de los sistemas de administración.
O8. Alianzas estratégicas que generan una competencia sana.	A8. Decrecimiento del PIB debido al cese de actividades económicas.
O9. Aumento de la migración a Cali produciría mayor mercado potencial.	A9. Incertidumbre en el mercado laboral por el paro de actividades que afecten al personal interno.

Cuadro 7. Estrategias DA, DO, FA, FO de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

FO	DO
F801 Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	D604. Estructurar el factor remuneración para la satisfacción del personal.
F402. Estructurar porcentajes de utilidades para la empresa.	D502. Crear nueva alternativa de rendimientos que fomente la inversión.
F704 Instaurar procesos de contratación para la creación de empleo y adquisición de personal.	D403. Presupuestar los recursos económicos para invertir en el desarrollo empresarial.
F605. Establecer beneficios claros en el servicio para satisfacción completa de los clientes.	D508. Determinar nuevas alianzas estratégicas con otras empresas dentro del sector.
F306. Crear un modelo comercial para la relación con los clientes potenciales en Estados Unidos.	D201. Instaurar nuevas tecnologías para la ampliación del portafolio de servicios.
F503. Destinar la reducción del déficit a las cuentas por pagar de LGMD SOLUTIONS S.A.S	D105. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.
F209. Planear modelo comercial para abarcar nuevo mercado en países europeos.	
F107. Optimizar la imagen corporativa para darse a conocer en el mercado.	
F908. Proceso de capacitar al personal retenido que ofrezca competencia sana.	
FA	DA
F4A1. Aprovechar los rendimientos generados para invertir en otras negociaciones.	D2A7. Establecer un plan tecnológico para promover la innovación en los servicios
F5A5 Usufructuar la capacidad de endeudamiento ante dichos gastos.	D1A10. Instaurar mecanismos de contingencia ante los cambios en las variables macroeconómicas.
F6A11. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	D3A6. Solicitar el ingreso de nuevos servicios con la tecnología de la casa matriz.
F7A9. Dar confianza al personal ante las inconsistencias en el mercado laboral.	D4A1. Implementar estrategias para cambios que se presenten en el mercado donde se opera.
F8A7 Regular los procesos tecnológicos internos con base a los sistemas de administración.	D5A11. Diseñar un modelo comercial efectivo para la atracción de clientes norteamericanos y disipar la incertidumbre.
F3A6. Generar un plan de seguridad a los clientes con la filosofía interna.	D6A9. Proponer un plan laboral adecuado a la capacidad de la organización.
F4A2. Crear un plan para utilizar los rendimientos de la empresa en pro de sus egresos.	D7A3. Interactuar con la casa matriz para dar frente a las variables que se presenten en el mercado.
F1A8. Apalancarse con su imagen corporativa para genere mantener la posición en el mercado.	
F6A2. Utilizar la ventaja competitiva para aumentar los ingresos de la organización.	

Fuente: Elaboración propia.

2.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad es una herramienta que permiten identificar mediante el análisis cualitativo y cuantitativo realizado en una empresa las situaciones de emergencia a las cuales está expuesta y como propósito presentar estrategias o planes de acción ya sea para la mejora continua o protección. Esta matriz muestra medidas de emergencia y mitigación como respuesta a las diferentes vulnerabilidades identificadas.

La elaboración del plan de emergencia y del plan de mitigación parte del conocimiento de cada vulnerabilidad, por otro lado, las amenazas se identifican mediante el análisis de probabilidades de ocurrencia de fenómenos naturales y de la estimación de los riesgos de la actividad humana y operacionales de los sistemas.

El análisis de vulnerabilidad elaborado para la empresa LGMD SOLUTIONS SAS debe cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Especificar las medidas que incluirá el plan de emergencia, tales como planes específicos de mejoramiento, obras de reforzamiento de la infraestructura y estudios detallados de cimentaciones para poder disminuir la vulnerabilidad negativa de esos componentes.
- b. Definir los procedimientos y las medidas para realizar el plan de mitigación, lo que facilitará la movilización del autoservicio.
- c. Evaluar la efectividad del plan de emergencia y del plan de mitigación con actividades de capacitación, seminarios y simulacros a los empleados o colaboradores del establecimiento.

Es importante mencionar cómo será la identificación y valoración del riesgo inicialmente se identifican las amenazas el cual explica el origen y el tipo como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 8. Identificación de las amenazas de la matriz de vulnerabilidad.

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS	
ORIGEN	TIPO
Natural	Movimientos Sísmicos
	Eventos Atmosféricos: Lluvias fuertes y granizadas, vientos fuertes.
Tecnológico (Antrópicas No Intencionales)	Incendios (Estructurales, eléctricos, por líquidos ó gases inflamables)
	Perdida de contención de materiales peligrosos (derrames, fugas)
	Inundaciones por deficiencia de la infraestructura hidráulica (redes, alcantarillado, acueducto)
	Fallas en Sistemas y Equipos
	Explosión (gases, polvos, etc.)
Social	Accidentes Vehiculares
	Accidentes de Personas
	Revueltas / Asonadas
	Hurtos
	Atentados Terroristas / Secuestros

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la escala representa que tan posible pueda ocurrir esa amenaza

Cuadro 9. escala del riesgo

ESCALA	
POSIBLE	Es aquel fenómeno que puede suceder o que es factible porque no existen razones históricas y científicas para decir que esto no sucederá. Se le asigna el color VERDE .
PROBABLE	Es aquel fenómeno esperado del cual existen razones y argumentos técnicos y científicos para creer que sucederá. Se le asigna el color AMARILLO .
INMINENTE	Es aquel fenómeno esperado que tiene alta probabilidad de ocurrir. Se le asigna el color ROJO .

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10. Clarificación del riesgo

CALIFICACIÓN	
SI (0.0)	Se cuenta con suficientes elementos
PARCIAL (0.5)	Se cuenta parcialmente con los elementos o están en proceso de adquisición.
NO (1.0)	Cuando no se cuenta con los recursos

Fuente: Elaboración propia.

Y finalmente la interpretación del riesgo.

Cuadro 11. Interpretación del riesgo

INTERPRETACIÓN	
0.0- 1.0	BAJA
1.1 – 2.0	MEDIA
2.1 – 3.0	ALTA

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las amenazas las vulnerabilidades en el personal, vulnerabilidades de los recursos, vulnerabilidades del sistema y finalmente la consolidación de todas las vulnerabilidades en una sola matriz.

Cuadro 12. Análisis de amenazas y vulnerabilidad de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

ANÁLISIS DE AMENAZAS Y VULNERABILIDAD LGMD SOLUTIONS SAS

DESCRIPCIÓN DE LAS AMENAZAS

ORIGEN		AMENAZA	TIPO DE AMENAZA (INTERNA Y/O EXTERNA)	ANTECEDENTES - CAUSAS O FUENTES DE RIESGO	IMPACTO DE LA AMENAZA	CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA
ANTRÓPICO	TÉCNICO	INCENDIO (Estructurales, eléctricos, por líquidos ó gases inflamables) Y/O EXPLOSIÓN (gases, polvos)	INTERNA	Instalaciones eléctricas para iluminación y sistemas, carga de material combustible (papel, madera de infraestructura)	PERSONAS INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Instalaciones eléctricas para iluminación y sistemas, carga de material combustible (papel, madera, material de infraestructura)	COLABORADORES INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Instalaciones eléctricas para iluminación y sistemas, carga de material combustible (papel, madera de infraestructura)	COLABORADORES INFORMACIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE

		INTERNA	Material combustible líquido, productos químicos, material combustible sólido, instalaciones eléctricas, orden y aseo	COLABORADORES INFRAESTRUCTURA MEDIO AMBIENTE INSUMOS	POSIBLE	
		INTERNA	Instalaciones locativas en general causado por daños de gran magnitud, Abundante material combustible sólido (libros, revistas, equipos de cómputo, etc.)	COLABORADORES INFRAESTRUCTURA	PROBABLE	
		EXTERNA	Comedores y cocinas por posibles fallas en el uso de Gas para los hornos e instalaciones eléctricas.	COLABORADORES INFRAESTRUCTURA	PROBABLE	
		INTERNA	Instalaciones locativas en general de oficinas, causado por daños de gran magnitud	COLABORADORES INFRAESTRUCTURA	POSIBLE	
		INTERNA	Posible riesgo de incendio por fallas mecánicas, eléctricas, combustible, gas (puede ser una consecuencia de un accidente de tránsito)	COLABORADORES	POSIBLE	
		FALLAS DE EQUIPOS Y/O SISTEMAS	INTERNA	Posibles fallas en el funcionamiento de los sistemas.	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE
			INTERNA	Posibles fallas en el funcionamiento de los sistemas.	PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	POSIBLE

			INTERNA	Utilización y manejo de máquinas con alto potencial de generar un accidente severo lo cual altere el normal funcionamiento de la Colegio	COLABORADORES MANTENIMIENTO	POSIBLE
		RIESGO ELÉCTRICO	INTERNA	Líneas conductoras, empalmes, y cableado, tomas o circuitos eléctricos que se puedan sobrecargar, tomacorrientes, cajas, tableros de control, interruptores que puedan faltar sus polos a tierra, cable vía, se controla con mantenimiento preventivo	COLABORADORES ESTRUCTURAS EQUIPOS	POSIBLE
		INTOXICACIÓN ALIMENTICIA	INTERNA	Posibilidad de contaminación del agua en alguna parte del proceso de distribución de agua potable y alimentos, Posible contaminación en la manipulación de alimentos en la cafetería	COLABORADORES	POSIBLE

		INUNDACIONES POR DEFICIENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA HIDRÁULICA (REDES, ALCANTARILLADO, ACUEDUCTO)	INTERNA/EXTERNA	Daño en las estructuras y equipos del Colegio	COLABORADORES EQUIPOS ESTRUCTURA	POSIBLE
		PERDIDA DE CONTENCIÓN DE MATERIALES PELIGROSOS (DERRAMES, FUGAS)	INTERNA/EXTERNA	Mal almacenamiento o manipulación inadecuada de sustancias químicas que se usan para el aseo..	COLABORADORES EQUIPOS	PROBABLE
		CAÍDA DE ALTURAS	INTERNA/EXTERNA	Trabajo en alturas de electricidad, construcción sin líneas de vida Recomendación continuar el programa de trabajo en alturas, estableciendo los permisos de trabajo todas las labores aunque esporádicas que superen los 1.50 mt, capacitación al personal y líneas de vida en trabajos de altura	COLABORADORES	INMINENTE

	SOCIAL	ASALTOS - ROBOS - ORDEN PUBLICO - SABOTAJES	INTERNA/EXTERNA	Garantizar que el programa de seguridad se aplique y se evalúe mediante pruebas, continuar con los controles en la portería al ingresar personal visitante, establecer y mantener el programa de seguridad física y realizar simulaciones lo cual hace que se mantenga el Standard adecuado.	PERSONAS INFORMACIÓN DE LA EMPRESA, EQUIPOS	PROBABLE
		TERRORISMO	INTERNA/EXTERNA	Tener claro el procedimiento en caso de terrorismo telefónico o de atentado directo o indirecto a las instalaciones, basándose en los procedimientos establecidos y en el programa de seguridad físico. Riesgo establecido por las entidades militares y gubernamentales del sector.	COLABORADORES PRODUCCIÓN EQUIPOS RECURSOS	POSIBLE
		ACCIDENTES DE TRANSITO	INTERNA/EXTERNA	Personal que viaja en el transporte público o vehículo que lleva al Colegio	COLABORADORES, BIENES	PROBABLE

NATURAL	MOVIMIENTOS SÍSMICOS	INTERNA/EXTERNA	Cali está catalogada con alto riesgo de ocurrencia de un sismo	PUEDE GENERAR TODA CLASE DE IMPACTOS	INMINENTE
	GRANIZADA	INTERNA/EXTERNA	Antecedentes de granizada en años anteriores.	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	VIENTOS FUERTES	INTERNA/EXTERNA	Antecedente de levantamiento de tejas por esta causa y de múltiples daños	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	DESLIZAMIENTOS (REMOCIÓN EN MASA)	INTERNA/EXTERNA	Aumento de la permeabilidad del suelo en épocas de lluvia, luego de un movimiento telúrico	PERSONAS PRODUCCIÓN INFRAESTRUCTURA	PROBABLE
	INUNDACIONES (POR DESBORDAMIENTO DE CUERPOS DE AGUA)	INTERNA/EXTERNA	Teniendo en cuenta los antecedentes del sector, sin embargo la amenaza persiste teniendo en cuenta las temporadas de fuertes lluvias y el taponamiento de alcantarillas o desagües en lugares donde la institución no tiene ningún tipo de injerencia.	PRODUCCIÓN PERSONAS	PROBABLE

Fuente: Elaboración propia.

Como se pudo apreciar en el cuadro anterior se conocen todas las amenazas que tiene la empresa donde el origen de estas la mayoría son antrópico con 2 subcategorías técnico y social y el segundo origen es amenazas naturales.

2.10 OTROS ANÁLISIS EMPRESARIALES

2.10.1 Análisis del portafolio BCG. A continuación, se evidencia análisis de los principales servicios que se ofrece la empresa y cuál es el impacto hacia los clientes.

Cuadro 13. Análisis BCG

ALTO		
BAJO		

Fuente: Elaboración propia.

Producto “estrella”. Uno de los servicios que ofrece la empresa cuya inversión y participación tiene alta rentabilidad son los Cirugía Plástica Facial y de Cabeza como

- Lifting con Suturas barbadas. Blefaroplastia. Lifting Completo
- Cirugía Plástica Corporal: Abdominoplastia -Mini-Abdominoplastia -Lifting de Brazos.

Este servicio estrella de la empresa, un producto que genera un alto grado de inversión, pero debido a que su alta demanda en el mercado genera rentabilidad a la empresa.

Producto “vaca lechera”. En este caso servicio de bajo crecimiento y alta participación de mercado es la Cirugía Plástica Mamaria: Aumento Mamario-Mastopexia, porque está enfocado a la recurrente compra que hacen las empresas cercanas.

Producto “interrogante”. El servicio que tiene baja participación en el mercado, pero con altas tasas de crecimiento son los servicios de Procedimientos ortopédicos como:

- Deformidades de los huesos
- Infecciones de los huesos
- Tumores óseos
- Fracturas
- Necesidad de amputación
- Seudoarticulaciones: dificultad para que las fracturas sanen
- Consolidaciones defectuosas: fracturas consolidadas en mala posición
- Deformidades de la columna vertebral.

Esta presentación requiere de gran cantidad de recursos para mantener su participación.

Producto “Perro”. El servicio que no presenta crecimiento y su participación es bajo son Procedimientos Bariátricos

- Manga Gástrica

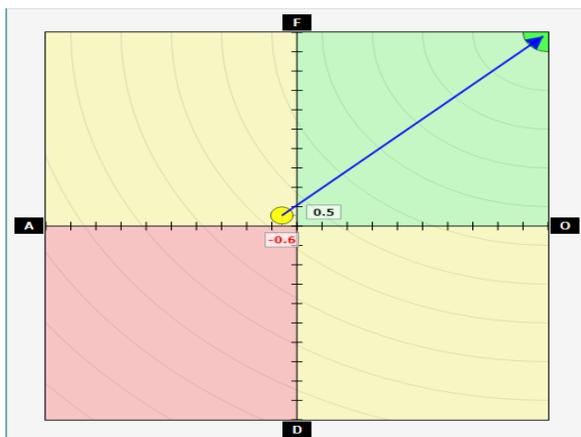
- Banda Gástrica.
- Balón Gástrico.
- Bypass Gástrico
- Mini-Bypass Gástrico
- Cruce Duodenal Clásico

ya que su demanda es muy poca e igualmente su utilidad.

2.10.2 Análisis de crecimiento vectorial. El gráfico muestra el promedio de los factores para el eje Debilidades-Fortalezas (eje vertical) y Amenazas-Oportunidades (eje horizontal).

La flecha azul indica el vector estratégico hacia la situación óptima, marcada con el círculo verde en el ángulo superior derecho del diagrama. La situación actual de la organización se muestra con el círculo amarillo. Los objetivos estratégicos que se establezcan apuntarán a mejorar la situación paulatinamente. Los círculos concéntricos sirven para visualizar mejor el avance a lo largo del tiempo.

Gráfico 1. Análisis crecimiento vectorial



Fuente: (Enaxis, 2016, p.1).

Este análisis representa que la empresa LGMD SOLUTIONS SAS se encuentra en el cuadrante de la matriz, que indica CONSERVADOR, término que se utiliza en el análisis vectorial para determinar la toma de decisiones apropiadas. Porque como muestra la gráfica la empresa no está creciendo y por esto tiene que salir de la zona de confort e implementar nuevas estrategias de mercado, incluir tecnología, diversificar productos, servicios e incluir un muy buen estudio de mercado. Para que con estos pueda direccionarse hacia la situación óptima.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN – RESULTADOS

El modelo de solución en la actual investigación basado el modelo de Fayol del proceso administrativo con los pilares de las funciones administrativas de “planeación, organización, dirección y control”.

3.1 MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

En el presente punto se realizan actividades que permiten llegar a la estrategia generada en la Matriz DOFA, además del indicador con el cual se mide el cumplimiento de dicha estrategia. A continuación, se presenta en el siguiente Cuadro, el cual relaciona cada estrategia evidenciada anteriormente con su respectiva actividad de cumplimiento, el indicador, la persona responsable de la actividad, plazo y presupuesto necesario.

Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	TOTAL
1	D1A10. Instaurar mecanismos de contingencia ante los cambios en las variables macroeconómicas.	1.1 Analizar los comportamientos del mercado norteamericano según las variables macroeconómicas	Graficas del mercado	Gerente general y Mercadeo	06 de junio del 2020	16 de Julio del 2020	382.000	1.669.000
		1.2 Determinar acerca de los servicios brindados y cuáles han sido sus rentabilidades	Informe sobre cada servicio en los últimos 6 meses	Gerente general y Mercadeo	06 de abril del 2020	10 de octubre del 2020	237.000	
		1.3 Cotizar los diferentes servicios potenciales para abrir nuevos mercados	Cotizaciones	Gerente general y Mercadeo	06 de junio del 2020	17 de Julio del 2020	1.050.000	
2	F4A1. Aprovechar los rendimientos generados para invertir en otras líneas de negocios.	1.1 Cotizar con empresas dedicadas a buscar inversiones internacionales	Simulación de las ofertas de os servicios	Analista Mercadeo	06 junio del 2020	10 de junio del 2020	1.000.000	1.200.000
		1.2. Analizar los servicios para determinar cuál es la mejor alternativa.	Matriz de cada servicio	Gerente y Analistas	11 de junio del 2020	15 de junio del 2020	200.000	

Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	TOTAL
3	F8O1 Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	1.1. Enviar solicitud a la casa matriz para autorización.	Carta de solicitud	Analista Administrativa	06 de junio del 2020	06 de junio del 2020	135.000	7.195.000
		1.2. Investigar sobre las posibles nuevas tecnologías a adquirir.	Cotizaciones	Analista administrativa	06 de junio del 2020	06 de junio del 2020	60.000	
		1.3. Elección e inversión tecnológica en el software.	Software tecnológico	Gerente General	06 de junio del 2020	06 de junio del 2020	7.000.000	
4	D3O7. Determinar nuevas alianzas con la conectividad dentro del sector.	1.1. Contactar las empresas en el mercado de la salud.	Base de datos telefónica	Analista administrativa	10 de junio del 2020	17 de junio del 2020	93.000	298.000
		1.2. Realizar reunión para crear parámetros de beneficios entre sí.	Acta de reunión	Analista administrativa	18 de junio del 2020	15 de Julio del 2020	205.000	
		1.4 Establecer la alianza.	Contrato de alianza.	Gerente General	15 de Julio del 2020	01 de agosto del 2020	0	

Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	TOTAL
5	D4O5. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.	1.1. Definir los indicadores a evaluar.	Word con los indicadores expresados.	Gerente General	18 de junio del 2020	15 de Julio del 2020	386.000	716.000
		1.2. Crear la metodología de evaluación.	Manual de evaluación interna	Analista administrativa	20 de junio del 2020	20 de Julio del 2020	280.000	
		1.3. Lanzar la evaluación y obtener resultados.	Formularios de evaluación	Analista administrativa y operativa	20 de junio del 2020	20 de Julio del 2020	50.000	
6	F1O7. Buscar la generación de confianza con la imagen corporativa en el sector.	1.1. Crear charlas informativas a los clientes.	Guion de las charlas	Gerente General	02 de mayo del 2020	31 de mayo del 2020	800.000	1.260.000
		1.2. Crear base de datos de los clientes	Base de datos	Analista administrativa	02 de mayo del 2020	31 de mayo del 2020	160.000	
		1.3. Realizar charlas para todos los clientes.	Imágenes de la charla	Asesor comercial	02 de mayo del 2020	31 de mayo del 2020	300.000	

Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	TOTAL
		1.4. Ofrecer los servicios y el valor agregado.	Encuesta de información sobre el contenido de la charla.	Asesor comercial	02 de mayo del 2020	Indefinido		
7	F6O5. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	1.1. Crear base de datos de clientes potenciales	Base de datos	Asesor comercial	02 de mayo del 2020	Indefinido	400.000	650.000
		1.4. Seguimiento del cliente.	Formulario digital de seguimiento	Asesor comercial	02 de mayo del 2020	Indefinido	250.000	
8	D1A1. Instituir una matriz empresarial que mida la gestión (probabilidad e impacto) como regulación interna.	1.1. Hacer reunión con los directivos para determinar los problemas posibles.	Acta de reunión	Todos los colaboradores	02 de mayo del 2020	31 de diciembre del 2020	197.000	8.239.000
		1.2. Evaluar la incidencia de los problemas posibles.	Evaluación en Excel	Analista operativo	02 de mayo del 2020	31 de diciembre del 2020	928.000	
		1.4. Establecer soluciones a los posibles problemas en diagramas de procesos.	Diagramas de procesos	Gerente general y analista operativa	02 de mayo del 2020	31 de diciembre del 2020	614.000	

Cuadro 14. Matriz de estrategias y actividades de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FIN	PRESUPUESTO	TOTAL
		1.5. Capacitar al personal sobre todos los procesos.	Capacitación	Analista operativa	02 de mayo del 2020	indefinido	6.500.000	
9	D6O4. Estructurar el factor remuneración para la satisfacción del personal.	1.1 Estudio de incentivos a los colaboradores cumplidores de las metas comerciales	Tabla de incentivos	Gerente Talento Humano	02 de mayo del 2020	20 de junio del 2020	341.000	341.000
10	D7A3. Interactuar con la casa matriz para dar frente a las variables que se presenten en el mercado.	1.1 Plan de acción para desligar operaciones de la casa matriz.	Plan de trabajo	Gerente Talento Humano	02 de mayo del 2020	31 de diciembre del 2020	1.000.000	1.000.000
TOTALES							22.568.000	

Fuente: Elaboración propia.

3.2 MATRIZ DE IMPACTO

El presente **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**8 refleja cada estrategia, su respectivo impacto, y el presupuesto de implementación para el cumplimiento de la misma.

Cuadro 15. Matriz de impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIAS	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	PRECIO
		A	M	B		
1	F704 Instaurar procesos de contratación para la creación de empleo y adquisición de personal.		X		Tiene incidencia media debido a que por una parte será positivo por el crecimiento del personal para la productividad, pero también afectará los gastos de LGMD SOLUTIONS S.A.S en cuanto a nómina.	\$ 9.934.681
2	F107. Optimizar la imagen corporativa para darse a conocer en el mercado.	X			Tiene incidencia alta dado que al obtener una optimización de LGMD SOLUTIONS S.A.S en su imagen esta obtendría un posicionamiento en el mercado.	\$ 3.290.424
3	F801 Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	X			Tiene incidencia alta puesto que LGMD SOLUTIONS S.A.S invertir en tecnología estaría optimizando sus procesos generando eficiencia y productividad interna.	\$ 1.640.760
4	D307. Determinar nuevas alianzas con la conectividad. Dentro del sector.	X			Tiene incidencia alta ya que se tendría la oportunidad de abarcar un mercado mayor y se daría a conocer por la conectividad creada entre el sector.	\$ 187.811

Cuadro 15. Matriz de impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIAS	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	PRECIO
		A	M	B		
5	D405. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.		X		Tiene incidencia media debido a que LGMD SOLUTIONS S.A.S no cuenta con planes de contingencia ya establecidos lo que no permitiría cumplir con el modelo de evaluación.	\$ 571.308
6	F1A7. Buscar la generación de confianza con la imagen corporativa en el sector.			X	Tiene incidencia baja debido a que actualmente LGMD SOLUTIONS S.A.S como tal tiene una imagen ya posicionada en el sector.	\$ 865.186
7	F6A5. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	X			Tiene una alta incidencia puesto que al explotar esta ventaja LGMD SOLUTIONS S.A.S tendría oportunidad de ampliar su mercado y adquirir nuevos clientes.	\$ 324.346
8			X			\$ 3.012.888

Cuadro 15. Matriz de impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIAS	IMPACTO			JUSTIFICACIÓN	PRECIO
		A	M	B		
	D7A9. Mantener satisfecho al personal evitando la falta de formación interna y estructurando un plan de remuneración.				Tiene una incidencia media debido a que el personal es calificado, pero según los testimonios de los colaboradores, aunque estos consideran que deberían estar mejor remunerados ven este empleo como un escalón para continuar creciendo.	
9	D1A1. Instituir una matriz empresarial que mida la gestión (probabilidad e impacto) como regulación interna.			X	Tiene baja incidencia puesto que la casa matriz Smrt Do proporciona la evaluación interna para el crecimiento como marca generalizada en el mercado.	\$ 3.539.174
TOTAL						\$ 23.366.578

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 16. . Matriz de estrategias de alto impacto de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA ALTO IMPACTO	VALOR
1	F1O7. Optimizar la imagen corporativa para darse a conocer en el mercado.	\$ 3.290.424
2	F8O1 Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	\$ 1.640.760
3	D3O7. Determinar nuevas alianzas con la conectividad dentro del sector.	\$ 187.811
4	F6A5. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	\$ 324.346
TOTAL ESTRATEGIAS IMPACTO ALTO		\$ 5.443.341

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17. Matriz de estrategias de impacto medio de la empresa LGMD SOLUTIONS SAS

#	ESTRATEGIA IMPACTO MEDIO	VALOR
1	F7O4 Instaurar procesos de contratación para la creación de empleo y adquisición de personal.	\$ 9.934.681
2	D4O5. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.	\$ 571.308
3	D7A9. Mantener satisfecho al personal evitando la falta de formación interna y estructurando un plan de remuneración.	\$ 3.012.888
TOTAL ESTRATEGIAS IMPACTO MEDIO		\$ 13.518.877

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 18. Matriz de estrategias de alto impacto bajo de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

#	ESTRATEGIA IMPACTO BAJO	VALOR
1	F1A7. Buscar la generación de confianza con la imagen corporativa en el sector.	\$ 865.186
2	D1A1. Instituir una matriz empresarial que mida la gestión (probabilidad e impacto) como regulación interna.	\$ 3.539.174
TOTAL ESTRATEGIAS IMPACTO BAJO		\$ 4.404.360

Fuente: Elaboración propia.

4 PROYECCIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

4.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO

A continuación, se presenta un diagnóstico financiero tomando como base los estados financieros de los años 2018 y 2019, con el objetivo de determinar la viabilidad del pan de mejoramiento tomando como base la situación actual de la empresa; sin embargo, se hace la salvedad que no fue posible acceder a los Estados Financieros Actualizados y hubo que acudir a los publicados por la Cámara de Comercio. En su forma de presentación estos estados se presentan en una forma resumida, lo cual dificulta el análisis al detalle de la información; no obstante, estos nos permitieron hacer una evaluación general de la compañía y su crecimiento.

Cabe anotar que la empresa se constituyó a finales del año 2018 e inició operaciones en el 2019, razón por la cual, el estado de resultados del año 2018 aparece en ceros. También se hace la advertencia que dentro de las cifras reveladas en el estado de resultados del año 2019 están incluidos los gastos preoperativos y de constitución, para efecto de este análisis, se le solicitó a la administración un detalle de los gastos preoperativos y de constitución con el fin de excluirlos de los estados financieros del año 2019 y poder hacer el análisis de los resultados de la operación de este mismo año. En el siguiente cuadro se observa la información suministrada por la administración de la empresa referente a los gastos preoperativos y de constitución:

Tabla 1. Gastos preoperativos y de constitución de la empresa

GASTOS PREOPERATIVOS Y DE CONSTITUCIÓN	
Gastos Legales, Notariales y de Constitución	120.000.000
Estudios de Mercado	100.000.000
Gastos Preoperativos	180.000.000
TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 4000.000.000

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Tabla 2. Balance general de los años 2018 y 2019

AÑOS	BALANCE GENERAL	
	2018	2019
ACTIVOS		
Total activo corriente	153.121.993	203.131.987
Activo Corriente	153.121.993	203.131.987
Total activo no corriente	40.663.941	75.906.875
Propiedades planta y equipo	-	-
Otros activos	40.663.941	75.906.875
ACTIVO	193.785.934	279.038.862
PASIVOS		
Exigible (pasivo a corto plazo)	192.340.240	64.772.863
Total pasivo no corriente	-	-
Total Pasivo	192.340.240	64.772.863
PATRIMONIO	1.445.694	214.265.999
Capital social	1.445.694	577.932.584
Resultados del ejercicio	-	(363.666.585)
Otros rubros del patrimonio	-	-
Total Pasivo + Patrimonio	193.785.934	279.038.862

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Tabla 3. Estado de resultados – sin ajuste de gastos preoperativos

ESTADO DE RESULTADOS – SIN AJUSTE DE GASTOS PREOPERATIVOS		
Año	2018	2019
Ingresos Operacionales	-	457.070.000
Venta	-	457.070.000
Otros ingresos operacionales	-	-
Costos y Gastos Operacionales	-	820.087.290
Gastos Operacionales de Administración	-	820.087.290
Resultados Operacionales	-	(363.017.290)
Ingresos no operacionales	-	3.914.196
Gastos no operacionales	-	4.563.491
Resultado No Operacional	-	(649.295)
Resultado Antes de Impuestos	-	(363.666.585)
Impuesto de Renta	-	-
Resultado del Ejercicio	-	(363.666.585)

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Tabla 4. Estado de resultados – excluyendo gastos preoperativos

ESTADO DE RESULTADOS – EXCLUYENDO GASTOS PREOPERATIVOS		
Año	2018	2019
Ingresos Operacionales	-	457.070.000
Venta	-	457.070.000
Otros ingresos operacionales	-	-
Costos y Gastos Operacionales	-	420.087.290
Gastos Operacionales de Administración	-	420.087.290
Resultados Operacionales	-	6.982.710
Ingresos no operacionales	-	3.914.196
Gastos no operacionales	-	4.563.491
Resultado No Operacional	-	(649.295)
Resultado Antes de Impuestos	-	36.333.415
Impuesto de Renta	-	-
Resultado del Ejercicio	-	36.333.415

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

4.2 ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 2018 – 2019

El siguiente análisis se hace con el estado de resultados del año 2019 excluyendo los gastos preoperativos y de constitución.

Debido a que el año 2018 no tuvo operación y las cifras están en ceros, el análisis referente al Estado de Resultados se hace solo para el 2019 y por esta razón el análisis horizontal del estado de resultados solo se hará para el año 2019. En el caso del Balance General si se hará comparativo 2018 vs 2019.

Tabla 5. Análisis vertical del estado de resultados 2018 – 2019

Año	2019	
Ingresos Operacionales	457.070.000	100%
Venta	457.070.000	
Costos y Gastos Operacionales	420.087.290	92%
Gastos Operacionales de		
Administración	420.087.290	
Resultados Operacionales	36.982.710	8%
Ingresos no operacionales	3.914.196	
Gastos no operacionales	4.563.491	
Resultado No Operacional	(649.295)	
Resultado Antes de Impuestos	36.333.415	8%
Impuesto de Renta	-	
Resultado del Ejercicio	36.333.415	8%

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Una vez excluidos los gastos preoperativos y de constitución, observamos que los gastos operacionales de administración representan el 92% del ingreso; lo que deja como utilidad operacional el 8% del ingreso.

Tabla 6. Análisis vertical del balance general 2018 – 2019

AÑOS	BALANCE GENERAL			
	2018		2019	
ACTIVOS				
Total activo corriente	153.121.993	79%	203.131.987	73%
Otros activos	153.121.993		203.131.987	
Total activo no corriente	40.663.941	21%	75.906.875	27%
Propiedades planta y equipo	-		-	
Otros activos	40.663.941		75.906.875	
ACTIVO	193.785.934	100%	279.038.862	100%
PASIVOS				
Exigible (pasivo a corto plazo)	192.340.240	99%	64.772.863	10%
Total pasivo no corriente	-	0%	-	0%
Total Pasivo	192.340.240	99%	64.772.863	10%
PATRIMONIO	1.445.694	1%	214.265.999	90%
Capital social	1.445.694	1%	577.932.584	90%
Resultados del ejercicio	-	0%	(363.666.585)	0%
Otros rubros del patrimonio	-	0%	-	0%
Total Pasivo + Patrimonio	193.785.934	100%	279.038.862	100%

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Para los periodos de evaluación los activos corrientes representaron el 79% para el 2018 y el 73% para el 2019 de los activos totales y los activos no corrientes fueron el 21% para el 2018 y el 27% para el 2019 de los activos totales.

En cuanto a los pasivos y el patrimonio, los pasivos totales representaron el 99% para el 2018 y para el 2019 fueron del 10% mientras que el patrimonio fue el 1% y 90% respectivamente.

Los pasivos están conformados en su mayoría por los pasivos corriente no se logra evidenciar cual es la partida de mayor rubro.

Se observa que para el 2019 los Accionistas realizaron una inyección de capital de 576.000.000 lo cual permitió reducir los pasivos.

Conforme lo manifestado por la administración parte de este dinero será destinado para el plan de mejoramiento, esta es la razón por la cual más adelante no se hace estudio de financiación ya que el rubro se encuentra aprobado y los que buscamos con este análisis es justificarle a la administración este proyecto

4.3 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADOS FINANCIEROS 2018 – 2019

Se genera un aumento en los activos corrientes del 25%, los Activos no corriente también se incrementan, pero en un 46%. Esto se debe a la inyección de capital por parte de los accionistas

el pasivo disminuye un 197% y el patrimonio aumenta un 31%, el efecto de la inyección de capital por parte de los accionistas no se ve de la misma manera que en el activo ya que, este capital está absorbiendo la pérdida causada por los gastos preoperativos y de constitución

Tabla 7. Análisis horizontal del balance general 2018 - 2019

AÑOS ACTIVOS	BALANCE GENERAL		Variación	
	2018	2019		
Total activo corriente	153.121.993	203.131.987	50.009.994	25%
Otros activos	153.121.993	203.131.987		
Total activo no corriente	40.663.941	75.906.875	35.242.934	46%
Propiedades planta y equipo	-	-		
Otros activos	40.663.941	75.906.875		
ACTIVO	193.785.934	279.038.862	85.252.928	31%
PASIVOS				
Exigible (pasivo a corto plazo)	192.340.240	64.772.863	(127.567.377)	-
Total pasivo no corriente	-	-	-	197%
Total Pasivo	192.340.240	64.772.863	(127.567.377)	-
PATRIMONIO	1.445.694	214.265.999	212.820.305	99%
Capital social	1.445.694	577.932.584	576.486.890	100%
Resultados del ejercicio	-	(363.666.585)	(363.666.585)	100%
Otros rubros del patrimonio	-	-	-	
Total Pasivo + Patrimonio	193.785.934	279.038.862	85.252.928	31%

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

4.4 RAZONES FINANCIERAS PARA LOS ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS 2018 – 2019

Referente a los indicadores de liquidez, podemos ver un mejoramiento en todos estos indicadores, por ejemplo, vemos en el 2018 un capital de trabajo negativo y para el 2019 pasa a ser positivo, el endeudamiento baja considerablemente pasa del 99.25% a 23.21%.

Tabla 8. Razones financieras de la empresa LGMD SOLUTIONS

RAZONES FINANCIERAS PARA ESTADOS FINANCIEROS			
INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2018	2019
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-39.218.247	138.359.124
Razón Circulante o corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,80	3,14
Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	99,25%	23,21%
Apalancamiento o endeudamiento de leverage	Patrimonio/ (pasivo + patrimonio)	0,75%	76,79%
Rendimientos sobre activos	Utilidad neta / total activos	0,00%	13,02%
Rendimientos sobre patrimonio	Utilidad neta / total patrimonio	0,00%	16,96%
Rendimientos sobre activos	Utilidad Operacional / total activos	0,00%	13,25%
Rendimientos sobre patrimonio	Utilidad Operacional / total patrimonio	0,00%	17,26%
Margen Operacional	Utilidad operacional / Ventas Netas	0,00%	8,09%
Margen Neto	Utilidad neta / Ventas Netas	0,00%	7,95%

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

El apalancamiento aumenta del 0.75% al 76.79% estos indicadores lo que reflejan es la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo, para este caso, son los Accionistas los que están asumiendo más riesgo y esto es comprensible ya que es una empresa que lleva alrededor de 18 meses de operación y que los accionistas en el 2019 realizaron una inyección de capital.

El rendimiento de los activos el cual, determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos totales que dispone la organización, por lo tanto, entre más altos sean los rendimientos sobre la inversión es más eficiente la organización, es decir da una idea sobre el rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. Para lo cual se observa un muy buen rendimiento tanto en los activos como en el patrimonio.

En lo referente a los márgenes operacional y neto hay oportunidad de mejora ya que son inferiores al 10%; sin embargo, están por encima del rendimiento generado por un Título a Término Fijo (CDT), de acuerdo con el Banco de la República, este indicador para la semana entre el 28 de septiembre de 2020 y el 4 de octubre de 2020 es de **2.32%**.

4.5 INVERSIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Después de realizar este diagnóstico financiero, podemos concluir que la empresa durante su primer año de operación tuvo una importante venta y una utilidad neta por encima de la DTF en Colombia; también se concluye, que los accionistas siguen interesados en el mercado Colombiano y eso se demuestra gracias a la inyección de capital realizada durante el 2019 y la búsqueda de un plan de mejoramiento que le permita seguir posicionando las clínicas de estética colombiana a nivel mundial y convertir la capital vallecaucana como un eje de turismo médico

El valor de la inversión total es de \$22.568.000 y será financiado en su totalidad a través de los accionistas. A continuación, se detalla la inversión:

Tabla 9. Inversión del plan de mejoramiento para la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S

#	ESTRATEGIA	TOTAL
1	D1A10. Instaurar mecanismos de contingencia ante los cambios en las variables macroeconómicas.	\$ 1.669.000
2	F4A1. Aprovechar los rendimientos generados para invertir en otras líneas de negocios.	\$ 1.200.000
3	F8O1 Invertir en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos.	\$ 7.195.000
4	D3O7. Determinar nuevas alianzas con la conectividad dentro del sector.	\$ 298.000
5	D4O5. Establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia.	\$ 716.000
6	F1O7. Buscar la generación de confianza con la imagen corporativa en el sector.	\$ 1.260.000
7	F6O5. Explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.	\$ 650.000
8	D1A1. Instituir una matriz empresarial que mida la gestión (probabilidad e impacto) como regulación interna.	\$ 8.239.000
9	D6O4. Estructurar el factor remuneración para la satisfacción del personal.	\$ 341.000
10	D7A3. Interactuar con la casa matriz para dar frente a las variables que se presenten en el mercado.	\$ 1.000.000
TOTAL INVERSIÓN		\$ 22.568.000

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

A continuación, se presenta el Estado de Resultados proyectado para los años 2020, 2021 y 2022; tener en cuenta las siguientes presunciones:

- Las ventas aumentan un 10% para el año 2020, 15% 2021 y 20% 2022, el primer año se considera un aumento más pequeño con referencia a 2021 y 2022 debido a los efectos económicos generados por la pandemia mundial decretada por la OMS.
- Los gastos por ser una empresa con 18 meses de operación, consideramos que aumentaran 5% 2020 y 10% para 2021 y 2022
- El valor del plan de mejoramiento se coloca en un rubro solo, para efectos de visualización.

- En amarillo se presentan las partidas que se afectan con el plan de mejoramiento, como se puede observar la inversión se recupera en el primer año.

Tabla 10. Estado de Resultados proyectado para los años 2020, 2021 y 2022

Año	2019	2020	2021	2022
Ingresos Operacionales	457.070.000	502.777.000	578.193.550	693.832.260
Venta	457.070.000	502.777.000	578.193.550	693.832.260
Otros ingresos operacionales	-	-	-	-
Costos y Gastos Operacionales	420.087.290	463.659.655	485.200.820	533.720.902
Gastos Operacionales de Administración	420.087.290	441.091.655	485.200.820	533.720.902
Implementación	-	22.568.000	-	-
Resultados Operacionales	36.982.710	39.117.346	92.992.730	160.111.358
Ingresos no operacionales	3.914.196	-	-	-
Gastos no operacionales	4.563.491	-	-	-
Financiación Plan	-	-	-	-
Resultado No Operacional	(649.295)	-	-	-
Resultado Antes de Impuestos	36.333.415	39.117.346	92.992.730	160.111.358
Incremento de Utilidad		2.783.931	53.875.385	67.118.628
% de Incremento de Utilidad		7,7%	137,7%	72,2%

Fuente: Elaboración propia, información suministrada por el Gerente General.

Conforme el Estado de Resultados proyectado para los años 2020, 2021 y 2022, se observa que la inversión se recupera para el segundo año, por efectos económicos de la pandemia para el año 2020 se proyecta un crecimiento en la utilidad el 7.7% que equivale en pesos a \$ 2.783.931, sin embargo; para los siguientes años se considera una recuperación más alta.

Al comprar la inyección de capital realizado por los socios de 576.000.000 vs el valor del plan de mejoramiento de \$22.568.000, esto nos da que, de la inversión realizada por los accionistas, la administración solo deberá destinar una pequeña proporción (4%) para generar una significativa mejora en la operación del negocio para los años venideros.

5 CONCLUSIONES

El trabajo expuesto anteriormente tuvo como objetivo mostrar en primera instancia la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S, que opera hace 3 años en la ciudad de Cali, dedicada principalmente en facilitar salud integral a sus clientes nacionales e internacionales mediante la entrega de asesoría y acompañamiento, siendo responsable con las comunidades y sus necesidades relacionadas con tema integrales de salud.

Por consiguiente, se realizó un análisis interno y externo para la empresa que determinó la necesidad de que LGMD SOLUTIONS S.A.S establezca una imagen corporativa sólida que comience desde la parte del recurso humano, es decir, sus colaboradores y la interrelación de todas las áreas para que esta se refleje en el exterior, se estableció la importancia de los indicadores de gestión y de análisis interno para la consecución de metas y el deber que tiene la directiva para mantener la estrategia interna en correcto funcionamiento que aporte al desarrollo y crecimiento de LGMD SOLUTIONS S.A.S.

Para llevar a cabo lo anteriormente expuesto, se establecieron estrategias internas y externas que permitan sustentar la visión de la empresa en cuestión de ser reconocidos como el socio de confianza de sus clientes, siendo apasionados por ayudarlos a alcanzar sus metas financieras a lo largo de su vida. Estas estrategias se plantearon para que se pudieran conjugar para un mayor beneficio y óptimo desarrollo empresarial, que lograra, así mismo, una estructuración en materia de Inversión para las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos internos, Instaurar mecanismos de contingencia ante los cambios en las variables macroeconómicas, instituir matrices empresariales que midan la gestión (probabilidad e impacto) como regulación interna y explotar la ventaja competitiva en los clientes potenciales.

Así mismo, fue importante el determinar el presupuesto necesario para las actividades estratégicas que debe realizar la empresa, evidenciado en los cuadros 8 de estrategias y actividades, 9 de impacto y 10, 11, 12 respectivamente para la clasificación de cada impacto de acuerdo con la influencia que ejerce en la empresa. La cuantificación de cada aspecto arrojó un presupuesto final para el desarrollo e implementación de estas de \$22.568.000.

Por último, este trabajo permitió el acercamiento al sector real de acuerdo con el mercado de salud turístico ayudando a desarrollar los conocimientos asociados a la carrera profesional cursada actualmente por los estudiantes de la Universidad Católica, administración de empresas; produciendo la enseñanza práctica y teórica de todo el contenido visto en el transcurso de los procesos educativos, que generó el fortalecimiento de competencias y la solidificación de las capacidades de cada estudiante.

6 RECOMENDACIONES

De acuerdo con el trabajo y acercamiento al campo de acción de la empresa LGMD SOLUTIONS S.A.S, se recomienda a la misma el instaurar procesos de contratación para la creación de empleo y adquisición de personal, esto para que permita el crecimiento personal y el incremento de la productividad. Es necesario igualmente optimizar la imagen corporativa para darse a conocer más en el mercado, debido a que LGMD SOLUTIONS S.A.S solo lleva 3 años de desarrollo de la actividad lo cual en cierto punto se encuentra necesario para no producir un estancamiento.

Debido al auge de las nuevas tecnologías, se recomienda la inversión en las nuevas tecnologías que vienen del extranjero para actualización en los procesos tecnológicos interno, esto para generar eficiencia y productividad. Así mismo, es necesario determinar nuevas alianzas con la conectividad dentro del sector salud debido a que normalmente la competencia se ve como algo negativo, pero es importante tener en cuenta que al ejercerla de manera correcta puede ser uno de los pilares estratégicos más relevantes dentro de LGMD SOLUTIONS S.A.S.

También, lo más importante para LGMD SOLUTIONS S.A.S actualmente es establecer un modelo de evaluación interna para planes de contingencia, por ello se determina que LGMD SOLUTIONS S.A.S debe de remitir sus fuerzas al desarrollo e inversión de las estrategias de impacto alto puesto que el valor necesario para la aplicación de estas es de \$5.443.341, este siendo uno de los valores mínimos con base a las demás estrategias y de mayor importancia pues es el impacto más alto que se tendría dentro de la organización.

Por último, se recomienda no descartar las estrategias de impacto bajo dado que estas no por ejercer menor relevancia dentro de la empresa se deben de dejar de lado, es importante tenerlas presentes debido a que su presupuesto se basa en \$4.404.360 uno de los más bajos e implican aspectos como el posicionamiento ante el cliente (uno de los pilares más importantes para la empresa) y el mantener un control sobre las contingencias que se puedan presentar medible y cuantificable

7 REFERENCIAS

- Activaconocimiento. (2019). *Las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado a partir de <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Benvenuto, Á. (2006). «*Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC*». Volumen 4: Pág 15.
- Chapman, S. (2006). *Planificación y control de la producción*. Editorial Pearson Educación.
- Cuatrecasas, L. (2012). *La producción: Procesos, relación entre productos y procesos*. Ediciones Díaz de Santos.
- Curiosfera. (2020). *Historia de la cirugía estética*. Recuperado a partir de <https://curiosfera-historia.com/historia-cirurgia-estetica/>
- Derkra, C. (2010). *Matriz DOFA*. Recuperado a partir de <https://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- El Congreso de Colombia, (1962) *Por la cual se dictan normas relativas al ejercicio de la medicina y cirugía*, Pub. L. No. Ley 14 (1962). Recuperado a partir de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1570343>
- El Congreso de Colombia, (2015) *Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones*, Pub. L. No. Ley 1751 (2015). Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Ley%201751%20de%202015.pdf

- Estrategia. (2019). *matrices-estratégicas*. Recuperado a partir de <https://www.competitividadyestrategia.com/matrices-estrategicas.html>
- Gil, H. (2010). *Análisis POAM o análisis externo*. Recuperado a partir de <http://indicadoresdegestioniusub.blogspot.com/>
- Gómez, H. S. (2019). *Análisis PCI*. Recuperado a partir de <https://gerest.es.tl/analisis-pci.htm>
- Guédez, C. (2015). «*Programación Lineal e Ingeniería Industrial: Una Aproximación al Estado del Arte*». Volumen 2(N° 6):16.
- Harpal, S. (2009). *A Practical Guide for Improving Sales and Operations Planning*. Editorial Supply Chain Consultants.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Edición. México: Editorial McGraw-Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). 2009. «*Norma Técnica Colombiana NTC 5623*».
- Krajewski, L., y L. Ritzman. 2000. *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. Editorial Pearson Educación.
- Ministerio de Salud y Protección Social, (2014) *Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud*, Pub. L. No. La Resolución 2003 (2014). Recuperado a partir de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf

- Muradas, S. (2016). *Matriz de probabilidad*. Recuperado a partir de <https://www.eoi.es/blogs/mcalidadon/2016/02/03/la-matriz-probabilidad-impacto/>
- Navarra. (2019). *Que es un plan de mejora*. Recuperado a partir de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- Palacios, L. (2001). *Ingeniería de métodos movimientos y tiempos*. ECOE Ediciones.
- Quinatoa, S, y Patiño, M. (2014). «*Análisis e implementación de un sistema de costos de producción de insumos médicos en la empresa Hospilife Medical Cia. Ltda, en el año 2013*». Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Rodríguez, M. (2005). *El Método MR*. Editorial Norma.
- Smrtdomedicaltravel. (2018). *Historia de smrtdomedicaltravel.com*. Recuperado a partir de <http://www.smrtdomedicaltravel.com/Home/OurServices>
- Ugaz, L. (2012). «*Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de Fabricación De Lejías*». Pontificia Universidad del Perú, Lima.
- Universidad Nacional de Colombia. (2000). *Sistemas integrados de información para producción*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Ventura, M. (2020). *Origen de la cirugía estética*. Recuperado a partir de <https://drmanuelventurag.com/archivos/526>