

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING – 2009

EFICACIA

OSCAR LOZANO CADENA

JOHN HENRY REMOLINA HORTUA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA

2009

PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING – 2009
EFICACIA

OSCAR LOZANO CADENA
JOHN HENRY REMOLINA HORTUA

Monografía de grado presentada para optar al título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Director:
Magíster. HERNAN PABÓN BARAJAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA
2009

DEDICATORIA

Esta monografía está dedicada a nuestras familias, quienes nos apoyaron con entusiasmo, en esas horas que tomamos de su compañía, para dedicarla a nuestro crecimiento y conocimiento. Para todos y a todas las personas que laboran en Eficacia, quienes con su apoyo permitieron desarrollar las actividades necesarias para concretar este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a EFICACIA, especialmente a la Dr. MARTHA LUCIA ACUNA, por el apoyo que nos brinda para nuestro progreso intelectual, nuestro desarrollo personal y una mejor calidad de vida para nuestras familias.

A la Universidad industrial de Santander por la oportunidad de realizar un estudio en un tema de interés especial para nuestro desarrollo profesional.

Al Doctor, HERNAN PABON BARAJAS quien nos condujo por metodologías y en su dirección fue un guía dedicado y exigente para que pudiéramos culminar con esta monografía.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 JUSTIFICACION	2
1.2 HIPOTESIS	3
1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES	4
1.4 OBJETIVOS	4
1.4.1 Objetivo General	4
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 MARCOS REFERENCIALES	5
1.5.1 MARCO CONTEXTUAL	5
1.5.2 Marco Conceptual	7
1.5.3 Marco Teórico	8
1.5.4. Marco Legal	15
2. MARKETING	17
2.1. Análisis Estructural de la Definición de Marketing:	17
2.2 MARKETING DE SERVICIOS	20
2.3. Consideraciones.	20
2.4. DISEÑO METODOLOGICO	23
2.5. EI PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	23
3. SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	26
4. PLANTEAMIENTO DEL MODELO	27
4.1 EL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO	27
4.2. CONCEPTUALIZACION DEL MODELO	29
4.3. ESTRUCTURA DEL MODELO	31
4.4. FASES Y ELEMENTOS	33
4.5. DESCRIPCION Y DIAGNOSTICO DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	39

4.5.1 Proceso de selección	39
4.5.2 Contratación	39
4.6. PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	43
5. ANÁLISIS DOFA EFICACIA	46
5.1. FORTALEZAS	46
5.2. DEBILIDADES	47
5.3. AMENAZAS	48
5.4. OPORTUNIDADES	49
6. PLANEACION ESTRATEGICA	51
6.1. Lema Eficacia.	51
6.2. Misión de la Organización para el año 2008	51
6.3. Visión de la Organización para el año 2008	52
6.4. Resultados de la Organización	52
6.5. Política de Ahorro como parte activa de la estrategia financiera	53
6.6. Perspectiva Financiera	53
6.7. Perspectiva Interna	54
6.8. Perspectiva Clientes	55
6.9. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Desarrollo.	55
7. ANALISIS DE LA MARCA DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA	57
8. ANALISIS DE LOS SERVICIOS ACTUALES DE EFICACIA	58
9. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN	66
10. Conclusiones	70
11. RECOMENDACIONES	72
BIBLIOGRAFIA	73
WEBGRAFIA	74
ANEXOS	75

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cobertura Nacional	6
Figura 2. Plan de Marketing	22
Figura 3. Desarrollo del Plan	23
Figura 4. Logo de la empresa	51
Figura 5. Logo empresarial. Servicios integrales	57
Figura 6. Logo empresarial. Personal temporal	57
Figura 7. Logo empresarial. Suministro de personal	58
Figura 8. Ciclo del Servicio	60
Figura 9. Logo empresarial. LICE	60
Figura 10. Logo empresarial. SEA	61
Figura 11. Logo empresarial. Merchandising	62
Figura 12. Logo empresarial. CEDIS	62
Figura 13. Logo empresarial. SOL	63
Figura 14. Logo empresarial. IPV	64
Figura 15. Logo empresarial. EFIAULA	64
Figura 16. Programa Mujer Madre	67
Figura 17. Programa Día de los Niños	67
Figura 18. Jornada de la Salud.	68
Figura 19. Programa Show de Talentos	68
Figura 20. Programa Carnaval Eficacia	69

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Fases/Elementos	33
Tabla 2. DIAGNOSTICO DE EFICACIA Y SU ENTORNO Cuestionario de Aplicación	36
Tabla 3. Resultados de la organización.	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. COTIZACION DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	75

RESUMEN

TITULO: PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING – 2009 EFICACIA *

AUTORES: JHON HENRY REMOLINA. OSCAR GIOVANNY LOZANO.**

PALABRAS CLAVES: Redireccionamiento, transformación, seleccion de personal, Complementariedad

DESCRIPCION

Las acciones claves integradas al plan de desarrollo y de redireccionamiento estratégico de la empresa, con un despliegue inmediato de corto plazo para el año 2009 y de largo plazo para el 2014 del plan Estratégico de Marketing.

El plan de marketing de consolidar este servicio mediante estrategias que logren favorecer aun más a los clientes internos y externos y captar la atención de los clientes potenciales.

Está fundamentado en el nuevo marco estratégico y sus dictados corporativos con los vectores estratégicos centrales del redireccionamiento en los tópicos de mayor visibilidad para el cliente y de mayor prioridad estratégica para el bienestar económico de la organización, y un proceso de transformación organizacional y cambios desde el mundo interno de la empresa.

Dentro de la prestación de servicios de EFICACIA se destaca la actividad desarrollada en la modalidad Selección de Personal, tanto a nivel de profesionales de bajo perfil, como también de altos ejecutivos, actualmente se maneja un amplio sector del mercado local y a nivel nacional, sin embargo, el desarrollo de este plan de marketing esta dirigido hacia el mejoramiento continuo de la imagen de la organización no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Lo anterior permite señalar y resaltar la importancia de generar vínculos más fuertes entre los clientes y EFICACIA a través de las experiencias de los servicios de la organización, además se pretende promover la complementariedad y el enriquecimiento de ideas y proyectos para ofrecer nuevos y mejores servicios.

Este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos obtenidos en la especialización en Gerencia Estratégica de Marketing.

* Monografía de Grado

** Universidad Industrial de Santander. UIS. Facultad de ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales Y Empresariales. Hernán Pabon Barajas

SUMMARY

TITTLE: STRATEGIC MARKETING PLAN– 2009 EFICACIA *

WRITERS: JHON HENRY REMOLINA. OSCAR GIOVANNY LOZANO.**

Key Words: redirections, transformation, selection of personal, complementary.

DESCRIPTION

The key actions integrated to the development plan and strategic direction of the company with a short term implementation for 2009 and a long term implementation of the strategic marketing for 2014.

The marketing plan should integrate the service through strategies that will benefit in a strong way the internal and external clients and capture the attention of potential customers.

This work is based in the new strategic frame and its corporative dictations with main strategic vectors from the redirection in the topics that are more visible and important for the customer and have more strategic priority for the economic wellbeing of the organization and also leads a transformation process of the organization from its core.

Within the benefit of services of EFFICACY the developed activity in the modality stands out Selection of Personnel, as much concerning professionals of low profile, like also of high executives, at the moment is handled an ample sector of the crazy market and to national level, nevertheless, the development of this plan of marketing this directed towards the continuous improvement of the image of the organization not only to national level, but also to international level.

The mentioned above let us point out the importance that the companies should generate stronger links among its clients and efficacy through the experience of the services, in addition it pretends to promote the complementary and the enrichment of ideas and projects that will end up in the possibility of offering new and better services.

This work is the result of the application of the acquired knowledge from the “Especializacion en Gerencia Estrategica de Marketing”.

* Monogrpah of Grade

** *Universidad Industrial de Santander. UIS. Faculty of mechanical Engineerings Physical School of Industrial and Enterprise Studies. Hernán Pabón Barajas.*

INTRODUCCION

El presente documento del plan de empresa, de marketing, corresponde a una de las acciones claves integradas al plan de desarrollo y de redireccionamiento estratégico de la empresa, con un despliegue inmediato de corto plazo para el año 2009 y de largo plazo para el 2014.

El proceso es fruto de la pluralidad, total apertura y presencia de las diferentes áreas de todo el personal con énfasis en los encargados directos de los servicios como pilares de la formulación de acciones que apunten hacia los mejores resultados en la operación de EFICACIA y, en especial, una total satisfacción de los clientes, los del núcleo empresarial (corporativos), que son los usuarios finales del portafolio integral de servicios de la empresa.

Uno de los procesos a destacar es el de selección de personal, el cual consta de etapas estratégicas para convertirse en una propuesta de valor para las empresas, este servicio ha posicionado a EFICACIA en el país, y se debe mejorar continuamente para lograr un incremento de la competitividad de la empresa. El plan de marketing de consolidar este servicio mediante estrategias que logren favorecer aun más a los clientes internos y externos y captar la atención de los clientes potenciales.

El plan está fundamentado en el nuevo marco estratégico y sus dictados corporativos con los vectores estratégicos centrales del redireccionamiento en los tópicos de mayor visibilidad para el cliente y de mayor prioridad estratégica para el bienestar económico de la organización, y un proceso de transformación organizacional y cambios desde el mundo interno de la empresa.

Dentro de la prestación de servicios de EFICACIA se destaca la actividad desarrollada en la modalidad Selección de Personal, tanto a nivel de profesionales de bajo perfil, como también de altos ejecutivos, actualmente se maneja un amplio sector del mercado local y a nivel nacional, sin embargo, el desarrollo de este plan de marketing esta dirigido hacia el mejoramiento continuo de la imagen de la organización no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional.

Lo anterior permite señalar y resaltar la importancia de generar vínculos más fuertes entre los clientes y EFICACIA a través de las experiencias de los servicios de la organización, además se pretende promover la complementariedad y el enriquecimiento de ideas y proyectos para ofrecer nuevos y mejores servicios.

Este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos obtenidos en la especialización en Gerencia Estratégica de Marketing.

1. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

El eje fundamental de un problema radica en la necesidad de adaptarse a una determinada situación, lo cual indica que hay que anticiparse a los hechos, pero, ¿Cómo se pueden adaptar las empresas a los cambios? ¿Cómo conocer lo que pasará en el futuro?, nada está escrito. Por esta razón las empresas que quieren lograr el éxito deben ser flexibles, adaptarse rápidamente a los cambios, para lo cual existen estrategias que permiten prepararse asertivamente ante las dificultades. Muchos autores y teóricos han planteado esta situación como una ventaja competitiva que debe ser aprovechada de acuerdo a la capacidad de la empresa. Una de las herramientas más importantes es el Marketing estratégico, el cual debe ser formulado para mejorar cada día la imagen corporativa de la organización.

Uno de los servicios mas sobresaliente de la organización es la selección de personal, sin embargo, a medida en que avanza el desarrollo tecnológico se incrementan las competencias en el personal requerido por las organizaciones, las competencias deben ser mejor evaluadas.

Si se plantea un proceso en el cual se le pueda ofrecer al cliente la seguridad de encontrar el personal indicado para sus operaciones, este objetivo será fundamental para que el servicio sea mas solicitado por nuestros clientes incrementando el posicionamiento en el mercado.

La imagen vale más que mil palabras, y es el resultado de la satisfacción del cliente, de la voz a voz, de la calidad, de la atención. Si se consolida una imagen corporativa sólida a nivel del servicio, de la organización, es de esperar mejores resultados, los cuales dependen de la innovación continua y del trabajo realizado con ímpetu y profesionalismo.

¿Como podemos ofrecer a nuestros cliente servicios si no sabemos que podemos ofrecer?, el desarrollo de un estudio de mercado permite describir la respuesta a este cuestionamiento.

1.1 JUSTIFICACION

Actualmente la economía es el resultado de una gama de cambios, que en la mayoría de las ocasiones no son previstos, lo cual sugiere que las organizaciones estén predispuestas a comportarse de acuerdo a ellos. Es por esta razón que se debe planear con anticipación estrategias que permitan sobrellevar estos fenómenos y convertirlos en ventajas competitivas ante la realidad global.

Dado lo anterior, El objetivo de este estudio es consolidar estrategias para alcanzar el posicionamiento de EFICACIA a nivel nacional a través de un plan estratégico de marketing, fundamentalmente basado en las necesidades del mercado potencial y cautivo, en los ofrecimientos de la competencia y a los cambios en la reglamentación, lo anterior dando prioridad a la inmediatez de los requerimientos de los clientes y a la oportunidad en el servicio.

El plan estratégico de marketing incluye estrategias de servicios, precio, comunicación y estrategias comerciales, cada una de ellas dirigidas específicamente a los miembros que interactúan con la empresa, con un objetivo claramente identificado, unas tácticas que permiten el desarrollo de cada estrategia y un presupuesto asignado para el rubro de gastos de mercadeo, postservicio y mantenimiento comercial.

Las instituciones de servicios de Outsourcing y selección de personal, a todos los niveles, se constituyen en organizaciones relevantes para la sociedad que deben preocuparse permanentemente por evaluar y comprender el impacto de su desempeño, enfocado principalmente a su talento humano. Hace algunos años estas organizaciones y especialmente las de selección de personal, no habían logrado establecer un servicio que llegara a ser aceptado por el mercado y cuyo comportamiento fuese creciente y permitiera establecer procesos sostenibles de relación con el entorno, con base en planteamientos y propuestas innovadoras. EFICACIA se propone cambiar este panorama y se enfoca en trabajar para el cliente como un apoyo indispensable para las empresas, en una oportunidad para los profesionales. Es por esta razón que EFICACIA se prepara para los cambios, mediante estudios de las necesidades de los clientes y de la mejora de sus recursos.

1.2 HIPOTESIS

El Mercadeo es, al tiempo, un sistema de pensamiento y uno de acción; con frecuencia sólo se percibe y desarrolla la dimensión acción.

Como sistema de pensamiento, su función es traducir operativamente en herramientas y procedimientos de gestión el principio de la soberanía del cliente, el centro de la economía de mercado.

La ausencia de una referencia sistemática a un cuerpo teórico conduce a menudo a percibir el mercadeo bajo una perspectiva muy diferente, como un conjunto inconexo de medios de venta utilizados para someter la demanda a exigencias de la oferta.

La orientación al mercado es una condición determinante del rendimiento económico y social de las alternativas efectuadas por la organización.

El concepto u óptica de mercadeo se apoya sobre una teoría de las elecciones individuales, la cual se basa en el principio de la soberanía del cliente. Visto así, el mercadeo debe estar enfocado a cumplir las expectativas del cliente, mediante los servicios de alta calidad, mediante la retroalimentación del servicio, etc., todas estas estrategias logran que EFICACIA mantenga un posicionamiento fuerte en el mercado. Este trabajo de monografía tiene como fin contribuir al mejoramiento de los servicios y de la imagen corporativa de la organización.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

El desarrollo del plan tiene como objetivo formular estrategias de marketing para EFICACIA en la sede de Bucaramanga.

Entre los puntos a destacar se encuentran los siguientes aspectos: Formular el marco estratégico propuesto, basado en: descripción de los servicios actuales, programas de bienestar, análisis de la organización, descripción de sus características, objetivos estratégicos del redireccionamiento de la empresa, un análisis de estado del marketing actual. Proposición de objetivos generales del proceso emprendido, objetivos estratégicos comerciales, acciones estratégicas generales y un plan operativo de marketing a nivel de cada servicio a partir de la Estrategia correspondiente al objetivo que se quiere lograr.

Para lograr enfocar un eje básico de la organización se planteará un análisis del servicio de selección de personal, el cual es uno de los más destacados de EFICACIA en el territorio colombiano.

Además, se resaltarán las políticas de: Investigación, canales, comunicación y servicio.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Lograr una propuesta del plan de Marketing para la empresa EFICACIA en el año 2009.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Plantear un reposicionamiento de marca en el contexto de los públicos claves para EFICACIA como empresa internacional y globalizada.
- Analizar el servicio de selección de personal, debido a que es uno de los servicios mas posicionados en el mercado local para desarrollar estrategias que permitan promoverlo con mayor fuerza a nivel nacional.
- Proponer estrategias para promover una cultura de planificación y de marketing en el nivel directivo de la entidad, como el Knowhow en el personal vinculado al proceso comercial.
- Lograr la definición de una estructura de marketing y comercial para la organización, acorde con sus políticas, tamaño y procedimientos, la cual comprenda el año 2009.
- Analizar la potencialización en los resultados comerciales para lograr un mayor número de clientes y la fidelización de los clientes actuales, como incrementos en la participación de mercado para todos los servicios

1.5 MARCOS REFERENCIALES

1.5.1 MARCO CONTEXTUAL

ANTECEDENTES

En 1984 en Colombia, se funda Extras Cali Ltda. Con un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y resultados. En un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional.

En el año 1991 se constituye la segunda empresa del grupo Eficacia S.A, orientada a la prestación de servicios integrales, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. Extras y Eficacia, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación de calidad de Icontec ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000.

En el año 2003 Inicia la apertura hacia nuevos mercados internacionales, abriendo las ciudades de Quito y Guayaquil en Ecuador.

El crecimiento, la consolidación, y surgimiento de la compañía se ha dado gracias al compromiso de su gente, y a los importantes desarrollos administrativos y tecnológicos.

El grupo Eficacia ha tenido como objetivo principal en todos estos años el estar cerca de sus clientes, conociendo sus necesidades y brindándoles apoyo para su crecimiento.

EFICACIA es una compañía Colombiana especializada en la entrega de soluciones productivas a nuestros clientes, con Talento Humano Calificado en Servicios Integrales y Outsourcing. Con 23 años de experiencia en empresas del sector manufacturero, consumo masivo, telecomunicaciones y servicios.

Líderes en el sector de Suministro de Personal y Soluciones de Outsourcing

Actualmente contamos con 368 Clientes a Nivel Nacional e Internacional

29.000 empleados en misión y en servicio. 670 empleados internos.

Contamos con una red de 24 oficinas de servicio y atención al cliente en Colombia
Certificación de seis de las más grandes Cadenas de autoservicios a nivel nacional para su línea de Operación Logística: Olímpica, Éxito, Carulla Vivero, Colsubsidio, Comfandi, Surtimax.

Figura 1. Cobertura Nacional



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia S.A.

Servicio de Selección de personal

Este servicio cuenta con un posicionamiento en el mercado bumangués de alto prestigio, lo cual lo convierte en una fortaleza para el desarrollo del plan de marketing

1.5.2 Marco Conceptual

Elementos Del Concepto de Planeación

Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.

Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Principios de la Planeación

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción

(estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

MISIÓN EFICACIA

Generamos soluciones integrales de servicio con asesoría, talento humano competente y productividad, creando valor a nuestros clientes y la sociedad, bienestar para nuestros colaboradores y rentabilidad para nuestros accionistas.

1.5.3 Marco Teórico

Para el desarrollo de esta monografía es muy importante tener muy claro como se combinan los conceptos de planeación y marketing para orientar las estrategias al mejoramiento de la organización.

1. PLANEACION

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Concepto de Planeación Según:

Agustín Reyes Ponce

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Joseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Importancia de la Planeación

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Pasos de la Planeación

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- El mercado
- La competencia
- Lo que desean los clientes
- Nuestras fuerzas
- Nuestras debilidades

2. Establecimiento de objetivos y metas:

Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación:

En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación alternativas:

Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas:

Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa:

Selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes

- Gastos para equipos de capital.

Etapas de la Planeación

Misión o Propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

Definir que es la organización y lo que aspira a ser.

Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.

Distinguir a una organización de todas las demás.

Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Objetivos

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

Deben establecerse a un tiempo específico.

Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos:

- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos. Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinadas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñados; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos:

- Establecerse por escrito para darles validez
- Redactarse claramente y con precisión
- Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la práctica
- Ser flexible

Programas

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- Determinan los recursos que necesitan
- Disminuyen los costos
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- Evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- Deben ser factibles
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- Está expresado en términos cuantitativos
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización
- Es diseñado para un periodo determinado

Planeación Táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

1.5.4. Marco Legal

Corporaciones o asociaciones

Las corporaciones o asociaciones son personas jurídicas que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social, sea físico, intelectual o moral, que puede contraerse a los asociados, o a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y las decisiones fundamentales de la entidad se derivan de la voluntad de sus miembros. Las corporaciones o asociaciones son personas jurídicas cuya base fundamental es el elemento personal. La corporación es autónoma en su creación y funcionamiento.

Nuestra legislación las define como "entes jurídicos que surgen del acuerdo de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social extraeconómico, que pueda contraerse a los asociados, a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y decisiones fundamentales se derivan de la voluntad de sus miembros según el mecanismo del sistema mayoritario. Por ello, el derecho de asociación no solo consiste en la posibilidad de organizar personas morales, sino también en la libertad de abstenerse de hacerlo siendo contrario a la Constitución todo sistema o procedimiento para compeler a las personas a quien ingresen o se retiren como componentes de dichas entidades, o que los obliguen a prestarles servicios, a apoyarlas económicamente o favorecerlas en sus intereses institucionales."

Al referirse a las cooperativas dijo la Corte Suprema de Justicia: "La asociación o corporación es una especie de persona jurídica no lucrativa, porque persigue fines elevados de bienestar humano, y las cooperativas pertenecen a esta especie; su capacidad de derecho es plena, según lo ya expuesto; la capacidad de obrar se conjuga de los estatutos aprobados por el Estado teniendo en cuenta que la capacidad es regla y la incapacidad es la excepción."

Leyes Colombianas vigentes que soportan el funcionamiento de las corporaciones

- Artículo 633 del código civil

DEFINICION DE PERSONA JURIDICA. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública.

Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

- Artículos 636 y 641 del código civil

REGLAMENTOS O ESTATUTOS DE LAS CORPORACIONES.

Los reglamentos o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del poder ejecutivo de la Unión, quien se la concederá si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.

Todos a quienes los estatutos de la corporación irrogaren perjuicio, podrán recurrir al poder ejecutivo ya citado, para que en lo que perjudicaren a terceros, se corrijan, y aun después de aprobados les quedará expedito su recurso a la justicia contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

FUERZA OBLIGATORIA DE LOS ESTATUTOS. Los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre ella, y sus miembros están obligados a obedecerlos bajo las penas que los mismos estatutos impongan.

- Artículo 98 del código de comercio

ART. 98.-Por el contrato de sociedad dos o más personas se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, con el fin de repartirse entre sí las utilidades obtenidas en la empresa o actividad social.

La sociedad, una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados.

2. MARKETING

En términos generales, el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales.

Por ese motivo, resulta indispensable que todas las personas que son parte (directa o indirectamente) del área comercial de una empresa u organización, conozcan a profundidad cuál es la definición de marketing.

Definición de Marketing, Según Diversos Expertos en la Materia:

- Para Philip Kotler "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes".
- Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".
- Stanton, Etzel y Walker, proponen la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización".

2.1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE LA DEFINICIÓN DE MARKETING:

Luego de analizar todas las definiciones descritas anteriormente se puede visualizar un conjunto de "elementos críticos" que conforman la estructura básica del marketing, los cuales, se detallan a continuación:

El marketing es un proceso social y administrativo:

Se considera un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Según Kotler, el punto de partida de la disciplina del marketing radica en las necesidades y deseos humanos.

Además, se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

Ambas características básicas y que forman parte de la definición de marketing, ayudan a recordar dos puntos muy importantes: 1) El marketing es realizado por personas y dirigido hacia personas (proceso social): Este aspecto es fundamental para no perder de vista la "humanización" de sus distintas actividades. 2) El marketing necesita ser administrado: Hoy en día no es suficiente tener ideas brillantes, hay que planificarlas, organizarlas, implementarlas y controlarlas, para de esta manera, incrementar las posibilidades de éxito y que la empresa sea más competitiva.

El marketing promueve el intercambio de productos de valor con sus semejantes: Intercambio es el acto en el que alguien obtiene algo (p. ej. un producto o servicio) entregando alguna cosa a cambio (p. ej. dinero).

Según Philip Kotler, para que el intercambio tenga lugar deben reunirse cinco condiciones: 1) Que existan al menos dos partes, 2) Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte, 3) Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega, 4) Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta, 5) Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Teniendo esto en cuenta, podemos llegar a la conclusión de que el marketing promueve los procesos de intercambio, en el cual, se logra la satisfacción de todas la partes que intervienen en él.

El marketing es una función de la empresa:

En un sentido amplio, una empresa está compuesta por diferentes departamentos (p. ej. Finanzas, Recursos Humanos, Marketing, etc.); los cuales, realizan diversas funciones pero de una forma coordinada entre sí.

El marketing, por su parte, es una función porque comprende una serie de actividades (identificación de oportunidades, investigación de mercados, formulación de estrategias y tácticas, etc.) con objetivos propios, pero que están estrechamente interrelacionados con los otros departamentos, para de esta manera servir a los objetivos globales de la empresa.

El marketing está orientado a la identificación y satisfacción de necesidades y deseos:

Las necesidades están relacionadas con los satisfactores básicos (alimento, abrigo, vivienda, seguridad), en cambio, los deseos tienen que ver con los satisfactores específicos (por ejemplo: una hamburguesa Mc Donald's para saciar el hambre).

Por tanto, una de las tareas más importantes del marketing es identificar las necesidades y deseos que existen en el mercado, para luego, satisfacerlos de la mejor manera posible con un producto o servicio, lógicamente, a cambio de una utilidad o beneficio.

Recuerde, para que un servicio se venda "solo" en su mercado meta, hay que darle a la gente lo que necesita y desea, a un precio que puedan pagar, comunicándoselo de forma apropiada y con acceso inmediato al producto... De esta manera, no se necesitará hacer grandes esfuerzos para vender lo que se ofrece...

El marketing evalúa la capacidad productiva de la empresa:

Según John A. Howard, una de las funciones de la mercadotecnia consiste en conceptualizar las necesidades o deseos del mercado meta en productos o servicios de acuerdo a la capacidad productiva de la empresa.

Para cumplir esta función, los mercadólogos necesitan evaluar las reales capacidades productivas de la empresa por 3 razones fundamentales: Asegurar la calidad, conocer el "tope" de su capacidad productiva y determinar los puntos de equilibrio.

El marketing utiliza un sistema total de actividades comerciales:

Un sistema es un conjunto de elementos que actúan e interactúan entre sí para lograr objetivos determinados en un periodo de tiempo específico.

Entonces, el marketing es un sistema porque tiene un conjunto de elementos que se conocen como la mezcla de mercadotecnia o las 4 P's (producto, precio, promoción y posición); los cuales, coadyuvan al logro de los objetivos de la empresa.

La mezcla de marketing, es un pilar fundamental para que una empresa participe y sea competitiva en el mercado, pues apunta a satisfacer las necesidades y deseos de su mercado meta mediante la oferta de un producto o servicio; el cual, necesita ser promovido o promocionado para que sea conocido y recordado, además, tiene un precio expresado en términos monetarios, y finalmente, encuentra los medios para que llegue al cliente (Distribución o Posición).

El marketing debe cumplir las metas de la empresa para mantenerla en vigencia: Las actividades de marketing se realizan para coadyuvar al logro de aquellos objetivos (a corto, mediano y largo plazo) que la empresa se ha propuesto. Para ello, debe participar de forma sinérgica con todas las demás actividades (financiera, administrativa, producción, etc.).

El marketing se encarga de las relaciones con los clientes en beneficio de la organización:

"No tenemos un departamento de mercadotecnia: tenemos un departamento de clientes" afirma el Director General de Southwest Airlines, Hell Kellner. Esta afirmación nos muestra la convicción de una empresa orientada a mantener relaciones a largo plazo con sus clientes.

Sin lugar a dudas, una de las actividades más importantes del marketing es el de establecer vínculos permanentes entre la empresa y los clientes, con el objetivo de generar (si es posible) "clientes de por vida".

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas:

Según Al Ries y Jack Trout, todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer o de quienes defenderse.

Esta definición nos recuerda que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizarse de las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar.

2.2 MARKETING DE SERVICIOS

El marketing de servicios es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos (los servicios), los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado, tales como educación, transporte, protección, jubilación privada, asesoramiento, diversión, créditos, etc.

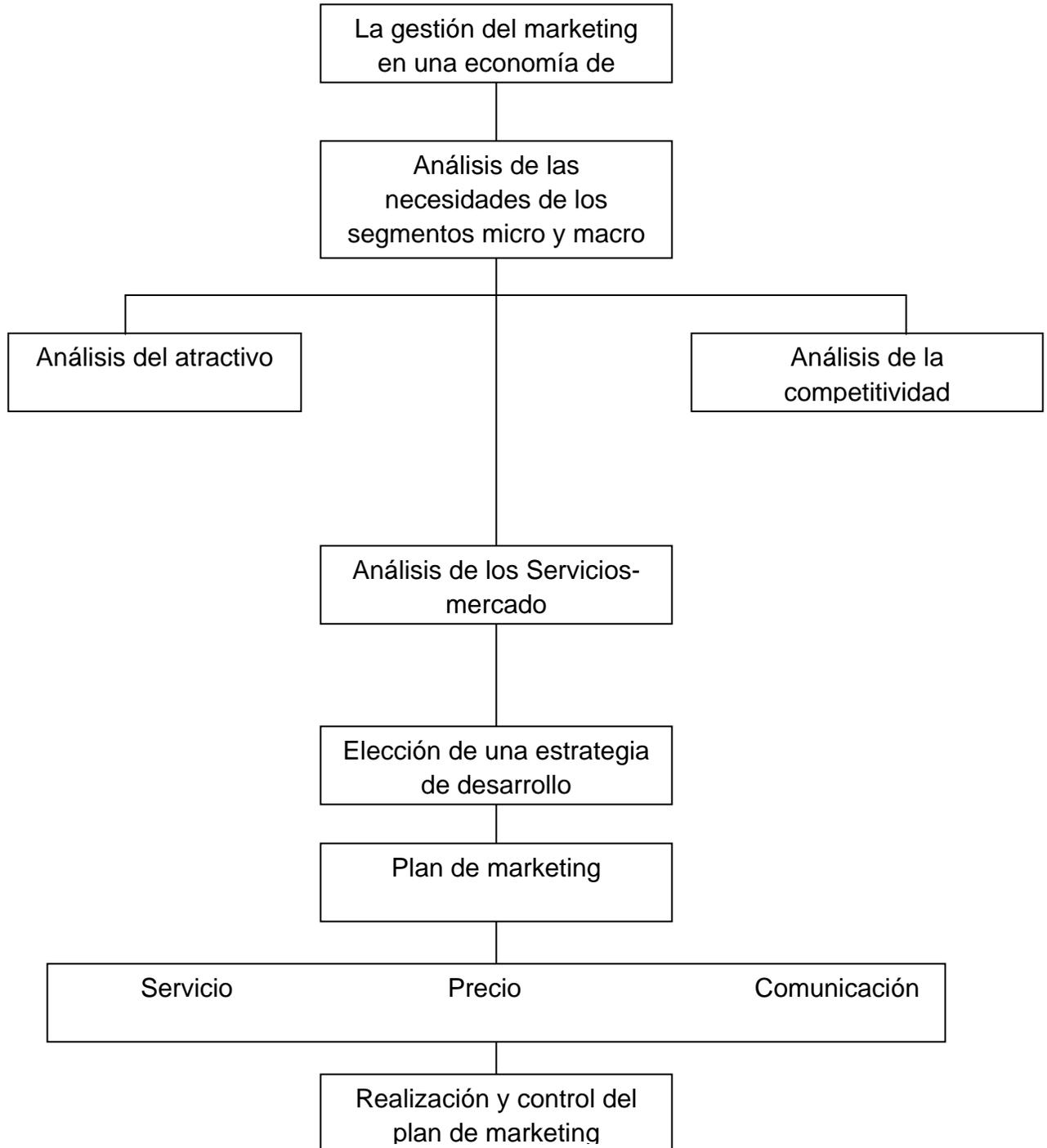
2.3. CONSIDERACIONES.

Un aspecto muy importante a considerar, es que el marketing de servicios toma en cuenta las cuatro características básicas que tienen los servicios para tomar decisiones relacionadas con su mix de marketing (producto, plaza, precio y promoción). Estas características son: 1) intangibilidad (es decir, que los servicios

no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra, por ejemplo, tocándolos), 2) inseparabilidad (esto significa que los servicios se producen y consumen simultáneamente, por ello tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio), 3) variabilidad (es decir, que los servicios son variables porque dependen de quién los suministre, cuando y donde) y 4) carácter perecedero (significa que los servicios no se pueden almacenar).

Por otra parte, cabe destacar que en el marketing de servicios cobran vital importancia las personas. Como afirma Richard Dow: "Las cuatro «P» del marketing de servicios son personas, personas, personas y personas (people)". Procedimiento para realizar un plan de marketing.

Figura 2. Plan de Marketing



Fuente: Autor del Proyecto

2.4. DISEÑO METODOLOGICO

ETAPAS

Figura 3. Desarrollo del Plan



Fuente: Autor del Proyecto

2.5. EL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

La reflexión estratégica de las empresas debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una organización depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades en las que está involucrada. A más largo plazo, su supervivencia y desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades. En el plano práctico, para ser eficaz esta reflexión debe ser sistematizada para "organizar el futuro", de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente sus elecciones a los que se encargarán de aplicarlas. Esta labor, es tanto más compleja cuanto más incierto sea el futuro. La "planeación de lo imprevisible", forma parte también del plan estratégico.

Apoyándose en los principios y métodos presentados en este libro, se examinará en este capítulo, el procedimiento a seguir para aplicar la gestión del mercadeo estratégico en el marco de un plan de acción a medio y largo plazo.

El plan estratégico de mercadeo tiene esencialmente por objetivo expresar clara y sistemáticamente las opciones elegidas por la organización para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en

decisiones y en programas de acción. La gestión del mercadeo estratégico ha sido descrita, etapa por etapa, en este libro y, por tanto, es esta misma estructura la que seguiremos para elaborar el plan.

Estructura general del plan estratégico de mercadeo. La gestión de mercadeo estratégico se articula en torno a seis elementos clave que permiten constituir los objetivos elegidos por la organización.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál la misión estratégica de la organización en dicho mercado?
- En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de productos-mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercados y cuáles con las oportunidades y amenazas de su entorno?
- Para cada producto mercado ¿cuáles las fortalezas y debilidades tanto generales o de la organización, como de sus diferentes unidades estructurales, y el tipo de ventaja competitiva que poseen?
- ¿Que estrategia de cobertura y desarrollo adoptar, y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos mercados que forman parte de la cartera de la organización?
- ¿Como traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada uno de los medios del mercadeo operativo: producto, distribución, precio y comunicación?

Sobre la base de estas seis preguntas clave, cuyas respuestas se apoyarán en una auditoría (audit) de mercadeo estratégico, queda una última etapa que franquear que consiste en fijar en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y, finalmente, la cuenta de resultados previsual por actividad y para el conjunto de la organización.

La Importancia de un plan estratégico radica principalmente en aspectos como:

- El plan expresa el sistema de valores, la filosofía del directivo de la organización y pone de manifiesto una visión común del futuro en el seno del equipo directivo.
- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidos en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más inteligibles para la dirección general.

- El plan es un instrumento de coordinación que permite mantener una coherencia entre los objetivos y favorecer un arbitraje en base a ciertos objetivos cuando haya conflictos o incompatibilidades.
- El plan facilita el seguimiento de las acciones emprendidas y permite interpretar objetivamente las desviaciones entre objetivos y resultados.
- El plan incrementa la agilidad en las reacciones frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios.
- El plan permite una organización y una gestión más rigurosas, basadas en normas, en presupuestos, en un calendario y no en improvisaciones.
- Un plan estratégico a menudo se completa con un "plan anticrisis", referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la organización.

3. SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento en la entrada; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación.

La selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

4. PLANTEAMIENTO DEL MODELO

4.1 EL DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO

El diseño de un plan de mercadeo es una de las herramientas esenciales para la supervivencia de las empresas en el actual escenario competitivo.

En cualquier empresa organizada existe un presupuesto económico-financiero que traza anticipadamente el futuro flujo de ingresos y egresos, para conducir y controlar la gestión global de la organización. Ese presupuesto nace, entonces, generado por el flujo de ingresos. Y esos ingresos previstos se basan en pronósticos de ventas que, a la vez, son la consecuencia de las proyecciones de corto y mediano plazo que, en función del mercado objetivo y el posicionamiento esperado, expresan y cuantifican el plan de mercadeo.

En consecuencia, el plan de mercado es una herramienta de apoyo a la conducción estratégica y a la gestión operativa que posibilita los siguientes elementos positivos para el desarrollo de las organizaciones:

- Establecer una base concreta a partir de la cual planificar los restantes planes de la organización (por ejemplo, el plan de producción o el financiero).
- Coordinar y unificar los esfuerzos de todos los sectores comerciales y de la compañía como un todo.
- Asignar responsabilidades específicas a cada área o departamento comercial de la organización.
- Facilitar revisiones periódicas que alerten sobre problemas y permitan resolverlos con anticipación.
- Crear conciencia de los obstáculos.

Tiene, asimismo, las siguientes funciones adicionales:

- Disminuye el debate sin sentido.
- Obliga a pensar en términos realistas.
- Exige establecer el costo-beneficio de cada una de las acciones propuestas.
- Permite visualizar mejor las eventuales sinergias para capitalizarlas y potenciarlas.
- Permite detectar posibles inconsistencias.

En otras palabras, en un escenario competitivo cada vez hay menos espacio para el error de cálculo, la falta de previsión, o la falta de fluidez en la interacción entre las distintas áreas funcionales de la organización. En ese contexto, el plan de

mercadeo se convierte en una poderosa herramienta de gestión para optimizar la gerencia de la función del mercadeo, que consiste en:

- Un documento formal de trabajo;
- Definir un escenario del negocio;
- Enumerar un conjunto de acciones de mercadeo concretas y específicas;
- Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común;
- Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En ese sentido, el plan de mercadeo:

- Identifica oportunidades de negocios;
- Determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados;
- Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables de la mezcla de mercadeo.

El plan de mercadeo tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. Es posible hablar del plan de mercadeo de la organización en su conjunto o del plan de mercadeo para una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de mercadeo enfocados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico, o un mercado en particular.

Por otra parte, el plan de mercadeo puede tener un énfasis cronológico o por proyecto. Esto es, existe el plan anual de mercadeo, el cual que se inscribe como parte del plan global de la compañía para toda la vigencia, y también existen planes de mercadeo específicos para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de mercadeo debe cumplir los siguientes requisitos:

- **Sencillez:** debe poder ser rápidamente comprendido tanto por la alta dirección que debe evaluarlo, como por los distintos empleados, en los diferentes niveles y áreas funcionales. Así mismo, y más allá de lo ya dicho acerca de su facilidad para ser entendido, el plan de mercadeo debe tener la simplicidad como un valor.
- **Claridad:** debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis previo como en su ejecución y control posterior.

- **Practicidad:** el plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aun a riesgo de parecer obvio.
- **Integralidad:** debe abarcar todas las variables de la mezcla de mercadeo que resulten relevantes. En un plan de mercadeo, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.
- **Flexibilidad:** debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. En un escenario caracterizado por constantes cambios en las preferencias de los consumidores, fuertes transformaciones en los canales de comercialización, la aparición de nuevos integrantes en todos los mercados y la cada vez más rápida respuesta de los competidores.

4.2. CONCEPTUALIZACION DEL MODELO

Si bien el plan de mercadeo admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, y aunque distintas empresas utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación, resultan las bases fundamentales para su elaboración, y en este caso, para el diseño del Modelo.

Análisis de la situación actual. Esta etapa del plan proporciona un conocimiento del entorno en el cual se desempeña la organización y se desarrollarán las estrategias. Está compuesto por tres grandes partes específicas:

- **Escenario:** Son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal, sociocultural o ambiental, que afectan todo el ámbito en el que la organización desarrolla sus operaciones.
- **Competencia:** En este punto se analiza todos los oferentes de productos o servicios que compiten directa o indirectamente con la organización. Como estos oponentes actuarán en forma expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, gerencia, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes.
- **Organización:** Aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, los proveedores, el “know-how”, la experiencia y el soporte financiero.

Análisis del mercado. Es el análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado.

Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese segmento del mercado fue elegido, tanto en las razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total.

Asimismo, es importante analizar en forma independiente los aspectos relacionados con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios.

Diagnóstico Interno y Externo. A partir de estos elementos, se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y sus productos.

En este punto, es vital fomentar un fuerte mecanismo participativo y de discusión abierta entre los distintos niveles y áreas funcionales de la organización.

Este diagnóstico interno y externo es vital para la determinación de objetivos y estrategias. Por lo tanto, resulta necesario contrarrestar todos aquellos factores que puedan generar influencias, por exceso o por defecto, en las apreciaciones necesariamente subjetivas de los involucrados en su desarrollo.

Establecimiento de Objetivos. Definir los objetivos puede ser una de las tareas más complejas del plan de mercadeo. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicar cómo conseguir los objetivos deseados, un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto es, qué objetivos son a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

Identificación de Estrategias. Aquí se definen las grandes directrices estratégicas de mercadeo de la organización. Son los caminos a seguir, modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos. En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de los servicios.

Definición de Tácticas. En esta etapa se desarrollan todas las variables de la mezcla de mercadeo: servicio, precio, comunicación y servicio al cliente. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad.

Elaboración de Programas. Aquí se exponen con mayor detalle las acciones y los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que, a la vez, se ensambla con la secuencia global de todos los programas que ejecuten el plan.

Elaboración del Presupuesto. En este punto se procede a la cuantificación global del plan y de cada uno de los programas de acción. En consecuencia, se determina: el potencial global del mercado, el volumen de ventas globales del negocio, el pronóstico de ventas de la compañía, el análisis del punto de equilibrio, el balance proyectado.

Definición de los mecanismos de auditoría y control. Para convertir al plan de mercadeo en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de evaluación, retroalimentación, control, revisión y ajuste en forma continua.

4.3. ESTRUCTURA DEL MODELO

Teniendo en cuenta la conceptualización presentada anteriormente y con el fin de diseñar el Modelo, a continuación se presenta la estructura base del mismo, planteada con base en cada una de las fases del Plan de Mercadeo, las cuales comprenden una serie de elementos a los que a su vez corresponderán ciertas variables e indicadores definidos así:

Fases. Corresponden a las etapas a considerar en la elaboración del Plan de Mercadeo, los cuales son establecidos conservando el orden lógico y estricto para su desarrollo metodológico:

- Análisis de la situación actual
- Análisis del mercado
- Diagnóstico Interno y Externo
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Estrategias
- Definición de Tácticas
- Elaboración de Programas
- Definición de los mecanismos de control

Elementos: Se refieren a los aspectos que deben ser considerados en el desarrollo de cada una de las fases del Plan de Mercadeo. Se constituyen en los aspectos orientadores de la identificación de las necesidades de información y por ende de los instrumentos para su recolección.

- Análisis de la situación actual

- Escenario
- Competencia
- Organización
- Análisis del mercado
 - Mercadeo de referencia
 - Macrosegmentación
 - Microsegmentación
- Diagnóstico Interno y Externo
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
- Establecimiento de Objetivos
 - Generales
 - De la Mezcla de Mercadeo
- Identificación de Estrategias
 - Generales
 - De la Mezcla de Mercadeo
- Definición de Tácticas
 - De la Mezcla de Mercadeo
- Elaboración de Programas
 - Segmento del Mercado
 - Portafolio de Servicios
- Elaboración del Presupuesto
 - Segmento del Mercado
 - Portafolio de Servicios

- Definición de los mecanismos de auditoría y control
- La Organización
- La función de Mercadeo

Variables: Contribuyen en la aproximación a los elementos, con el fin de establecer todos aquellos aspectos que los caracterizan y comprenden su análisis. Son susceptibles de recibir un valor numérico o no numérico para su respectiva evaluación.

4.4. FASES Y ELEMENTOS

Tabla 1. Fases/Elementos

FASES / ELEMENTOS	VARIABLES
• Análisis de la situación actual	
- Escenario	<ul style="list-style-type: none"> - Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector
- Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras
- Organización	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y Estrategias - Fortalezas y Debilidades - Medición y evaluación de los resultados - Tendencias futuras
• Análisis del mercado	
- Mercadeo de referencia	- Perfil del mercado

<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico Interno y Externo 	
<ul style="list-style-type: none"> - Fortalezas 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica - Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> - Debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad Gerencial - Capacidad Financiera - Capacidad de Mercadeo - Capacidad Académica - Capacidad de Investigación y Desarrollo - Recurso Humano - Recursos Físicos e Infraestructura
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector
<ul style="list-style-type: none"> - Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> - Factores sociales - Factores culturales - Factores geográficos - Factores legales - Factores políticos. - Factores económicos. - Factores tecnológicos. - Factores críticos de competitividad del sector

• Establecimiento de Objetivos	
- Generales	- Participación en el mercado - Posicionamiento - Rentabilidad
- De la Mezcla de Mercadeo	- Servicio - Precio - Distribución - Comunicaciones - Servicio al cliente
• Identificación de Estrategias	
- Generales	- Desarrollo de Mercados - Desarrollo de Servicios - Penetración en el mercado - Diversificación
- De la Mezcla de Mercadeo	- Servicio - Precio - Comunicaciones - Servicio al cliente
• Definición de Tácticas	
- De la Mezcla de Mercadeo	- Servicio - Precio - Comunicaciones - Servicio al cliente
• Elaboración de Programas	
- Segmento Meta - Portafolio de Servicios	- Actividades - Responsables - Recursos - Duración
• Elaboración del Presupuesto	
- Segmento Meta - Portafolio de Servicios	- Actividades/ tácticas identificadas para la mezcla de mercadeo - Recursos requeridos - Duración
• Definición de los mecanismos de auditoría y control	
- La estructura del Mercadeo - La función del Mercadeo	- Plan anual de Mercadeo - Beneficios esperados - Eficiencia del Mercadeo - Gerencia del Mercadeo

Fuente: Autor del Proyecto

Tabla 2. DIAGNOSTICO DE EFICACIA Y SU ENTORNO Cuestionario de Aplicación

A. ÁMBITO GENERAL DE EFICACIA
1. ¿Se dispone de un plan de mercadeo coherente y realizable?
2. ¿Existe un responsable de mercadeo con autoridad y responsabilidad?
3. ¿La alta dirección es proclive al mercadeo?
4. ¿Los puestos de trabajo están bien definidos y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos?
5. ¿El clima general del trabajo es favorable?
6. ¿Cuál es el nivel de esfuerzo por trabajar con una óptica de mercadeo?
7. ¿Las remuneraciones están en línea con el sector?
8. ¿Muestra la dirección buena capacidad a los cambios del entorno?
9. ¿La tasa de absentismo y rotación de personal son normales?
10. ¿Conoce el posicionamiento de la empresa?
11. ¿Se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en mercadeo?
12. ¿De qué departamento depende la atención al cliente?
13. ¿Existe un Sistema de Información de Mercadeo?
14. ¿Conoce la carga de trabajo que cubre su actual portafolio?
15. ¿Existe un alto nivel de control de las diferentes variables de mercadeo?
16. ¿El número de responsables y directivos es el mínimo indispensable?
17. ¿La dirección está cualificada para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado?
18. ¿Se conoce la cifra mínima que hay que vender para cubrir gastos?
19. ¿Resultan adecuados los sistemas de control actuales?
20. ¿Se tiene un histórico de la empresa EFICACIA de sus tres y/o cinco últimos años?
21. ¿La información está enfocada al análisis de viabilidad?
B. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS
1. ¿Se investigan permanentemente las necesidades del mercado meta?
2. ¿Se conoce en profundidad a la competencia?
3. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?
4. ¿Se hacen estudios comparativos: mercados, servicios, precios...?
5. ¿Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos?
6. ¿Se planifica la producción en base a las demandas del mercado?
7. ¿Se realizan de forma regular estudios o informes de mercado?
8. ¿Se consideran y valoran los aportes que realiza el personal sea cual sea su categoría?
9. ¿Se conocen los diferentes segmentos del mercado?
10. ¿Los cambios políticos pueden afectar a las estrategias?

C. SERVICIO Y PRECIO
1. ¿Existe un proceso lógico en la renovación del portafolio de servicios?
2. ¿Existe un departamento de Investigación y Desarrollo?
3. ¿Se conoce en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el portafolio?
4. ¿Está consiguiendo cada línea de servicios sus objetivos?
5. ¿En la Empresa hay un responsable con plenos poderes sobre cada línea de servicios?
6. ¿Deberá la línea de servicios expandirse o reducirse?
7. ¿La Empresa realiza test de servicios y mercado antes de lanzarlos?
8. ¿Para competir con éxito en el sector, se precisan fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas?
9. ¿Se cuenta con equipos en buen estado y nivel tecnológico?
10. ¿Existe buena coordinación entre las diferentes áreas funcionales?
11. ¿Se han alcanzado los niveles máximos de capacidad de la oferta?
12. ¿Los servicios de la Empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia?
13. ¿Conocen los clientes las posibles ventajas de los servicios de la Empresa?
14. ¿Se tienen medidas estándar para controlar el nivel de calidad del servicio?
15. ¿Se determina la sustitución de los servicios no rentables, en base a una política de mercadeo?
16. ¿Se tiene implantado algún sistema de incentivo a la calidad?
17. ¿Se revisan los precios de forma periódica? ¿Se considera a la competencia y al mercado para ello?
18. ¿Se conoce el costo de pedido mínimo para que resulte rentable?
19. ¿Cómo valora el cliente el precio?
D. MERCADO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN
1. Para satisfacer las demandas del mercado, ¿se cuenta con la oferta adecuada?
2. ¿Se revisa la idoneidad de los canales de forma sistemática?
3. ¿Se conocen los costos de distribución por tipo de cliente?
4. ¿Se mantienen los mercados que no son rentables? ¿Por qué?
5. ¿Se maneja el concepto de demanda mínima?
6. Los gastos de distribución ¿crecen más rápidamente que las ventas?
7. ¿Se analizan los motivos de abandono de la oferta?
8. ¿Se analizan los motivos de la pérdida de clientes?
9. A los clientes más importantes, ¿se les hace un seguimiento individualizado?
E. COMUNICACIÓN INTEGRAL
1. ¿Existe un Manual de Identidad Corporativa?
2. ¿Existe un responsable y una política que coordinen las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, donaciones...?
3. ¿Existe un sistema de comunicación interna en la Empresa?
4. ¿Qué protagonismo le da nuestra Empresa al Internet?

5. ¿Los clientes y proveedores identifican fácilmente la Empresa y sus servicios?
6. ¿La inversión en medios se realiza con base en los criterios profesionales o personales?
7. ¿Se conoce la imagen que tiene de la Empresa su competencia?
8. ¿Se aprovechan con regularidad los medios de comunicación?
9. ¿Son adecuados los diferentes presupuestos a las diferentes herramientas de la comunicación?
10. ¿Qué importancia se le da al mercadeo directo?
11. ¿Se conoce la imagen que tiene el mercado de la Empresa y sus servicios?
F. ORGANIZACIÓN COMERCIAL
1. ¿Se realiza una previsión adecuada de objetivos por mercados y servicios?
2. ¿Se conoce el porcentaje sobre el volumen de ventas que representa: cada servicio, cada segmento, cada cliente,...?
3. ¿Se conocen los porcentajes de clientes nuevos y perdidos?
4. ¿Se sabe cómo están sus precios frente a la competencia? ¿Y los márgenes?
5. ¿Se tiene el histórico de los cinco últimos años?
6. ¿Se tiene bien controlado el comportamiento de clientes deudores?
7. ¿Se dispone de un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, servicios, beneficios...)?
8. ¿El crecimiento de la Empresa y sus servicios es mayor al de la media del sector?
9. ¿Los plazos de cobro son los más convenientes para la Empresa?
10. ¿Existe una alta rotación de personal?
11. ¿Se valoran y caracterizan los mercados permanentemente?
12. ¿Los empleados reciben formación profesional en el área de mercadeo de forma regular?
13. ¿Qué piensan los empleados de la competencia de la Empresa?
14. En la determinación de objetivos, ¿se tiene en cuenta la estacionalidad de los servicios?
15. ¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?
16. ¿Existe un buen sistema de control de ventas y beneficios?
17. ¿Se sigue la tendencia de compra de los clientes?
18. ¿Qué sistema se sigue para evaluar y controlar a las ventas?
19. ¿Se controlan los motivos de insatisfacciones?

Fuente: Autor del Proyecto

4.5. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

4.5.1 Proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los departamentos con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

4.5.2 Contratación

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

a. Objetivos y desafíos de la selección de personal Tres elementos esenciales

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos

determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

b. Selección de personal: panorama general

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

c. Selección Interna Búsqueda Interna

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

d. Razón de Selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

e. Entrevista de selección

Preguntas Claves: La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas

generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

f. Concepto De Selección

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. La selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- adecuación del hombre al cargo
- eficiencia del hombre en el cargo

g. La selección como proceso de comparación

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: las exigencias del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan, con el fin de mantener la objetividad y la precisión.

La comparación es típicamente una función de staff, desarrollada de manera específica por la dependencia de selección de recursos humanos de la empresa que cuenta con psicólogos. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

h. La selección como proceso de decisión

Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requeriente los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff.

i. La selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. En otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.
- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: Es el enfoque más amplio y situacional; en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Si el candidato es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí la denominación de clasificación.

4.6. PROCEDIMIENTO DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Los pasos de este procedimiento son:

1. Con el fin de ofrecer un servicio rápido y oportuno, EFICACIA S.A requiere para iniciar nuestra relación comercial y paralelamente la búsqueda inmediata en nuestra base de datos del personal solicitado, enviar anticipadamente luego de analizar nuestra cotización:

- Carta de aceptación de nuestra cotización por correo electrónico (escaneada) ó físico, por parte del representante legal o Gerente.
- Carta por correo electrónico ó físico, especificando detalladamente el número de personas y perfil del personal requerido (nombre del cargo, formación académica, salario básico, horas extras, comisiones ó bonificaciones básicas si las tiene en valor (\$) aproximadamente, funciones del cargo, experiencia laboral en área y años, habilidades personales, fecha de entrevista y fecha de contratación y otros requisitos adicionales si se tienen como vehículo o transporte, idiomas, informática).

También podemos adelantarnos a sus necesidades, y ofrecerles en un futuro un servicio proactivo, sugerimos una posible entrega de los perfiles que se tienen estipulados en los puestos más solicitados o de mayor rotación para Uds., así EFICACIA S.A., será su Aliado Estratégico, conformando una base de datos para

ASEDUIS, en la cual tendrá candidatos preseleccionados de acuerdo a sus requerimientos y perfil en cada puesto de trabajo, en el instante que lo desee, sin costo alguno.

Nota: El éxito y satisfacción con el personal pre-seleccionado en la terna (3 personas), depende de la precisión con que se describa el perfil del puesto y las características del personal a ocupar este cargo. Lo anterior, le permite a nuestro grupo de Psicólogas, buscar la mayor coincidencia entre ese perfil y el personal que tenemos en nuestra base de datos.

2. El objetivo es lograr que la selección se ajuste de la mejor forma a sus necesidades y con el fin de complementar lo anterior, se requiere conocer de manera resumida y concisa su Empresa: filosofía empresarial, cultura, objetivos a corto y largo plazo, ambiente de trabajo, y de ser posible contactarnos con la persona que será el Jefe Inmediato de la persona que seleccionaremos, ó con la persona encargada del proceso de Recursos Humanos (este paso es fundamental para entregar un personal que se adapte a lo que se requiere, teniendo claro que esto depende del nivel de acceso que puedan permitirnos).

3. Con el fin de registrar su Empresa como uno de nuestros Clientes, necesitamos de Uds. los siguientes documentos físicos, garantizando con esto, un registro permanente en nuestro sistema y el compromiso de no volver a ser requeridos estos documentos en caso de que se necesiten futuros procesos de selección, mejorando de esta forma, el servicio y rapidez en la entrega de la terna.

- Registro de la Cámara de Comercio original, < a 30 días de expedida
- Fotocopia del Registro Único de Proponentes (RUT)
- Fotocopia del Representante legal de la Empresa

4. Para complementar este paso se requiere, diligenciar un formato con los datos básicos de la Empresa, para alimentar nuestra base de datos, en lo que concierne a direcciones, teléfonos, correos, personal de contacto en áreas de Gerencia, Comercial y Administrativa y/o Financiera. Anexo: Formato "Datos De la Empresa"

5. La empresa deberá cancelar de contado el valor del servicio, ya sea por medio de cheque a nombre de EFICACIA S.A., ó hará una transferencia a nuestra Cuenta Corriente de recaudo nacional en Bancolombia No. 0610012083-6 en día en que se acordó la entrega de las hojas de vida físicas con su respectivo informe psicológico. De otra forma se dará un plazo máximo de 2 días para el pago del servicio luego de la entrega físicas de las hojas de vida, si el Empresa – Cliente, firmando nuestra carta de autorización para consulta en centrales de riesgo, y demostrando un buen hábito de pago, de lo contrario solo hasta que se tenga el

reporte del pago, se podrá entregar estas hojas de vida. Anexo: CARTA EMPRESARIAL/ PERSONAL DATA CREDITO.

6. Nuestros procesos de selección tienen una garantía de dos (2) meses, tiempo en cual si no hay conformidad con la terna escogida, ó la persona seleccionada renuncia o se despide al poco tiempo, se garantizará una nueva terna sin costo alguno. En este caso se requiere una carta del cliente justificando claramente la inconformidad con la terna seleccionada, ó la inconformidad con la persona que se había escogido para el cargo, a fin de reactivar el servicio de selección, garantizando de esta manera nuestro principal compromiso, que es la satisfacción total del Cliente.

7. Se debe tener en cuenta que para nuestros procesos de selección de personal tienen un tiempo de respuesta predeterminado de 5 - 8 días hábiles en ciudades principales e intermedias y de 8-12 días en poblaciones y municipios, a partir de la entrega de la documentación completa por parte de la Empresa – Cliente y la aceptación de nuestra cotización.

8. Colocamos a su disposición nuestro grupo de Psicólogas, quienes darán su apoyo permanente y orientación, si así lo desea, en lo referente a la toma de decisiones de una manera más clara y ajustada a los perfiles que se solicitaron, apoyándose en los informes remitidos con cada hoja de vida pre-seleccionada, así mismo si Uds. lo desean se pueden organizar las entrevistas dentro de nuestras instalaciones o salas exclusivas, sin costo alguno, ó si lo desea se enviará nuestra terna al lugar que nuestro Cliente desee, programando y organizando de esta forma sus entrevistas con los candidatos.

9. Para finalizar, si la Empresa- Cliente decide cancelar el servicio ó cambiar el perfil sin previo aviso, que es como máximo 1 día después de haberse entregado toda la documentación, Eficacia S.A. finalizará normalmente el servicio solicitado inicialmente y se cancelará el valor acordado desde el principio.

5. ANÁLISIS DOFA EFICACIA

5.1. FORTALEZAS

Calidad de Servicio. Actualmente, la organización ofrece a sus clientes servicios de alta calidad, teniendo en cuenta estándares internacionales como ISO 9001 entre otros. Esta selección la hacen con base en la imagen que tiene el cliente sobre la calidad del servicio, del acompañamiento continuo de la organización hacia las empresas. Por las razones anteriores los servicios siempre son seleccionados por empresas, multinacionales, firmas consultoras, etc.

Presencia en las principales ciudades del país: un gran reconocimiento a nivel nacional. La cobertura de la empresa no es solo regional, Eficacia esta ubicada en las ciudades mas importantes del país, lo cual es un gran punto a favor para llegar a mayor cantidad de clientes, fomentando una cultura de servicio de amplia trayectoria y ubicuidad.

Situación Socio Económica. Estudios realizados demuestran que Bucaramanga junto con la economía del país ha venido mejorando en los últimos años, razón por la cual las sucursales están ubicadas en áreas estratégicas para ofrecer los servicios; sitios estratégicos para la captación en todas las regiones del país. Las nuevas tendencias del mercado como justo a tiempo, exigen una respuesta eficiente al cliente, razón por la cual Eficacia ha creado una infraestructura robusta y flexible para la gestión eficiente de sus recursos.

Tecnología de punta: Las empresas exitosas en el mundo que se preocupan por los clientes y adquieren la mejor tecnología en procesos con miras al mejoramiento de la calidad y el servicio que le brinden una mejor presentación y rendimiento. La filosofía empresarial de Eficacia ha sido reinvertir parte de sus utilidades en la adquisición constante de la mejor tecnología existente en el mundo para el procesamiento de las acciones de una mejor manera, que le brinde mayor confianza a los clientes.

Imagen de marca. Desde los inicios de Eficacia (hace más 10 años), la presentación del servicio identifica mejor la clasificación o tipo de labor existente en el país, factor diferenciador exigido por los clientes, por su calidad y receptividad. La política de Eficacia ha sido continuar esa tradición y por eso accede a la mejor tecnología en el diseño de imagen, procesos y presta asesoría a sus clientes para que la los resultados conserven la calidad que identifica a Eficacia.

Curva de experiencia. Indica la manera como las empresas aprenden y mejoran los procesos productivos y organizativos. La política de Eficacia, con respecto a la curva de experiencia ha sido la aprendizaje de procesos, la economía de escala, que unido al conocimiento de sus directivos y empleados hacen que ofrezcamos servicios a precios competitivos y de excelente calidad.

Responsabilidad social. Hace referencia a que las empresas además de pagar impuestos y sueldos, deben hacer inversiones en la comunidad. En Eficacia, en los últimos años en responsabilidad social, se han donado o realizado las siguientes actividades: Madre Eficacia, Día de los niños Eficacia, Jornada de Salud, Show de talentos, carnaval eficacia, entre otros.

5.2. DEBILIDADES

Las principales debilidades de Eficacia. son:

Poca agresividad en actividades de mercadeo. Teniendo en cuenta que el servicio ha sido genérico (es decir sin muchas modificaciones a través del tiempo) y que en sus inicios tenían cobertura regional, las empresas le han dado poca importancia a las políticas de mercadeo. El desarrollo del mercado en las marcas ha conllevado a que las empresas hayan tenido que empezar a desarrollar estrategias de mercadeo.

Falta de estudios en clientes y consumidores. Al ser los servicios de tipo genérico, ha traído como consecuencia que las empresas proyecten sus estrategias de mercadeo con base en los resultados de la competencia en forma reactiva. Las empresas que son líderes en estas líneas de servicios, se han caracterizado porque han diseñado sus políticas de mercadeo con base en estudios de Clientes y consumidores.

Poca publicidad televisiva. En los últimos años en esta gama de servicios, la publicidad ha sido un factor básico y diferenciador que busca posicionar las marcas en la mente de los consumidores, el cual es un elemento importante en el momento de tomar la decisión de adquirir soluciones de talento humano tipo outsourcing, entre otros servicios.

Poca inteligencia comercial. El mercado competido de bienes y servicios hace que se pueda asumir dos posiciones para la toma de decisiones, una proactiva y otra reactiva. Las empresas que son líderes en planear con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo, publicidad, rediseño de servicios, relaciones publicas, material P.O.P, capacitación, servicio al cliente y fidelización a

clientes: Estas decisiones las hacen con base en investigaciones sobre la competencia, los consumidores y las tendencias nacionales e internacionales.

Deficiente comunicación interna. La descentralización de los departamentos en Eficacia. ha conllevado a que algunas dependencias se conviertan en fiscalizadores de otras áreas, lo que ocasiona a ratos, deterioro en el clima organizacional.

Deficientes procesos informáticos. El mundo actual exige que las empresas tomen las decisiones en el menor tiempo posible y esto se ha logrado con el conocimiento de los procesos informáticos y en línea, que sirvan para: Toma de decisiones, agilización de entregas, cobros, disminuir errores, estado de cuenta y que el vendedor dedique más tiempo a la asesoría. Con la actualización de los procesos informáticos y con la capacitación sobre sus beneficios y utilidades, muchas tareas rutinarias podrían eliminarse.

5.3. AMENAZAS

Las principales amenazas Eficacia, son:

Desafíos por el estilo de Vida. La opinión por parte de muchos colombianos de que los servicios de outsourcing, son mayores costos, menor compromiso con la organización, se convierten en factores que fortalecen la tendencia de la no utilización del servicio, además, en las micro y medianas empresas no es usual utilizar este servicio, lo cual representa un gran porcentaje del total de las empresas con las cuales cuenta actualmente el país.

Desarrollo de marcas privadas y genéricas. La existencia de empresas dedicadas a este tipo de servicios que ofrece Eficacia va a ser cada día menos diferenciadora para el cliente porque no tiene valor agregado. Según investigaciones de AC Niesen sobre el mercado de las marcas propias, indican que ellas representaron en el 2000, entre el 3% y el 4%, y se espera que en pocos años, lleguen al 15%. La llegada de las multinacionales al país, pronostica que el mercadeo va ser cada día más difícil y que sólo perdurarán las empresas que le den total apoyo a los programas de: mercadeo, fidelización y de calidad del servicio en clientes y consumidores.

Baja competitividad nacional. Investigaciones demostraron que los precios en este tipo servicios para Colombia, con respecto a otros países, son más costosos, y que esta diferencia se debe a: altos precios de los parafiscales, bajo nivel de ingreso por el desempleo, poca mano de obra calificada, además de los costos de

mantener una familia en los estratos bajos por el problema de recesión que vive el país.

Agresividad de la competencia con los clientes. Las principales actividades promocionales que ha realizado la competencia para aumentar el volumen de venta en los últimos tres años.

Agresividad de la competencia con servicios nuevos. Las principales innovaciones del sector facilitan a los usuarios mejores servicios a un bajo precio, sin embargo, el margen de contribución disminuye considerablemente, afectando directamente a la empresa o en el último caso a la persona vinculada por medio de Eficacia

Poca lealtad de proveedores (Talento Humano). Esta situación trae como consecuencia una guerra de precios que no conviene al sector, debido a que aumenta la rotación de personal y/o desertan las personas contratadas por medio de Eficacia, para que sean directamente parte de la empresa solicitante.

Competencia de Mano de Obra. Teniendo en cuenta la diferencia de precios entre los servicios nacionales, muchos clientes contratan la mano de obra mas barata ofrecida debido a la situación económica, y debajo del punto de equilibrio, lo cual va en detrimento del negocio a nivel nacional.

Orden público. La situación de orden público en el país, trae como consecuencia retrasos en la entrega de pagos, dificultades en la marcha normal de la empresa y en la fluidez de los servicios ofrecidos.

Situación económica del país. Estudios realizados por ACNielsen indican que las ventas de los productos de la canasta familiar en el país decrecieron en el período de 1998-1999 en un 8%. Las principales razones de la baja son: Reducción en los salarios de los hogares 23%, encarecimiento de los servicios públicos 23%, desempleo 23% y altos costos de productos 14%. Para los próximos años se estima que la crisis general del país se acentuará por la reducción del tamaño del estado, y por las reformas fiscales del orden nacional y del orden territorial.

5.4. OPORTUNIDADES

Las principales oportunidades de Eficacia. son:

Interés de los consumidores por la calidad. Estudios realizados en el país, sobre las razones por las cuales las empresas acceden a los servicios de suministro de personal, son: Precio, calidad del servicio, flexibilidad, oportunidad, variedad, ubicación y organización. Teniendo en cuenta que Eficacia. tiene una imagen

consolidada como marca de calidad, la organización debería reforzar esta fortaleza en los medios masivos de comunicación como una estrategia de venta. Interés de los clientes. El mayor nivel educativo de los colombianos ha conllevado a una mayor preocupación por mano de obra calificada, eficiencia y eficacia en los planes y proyectos. La compañía Eficacia, tiene en el parabolizado Suministro de personal, una oportunidad que debe potencializar mediante el relanzamiento y el diseño de campañas publicitarias y educativas hacia los clientes sobre sus beneficios para la tercerización.

Mercados potenciales en zonas nuevas. Eficacia se ha ido consolidando en las principales ciudades del país con la creación de sucursales ubicadas estratégicamente, sin embargo, el crecimiento poblacional y la expansión urbana e industrial se convierten en un mercado potencial por cubrir. Por ejemplo el apoyo a las empresas de calzado del área de Bucaramanga.

Mercados potenciales en zonas actuales. Teniendo en cuenta la imagen de marca, entre los clientes y los consumidores, se deberá continuar fortaleciendo las estrategias de mercadeo en planes de volumen, promociones al cliente final, ofertas con valor agregado, impulso, merchandising y publicidad en medios masivos.

Desarrollo de nuevos servicios. Las estrategias realizadas por Eficacia, para incrementar la innovación y el desarrollo ha sido el resultado de la diversificación en el portafolio de servicios, lo que ha traído que el mercado objetivo sea cada vez mayor.

Desarrollo de alianzas. Para responder a la demanda del mercado, es importante que la empresa estudie la viabilidad de hacer alianzas con instituciones y empresas del sector o con otras casas comerciales para lograr el liderazgo de nuevas variedades en servicios complementarios.

6. PLANEACION ESTRATEGICA

6.1. LEMA EFICACIA.

El Grupo Eficacia maneja su lema o eslogan institucional a través de un diseño de imagen estructura, el cual proyecta un trabajo constante por la excelencia, dirigidos siempre a lograr buenos y mejores resultados, además, incluye en su segunda parte el apoyo que Eficacia aporta a sus clientes, como un estamento de soporte a las necesidades de la comunidad.

Figura 4. Logo de la empresa



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

6.2. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL AÑO 2008

A partir del análisis de la misión para el año 2007 y al crecimiento de la organización durante los últimos años, se realizan ajustes para modificar la misión de la organización de acuerdo a las características de la organización:

Misión de la Organización para el año 2007

Contribuimos con el logro de los objetivos de nuestros clientes, brindando asesoría, conocimiento y soluciones integrales de tercerización, con talento humano competente, procesos ágiles y tecnología de vanguardia. Con Eficacia creamos valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad.

Misión de la Organización para el año 2008

Generamos soluciones integrales de servicio con asesoría, talento humano competente y productividad, creando valor a nuestros clientes y la sociedad, bienestar para nuestros colaboradores y rentabilidad para nuestros accionistas.

6.3. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL AÑO 2008

Teniendo en cuenta la visión del 2007 se ha construido una nueva para este año, reforzada en la experiencia y pericia la institución:

Visión de Eficacia años 2007

Al 2008, ser la mejor opción para los clientes, por nuestra contribución al logro de sus objetivos.

Visión para el año 2008

En el año 2010 el grupo corporativo Eficacia será más rentable, reconocido por nuestros clientes y mercado como la mejor opción por la calidad de servicios de outsourcing con talento humano competente.

6.4. RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla 3. Resultados de la organización.

Resultados año 2007	Meta	Resultado
Rentabilidad	1.76%	0.61%
Crecimiento en ventas	29.2%	16.7%
Servicio al cliente	4.00 %	3.68%
Clima Organizacional	65.0%	75.0%

Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

A pesar de que la rentabilidad y el crecimiento en ventas no fue el esperado, se deben establecer estrategias para alcanzar estas metas.

Los Retos u objetivos estratégicos de la organización están siempre enmarcados en una de las 4 perspectivas (Financiera, Clientes, Interna, Aprendizaje Innovación y desarrollo) y para alcanzar estos retos se plantean unos objetivos estratégicos y las iniciativas que permiten lograr los resultados.

6.5. POLÍTICA DE AHORRO COMO PARTE ACTIVA DE LA ESTRATEGIA FINANCIERA

Política de Ahorro

- “Todos somos desde nuestro rol responsables del adecuado manejo y optimización de los recursos utilizados para realizar las actividades diarias. Antes de ejecutar un gasto debemos evaluar si está negociado con el cliente o incluido en el presupuesto, pensando cómo utilizarlo de la mejor manera para lograr un resultado costo-efectivo en la prestación del servicio. Cada una de las personas debe contribuir con el logro de los resultados para garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo, para el bienestar y el de todos los colaboradores”

6.6. PERSPECTIVA FINANCIERA

Teniendo en cuenta medidas para alcanzar mejores resultados de tipo financiero, la política de ahorro, las expectativas de la organización, etc. se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivos Estratégicos

- Incrementar las ventas rentablemente.
- Aumentar el margen bruto de la Compañía.
- Aumentar el margen neto de la Compañía.
- Administrar efectivamente el margen Operacional.

Estrategias para alcanzar estos Objetivos

- Definir e implementar procesos y políticas para el manejo eficiente de los recursos administrativos.
- Definir e implementar una política de Administración de gastos de personal que permita controlar las variables que impactan la distorsión del gasto.
- Desarrollar nuevos sectores con nuestro portafolio de servicios.
- Diseñar un modelo que incremente el nivel de recaudo (estrategias de recaudo, establecer metas y métodos de compensación por persona)
- Diseñar una metodología para la administración del costo que permita tomar acciones de renegociación o replanteamiento del negocio oportuno a través del análisis financiero de los resultados que han tenido los clientes.

- Optimizar la estrategia de negociación para los negocios de tarifa o costo persona con el fin de garantizar que los costos fijos se cobren independientemente de la fluctuación del negocio
- Rentabilizar clientes vía recomposición del portafolio de servicios

6.7. PERSPECTIVA INTERNA

Teniendo en cuenta las características de la organización a nivel de talento humano, imagen corporativa, estrategias de negocio y calidad de los procesos, a continuación se describen los objetivos relacionados con la perspectiva interna

Objetivos Estratégicos

- Outsourcing Integral De Talento Humano
- Posicionar al grupo corporativo como asesor en servicios integrales.
- Gerenciar Integralmente los Negocios (fundamentado en acuerdos de servicio)
- Desarrollar un enfoque de calidad y mejoramiento continuo en procesos y de planeación de recursos

Estrategias para alcanzar estos Objetivos

- Desarrollar Cultura en Gestión de Calidad
- Desarrollar y explorar alianzas con terceros (centros de formación, institutos técnicos, etc.) que incrementen y fortalezcan la efectividad de las fuentes de reclutamiento.
- Diseñar mecanismos de comunicación permanente y actualización a la organización sobre los servicios que presta
- Diseñar mecanismos de comunicación permanente y actualización a la organización sobre los servicios que presta
- Entrenar a líderes de los procesos o de cara al cliente, en temas de gestión humana integral que garanticen conocimiento y asesoría integral en las Líneas de Servicio
- Estructurar y aplicar una metodología que garantice la prestación de servicio con talento humano competente (fortalecimiento de semilleros, reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento)
- Estudiar, Implementar y realizar acompañamiento a la aplicación de COACHING en ventas
- Formular el plan de continuidad de la compañía
- Implementar la metodología de venta consultiva especializada
- Proyecto de productividad: Optimizar los procesos críticos de la cadena de operación.

- Realizar Alianzas con terceros especializados en gestión humana para estar a la vanguardia en herramientas de selección y evaluación de competencias
- Redefinir el modelo de atención (estructura) e Implementar la metodología de gerenciamiento integral de los negocios.
- Definir el sistema de información gerencial (Cuadro de mando integral)

6.8. PERSPECTIVA CLIENTES

Nuestros clientes son muy importantes para el alcance los objetivos de la empresa, todos los servicios están dirigidos a ellos, por lo tanto, la definición de objetivos y estrategias deben estar acordes con la capacidad de la empresa, con su disposición de servicio, con su buen nombre, etc.

Objetivos Estratégicos

- Fidelizar clientes a través de diferenciación en el servicio.
- Centrarse en garantizar el cumplimiento de la promesa básica del servicio.
- Ser la marca más valorada y perdurable en el tiempo.
- Política de negocios rentables con clientes satisfechos

Estrategias para alcanzar los Objetivos

- Crear e implementar el mecanismo de medición interno del servicio que permita realizar seguimiento semestral a los atributos medidos en la percepción del cliente.
- Definir una estrategia de choque para el posicionamiento de marca de la compañía frente a cliente y no clientes de acuerdo a los resultados obtenidos en mecanismos de retroalimentación del servicio.
- Diferenciar los segmentos de mercado por necesidades.
- Implementar el proyecto de Cultura de Servicio (Revisión y estandarización de los acuerdos de servicio internos de Eficacia como base al proyecto de Cultura de Servicio en los clientes).
- Diseñar un proceso sistemático de revisión de las cifras, análisis y acción frente a los resultados de los negocios.

6.9. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y DESARROLLO.

Como base fundamental de nuestra operación en el mercado, es importante ampliar la gama de nuestros servicios, complementando y cambiando los actuales, innovando servicios de alta calidad para todos nuestros clientes y los clientes

potenciales, teniendo siempre presente el talento humano de la empresa y los recursos destinados para mejorar su desempeño.

Objetivos Estratégicos

- Atraer, seleccionar y desarrollar el talento humano competente y diferenciador.
- Asegurar y Capitalizar el conocimiento y la memoria organizacional.
- Facilitar las condiciones para contar con un talento humano feliz interno.
- Desarrollar una cultura organizacional diferenciadora basada en los valores.
- Desarrollar procesos de innovación para rentabilizar el negocio

Estrategias para alcanzar los Objetivos

- Rediseñar los programas de Bienestar, con una orientación de calidad de Vida a través del fortalecimiento de convenios con terceros (salud, recreación y desarrollo o aprendizaje).
- Desarrollar e implementar la metodología de Océanos azules
- Implementar el proceso de administración de la relación comercial con el cliente- CRM
- Estructurar e implementar el modelo de formación y desarrollo de las competencias que requiere el negocio aprovechando entre otras, la herramienta de e-learning -personal interno.

7. ANALISIS DE LA MARCA DEL GRUPO CORPORATIVO EFICACIA

Para determinar las características del plan de marketing es importante describir las marcas del grupo corporativo mediante los servicios especializados que Eficacia ha posicionado en el mercado, para lo cual se describen a continuación dos de las marcas más importantes de la compañía.

Figura 5. Logo empresarial. Servicios integrales



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Compañía especializada en la entrega de soluciones productivas a nuestros clientes, con Talento Humano Calificado en Servicios Integrales y Outsourcing.

Figura 6. Logo empresarial. Personal temporal



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Compañía especializada en la entrega de soluciones productivas a nuestros clientes, con Talento Humano Calificado para atender necesidades temporales con personal en misión.

8. ANALISIS DE LOS SERVICIOS ACTUALES DE EFICACIA

Tal vez uno de los servicios mas importante de Eficacia es sin lugar a duda el suministro de personal, este servicio es el resultado de la necesidad de las empresas de contratar a la persona indicada a la hora indicada.

Esta necesidad se ha convertido en una ventaja competitiva para ofrecer un servicio especializado a nivel de Outsourcing, posicionando a Eficacia en un ente fundamental y de apoyo para las empresas mediante la gestión del talento humano.

Figura 7. Logo empresarial. Suministro de personal



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

A. Servicios de Outsourcing en talento humano

- Selección de Personal
- Evaluación del personal
- Visita Domiciliaria

B. Servicios Especializados de Outsourcing

- Gestión de Procesos Administrativos
- Gestión de Procesos de Producción

C. Servicios de Outsourcing en Punto de Venta

- Merchandising en el Canal Autoservicio
- Promoción y Ventas
- Servicio Operación Logística en Punto de Venta (SOL)

- Centros de Distribución Material Promocional (CEDIS)
- Información en Línea Punto de Venta (IPV)
- Logística Integrada de Campañas y Eventos (LICE)
- Merchandising en el Canal Tradicional
- Descripción del Servicio de Suministro de Personal

Reclutamos y seleccionamos para usted el personal que su Empresa necesita con base en el perfil y los objetivos que requiere.

Incluye además la aplicación de pruebas, entrevistas, verificación de referencias, contratación, pago de nomina y bienestar social.

Promesa de valor para las empresas

Para diferenciarse en el mercado ante las demás empresas Eficacia ofrece un servicio con dos propuestas que generan valor, estas son:

- Suministrar personal a los clientes que se desempeñen bajo los estándares óptimos esperados, cumpliendo los perfiles en los plazos acordados
- Garantía de cumplimiento de todos los aspectos laborales, seguridad industrial y de bienestar social programados por la Compañía que permitan contar con Colaboradores Satisfechos y Comprometidos

Figura 8. Ciclo del Servicio



Fuente: Autor del proyecto

Figura 9. Logo empresarial. LICE



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El servicio LICE apoya al cliente en el logro de sus estrategias a través del desarrollo de campañas y eventos en el canal Tradicional que permiten:

- Posicionamiento de marca
- Fidelización del comprador y Consumidor
- Incremento de ventas
- Evacuación de producto

- Afianzamiento de las relaciones entre el proveedor y comprador.

Promesa de valor LICE

LICE Contribuye a consecución de la rentabilidad de nuestros clientes a través del desarrollo efectivo de campañas y eventos que permitan:

- Incrementar el tráfico o la llegada de consumidores
- Incrementar la frecuencia y la cantidad de compra
- Fidelizar al consumidor
- Incrementar las ventas
- Disminuir la temporalidad de las compras
- Animar la prueba
- Expandir los usos
- Reportar información
- Atraer a nuevos compradores

Figura 10. Logo empresarial. SEA



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El Servicio de aseo ofrece a los clientes el mantenimiento de sus instalaciones garantizando la limpieza de pisos, oficinas, áreas comunes, planta, bodegas y parqueaderos; a través de personal calificado administrado y supervisado por Eficacia.

Promesa de Valor

- Expertos en la Labor.
- Personal Confiable, Amable y Capacitado.
- Flexibilidad para adaptarnos a las necesidades del cliente
- Disponibilidad permanente
- Excelentes Relaciones con el Cliente

Figura 11. Logo empresarial. Merchandising



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El servicio de Merchandising comprende todas las actividades de mercadeo que el cliente tiene planeadas para generar rápida rotación y venta de sus productos en el canal de Supermercados.

Promesa de Valor

Contribuir a la rentabilidad de nuestros clientes en los puntos de venta mediante:

- Cumplimiento de las Estrategias de Exhibición establecidas
- Logro y Mantenimiento de los % participación en exhibición de los productos
- Surtido y Resurtido Oportuno
- Control de agotados
- Seguimiento Efectivo del Negocio
- Buena Relación con Administradores de PV

Figura 12. Logo empresarial. CEDIS



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El Servicio Administración de POP, Ofrece a los clientes el control y entrega oportuna de:

- Material Promocional
- Muebles, equipos

- Premios y elementos

A los diferentes puntos de venta del canal autoservicio y tradicional, con talento humano calificado en los procesos de programación, recibo, almacenamiento, alistamiento, despacho distribución y software de control.

Promesa de Valor

- Integración de la Operación de almacenamiento y distribución al desarrollo de eventos. Permitiendo la trazabilidad de Costos y Cantidades de Materiales e Insumos por Programa y PV
- Despacho oportuno y optimizado de entregas a punto de venta minimizando costos de nuestros Clientes.
- Control sistematizado de inventarios
- Desarrollo de los procesos de programación, recepción, almacenamiento, alistamiento acorde a temporadas.

Figura 13. Logo empresarial. SOL



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El Servicio de Operación Logística es Modalidad de Outsourcing enfocada a Suministrar y administrar el personal necesario para surtir los productos y atender a los consumidores en los puntos de venta, garantizando una buena operación desde la apertura hasta el cierre del almacén.

Promesa de Valor

- Satisfacción del Consumidor a través de una atención personalizada.
- Satisfacción del Proveedor a través de un Surtido eficiente con pedidos acordes a la operación.
- Disminución de agotados y mantenimiento del Layout
- Satisfacción de la Cadena a través de un adecuado control de inventarios y una disminución de las averías

Figura 14. Logo empresarial. IPV



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El Servicio IPV es una Fuente de Conocimiento y Soporte confiable, en tiempo real que permite identificar el comportamiento del mercado y población objetivo, monitorear la gestión y el cumplimiento de la estrategia del cliente en el punto de venta, y monitorear la gestión de los equipos de trabajo para contribuir a la toma de decisiones a nivel regional y nacional.

Promesa de Valor

- Facilita y Permite una reacción oportuna ante los cambios de: mercado, competencia y comportamientos no óptimos de estrategias emprendidas.
- Conocimiento en tiempo real del rompimiento de las estrategias de mercado emprendidas por los clientes

Figura 15. Logo empresarial. EFIAULA



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Efi@ula es una solución integral de inducción capacitación y entrenamiento de personal a través de una herramienta de formación virtual, con programas estandarizados y a la medida del cliente.

Permite:

- acceso desde cualquier parte donde se cuente con instalación de Internet

- reportes online de control y trazabilidad de aprendizaje de los estudiantes.
- Validación en tiempo real de procesos de aprendizaje de sus colaboradores según el plan de formación establecido.
- Flexibilidad en los procesos de capacitación gracias a la disponibilidad de los cursos 7 días a la semana 24 horas del día.
- Reduce los costos de capacitación al remplazar los salones de clase, los costos de transporte y logística. Potencializa y Optimiza los recursos de capacitación de la organización.
- Optimiza el desarrollo de plan carrera dentro de su organización para facilitar y apoyar sus estrategias de retención del conocimiento. Potencializa y Optimiza los recursos de capacitación de la organización.

9. ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

Eficacia es una Compañía especializada en la entrega de soluciones productivas a sus clientes, con Talento Humano Calificado en Temporal o en Misión.

Eficacia cuenta con el respaldo y la solidez económica del Grupo Corporativo, lo que le ha permitido mantenerse a la vanguardia en tecnología e informática y contar para la prestación de sus servicios, con talento humano altamente calificado y comprometido con su misión.

Gracias a la persistencia y trabajo del grupo corporativo se ha obtenido certificación de calidad por la prestación especializada de sus servicios. A continuación se describe la certificación y la política de calidad de su sistema de gestión además de los programas de bienestar que Eficacia brinda día a día a todos sus miembros:

Sus estándares de calidad garantizan a nuestros clientes, gestiones productivas y suministros oportunos de información, para la toma de decisiones.

Certificación de Calidad

Obtenida en 1999, sostenida por cinco años y actualizada a la versión ISO 9001 versión 2000, para todo el portafolio de servicios y en todas las regionales a nivel nacional.

Política de Calidad

Brindar a los clientes servicios de calidad con tecnología de vanguardia, mejoramiento continuo, atención personalizada y amable, para satisfacer las necesidades y expectativas, siempre dentro del marco legal vigente; garantizando bienestar y estabilidad a sus colaboradores y rentabilidad a sus accionistas.

Actividades de Bienestar

El bienestar del colaborador esta directamente relacionado con el de su familia, por eso el Grupo Corporativo Eficacia involucra al grupo familiar en los eventos de bienestar que realiza durante el año.

Descripción de algunos de los programas realizados por el grupo corporativo Eficacia.

Figura 16. Programa Mujer Madre



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Este evento congrega la mayor proporción de colaboradores del Grupo Corporativo Eficacia: Las Mujeres. Pensando en ellas se creó este evento que se realiza en el mes de mayo a nivel nacional en las seis regionales principales del Grupo Corporativo Eficacia. Se realizan actividades de integración, se entregan regalos, rifas y sorpresas para los asistentes.

Figura 17. Programa Día de los Niños



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Los niños ocupan un lugar privilegiado para el Grupo Corporativo Eficacia, pues se reconoce la necesidad de formar a las generaciones del futuro. Para ellos se

realiza este evento a nivel nacional en el mes de octubre. Las empresas clientes se vinculan con patrocinio de sus productos para los niños y se realizan actividades de recreación dirigida, se ofrecen refrigerios y se entrega una “Cajita Eficacia” con dulces y galletas

Figura 18. Jornada de la Salud.



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Los vientos de agosto llegan al Grupo Corporativo Eficacia con salud preventiva para los colaboradores y su grupo familiar. La Jornada de la salud reúne a profesionales de este ramo que ofrecen charlas educativas, talleres valoraciones del estado de salud como control de peso y talla, tensión arterial y agudeza visual para fomentar el autocuidado, prevención y buenos hábitos de la población trabajadora de la compañía.

Figura 19. Programa Show de Talentos



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

El Grupo Corporativo Eficacia realiza en noviembre este evento que promueve el sano esparcimiento de sus colaboradores, quienes participan de presentaciones de danzas, teatro, música, y otras expresiones del folclore colombiano.

Figura 20. Programa Carnaval Eficacia



Fuente: Grupo Corporativo Eficacia

Las compañías aprovechan una de las fiestas más representativas y reconocidas internacionalmente: El Carnaval de Barranquilla, para hacer su propio Carnaval Eficacia. A través de este evento de integración se postulan colaboradoras en misión como candidatas para la elección de la Reina Eficacia, quien es elegida por un jurado experto en folclore barranquillero.

10. CONCLUSIONES

El desarrollo de un plan de marketing para una organización permite identificar el potencial que puede desarrollarse en la región, brindando fuentes de trabajo a los ciudadanos, generando un mejor servicio a los clientes, con la iniciativa del talento humano, con la estructuración y organización de los programas ofrecidos por esta gran empresa Eficacia.

Los riesgos que se corren deben ser previstos para que sus consecuencias sean minimizadas. Es importante reconocerlos para limitar la inexperiencia en las organizaciones, en las personas, en los recursos, en la región; buscamos no detenernos con las primeras impresiones y seguir adelante insistiendo, y brindando espacios concretos para canalizar ideas que generen promesas de valor.

Comencemos a definir que los puntos fuertes de la organización, son:

- En primer lugar la motivación interna a la comunidad de que sí se puede lograr una mejor compañía.
- Ésta visión de optimismo ya es motor de nuevas iniciativas y revitalización de una organización mas competitiva.
- Eficacia es una Organización conocida y posicionada a nivel regional

Existe conciencia de la realidad competitiva del entorno. Es necesario ofrecer e incrementar otras alternativas de servicio, con otras posibilidades de actividades atractivas para el circuito regional y nacional. Un entorno natural, una comunidad dispuesta a la bienvenida de los distintos tipos de público externos, en búsqueda de una mejor calidad de vida. La disposición de Servicios innovadores son las claves de éxito en este emprendimiento que quiere alcanzar la gerencia de marketing.

Como cualquier otra ciencia que se ubica en el estudio de una realidad, la disciplina del Mercadeo ha ido evolucionando como una respuesta a un conjunto de prácticas, que progresivamente y por diversas razones ha tomado cada vez más fuerza en el ámbito económico-empresarial de la sociedad. Su relación con la organización orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad empresarial es evidente y adquiere cada vez más relevancia.

El crecimiento de la Industria Colombiana ha generado cambios importantes en las necesidades de formación de los profesionales, lo cual ha exigido a las empresas la implementación de mecanismos para monitorear permanentemente dichos

cambios, con el fin de diseñar ofertas de productos y servicios que se ajustan en forma pertinente y adecuada a dichas necesidades.

Los avances tecnológicos que se presentan en el mundo, invitan a una transformación en las organizaciones, quienes requieren profesionales aptos para cualquier tipo de cambio, con una formación que permita el contacto con tecnologías de punta, tornándose poco factible por la dificultad en la consecución de recursos.

11. RECOMENDACIONES

- La apertura de nuevas empresas que ofrecen programas afines y/o una oferta sustituta de los servicios de EFICACIA, acentúa la competencia, obligando a la empresa a generar ventajas competitivas, especialmente en la calidad de los servicios y la diversificación de la oferta de los mismos, priorizando sobre sus recursos y capacidades. Por lo tanto, EFICACIA, debe reconocer y comprender la importancia del establecimiento de procesos estructurados de Planeación Estratégica de Mercadeo.
- Resulta necesario contar con procedimientos claramente definidos y documentados para la planeación y ejecución de la función de mercadeo al interior de la empresa, en total correspondencia con los objetivos y lineamientos institucionales, de conocimiento y dominio generalizado por parte de los responsables e involucrados en los diferentes procesos.

BIBLIOGRAFIA

Ac Nielsen Global Site: Customized Research Services: Evaluating your Marketing Mix.

ADCOCK D, Bradfield R, Halborg A& Ross C. Marketing Principles & Practice. Pitman, 1995.

DIBB S y Simkin L, The Marketing Casebook, Routledge, 1994

HENAO WILLES, Miryam, “La Universidad Colombiana y lo Público”. Citada en Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior. MEN-ICFES, p.19.

HERNÁNDEZ, Carlos A., “Ciencia, Universidad e Investigación. La Universidad y la vigencia de la cultura académica”. Citado en MEN-ICFES, op. Cit., p.19.

JOBBER D, Principals and Practices of Marketing, McGraw Hill, 1995.

KOTLER. Philip. Dirección de Marketing. Editorial Pretice Hall. 2000.

LAMB, Charles, HAIR, Joseph, MCDANIEL, Carl. Marketing. Editorial Thomson 2002.

LAMBIN, Jaques. Marketing Estratégico. Editorial MCGRAW-HILL. Edición 1995, 646 páginas.

McCARTHY. E. Jerome y PERREAULT, William Jr. Marketing un Enfoque Global. Editorial Mc Graw Hill. 2000.

WEBGRAFIA

Del sitio web de la American Marketing Association: MarketingPower.com, sección Dictionary of Marketing Terms, URL del sitio: <http://www.marketingpower.com/>

ANEXOS

ANEXO A. COTIZACION DEL SERVICIO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Bucaramanga, Agosto 19 de 2.008

Señores:
UIS
Coordinación de posgrados
Bucaramanga

Reciba un cordial saludo.

A continuación presentamos los servicios de nuestro grupo Corporativo, conformado por las compañías Extras S.A. y Eficacia S.A.

EXTRAS S.A. es una empresa especializada en el suministro de personal calificado a través del servicio temporal o en misión para diversas actividades. Nuestra infraestructura Nacional proporciona un servicio con mayor cobertura; Contamos con planes de capacitación, formación y desarrollo y Bienestar social, para todo el personal que enviamos a nuestros clientes.

EFICACIA S.A. es una empresa, especializada en la prestación de servicios integrales y de outsourcing, con un amplio, dinámico y versátil portafolio de productos y servicios acordes con las necesidades del cliente, sustentada en talento humano.

Las líneas de servicio ofrecidas por Extras S.A. son:

- Suministro de Personal

Las líneas de servicio ofrecidas por Eficacia S.A. son:

SERVICIOS DE OUTSOURCING EN TALENTO HUMANO

- Selección de Personal
- Evaluación de Personal
- Visita Domiciliaria
- Programas de formación virtual

SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE OUTSOURCING

- Gestión de Procesos Administrativos
- Gestión de Procesos de Producción
- Servicio Especializado de Aseo

SERVICIOS DE OUTSOURCING EN PUNTO DE VENTA

- Merchandising en el canal Autoservicio
- Promoción y Ventas
- Operación Logística en Punto de Venta
- Almacenaje, Distribución y Administración de Material Promocional
- Información On - line en Punto de Venta (IPV)
- Logística Integrada de Campañas y Eventos (LICE)

Contamos con oficinas en las principales ciudades del país desde donde damos un cubrimiento y presencia a todo el territorio Nacional, para realizar las búsquedas requeridas por nuestras Empresas - Clientes:

- REGIONAL SUR-OCCIDENTE: Cali (principal), Pasto, Popayán, Buenaventura.
- REGIONAL ANTIOQUIA: Medellín (principal).
- REGIONAL EJE CAFETERO: Pereira (principal), Armenia, Ibagué, Manizales, Neiva.
- REGIONAL ORIENTE: Bucaramanga (principal), Cúcuta, Tunja, Villavicencio, Yopal, Arauca.
- REGIONAL CENTRO: Bogotá (principal).
- REGIONAL NORTE: Barranquilla (principal), Cartagena, Montería, Santa Marta, Valledupar.
- REGIONAL NACIONAL: Guayaquil (Ecuador), Quito (Ecuador).

En cuanto a nuestro servicio de “SELECCIÓN DE PERSONAL”, le ofrecemos la búsqueda, reclutamiento, selección, referenciación, y aplicación de pruebas especializadas con su respectivo informe psicológico, evaluando todas las categorías y perfiles solicitados.

Teniendo en cuenta lo anterior, y partiendo de una base de preseleccionados, se escogen tres personas (1 terna), los cuales se proponen como candidatos(as) por nuestro grupo de psicólogas, para que el cliente designe de entre ellos(as), el que desempeñará el cargo o empleo requerido, por lo que este servicio es ofrecido a los Clientes que desean evaluar y vincular directamente personal calificado en las diferentes áreas de su Empresa, para tal fin EFICACIA S.A. cuenta con una amplia y diversificada base de datos.

En lo referente a la aplicación de pruebas, EFICACIA S.A. personaliza su servicio de acuerdo al puesto, categoría, y solicitud de la Empresa- Cliente, basándose en los resultados que se desean obtener y requerimientos del cargo, elaborados de ser posible, por el que sería su Jefe Directo. Luego de la aplicación de nuestras pruebas y programas, se podrán conocer las habilidades del postulante, competencias y conocimientos, así como sus actitudes, interacción con los demás, persistencia, constancia, tolerancia al stress, sus motivaciones, energía, y finalmente, su capacidad de adaptación al nuevo ambiente de trabajo al cual se está postulando.

De acuerdo a su solicitud, adjunto la cotización de nuestro servicio de SELECCIÓN DE PERSONAL, esperamos contar con la posibilidad de atender sus requerimientos de personal en el presente y futuro, en su Organización, formando parte de nuestra Compañía como uno de nuestros más preciados clientes.

SERVICIO	VALOR salario	VACANTE S	TERN A	No. PERSONA S	TOTAL
INGENIERO DE MERCADOS	1.200.000	1	1	3	\$720.000
VALOR BRUTO					\$720.000
IVA	16%				\$ 115.200
(-) RETENCIÓN EN LA FUENTE	-11%				-\$ 79.200
TOTAL INVERSIÓN					\$756.000

Agradezco su interés y estaré atenta a sus comentarios.

Cordialmente,

PEPE PEREZ NEIRA
EJECUTIVO DE VENTAS Y SERVICIOS
"Somos Gente que Crece y Hace Crecer"
Calle 34 # 27 – 75 B/manga
Tel: (57) 6349000 Ext. 119 – Cel. 317-4046499
Mail: pepe_perez@eficacia.com.co