

**PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA
Y GENTE UTIL S.A. PARA LOS AÑOS 2005 Y 2006**

**ROLAND FERNANDO ACEVEDO LARA
MARGIE LILIANA RUEDA CARREÑO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2006

**PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA
Y GENTE UTIL S.A. PARA LOS AÑOS 2005 Y 2006**

**ROLAND FERNANDO ACEVEDO LARA
MARGIE LILIANA RUEDA CARREÑO**

**Trabajo de investigación para optar al título de Especialista en Alta
Gerencia**

**Director:
HERNAN PABON BARAJAS
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION DE ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA
2006**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCION	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. ALCANCE	15
3.JUSTIFICACIÓN	16
4. OBJETIVOS	17
4.1 OBJETIVOS GENERALES	17
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
5. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	18
5.1 RESEÑA HISTORICA	18
5.2 MISIÓN	19
5.3 VISION	19
5.4 POLITICA DE CALIDAD	19
5.5 SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN	20
5.6 ORGANIGRAMA	20
5.7 ESTADO DEL ARTE	21
6. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICABLE A LA ORGANIZACIÓN	21
6.1 ETAPA DE DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO	24
6.1.1 Auditoria Externa	24
6.1.1.1 El Macroentorno	24
6.1.1.2 El Entorno Industrial	26
6.1.1.3 El Entorno Competitivo	27
6.1.2 Auditoria Interna	28
6.2 ETAPA DE DECLARACION DE LA MISION Y VISION	30
6.3 ETAPA DE GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS GENERALES	30

6.3.1 La Matriz DOFA	31
6.3.2 La Matriz PEYEA	33
6.4 ETAPA DE PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS	36
7. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN	37
7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO	37
7.1.1 Auditoria Externa	37
7.1.1.1 Análisis del Macroentorno	37
7.1.1.2 El Entorno Industrial	44
7.1.1.3 Análisis del Entorno Competitivo	55
7.1.1.3.1 Análisis de Grupos Estratégicos	66
7.1.1.3.2 Interpretación de la Matriz de Perfil Competitivo	70
7.1.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos	72
7.1.2 Auditoria Interna	74
7.1.2.1 Matriz de Factores Internos	80
7.2 DECLARACION DE LA MISION Y VISION	83
7.2.1 Preguntas para la declaración de la misión	83
7.2.2 Justificación de la Misión Gente Útil S.A.	86
7.2.3 Justificación de la Misión Sol Empresarial Ltda	87
7.2.4 Preguntas para la declaración de la visión	88
7.2.5 Justificación de la Visión Gente Útil S.A.	89
7.2.6 Justificación de la Visión Sol Empresarial Ltda	89
7.3 GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN	90
7.4 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACION PARA LA ORGANIZACIÓN	101
8. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	111
9. RESULTADOS OBTENIDOS	112
10. CONCLUSIONES	114

BIBLIOGRAFIA	116
ANEXOS	119

116
119

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla N°1 Análisis de los factores económicos	38
Tabla N°2 Análisis de los factores políticos	40
Tabla N°3 Análisis de los factores sociales, culturales y demográficos	41
Tabla N°4 Análisis de los factores tecnológicos	42
Tabla N°5 Análisis de la competencia	43
Tabla N°6 Rivalidad entre las empresas competidoras	44
Tabla N°7 Entrada potencial de nuevos competidores	47
Tabla N°8 Desarrollo potencial de productos sustitutos	49
Tabla N°9 El poder de negociación de los proveedores	50
Tabla N°10 El poder de negociación de los consumidores	52
Tabla N°11 Cuadro de conclusiones de aplicación de las cinco fuerzas de Porter	53
Tabla N°12 Competidores por servicio	55
Tabla N° 13 Fortalezas Vs debilidades de los competidores	57
Tabla N°14 Matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de selección del talento humano	67
Tabla N°15 Matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de administración de nómina	68
Tabla N°16 Matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de asesoría y consultoría en el área de talento humano	69
Tabla N°17 Conclusión de la matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de selección del talento humano	70

Tabla N°18 Conclusión de la matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de administración de nómina	70
Tabla N°19 Conclusión de la matriz de perfil competitivo – Grupos Estratégicos para el servicio de asesoría y consultoría en el área de talento humano	71
Tabla N°20 Matriz de evaluación de factores externos	72
Tabla N°21 Análisis del proceso de gestión gerencial	74
Tabla N°22 Análisis del proceso de gestión comercial	75
Tabla N°23 Análisis del proceso de prestación del servicio	76
Tabla N°24 Análisis del proceso de compras	77
Tabla N°25 Análisis del proceso de gestión humana	77
Tabla N°26 Análisis del proceso de calidad	78
Tabla N°27 Matriz de evaluación de factores internos	81
Tabla N°28 Matriz DOFA organizacional	91
Tabla N°29 Matriz PEYEA	92
Tabla N°30 Matriz MCPE #1 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	94
Tabla N°31 Matriz MCPE #2 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	95
Tabla N°32 Matriz MCPE #3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	96
Tabla N°33 Matriz MCPE #4 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	97
Tabla N°34 Matriz MCPE #5 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	98
Tabla N°35 Conclusión de la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	99
Tabla N°36 Plan estratégico de GENTE UTIL S.A. para los años 2005 y 2006	101

Tabla N°37 Plan estratégico de SOL EMPRESARIAL LTDA para los años 2005 y 2006	103
Tabla N°38 Objetivos, acciones y sugerencias por proceso para GENTE UTIL S.A	108
Tabla N°39 Objetivos, acciones y sugerencias por proceso para SOL EMPRESARIAL LTDA	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura N°1 Esquema básico de la organización	14
Figura N°2 Organigrama de la organización	20
Figura N°3 Modelo de planeación estratégica aplicado a la organización	23
Figura N°4 Modelos de las cinco fuerzas de la competencia	27
Figura N°5 La matriz DOFA	32
Figura N°6 La matriz PEYEA	34
Figura N°7 Perfil competitivo	93
Figura N°8 Modelo general de la administración estratégica	134

RESUMEN

TITULO:

PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA Y GENTE UTIL S.A. PARA LOS AÑOS 2005 Y 2006*

AUTORES:

ACEVEDO LARA, Roland Fernando
RUEDA CARREÑO, Margie Liliana.**

PALABRAS CLAVES:

Plan Estratégico
Administración
Objetivos
Estrategias

DESCRIPCION:

Se desarrollo la monografía teniendo las bases de la planeación estratégica como elemento fundamental dentro de cualquier organización que desee expandirse y crecer, además el mayor beneficio de la planeación es el de servir para que las empresas, usen un enfoque más sistémico, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es por esta razón que en la organización Sol Empresarial y Gente Útil S.A. ha decidido aprovechar la potencialidad de su talento humano y la experiencia de la gerencia para combinarlas con el fin de proyectar las estrategias que llevaran a las empresas hacia el éxito en el futuro.

Este proceso de planeación permite anticipar los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que sean graves, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas mediante la aplicación de diferentes métodos que permite establecer y analizar la viabilidad de las estrategias. Es por eso que en estos tiempos de constantes cambios este proceso permite a las organizaciones ser proactivas en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

La monografía se centra en la etapa de formulación donde se obtiene como resultado los objetivos y estrategias derivadas de la visión y misión de la organización Sol Empresarial Ltda. y Gente Útil S.A., quedando para la dirección la tarea fundamental de la implementación del plan de acuerdo a las recomendaciones y sugerencias.

* Monografía

** Universidad Industrial de Santander. Escuela de estudios industriales y Empresariales.
Especialización de Alta Gerencia. Hernán Pabon Barajas

SUMMARY

TITLE:

STRATEGIC PLAN OF SOL EMPRESARIAL LTDA AND GENTE UTL S.A ORGANIZATIONS FOR THE YEARS OF 2005 AND 2006*

AUTHORS:

ACEVEDO LARA, Roland Fernando
RUEDA CARREÑO, Margie Liliana.**

KEY WORDS:

Strategic Plan
Administration
Objectives
Strategies

DESCRIPTION:

The monograph was developed having in mind the bases of an strategic plan as the fundamental element inside any organization that is willing to expand and grow, furthermore the greatest benefit of the plan is to guide the companies to a more systematic, logical and rational approach when they are choosing their strategies. For this reason Sol Empresarial Ltda and Gente Util S.A organizations, have decided to take advantage of their human talent potential and the experience of their management, to combine them with the purpose of casting/showing the strategies that would lead to exit of the company on a future.

This planning process allows in advance to locate the problems before they occur and therefore confront them before they become very serious. It also help the managers to recognize between safety and dangerous opportunities, and how to choose them by applying different methods that permit to establish and analyze the viability of each strategy. That's why on this time of constant changes, this process allows the organizations to be pro-active in their three stages: formulation, execution, and evolution, achieving by this means the objectives of the organization.

The monograph is focused on the stage of formulation, where the objectives and derivative strategies of the mission and vision of Sol Empresarial Ltda and Gente Util S.A organizations are obtained, remaining only the direction of the task for implementation of the plan, according to the recommendations and suggestions.

* Monograph

** Industrial University of Santander. School of Industrial and Business Studies.
Specialization on High Level Management. Hernán Pabon Barajas

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente la ampliación de la cobertura de los servicios, diversificación de los productos y servicios, actualizaciones tecnológicas, entre otros.

La planeación estratégica es un proceso interesante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas; estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar en cada proceso.

Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a realizar para la satisfacer los clientes.

Se ha recurrido a las bases de la planeación estratégica para formular los objetivos y estrategias derivadas de la visión y misión de la organización Sol Empresarial Ltda y Gente Útil S.A., quedando la tarea fundamental de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar que en la organización Sol empresarial Ltda. y Gente útil S.A. están bajo los parámetros establecidos por la norma NTC-ISO 9001 versión 2000, actualmente solo existen objetivos y metas enfocados hacia el sistema de gestión de la calidad y no se tienen objetivos concretamente planteados hacia la proyección y desarrollo de la empresa para el futuro al nivel de su unidad estratégica de negocio, además no existe una retroalimentación y registro de las experiencias de la empresa. Básicamente se realiza la planeación de la empresa a nivel reactivo, es decir tomando medidas y soluciones en el corto plazo o a nivel inmediato.

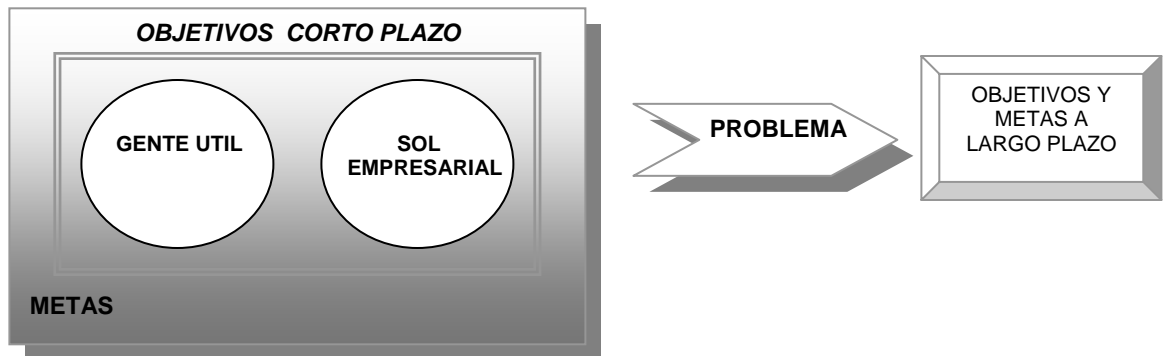


Figura N°1 Esquema Básico de la Organización

2. ALCANCE

El análisis y la planeación estratégica abarcara los procesos de selección, administración de nomina y outsourcing durante los periodos de 2005 al 2006. Decisión tomada por la gerencia administrativa y comercial debido a las constantes variaciones en el mercado y a la competencia desleal que se presenta en el sector de los servicios temporales y de outsourcing.

3. JUSTIFICACIÓN

La planeación estratégica es un elemento fundamental dentro de cualquier organización que desee expandirse y crecer, además el mayor beneficio de la planeación es el de servir para que las organizaciones, usen un enfoque más sistémico, lógico y racional para elegir sus estrategias. Por otra parte el beneficio mas grande de la planeación estratégica se encuentra en el proceso y no en la decisión o el documento que resulte, por la integración del personal a nivel interno de la organización, donde los altos ejecutivos y trabajadores comunican sus diferentes puntos de vista para concertar unas metas en común hacia las cuales se dirigirán todas las acciones posteriores.

La planeación estratégica deja de lado la planeación convencional basada en la intuición a la cual recurren la mayoría de las organizaciones. Esta planeación surge de un proceso de organización de informaciones y análisis, los cuales combinado con la intuición para poder realizar cambios oportunos en la dirección de las metas y objetivos conforme se presentan cambios en el entorno.

Es por esta razón que en la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE UTIL S.A. ha decidido aprovechar la potencialidad de su talento humano y la experiencia de la gerencia para combinarlas con el fin de proyectar las estrategias que llevaran a las empresas hacia el éxito en el futuro.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERALES

Formular un plan estratégico para la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A. para los años 2005 y 2006.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar un diagnostico detallado de los procesos que se desarrollan en el sistema de gestión de la calidad de la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A.
- Analizar los factores externos que pueden afectar la planeación estratégica de la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A.
- Aplicar los conceptos básicos de la administración estratégica para la formulación de objetivos y estrategias de la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A.
- Establecer las necesidades específicas de la empresa en cuanto a recursos, documentación, capacitación y formas de implementación de la planeación estratégica.
- Recomendar a la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A. las actividades que se pueden desarrollar para dar aplicación al plan estratégico.

5. DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 RESEÑA HISTÓRICA

GENTE UTIL S.A. esta compuesta desde sus inicios por cinco socios, dos de los cuales laboran directamente con la compañía. La empresa fue constituida para suministrar personal en misión mediante escritura pública el 17 de julio de 1997, y abrió sus puertas al público el 25 de septiembre del mismo año. Posteriormente y como exigencia del servicio en los cuales no se podía comprometer la empresa dadas las restricciones legales que en materia del objeto social tiene reglamentado el Ministerio del Trabajo, se decidió crear como complemento de los servicios a SOL EMPRESARIAL LTDA..

La organización SOL EMPRESARIAL LTDA, fue constituida como compañía limitada y también cuenta con cinco socios, mediante escritura pública el 8 de febrero de 1999 para suministrar servicios de outsourcing, asesorías y selección. Esta empresa empezó sus actividades bajo las directrices de GENTE UTIL S.A., pero posteriormente en la medida en que empezó a tener dinamismo, requirió de una dirección más activa por lo que se vinculó en este cargo a uno de los socios capitalistas de GENTE UTIL S.A.

La organización presta sus servicios a algunas ciudades del país como Cúcuta, Barrancabermeja y sus área de influencia, centralizando las actividades en Bucaramanga. Teniendo en cuenta que uno de los lineamientos bajo los cuales se crearon las Empresas fue ser las mejores, esta política llevó a los socios a tomar la decisión de implementar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2000 que garantice el mejoramiento continuo en la prestación de los servicios, actualizando tecnologías, capacitando al personal y buscando fundamentalmente la satisfacción del cliente, política que ha llevado a pasar de tener 50 empleados en el primer año de actividades a mantener actualmente un promedio de 1.100 empleados en misión.

5.2 MISIÓN

Nuestra Misión es facilitar a las Empresas que requieren y desean tener alternativas legales para manejar con flexibilidad sus procesos, acordes con la fluctuante situación económica que se vive actualmente, convirtiendo parte de sus costos fijos en variables, con el apoyo de personas dinámicas, creativas y preocupadas por potencializar sus capacidades personales y profesionales, en pro de los objetivos de la Empresa Usuaría.

5.3 VISIÓN

La organización Sol Empresarial Ltda. y Gente Útil S.A. seguirá siendo reconocida como una entidad líder en la atención personalizada de sus servicios, el mantenimiento y mejoramiento de sus procesos basados en tecnología de punta y un talento humano que crece con la organización para satisfacer las necesidades de los clientes.

5.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Sol empresarial Ltda. y Gente Útil S.A. conforman una organización comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos, la calidad y calidez en la prestación de sus servicios, de acuerdo con las necesidades del cliente en selección y/o Administración del Talento Humano, contando para ello con un personal de base capacitado y comprometido con la organización y el sistema de gestión de la calidad.

5.5 SERVICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los servicios prestados por cada una de las empresas son:

- GENTE UTIL S.A.: Administración de Nómina
- SOLEMPRESARIAL LTDA. : Selección y Programas de Outsourcing.

5.6 ORGANIGRAMA

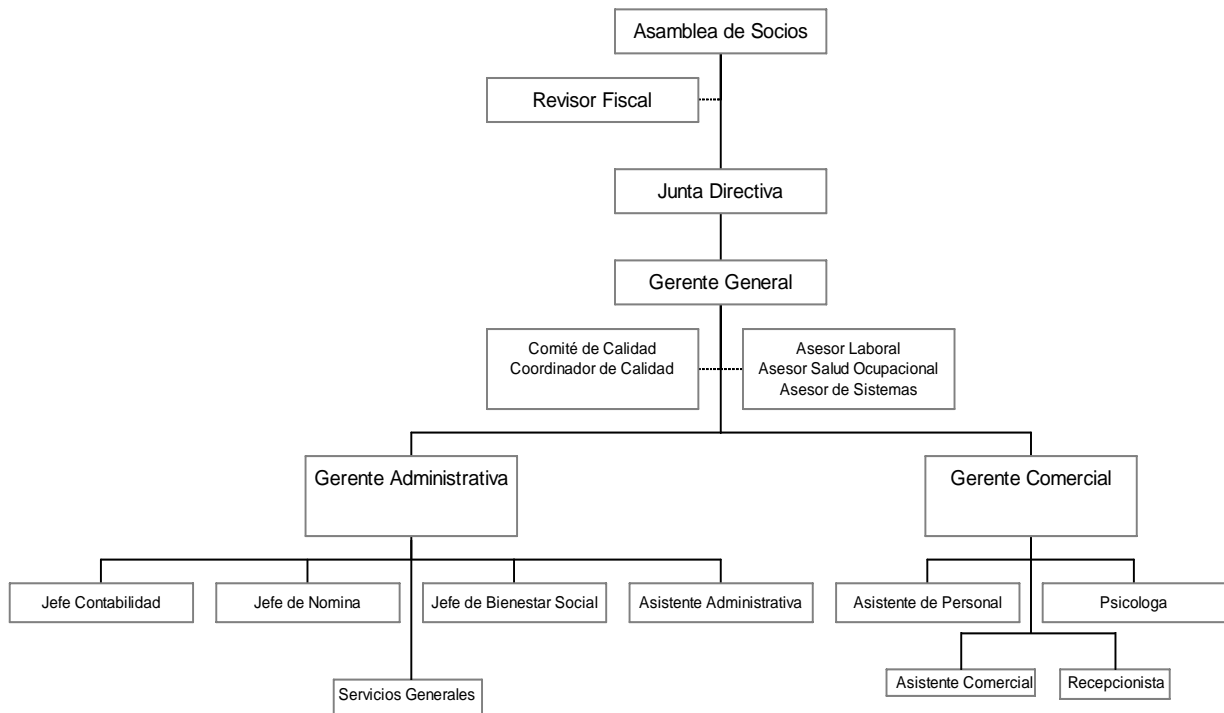


Figura N°2 Organigrama de la Organización

5.7 ESTADO DEL ARTE

Debido a la rutina de trabajo y a la actitud reactiva de la organización, no se había tenido en consideración la planeación estratégica, debido a la necesidad de mejoramiento que exige el cliente y la competencia, la gerencia ha tomado conciencia de la importancia de proyectar la organización y de aplicar a la misma los conceptos de la administración estratégica en búsqueda de consolidar con mayor firmeza el sistema de gestión de calidad implementado.

Actualmente se evalúa la satisfacción de los clientes y se controlan los productos no conformes que se presentan en el sistema de control de la calidad, con lo cual se ha logrado implementar acciones correctivas y preventivas

6. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA APLICABLE A LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a las condiciones de la Organización SOL EMPRESARIAL LTDA y GENTE UTIL S.A. se ha optado por el modelo general de la administración estratégica de Fred R. David., específicamente la etapa de formulación de la estrategia.

Para la selección del modelo de planeación se tuvo en cuenta el tamaño de la organización, la estructura, actividad comercial, perfil del personal y los intereses de la gerencia.

Para garantizar la adaptación del modelo a las necesidades de la organización se ha realizado modificaciones al orden de las etapas, con el fin de aprovechar el enfoque por procesos del sistema de gestión de calidad de la organización, a continuación se describen cada una de las etapas y se presenta en la Figura N°4 el modelo de planeación estratégica aplicado a la organización:

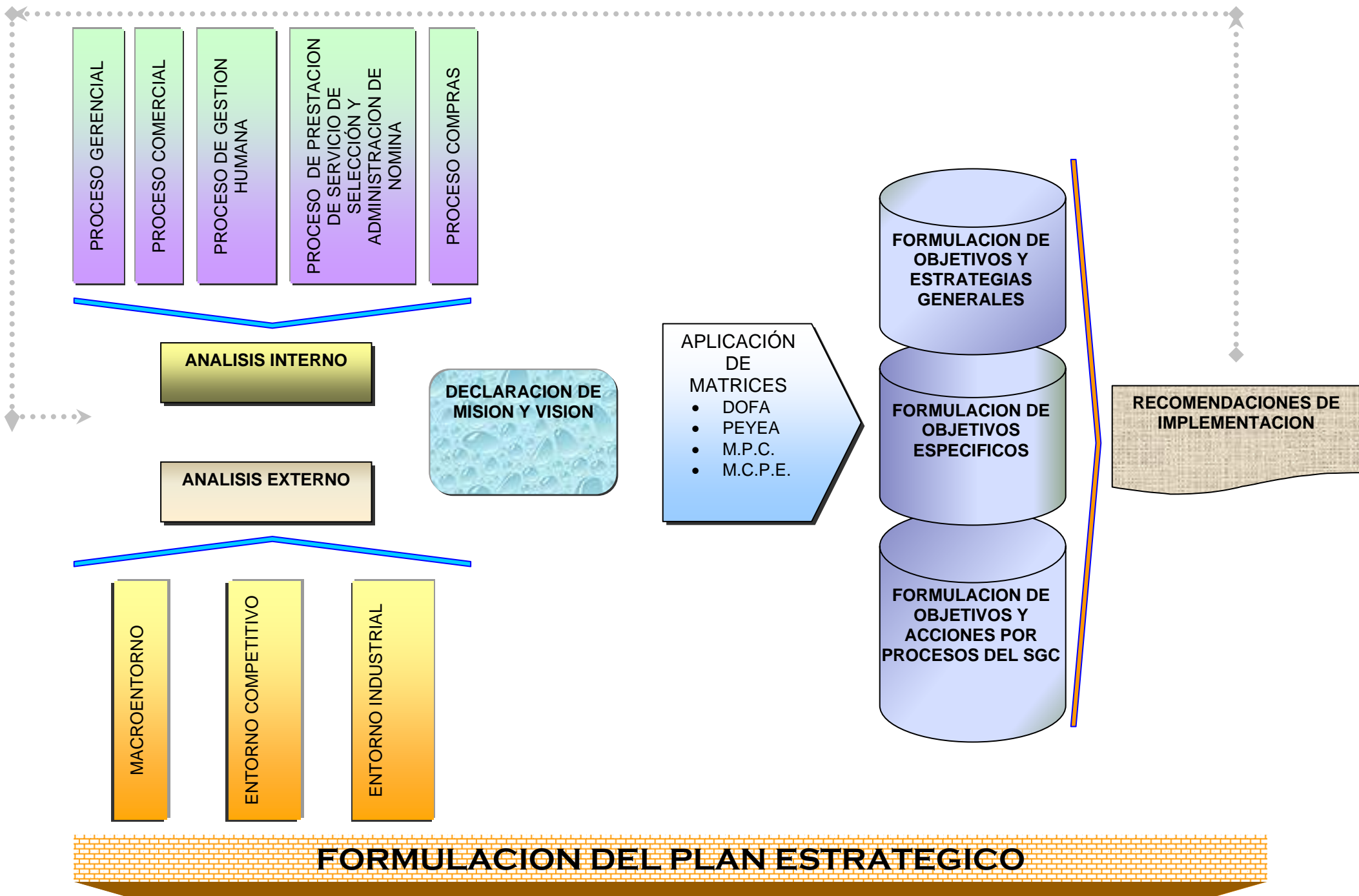


FIGURA 3: Modelo de la planeación estratégica aplicado a la organización.

6.1 ETAPA DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

6.1.1 Auditoria Externa

La auditoria externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La auditoria externa revela las oportunidades y amenazas clave que tiene una organización.

En particular, se deben monitorear tres entornos separados pero traslapados:

6.1.1.1 El Macroentorno

Los factores que se consideran parte del proceso de monitoreo del macroentorno, incluye aspectos sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, económicos y políticos. Para evaluar los factores anteriormente mencionados se utiliza la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

La elaboración de la Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o

analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si la estrategia presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:
 - 4 : Una respuesta superior
 - 3 : Una respuesta superior a la media
 - 2 : Una respuesta media
 - 1 : Una respuesta mala

Las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2. se basan en la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variable para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posible efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

6.1.1.2 El Entorno Industrial

Entre los factores que se consideran parte del entorno industrial se halla la estructura de la industria, la forma como se financia, el grado de presencia gubernamental, los productos típicos utilizados en ésta y sus estrategias habituales de mercado.

Según Porter, la naturaleza de la competencia de una industria dada esta compuesta por cinco fuerzas:

- *La rivalidad entre las empresas que compiten:* suelen ser la más poderosas de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa solo tendrán éxito en la medida en que le ofrezca una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen las empresas rivales.
- *La entrada potencial de competidores nuevos:* Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren a una industria en particular sin gran dificultad, aumentarán la intensidad de la competencia entre las empresas.
- *El desarrollo potencial de productos sustitutos:* En muchas industrias las empresas compiten ferozmente con los fabricantes de productos sustitutos de otras industrias. La presencia de productos sustitutos ponen un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.
- *El poder de negociación de los proveedores:* El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe gran cantidad de proveedores, cuando solo existe unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo de cambiar materias primas es especialmente caro.

- *El poder de negociación de los consumidores:* Cuando los clientes están muy concentrados, son muchas o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

En la figura 3. se ilustra el modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias.

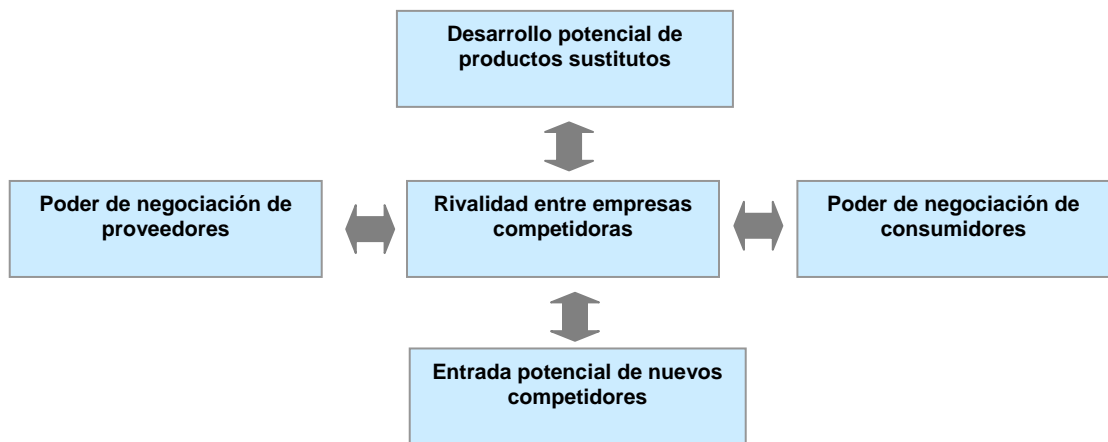


Figura N°4 Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

6.1.1.3 El Entorno Competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye factores como la consideración de los perfiles del competidor los modelos de segmentación del mercado e investigación y desarrollo.

Para analizar la competencia de la empresa por grupos estratégicos se utiliza la matriz de perfil competitivo MPC.

Esta matriz MPC tiene una particularidad con respecto a la matriz de perfil competitivo normal y consiste en que se identifica la competencia de la empresa en grandes Grupos Estratégicos, con el fin de identificar sus fuerzas y debilidades y así mismo compararlas con los demás grupos para definir que aspectos podemos aprovechar de nuestra posición en determinado grupo, posibilidades de cambiar de un grupo a otro o en que aspectos esta más fuerte un grupo con respecto a la organización.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades.

En una matriz MPC las calificaciones y los totales ponderados de las empresas rivales se pueden comparar con la empresa de la muestra.

Es importante aclarar que en una MPC solo porque un competidor obtenga una calificación de 2.5 y la otra de 3, no quiere decir que la segunda sea aproximadamente 20% mejor que la primera. Las cifras revelan la fuerza relativa de los competidores pero la precisión implícita es solo una ilusión.

6.1.2 Auditoria Interna

La estructura organizacional es la base sobre la cual una empresa planifica, ejecuta y controla actividades que contribuyen al logro de sus metas y objetivos.

Es así como la auditoría interna pretende realizar un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa, institución o departamento, o de cualquier entidad y de sus métodos de operación, y velar por el empleo que le dé a sus recursos humanos y materiales. El objetivo fundamental de

la auditoría interna es descubrir deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de las empresas examinadas, y apuntar hacia sus posibles soluciones. Su finalidad es auxiliar a la dirección para lograr que la administración sea más eficaz y eficiente. Se interesa también por determinar y valorar los métodos y el desempeño en todas los procesos.

Los factores de todas esas evaluaciones abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizacional, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confianza en los controles, los métodos protectores adecuados, la gestión humana y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

Un paso resumido para realizar una auditoria interna de la administración estratégica consiste en construir una matriz EFI, Este instrumento evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoria interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. El total de todos lo pesos debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación=1), debilidad menor (calificación=2), una fortaleza menor (calificación=3) o una fortaleza mayor (calificación =4)
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

6.2 ETAPA DECLARACION DE LA MISION Y VISION

Consiste en la elaboración de las declaraciones de la misión y visión.

6.2.1 Misión

Es la declaración duradera del objeto de una empresa que la distingue de otra similares en donde se señala el alcance de las operaciones de la organización en términos de productos y mercado, se describe los valores y prioridades de la misma. La misión es la base sobre la cual se hace la administración estratégica.

6.2.2 Visión

Es una declaración amplia en el que se expresa donde quiere llegar la empresa dentro de 3 a 6 años, generando un propósito de la organización y sirviendo de guía para la administración estratégica.

6.3 ETAPA DE GENERACION, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS GENERALES

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones:

- *Etapas de los insumos*, resume la información básica que se debe tener para formular las estrategias, está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo.
- *Etapas de la adecuación*, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando los factores internos y externos clave. Entre las técnicas de la segunda etapa están la matriz de las –debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) y la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA).

6.3.1 La matriz DOFA

Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

- Las estrategias FO usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno
- La figura N°5. contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA, la cual cuenta con nueve celdas. Como se indica hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco (la celda superior de la izquierda). Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave llamados F,D,O,A.

El desarrollo de la matriz DOFA consta ocho pasos:

- Hacer una lista de las oportunidades externa clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes de la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes de la celda adecuada.
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

A continuación se observa la figura N°5 La matriz DOFA:

Dejar siempre en blanco	FORTALEZAS – F Anotar las fortalezas	DEBILIDADES – D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES – O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS – FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS – DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS – A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS – FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS – DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura N°5. La matriz DOFA

6.3.2 La Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción que se ilustra en la figura N°6 es otro instrumento importante para la adecuación de la segunda etapa. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representa dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas, estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI).

Los pasos requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

- Seleccionar una serie de variable que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variable que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de – 1(mejor) –6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fortalezas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

El vector direccional que puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

El vector direccional puede estar situado en la parte inferior izquierda o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica las estrategia competitivas.

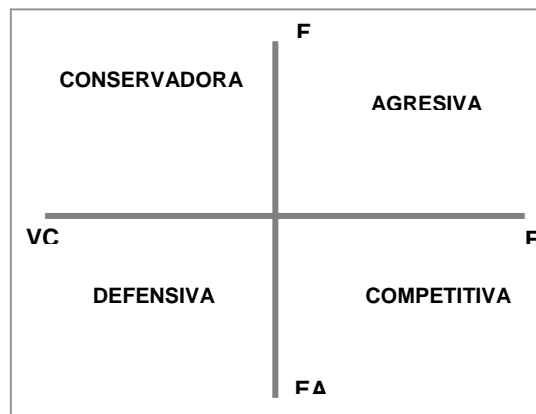


Figura N°6. La matriz PEYEA

- *Etapas de la decisión*, incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), esta matriz es un instrumento que permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Los pasos para elaborar una MCPE son:

- Haga una lista de las oportunidades/amenazas y las fortalezas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI.
- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y las matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Estudie las matrices (de la adecuación) etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.
- Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: ¿afecta este factor la elección de la estrategia? Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben compara en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.
- La escala de las calificaciones del atractivo es 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4 =muy atractiva. Si la respuesta es No que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- Calcule Las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera.
- Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva.

6.4 ETAPA DE PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN

- *Objetivos a largo plazo o generales:* Se podrían definir como los resultados específicos que se pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Largo plazo significa más de un año.
- *Objetivos anuales o específicos:* Son las metas que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas y consistentes. Los objetivos anuales de deben definir en términos de resultados de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.
- *Estrategias Funcionales o por proceso:* Son las acciones a realizar a corto plazo para alcanzar los objetivos anuales o específicos

7. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Como preámbulo al diseño del plan estratégico de la organización fue necesario sensibilizar al personal directivo y colaboradores del proceso, con el fin de crear compromiso, obtener claridad en los conceptos, proyección de los resultados y beneficios que se obtendrán a través del desarrollo de la formulación estratégica de la organización.

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO

7.1.1 Auditoria Externa

El diagnostico externo revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la organización, para evaluar las tendencias y acontecimientos se monitorean los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, competencia y tecnológicos, a continuación se despliega el análisis en los respectivos espacios de análisis iniciando en el macroentorno, seguido del entorno industrial y finaliza con el entorno competitivo.

7.1.1.1 Análisis del macroentorno

En las tablas N° 1,2,3,4 y 5 se pueden observar los resultados del análisis de los factores económicos, políticos, sociales, culturales, demográficos, tecnológicos y la competencia.

Tabla N°1 Análisis de los Factores Económicos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Sistema Pensional	Incremento en la cotización de pensión				X					X		Aumentan los costos para el empresario y el empleado en la cotización de pensión. Aumenta los costos del servicio prestado por la organización. ¹
Situación económica de Estados Unidos	Perspectivas de una lenta recuperación	X								X		Se estabiliza la economía mundial y aumenta el dinamismo de las exportaciones colombianas. Desencadenando una mayor demanda en mano de obra. ²
Dólar	Alza moderada del dólar	X								X		Se estima un aumento en la liquidez para las empresas exportadoras, reflejado por un aumento de sus ventas ³ .
Tasa de Interés	Continuarán altas y se estabilizarán					X					X	Reprime el estímulo a la inversión por parte del sector empresarial ⁴ .

¹ www.eempleo.com, artículo: Más semanas de cotización y más aportes

² Revista Dinero, edición N° 222, Economía mundial

³ Informe Corfinsura, Tasa de Cambio.

⁴ Informe Corfinsura, tasa de interés

Tabla N°1 Análisis de los Factores Económicos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Disponibilidad de créditos	Nuevas líneas de crédito para financiar proyectos	X							X			Acceso a dineros para el desarrollo de proyectos internos en la empresa ⁵ .
Presupuesto del gobierno	Déficit presupuestal del gobierno				X				X			Empresas estatales no inviertan en proyectos por escasez de recursos monetarios.
Tratado de libre comercio	Productos importados a precios mas bajos que los nacionales				X				X			Algunas Empresas Clientes caerán por no estar preparadas tecnológicamente ante la competencia ⁶ .
Empresas Estatales	En proceso de reestructuración.		X							X		De acuerdo con las Directrices Presidenciales, las Empresas Estatales buscarán reestructurar su organización, con ayuda de la meritocracia y subcontratando las actividades que no les generan ningún valor agregado.

⁵ Revista Dinero, edición N° 224, Prestamos el microcrédito de BancoldeX

⁶ Revista Dinero, edición N° 223, Productividad el mejor camino.

Tabla N°2 Análisis de los Factores Políticos											
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación
		A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Elecciones	Incertidumbre generada por el proceso electoral				X					X	Contratos de los actuales pueden ser susceptibles a los resultados del proceso electoral, que afectarían las ventas del 2005.
Legislación Colombiana de Empresas de servicios temporales	Aumentar el control de las empresas que prestan este tipo de servicio	X								X	Disminuye la competencia desleal gracias a las sanciones impuestas a las empresas y cooperativas ilegales dedicadas al suministro de personal.
Proceso de Paz	Diálogos en el proceso de paz	X								X	No hay seguridad plena sin embargo se ha visto la mejoría con los diálogos de paz que adelanta el Gobierno.
IVA	Ajustes en forma gradual	X								X	Es una oportunidad desde el punto de vista de que se disminuyen los costos que deben pagar los empresarios por los servicios de la Organización que en algunos casos no son recuperables ⁷ .

⁷ www.dinero.com, Edición N° 215, La reforma que se requiere.

Tabla N°2 Análisis de los Factores Políticos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Impuestos	Aumentar la cantidad de contribuyentes del impuesto de renta y la retención en la fuente.	X								X		El gobierno está buscando recaudar más dineros para financiar la seguridad social, lo que se va a traducir en el incremento de recursos para reinversión social ⁸ .
Confianza en el Gobierno	En proceso de mejoramiento		X							X		Gradualmente la ciudadanía y los empresarios han iniciado el proceso de cambiar su percepción acerca de la transparencia del gobierno lo que se refleja en el incremento de la inversión.

Tabla N°3 Análisis de los Factores Sociales, Culturales y Demográficos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Actitud ante la inversión	Buena percepción de la inversión en el país		X							X		Se presentara un aumento sostenido de las inversiones impulsado por el sector privado, generando un potencial crecimiento para el año 2005. ⁹

⁸ www.dinero.com, Edición N°215, La reforma que se requiere

⁹ Revista Dinero. Edición N°221, Colombia un año sin gloria

Tabla N°3 Análisis de los Factores Sociales, Culturales y Demográficos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Actitud ante la calidad de productos y servicios	Clientes exigiendo certificado de calidad	X								X		Establecimiento e implementación del sistema de gestión de la calidad ISO en las Empresas, lo que hace que valoren más el servicio prestado a través de Empresas de Servicios Temporales certificadas. ¹⁰
Actitud ante el trabajo	Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo	X								X		Es una oportunidad, pues en general, los Empleados en Misión se preocupan por ejecutar las actividades eficazmente, ya que de su desempeño depende su permanencia en la organización.

Tabla N°4 Análisis de los Factores Tecnológicos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Internet	Globalización y Aumento de la competitividad de las empresas	X								X		El uso de Internet como un medio de publicidad, además contribuiría al mejoramiento del alcance de nuestros servicios para clientes de otros lugares del país y del mundo. ¹¹

¹⁰ Revista Dinero, edición N° 223, Productividad el mejor camino.

¹¹ Revista Dinero, edición N°209, Conexión de Oro

Tabla N°4 Análisis de los Factores Tecnológicos												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Nuevas Tecnologías Informáticas	Nuevos diseño de software para el manejo de Nomina y selección de personal	X									X	Facilidad en la adquisición de software para el manejo de los procesos de la Organización

Tabla N°5 Análisis de la Competencia												
Variable de Análisis	Tendencia	Oport.			Amen.			Impacto			Justificación	
		A	M	B	A	M	B	A	M	B		
Competencia	Competencia desleal				X			X				Hay estándares de precios establecidos en el mercado pero la competencia se ha bajado de estos rangos, lo que perjudica a la Organización ya que los clientes son sensibles a los precios.

7.1.1.2 El entorno Industrial

En los siguientes cuadros se puede observar el estudio realizado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Tabla N°6 Rivalidad entre las empresas competidoras			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
1.¿Está aumentando la cantidad de los competidores constantemente?	Si, por lo general se constituyen de la mano de las empresas de servicios temporales EST ¹² debido a la limitación del objeto social crean como complemento una empresa que se dedique a las otras actividades relacionadas con el área de recurso humano, además con el Internet se han creado paginas especializadas que ofrecen este servicio.	Medianamente, Con la ley 50 de 1990 articulo 71 y 72 limitan el objeto social de las empresas de servicios temporales Siendo una barrera para la entrada de nuevos competidores, así mismo se tiene la normatividad que restringe la actividad de las cooperativas de trabajo asociado. ¹³	Si, hay gran variedad en el mercado de profesionales y empresas de consultoras.

¹² EST: Empresas de Servicios Temporales

¹³ Circular conjunta N°0067 del Ministerio de la Protección Social y Superintendencia de la Economía Solidaria. Distinción entre las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Empresas de Servicios Temporales (EST). Agosto 27 de 2004

¹⁴ Circular 20 de 2004. Ley 125, Art. 14 Prohibiciones para actuar como empresa de servicios temporales Mayo 4 de 2004. ACOSSET

Tabla N°6 Rivalidad entre las empresas competidoras

VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
2. ¿Los competidores se están igualando en tamaño y capacidad?	Si, porque están continuamente innovando en la tecnología para reclutamiento y selección de personal.	Si, porque continuamente están trabajando por mejorar el software que realiza las nominas y la ampliación de la cobertura de la prestación del servicio.	Si, para las empresas de asesoría/consultoría puede aumentar su base de profesionales dado a que manejan una estructura por proyectos.
3. ¿Está disminuyendo la demanda de los servicios?	No, porque continuamente las empresas están seleccionando nuevo personal especialmente en las temporadas de mayor movimiento del servicio.	No, las empresas han visto en las EST una opción de convertir sus costos fijos en variables especializándose en su actividad principal y subcontratando los demás procesos organizacionales. ¹⁵	No, este servicio es el que esta por impulsarse dado a que se debe despertar la necesidad a los clientes y además las empresas certificadas son las que potencialmente les interesaría este tipo de servicio.
4. ¿Existe guerra de precios?	No, los precios en el mercado están dentro de los mismos rangos.	Si, se presentan con mayor frecuencia en este servicio especialmente en las licitaciones. Actualmente la organización ha bajado el porcentaje de administración de nomina para algunos de los clientes debido a la oferta de los competidores.	No, porque de acuerdo al tipo de necesidad de la empresa las propuestas son formuladas lo que no permite tener un estándar comparativo.

¹⁵ Boletín N°3 Marzo 2005 Análisis del Servicio Temporal en Colombia ACOSSET

Tabla N°6 Rivalidad entre las empresas competidoras			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
5.¿Hay muchas diferencias entre los servicios?	No, aplican los mismo métodos y batería de pruebas psicotécnicas para la selección de personal.	No, la administración de nomina es un servicio que se presta bajo los mismos estándares (calculo de horas extras, salarios, prestaciones sociales)	Si, dado a que hay diferentes métodos para aplicar en la asesoría/consultoría en el área de talento humano.
6.¿Existen barreras para salir del mercado?	No, existe inversiones y costos fijos de salida altos que impida la salir del mercado.	Uno de los impedimentos para liquidar una empresa es el incumplimiento de los términos legales de contratación los cuales pueden acarrear procesos judiciales.	No, existe inversiones y costos fijos de salida altos que impida la salir del mercado.
7.¿Las empresas rivales difieren en cuanto estrategias, origen y cultura?	No, dado a que las empresas competidoras se adaptan la cultura donde se establecen.		
8. Las fusiones y adquisiciones son comunes en la industria?	Si se presenta pero no con mucha frecuencia que empresas internacionales por su capacidad financiera y estrategia de ampliación de cobertura absorben empresas ya posicionadas en la región objetivo. ¹⁶ También a nivel regional se dan las alianzas estratégicas con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes que tienen sucursales en sitios que no tienen cobertura las empresas.	No se da fusiones en este servicio pero se tiene la opción de tener alianzas estratégicas para ampliar la cobertura del mercado.	

¹⁶ Caso Manpower en 1997 adquirió la empresa de servicios temporales UNO-A, fundada en 1976 en Colombia

Tabla N°6 Rivalidad entre las empresas competidoras			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
9.¿Las empresas rivales pueden responder con contraataques ante cambios en las estrategias de la organización?	Si, se puede presentar agresividad en la baja de los precios y ofreciendo alto valor agregado a los servicios.		

Tabla N°7 Entrada potencial de nuevos competidores			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
1.¿En que medida están entrando o saliendo empresas competidoras?	De acuerdo a los análisis reportados por el DANE ¹⁷ se ha visto la disminución de competidores del sector, sin tener en cuenta la competencia en la web.		Alto número de profesionales que han optado por prestar estos servicios de manera independiente como también un número considerable de empresas de consultoría.

¹⁷ Encuesta Anual de Servicios. Colombia, resumen de las principales variables de obtención y suministro de personal 1998-2002. DANE

Tabla N°7 Entrada potencial de nuevos competidores			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
2.¿Existen barreras de entrada para nuevos competidores?	La única barrera de entrada es la necesidad de profesionales en conocimientos y experiencia especializada en selección de personal.	La normatividad que rige las empresas de servicios temporales son reglamentación que impide la entrada de competidores. ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ La falta de experiencia y los altos costos de adquisición de sistemas de información son otros aspectos a tener en cuenta como barrera de entrada.	La barrera de entrada es la necesidad de profesionales en conocimientos y experiencia especializada en la asesoría/consultoría en el área de talento humano.

¹⁸ Ley 50 de 1990

¹⁹ Circular conjunta N°0067 del Ministerio de la Protección Social y Superintendencia de la Economía Solidaria. Distinción entre las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Empresas de Servicios Temporales (EST). Agosto 27 de 2004

²⁰ Circular 20 de 2004. Ley 125, Art. 14 Prohibiciones para actuar como empresa de servicios temporales Mayo 4 de 2004. ACOSSET

Tabla N°8 Desarrollo potencial de productos sustitutos			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
1.¿Existen servicios que puedan convertirse en sustitutos?	Se están contratando los servicios de psicología para que realice el trabajo de selección de personal temporalmente. Puede haber la alternativa que la empresa cliente tome la decisión de conformar el área de personal que se encargue de la selección y del proceso de nómina.	En la realidad se ha detectado que las cooperativas de trabajo asociado han abarcado el servicio de administración de nómina a pesar de la normatividad existente.	Si, Es el caso de los estudiantes en práctica empresarial que realizan este tipo de proyectos a bajo costo.
2.¿En que medida podrán los servicios sustitutos representar una amenaza?	Es baja la probabilidad de que las empresas conformen el área de personal debido a las limitaciones presupuétales.	Es alta en la medida en que el Estado no se reglamente claramente la prohibición de las Cooperativas de Trabajo Asociado para actuar como empresa de servicio temporal.	Para las medianas y pequeñas empresas los estudiantes en practica han sido una buena opción para realizar proyectos en el área de personal pero en el caso de grandes empresas existen requerimientos de experiencia y de formación para el desarrollo de este tipo de proyectos.

Tabla N°8 Desarrollo potencial de productos sustitutos			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
3.¿Los servicios sustitutos tienen menores precios?	Con respecto a la conformación del área de personal requiere de recursos financieros, humanos, hardware y software los cuales implican costos fijos por parte de la empresa sumando la carga prestacional que asumiría por la nomina de temporales que pasarían a la planta. En el caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado están ofreciendo un menor porcentaje para asociar los empleados.		Si, dado a que por la falta de experiencia de los estudiantes por lo general se conforman con el salario asignado por la empresa.
4.¿El costo que asume el cliente al cambiarse al otro servicio es bajo?	En la conformación del área de personal los costos que se asumen son altos y fijos para la empresa.	En la opción de las Cooperativas de Trabajo Asociado es más económico.	Si es bajo los servicios de estudiantes en práctica en comparación de adquirir servicios profesionales con experiencia.

Tabla N°9 El poder de negociación de los proveedores			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
1.¿Quiénes son los proveedores?	Baterías de pruebas psicotécnicas	Soporte software y nomina y facturación Mantenimiento de equipos de cómputo.	Son los consultores independientes que se requieren para ejecutar proyectos.

Tabla N°9 El poder de negociación de los proveedores			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
2. ¿La organización es un cliente especialmente importante para los proveedores?	No porque hay en el mercado un único proveedor de pruebas psicotécnicas. ²¹	*Los proveedores de software están continuamente generando mejoras y nuevos sistemas para el manejo de nomina	Si porque seria un medio para facilitar el acceso a las empresas y la adquisición de experiencia en el área de personal.
3.¿El proveedor brinda un servicio o producto especializado?	Si porque la pruebas psicotécnicas es un producto el cual permite analizar diferentes campos o áreas de la personalidad del ser humano.	Si es especializado el servicio de soporte y desarrollo del software de nomina y facturación dado a que están continuamente mejorando el sistema y adaptándolo a las necesidades organizacionales.	No porque los consultores aplican conceptos y métodos que adaptan de acuerdo a los requerimientos del proyecto.
4. ¿Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir directamente con la organización?	Si en el caso del proveedor de pruebas psicotécnicas porque teniendo el conocimiento y las herramientas es muy fácil aprovechar la inclusión del servicio de selección.	No porque requieren altos costos para la constitución de una empresa de esta índole.	Si porque a medida que las profesionales son reconocidos en el sector empresarial pueden constituir empresa independiente sin recurrir a mayores costos.

²¹ www.pseaconsultores.com

Tabla N°10 El poder de negociación de los Consumidores			
VARIABLE DE ANÁLISIS	SERVICIOS		
	SELECCIÓN	ADMÓN. DE NOMINA	ASESORIA Y CONSULTORIA EN EL AREA TALENTO HUMANO
1.¿Se depende en un gran porcentaje de los pedidos de los clientes?	Si, porque el proceso de selección contribuye a aumentar el nivel de rentabilidad de la organización.	Si, porque es un servicio que deja mayor rentabilidad a este tipo de empresas.	No porque es un servicio que hasta ahora no se ha sido explotado.
2.¿Los servicios que ofrecemos son estándar o no tienen mucha diferencia con respecto a la competencia?	Si, porque en el servicio de selección el procedimiento general y la aplicación de las pruebas psicotécnicas son iguales con la competencia. En el servicio de administración de nomina se aplican al igual que la competencia los mismos estándares para su realización.		No porque dependiendo del tipo de proyecto se aplican las metodologías que se adecuan a la organización.
3.¿Están los clientes muy concentrados en recibir servicios especializados?	En este servicio solicitan las pruebas psicotécnicas de mayor reconocimiento y la especialidad se centra en la experiencia y formación del profesional de psicología.	No, porque los clientes tienen los mismo requerimientos para cualquier empresa temporal ya sea de facturación, presentación de nomina, entre otros.	Las empresas grandes requieren los servicios de profesionales especializados en el campo del talento humano por el contrario las pequeñas y medianas empresas no son tan exigentes.
4. ¿Poseen los clientes gran acogida por los servicios?	Si, se mantiene la base de clientes ya que por varios años han contrato los servicios de selección y administración de nomina con la Organización.		En este servicio no se tiene gran cobertura dado a que no se ha masificado con los clientes.

Tabla N°11. Cuadro de conclusiones aplicación de las cinco fuerzas de porter				
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODERDE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES
AMENAZAS PARA EL SERVICIO DE SELECCIÓN				
Si, porque están continuamente innovando en la tecnología para reclutamiento y selección de personal.	Tendencia constante al crecimiento del numero de los competidores.	Se están contratando los servicios de psicología para que realice el trabajo de selección de personal temporalmente.	Existe en el mercado un único proveedor de pruebas psicotécnicas. ²²	
OPORTUNIDADES PARA EL SERVICIO DE SELECCIÓN				
Las empresas están seleccionando nuevo personal especialmente en las temporadas de mayor movimiento del servicio.	Es un servicio que requiere la conformación de un equipo especializado.	Es baja la probabilidad de que las empresas conformen el área de personal debido a las limitaciones presupuétales.		Los clientes cada vez están buscando en este servicio que se le ofrezca nuevos esquemas y métodos de selección.
AMENAZAS PARA EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA				
La competencia tiende a bajar el porcentaje por la prestación del servicio y a ofrecer mayor valor agregado generando guerra de precios en el sector de las temporales.	Los competidores se están igualando en tamaño y capacidad debido a que invierten en el mejoramiento del sistema de nómina.	Las cooperativas de trabajo asociado han sido una modalidad que las empresas han seleccionado para el manejo de la nómina.	No porque requieren altos costos para la constitución de una empresa de esta índole. (De acuerdo a la pregunta ¿Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir directamente con la organización?)	Se depende de las solicitudes de los clientes por lo tanto presionan para el mejoramiento del servicio.

²² www.pseaconsultores.com

Tabla N°11. Cuadro de conclusiones aplicación de las cinco fuerzas de porter				
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS	ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES	DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODERDE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES
OPORTUNIDADES PARA EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA				
Las empresas han visto en las EST una opción de convertir sus costos fijos en variables especializándose en su actividad principal y subcontratando los demás procesos organizacionales. ²³	La normatividad que rige las empresas de servicios temporales son reglamentación que impide la entrada de competidores			
AMENAZAS PARA EL SERVICIO DE ASESORÍA/CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO				
Hay gran variedad en el mercado de profesionales y empresas de consultoras.		El caso de los estudiantes en practica empresarial que realizan este tipo de proyectos a bajo costo.	Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir directamente con la organización conformando la empresa de servicios de consultoria/asesoría.	
OPORTUNIDADES PARA EL SERVICIO DE ASESORÍA/CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO				
Es un servicio por explotar y además las empresas certificadas son las que potencialmente les interesaría este tipo de servicio.	Una barrera de entrada es la necesidad de profesionales con conocimientos y experiencia especializada en la asesoría/consultoría en el área de talento humano.			En este servicio no se tiene gran cobertura dado a que no se ha masificado con los clientes.

²³ Boletín N°3 Marzo 2005 Análisis del Servicio Temporal en Colombia ACOSSET

7.1.1.3 Análisis del Entorno Competitivo

1. ¿Cuáles son nuestros competidores directos (pertenecientes al mismo grupo estratégico)?

TABLA N°12 Competidores por servicio		
SELECCIÓN DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRACIÓN DE NOMINA	ASESORÍA/CONSULTORIA AREA DE TALENTO HUMANO
Activos S.A. Adecco Extras Manpower Apoyo Humano Agencia de Ayuda Temporal y asesoría (ATA) Multiempleos Servicios y Asesoría Psea Ltda. consultores en gestión de recursos humano. Consultores/ Asesores Páginas web de empleos	Activos S.A. Adecco Extras Manpower Apoyo Humano Agencia de Ayuda Temporal y Asesoría (ATA) Servicios y Asesoría Ayuda Profesional Multiempleos	CDE ²⁴ Consultores/ Asesores independientes Firmas de consultoría SENA

Analizando la tabla N°12 de competidores se observa que la organización esta compartiendo el mercado con muchos competidores que ofrecen un portafolio de servicios similar.

2. ¿Qué posición ocupa los servicios de la organización frente a la competencia?

El servicio de administración de nomina y de selección tienen buena acogida en el sector empresarial por el grado de calidez y empatía que se tiene con los clientes, empleados en misión y candidatos a pesar de la corta trayectoria de la organización.

3. ¿Cuáles son las condiciones de rivalidad entre competidores en las que se entran los servicios?

- Servicio de administración de nómina: Actualmente se presenta que los competidores ofrecen menores porcentajes por la prestación del servicio.
- Servicio de selección: Gran variedad de competidores ofreciendo otras psicotécnicas por Internet.
- Servicio de asesoría / consultoría en el área de talento humano: El servicio sustituto de los estudiantes en práctica realizando este tipo de proyecto.
- Oportunidad en la prestación del servicio
- Estabilidad del personal de planta

4. ¿Qué factores claves (fortalezas) han dado resultado a la posición competitiva presente en el entorno empresarial?

- Mantenimiento y fidelización de los clientes
- La excelente imagen de la organización
- Calidad de los servicios
- Talento Humano en continua formación y desarrollo de las habilidades
- Mejoramiento del hardware y software
- Sistema de gestión de calidad de la organización
- Oportunidad en la prestación del servicio

5. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la competencia?

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIOS ADMINISTRACION DE NOMINA Y SELECCIÓN		
AGENCIA AYUDA TEMPORAL Y ASESORÍA LTDA.	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del Sistema de Gestión de calidad con BVQI • Presta servicios de suministro de empleados temporales 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene página Web
MULTIEMPLEOS	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja reclutamiento de hojas vida por Internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente atención a los empleados en misión.
SERVICIOS Y ASESORÍAS LTDA ²⁵	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con planeación estratégica. • Tienen cobertura nacional en las ciudades de Bogotá, Medellín, Barranquilla, Valledupar, Cúcuta y Bucaramanga. • Asesora a los clientes en la definición de sus requerimientos y perfiles para los recursos humanos requeridos. • Se preocupan de compatibilizar la selección del candidato con la cultura organizacional de nuestros clientes. • Efectúan un seguimiento permanente del trabajador en misión seleccionado durante su permanencia en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de atención a las solicitudes de los empleados temporales • Falta de puntualidad en la formalización de la afiliaciones de la seguridad social de los empleados

²⁵ www.osya.com.co

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIOS Y ASESORÍAS LTDA ²⁶	<ul style="list-style-type: none"> • Publican las ofertas de trabajo y registro de hojas de vida en la página web. • Tienen la certificación del Sistema de Gestión de Calidad NTC-ISO 9001:2000. 	Ver página anterior
ACTIVOS S.A. ²⁷	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen cubrimiento nacional en las ciudades: Bogota, Medellín, Bucaramanga, Pereira, Cali, Cajica, Neiva, Ibagué, Manizales, Faca, Villavicencio, Tunja, Neiva Barranquilla y Cartagena. <p>Los servicios que prestan son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación de Candidatos:</i> Realizan dos tipos de evaluación técnica y psicológica, para desarrollar la primera tienen convenio con empresas o instituciones de formación específica con el fin de establecer el conocimiento practico del área requerida y para la Psicológica evalúan personalidad a través de pruebas psicotécnicas, proyectivas y entrevistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del Sistema de Gestión de calidad con ISO 9002:1994 • Deficiente atención a los empleados en misión.

²⁶ www.osya.com.co

²⁷ www.activos.com.co

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVOS S.A. ²⁸	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Visitas domiciliarias</i> tienen este servicio adicional. • <i>Servicio de estudio de seguridad</i> tienen con convenios con instituciones como la SIJIN, DIJIN, DAS y Fiscalía. • Muestran las ofertas del momento y las permanentes que son los cargos de mayor rotación en la página web. • Reclutamiento de hojas de vida por la página web. • Tienen afiliación a la ACRIP (Asociación colombiana de jefes de relaciones industriales y personal). • Tienen una moderna red de computadores, y un programa desarrollado por sus ingenieros en ORACLE. • Tienen departamento jurídico que presta asesorías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver página anterior

²⁸ www.activos.com.co

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADECCO ²⁹	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura a nivel nacional en Colombia tienen sucursales en Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Manizales, Armen, Pereira, Río negro, Cali, Palmira y Tulúa. • Cobertura internacional en Asia, Europa, América, África y Oceanía. • Consultoría en recursos humanos en Plan estratégico individual, Descripción de cargos, Manuales de funciones, Perfiles por competencias, Escala salarial y valoración de cargos, Evaluación por competencias, Evaluación para el desarrollo, Evaluación de potencial, clima laboral y Riesgo laboral. • Entrenamiento especializado • Tienen pagina Web • Publican en la página Web las ofertas de trabajo y reclutan hojas de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación del Sistema de Gestión de calidad con ISO 9002:1994 • Tienen para la prestación del servicio estudiantes de psicología en practica

²⁹ www.adecco.com.co

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTRAS	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura nacional • Especialistas en suministro, evaluación y visita domiciliaria de talento humano calificado temporal • Tiene certificación del Sistema de Gestión de Calidad • Entrega oportuna en el pago de nómina 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene pocos clientes en Bucaramanga.
MANPOWER	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura a nivel nacional en las ciudades de Santamarta, Baranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Río Negro, Medellín, Manizales, Pereira, Cali y Bogotá • Cobertura a nivel internacional en América, Oceanía, Europa, Asia, Sur de África. • Utiliza estrategias de integración horizontal absorbiendo otras empresas temporales. • Tienen un sistema integral compuesto por: Entrevista, Pruebas Validadas, Capacitación, Selección y Asignación del Postulante, Informe del Medio Ambiente Laboral, Programa de Control de Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene pocos clientes en Bucaramanga.

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MANPOWER	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen estímulos para los empleados temporales con mejor desempeño • Sistema de aprendizajes especializados para las diferentes áreas de las empresas. • Publican en la página Web las ofertas de trabajo por sucursales. • Reclutamiento de hojas de vida por la página Web. • Tienen certificados el Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ver página anterior
APOYO HUMANO S.A. ³⁰	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene PBX para la atención rápida por teléfono • Reclutamiento de hojas vida por la página web. • Aliada con empresa especialista en la contratación de personal de servicios varios. • Un sistema efectivo de prevención de errores soporte del mejoramiento continuo de calidad de los procesos y servicios. • Tiene certificación del Sistema de Gestión de Calidad con NTC-ISO 9001:2000. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de actualización en las pruebas psicotécnicas • No pagan oportunamente las nominas

³⁰ www.organizacionempresarial.com

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>PÁGINAS WEB DE EMPLEO</p> <p>www.computrabajo.com www.eempleo.com www.clickempleo.com www.laborum.com www.colombianostraabajando.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de banco de hojas de vida 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseer una estructura Física • Poca veracidad de la información suministrada por los candidatos.

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIO ASESORIA/CONSULTORIA EN EL AREA DEL TALENTO HUMANO		
FIRMAS CONSULTORAS	<ul style="list-style-type: none"> • Base de consultores altamente calificado en cuanto experiencia, educación y formación. • Proyección de solidez y de organización ante los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción de consultores/asesores • El valor de los servicios tienen un costo más elevado.
CONSULTORES/ ASESORES INDEPENDIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría/Consultoría más personalizada a la hora de la ejecución de los proyectos. • El valor de los servicios es más económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener posicionamiento en el mercado de los servicios de consultoría/asesoría • Capacidad de trabajo limitada

TABLA N°13 Fortalezas vs Debilidades de los competidores		
COMPETENCIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SERVICIO ASESORIA/CONSULTORIA EN EL AREA DEL TALENTO HUMANO		
CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL³¹	<p>Tienen el respaldo de instituciones que colaboran en la operación de los CDE, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco Interamericano de Desarrollo ▪ Cámara de Comercio de Bucaramanga ▪ Fundación Futura ▪ Universidad Autónoma de Bucaramanga ▪ Gobernación de Santander ▪ Alianza estratégica con ACOPI³² <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de acceso a los empresarios por la cámara de comercio. • Tienen recurso humano que se encarga solamente del mercadeo de los servicios. • Es operador de varios programas tales como: PNPC³³, PNMC³⁴, PNAC³⁵, PNDI³⁶, FOMIPYME³⁷. 	<ul style="list-style-type: none"> • No brinda un servicio personalizado y adecuado a las necesidades de cada empresa. • Mediana trayectoria en el sector empresarial.

³¹ www.cde-bid-confecamaras.org.co

³² Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias

³³ Programa Nacional de Productividad y Competitividad

³⁴ Programa Nacional de Mejoramiento Continuo

³⁵ Programa Nacional de Aseguramiento de la Calidad

³⁶ Programa Nacional de Diseño para la Industria

³⁷ Fondo de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

6. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?

- Convertirse en un apoyo permanente para los clientes en la administración del recurso humano.
- Mantener un crecimiento permanente (anual) en la prestación de los servicios incrementando su presencia a nivel nacional.
- Incrementar la capacitación continua del personal.
- Incursionar en las empresas del Estado.
- Responder, facilitar y agilizar la comunicación con el trabajador en Misión y la empresa usuaria.

7. ¿Cómo es probable que respondan los competidores a las actuales tendencias del mercado?

- Creando cooperativas de trabajo asociado
- Minimizando precios de los servicios
- Incursionando en nuevos mecanismos de comunicación con el cliente
- Dándole valor agregado a los servicios prestados por la empresa.

8. ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de la organización?

- Disminución de la base de clientes
- Disminución de los precios de los servicios
- Conformación de alianzas estratégicas con la Organización.

9. ¿Hasta que punto son vulnerables las estrategias alternativas ante los contraataques de los principales competidores?

- Disminución de los precios de los servicios
- Mayor esfuerzo para la conservación de los clientes
- Disminución de inversión en el mejoramiento interno de la Organización.

7.1.1.3.1 Análisis de Grupos Estratégicos

Para analizar la competencia por cada uno de los servicios se utiliza la matriz de perfil competitivo (MPC), esta matriz identifica la competencia de la organización en grandes grupos estratégicos (Ver Tabla N°12) y cada grupo es calificado con referencias a las variables internas y externas.

Las tablas N° 14, 15 y 16 se puede observar los resultados de las MPC para uno de los servicios de la Organización.

TABLA N°14. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO –GRUPOS ESTRATÉGICOS

SERVICIO DE SELECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Factores Críticos para el Éxito	Peso ³⁸	Activos S.A.		Adecco		Extras		Manpower		Apoyo Humano		ATA		Multiempleos		Servicios y Asesorías		PSEA Ltda		Consultores Asesores		Páginas web empleo		Gente Útil – Sol Empres	
		Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P
1.Calidad del servicio	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	2	0.4	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	4	0.8
2.Participación en el mercado (Santander)	0.3	2	0.6	3	0.9	3	0.9	1	0.3	3	0.9	3	0.9	2	0.6	4	1.2	3	0.9	1	0.3	2	0.6	3	0.9
3.Competitividad en precios	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6	1	0.2	4	0.8	3	0.6	4	0.8
4.Nivel de preparación de los funcionarios	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
5.Lealtad del cliente	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3
6.Aptitud al cambio	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	2	0.2
TOTAL	1.00		2.1		2.4		2.5		2.1		2.4		2.7		2.5		3.5		2.9		2.4		2.6		3.4

³⁸ Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3=Menor Fuerza, 4=Mayor Fuerza

TABLA N°15. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO –GRUPOS ESTRATÉGICOS

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN DE NOMINA

Factores Críticos para el Éxito	Peso ³⁹	Activos S.A.		Adecco		Extras		Manpower		Apoyo Humano		ATA		Multiempleos		Servicios y Asesorías		Ayuda Profesional		Gente Útil	
		Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P
1.Calidad del servicio	0.3	2	0.6	4	1.2	3	0.9	3	0.9	2	0.6	2	0.6	3	0.9	4	1.2	4	1.2	4	1.2
2.Participación en el mercado (Santander)	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	1	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6	3	0.6
3.Competitividad en precios	0.3	2	0.6	1	0.3	1	0.3	1	0.3	2	0.6	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9
4.Nivel de preparación de los funcionarios	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5.Lealtad del cliente	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
6.Aptitud al cambio	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3
TOTAL	1.00		2.2		2.8		2.2		2.2		2.1		2.4		3.3		3.9		3.4		3.6

³⁹ Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3=Menor Fuerza, 4=Mayor Fuerza

TABLA N°16. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO –GRUPOS ESTRATÉGICOS

SERVICIO DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE TALENTO HUMANO

Factores Críticos para el Éxito	Peso ⁴⁰	Cámara de Comercio		Consultores / asesores independiente		Firmas de Consultoría		SENA		Sol Empresarial Ltda	
		Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P	Califica	Peso P
1.Calidad del servicio	0.3	4	1.2	3	0.9	4	1.2	3	0.9	3	0.9
2.Participación en el mercado (Santander)	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6
3.Competitividad en precios	0.3	2	0.6	3	0.9	2	0.6	4	1.2	3	0.9
4.Nivel de preparación de los funcionarios	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
5.Lealtad del cliente	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4
6.Aptitud al cambio	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
TOTAL	1.00		3.4		3.0		3.3		3.7		3.3

⁴⁰ Los valores de las calificaciones son las siguientes: 1=Mayor debilidad, 2=Menor debilidad, 3=Menor Fuerza, 4=Mayor Fuerza

7.1.1.3.2 Interpretación de la matriz del perfil competitivo

Los resultados obtenidos son los siguientes para cada servicio:

Tabla Nº 17 Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de selección del talento humano		
Nº	COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	Servicios y Asesorías	3,5
2	Gente Útil /Sol Empresarial	3,4
3	Psea	2,9
4	ATA	2,7
5	Páginas Web empleo	2,6
6	Extras	2,5
7	Multiempleos	2,5
8	Adecco	2,4
9	Apoyo Humano	2,4
10	Asesores/Consultores	2,4
11	Activos S.A.	2,1
12	Manpower	2,1

El competidor Servicios y Asesorías obtuvo como resultado mayor calificación con un total de 3.4 siendo el más fuerte en los aspectos de participación en el mercado, calidad del servicio, lealtad del cliente, con respecto a la Organización a tan solo 0.1 de diferencia en la calificación teniendo ventaja en la participación del mercado santandereano, sin embargo la Organización se destaca por el desarrollo de las competencias del personal y el nivel de competitividad en los precios ofrecidos en este servicio.

Tabla Nº 18 Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de administración de nomina		
Nº	COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	Servicios y Asesorías	3,9
2	Gente Util /Sol Empresarial	3,6
3	Ayuda Profesional	3,4

4	Multiempleos	3,3
5	Adecco	2,8
6	ATA	2,4
7	Extras	2,2
8	Activos S.A.	2,2
9	Manpower	2,2
10	Apoyo Humano	2,1

Nuevamente la empresa Servicios y Asesorías obtuvo como resultado mayor calificación con un total de 3.9 siendo el más fuerte en los aspectos de participación en el mercado, calidad del servicio, lealtad del cliente, con respecto a la Organización esta a 0.3 de diferencia, siendo la fidelidad del cliente el factor de mayor relevancia.

Tabla N°19 Conclusión de la matriz de perfil competitivo –grupos estratégicos servicio de asesoría y consultoría en el área de talento humano		
Nº	COMPETENCIA	CALIFICACIÓN
1	Sena	3,7
2	Cámara de comercio	3,4
3	Firmas Consultoría	3,3
4	Sol Empresarial	3,3
5	Consultores/Asesores	3

En el servicio de asesoría y consultoría en el área de talento humano las organizaciones como el Sena y Cámara de comercio tienen mayor experiencia y reconocimiento a nivel empresarial dado que este servicio se encuentra privilegiado por el gobierno generando una ventaja en los precios de este servicio.

7.1.1.4 Matriz de evaluación de Factores Externos

Para finalizar la realización de la auditoria externa se presenta a continuación la tabla N° 20, que revela las oportunidades y amenazas claves de la organización.

Tabla N° 20 Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE			
Factores Determinantes del éxito	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
Oportunidades			
1. Aumento de la mano de obra por dinamismo de las exportaciones.	0.08	2	0.16
2. Accebilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial.	0.05	3	0.15
3. Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	4	0.16
4. Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	4	0.28
5. Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	1	0.03
6. Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	2	0.08
	0.09	3	0.27
7. Incremento en la inversión social del país.	0.04	4	0.16
8. Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.02	3	0.06
9. Clientes exigiendo certificado de calidad.	0.03	4	0.12
10. Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.02	3	0.06
11. Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.04	4	0.16
12. Nuevos sistemas para la gestión de nomina y selección de personal			
Amenazas			
1. Incremento en los porcentajes y periodos de cotización	0.07	2	0.14
2. Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	3	0.21
3. Empresas poco competitivas	0.10	3	0.30
4. Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	2	0.18
	0.12	2	0.24
5. Competencia desleal ofreciendo precios bajos.			
TOTAL	1.00	-	2.76

* **Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Organización responden a cada factor, donde 4= la respuesta es superior, 3= la respuesta está por arriba de la media, 2= la respuesta es la media y 1= la respuesta es mala.

- **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ EFE**

Para la ORGANIZACIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA Y GENTE UTIL S.A. se obtuvo un total ponderado de 2.76, lo que indica que la Organización medianamente apunta sus estrategias a sacar ventaja de las oportunidades en el mercado.

Por otra parte hay amenazas que pueden llegar a afectar la actividad de la Organización considerablemente, no obstante las estrategias minimizan los riesgos. Cada resultado obtenido es importante darle el conveniente análisis, por tanto es importante que la organización planee y proyecte su situación en sus estrategias a largo y corto plazo.

7.1.2 Auditoria Interna

Para realizar el análisis interno de la organización se desarrollo un examen completo y constructivo de los procesos del sistema de gestión de calidad.

En las tablas N° 21, 22, 23, 24, 25 y 26 se visualiza las fortalezas y debilidades de la organización:

Tabla N° 21 Análisis del Proceso Gestión Gerencial												
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B			
Conocimientos de administración estratégica						X	X				En la Organización se manejan algunos conceptos de la administración estratégica como misión, visión, objetivos y metas a corto plazo y se ha descuidado la importancia de tenerlos definidos en un documento formal del SGC, debido a esto se puede crear una desviación en el rumbo a seguir para alcanzar dichas metas.	
Estilo Gerencial			X							X	Los Dueños de los procesos permiten la participación del personal que tiene bajo su responsabilidad teniendo en cuenta sus opiniones y sugerencias para mejoramiento.	
Flujo de la Comunicación				X			X				Se realizan periódicamente reuniones del comité de calidad, gerenciales y con el personal de planta, aunque en el día a día esta variable no se maneja a conformidad y es uno de los aspectos que se tiene por mejorar en la Organización debido a que se han presentado problemas en el flujo de información importante del cliente	
Presupuesto		X						X			Se tiene un presupuesto aprobado por la junta directiva el cual tiene un indicador de gestión que esta midiendo su cumplimiento.	
Toma de decisiones					X					X	En el momento de tomar decisiones criticas se maneja de una manera centralizada el cual solamente las gerentes indican el camino a seguir.	
Política y Objetivos de calidad			X					X			La Dirección estableció y divulgo al personal de la organización la política y objetivos de calidad.	

Tabla N° 22 Análisis del Proceso de Gestión Comercial										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Satisfacción del cliente							X	X		Continúo seguimiento a la percepción que tiene el cliente acerca del servicio prestado por medio de la Encuesta de satisfacción del cliente y el formato de Llamadas del Cliente. Sin embargo es limitado el alcance de la información recolectada por el diseño de las preguntas.
Clientes	X							X		Se cuenta con clientes locales y a nivel nacional en Montería, Barranquilla y Santa Marta para el proceso de selección.
Posición respecto a los competidores	X							X		Se cuenta con una base cliente sólida de 120 Clientes lo cual es un excelente posicionamiento en el mercado Bumangués gracias a la excelente calidad de los servicios prestados.
Servicio más rentable	X							X		El proceso de Administración de nómina es el servicio más rentable para la Organización dado que las empresas clientes remiten gran cantidad de empleados para incluir en la nomina de la empresa.
Publicidad		X							X	La Organización básicamente tiene gastos elementales por publicidad ya que la empresa cuenta con un excelente GOODWILL y reconocimiento en el mercado.
Investigación de Mercados				X				X		Debido a la carencia de objetivos definidos en el largo plazo. No se ha visto la necesidad de realizar investigación de mercados para la ampliación de la cobertura.

Tabla N°23 Análisis de los Procesos de Prestación del Servicio (Selección y Administración de Nómina)										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Sistema Desarrollo del Servicio de Selección		X					X			La entrada principal del proceso de selección inicia con la recolección de los requisitos exigidos por los clientes, que son la base de la gestión interna del proceso.
Sistema Desarrollo de Administración de Nómina					X		X			El cumplimiento en la elaboración de la Nómina depende directamente de la oportunidad en la entrega de las novedades por parte de la empresa cliente.
Métodos y Técnicas			X						X	Se manejan toda clase de pruebas psicotécnicas que apoyan el proceso de selección de personal, tales como 16PF, IPV, WARTEGG, CMT, SIV, EROS PLUS, NAIPES, BETA.
Procedimientos de Prestación de Servicios			X						X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan durante la prestación de los servicios de selección y administración de nómina.
Instalaciones			X						X	Se tienen las oficinas y salas adecuadas para la atención del cliente, empleado en misión y de los candidatos.
Tecnología – Software	X						X			Se tiene como ventaja competitiva ya que nuestro software supera a la competencia y llenas las expectativas en su manejo, aunque esta expuesto a continuo mejoramiento.
Control de los procesos de Prestación de servicios		X							X	Se tiene el seguimiento y monitoreo durante la prestación de los servicios de administración de nómina y la selección de Talento Humano.
Base de Datos				X			X			Se detecto que los requisitos exigidos para el ingreso en la base de datos no han sido los suficientes para satisfacer los nuevos requerimientos de los clientes.
Calidad del Servicio			X				X			La Organización ofrece la administración de nómina y la selección del talento humano servicios certificados bajo la norma NTC-ISO 9001:2000 cumpliendo con los requisitos establecidos por el cliente y el SGC.

Tabla N°24 Análisis del Proceso de Compras										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Proveedores			X						X	Tiene los proveedores necesarios para el cumplimiento de sus labores los cuales tienen una gran trayectoria con la organización.
Nuevos Proveedores						X			X	Los criterios definidos para la selección de nuevos proveedores de servicios son insuficientes.
Seguimiento a los proveedores			X						X	Se realiza continuamente seguimiento al desempeño de los proveedores de acuerdo a la calidad del producto o servicio prestado, costo total y tiempo de entrega.
Evaluación y reevaluación de los proveedores			X						X	Se tienen definidos los criterios y la frecuencia para la evaluación y reevaluación de los proveedores de la organización.

Tabla N°25 Análisis del Proceso de Gestión Humana										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Habilidades del Personal	X								X	El personal de la empresa es el activo mas importante, se resalta el compromiso y la competencia para realizar el trabajo asignado.
Condiciones de Trabajo	X								X	Las áreas de trabajo son cómodas y adecuadas a las necesidades del personal administrativo y comercial.
Inducción al Puesto de trabajo	X								X	Se tiene una guía formal de inducción la cual consta de 3 etapas: Conocimientos del Sistema de Calidad, Directrices y reglamentos de la organización y Funciones y responsabilidades del cargo.
Capacitación					X				X	Se destinan pocos recursos para la asistencia a capacitaciones de ámbito externo que impacten en el mejoramiento de los procesos y servicios, así como también el desarrollo de la competencia del personal.

Tabla N°25 Análisis del Proceso de Gestión Humana										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Ambiente de trabajo	X							X		Se tiene motivado al personal mediante reuniones de integración y además se recompensa el logro de objetivos mediante bonificaciones y viajes.
Manual de Funciones y responsabilidades	X							X		Se cuenta con un documento formal donde se describe las funciones y el perfil requerido para cada cargo, esto facilita el proceso de selección y la medición del desempeño de los funcionarios de la Organización.
Evaluación para el desarrollo de competencias		X							X	Esta en proceso de implementación el enfoque de desarrollo por competencias, aplicándose la evaluación del desempeño el cual individualmente se evalúa con respecto a aspectos generales de la organización y más específicamente al cargo que ocupe el empleado.

Tabla N°26 Análisis del Proceso de Calidad										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Documentos del SGC		X							X	Se tiene el control de los documentos del Sistema de gestión de la calidad, en el cual se tiene identificado quien es el responsable, código asignado por proceso y cantidad de copias distribuidas a los responsables.
Registros		X							X	Se tiene el control de los registros de calidad el cual se le hace seguimiento a la identificación, Lugar de almacenamiento y tiempos de retención en archivo activo e inactivo.
Procedimientos Control de documentos y registros		X							X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de control de documentos y control de registros.

Tabla N°26 Análisis del Proceso de Calidad										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Copia de Seguridad		X					X			Se tiene copia de la documentación del SGC e información importante para el apoyo de los procesos del sistema.
Archivo Inactivo			X						X	Se tiene un espacio especial para este archivo donde la prioridad es la organización que nos permite la ubicación y recuperación de información de empleados en misión y de los procesos del SGC.
Cultura		X					X			Gracias a la cultura de registro que hay en la empresa se tiene información acerca del funcionamiento de los procesos.
Documentos Externos			X						X	Se le tiene el control de los documentos externos y se actualiza cualquier cambio de versión de las normas o documentos que apliquen al SGC de la Organización.
Programa de Auditorias		X						X		Se tiene establecido un programa de auditoria el cual se encargara de monitorear el funcionamiento de los procesos.
Indicadores de Gestión y Estadísticas	X						X			El sistema de gestión de la calidad esta midiendo continuamente la eficacia de los procesos que lo componen, identificándose rápidamente las falencias para el desarrollo de acciones correctivas.
Audidores internos					X			X		Actualmente se cuenta con un solo auditor interno, la mayoría de las auditorias han sido desarrolladas por un auditor externo.
Procedimiento de Auditorias			X						X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en la planificación y realización de las auditorias internas del SGC.

Tabla N°26 Análisis del Proceso de Calidad										
Variable de Análisis	Fort.			Deb.			Imp.			Justificación
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Análisis de los procesos				X			X			Se promueve la investigación por parte de los dueños de los procesos con respecto a los factores que influyen en la operación del proceso, pero se realiza solo bajo supervisión.
Procedimientos Control del producto no conforme	X						X			Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de control de producto no conforme ya sea detectado por el cliente o en los procesos del SGC.
Procedimiento de Acciones correctivas y preventivas.		X							X	Se tiene estandarizado y debidamente documentado las actividades que se desarrollan en el proceso de mejoras.
Generación acciones preventivas				X					X	Poca generación de acciones preventivas en el sistema.

7.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para finalizar la realización de la auditoria interna se presenta en la siguiente tabla N° la matriz de evaluación de factores internos, esta matriz revela las fortalezas y debilidades claves para la organización.

Tabla Nº 27. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI			
Factores Determinantes del éxito	Peso	Calificación*	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. Directrices de la organización	0.04	4	0.16
2. Presupuesto asignado a la Organización.	0.05	4	0.20
3. El servicio más rentable es el administración de nómina.	0.03	4	0.12
4. Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales.	0.07	4	0.28
5. Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	3	0.27
6. Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	3	0.24
7. Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	4	0.20
8. Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	3	0.24
9. Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	4	0.16
Debilidades			
1. Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica.	0.04	2	0.08
2. Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	1	0.08
3. Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	1	0.07
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	2	0.12
5. No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	2	0.06
6. Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	1	0.08
7. Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	2	0.12
8. Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	1	0.05
Total	1.00	-	2.53

* **Nota:** Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la Organización responden a cada factor, donde 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= Fuerza menor y 4= Fuerza mayor.

- **Interpretación de la Matriz EFI**

El total ponderado de 2.53 nos indica que la posición estratégica interna de la ORGANIZACIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA Y GENTE UTIL S.A. esta por encima de la media. Sin embargo la compañía debe enfocarse en ciertas debilidades que aunque no han afectado considerablemente, puede hacerlo tal es el caso de: la poca aplicación de los conceptos de la administración estratégica, Manejo regular de la comunicación interna, Dependencia del proceso de administración de nómina en la entrega oportuna de las novedades, la poca generación de acciones preventivas, no se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura, base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente, falta de inversión en el capital humano de la organización y limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.

La empresa debe formular estrategias que equilibren estas debilidades y que apunten al logro de ventajas competitivas sobre la competencia con base en sus fortalezas, entre las cuales, las más importantes son: el excelente mantenimiento de los clientes, la idoneidad del equipo de trabajo, controles de los procesos del SGC, el control de presupuesto, la actualización de los sistemas de software y buen ambiente de trabajo.

7.2 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

En la modificación de la misión y visión de la organización SOL EMPRESARIAL LTDA. Y GENTE ÚTIL S.A., se desarrollaron talleres con el personal para la recolección de la información clave para los elementos que integran las nuevas directrices organizacionales, donde se decidió formular para cada empresa la misión y visión, los siguientes son los resultados:

7.2.1 Preguntas para la declaración de la misión:

1. ¿Cuál es nuestro negocio actualmente?

Prestación de los servicios en el área del talento humano.

2. ¿Cuales son nuestros principales servicios?

- Gente Útil S.A.: Selección y Administración del talento humano
- Sol Empresarial Ltda.: Selección y programas de outsourcing

3. ¿Cuáles deberían ser nuestros servicios en un futuro?

La asesoría y consultoría en el área del talento humano es un servicio que se pretende explotar dado a las necesidades del mercado y la orientación de las nuevas directrices organizacionales.

4. ¿Quiénes son los principales clientes de nuestros servicios?

Los principales clientes del servicio de:

- Selección: Las empresas que por su estructura no tienen conformado un departamento para el manejo del personal.
- Administración de Nómina: Las empresas que se interesan por manejar la nómina como un costo variable.
- Para el caso del nuevo servicio de Asesoría y Consultoría en el Área del Talento Humano los clientes potenciales son las empresas certificadas

con la norma NTC-ISO 9001 o aquellas interesadas en concentrarse en su objeto social.

5. ¿Hacia que sector debería dirigirse nuestros servicios en un futuro?

Hacia las mismas empresas pero ampliando la cobertura de los servicios en el mercado nacional.

6. ¿Cuales son nuestros actuales mecanismos para contactar al cliente?

Los clientes los contactamos por medio de la visita directa, referenciados por otras empresas usuarias o empleados en misión o cuando la empresa potencial se interesa en los servicios.

7. ¿Cuál es el objetivo básico de la organización?

El objetivo primordial de la organización es la ampliación de la cobertura en la prestación de los servicios actuales (administración de nómina y selección) e incursionar en el servicio de asesoría y consultoría en el área del talento humano.

8. ¿Cuál es la variable que agrega valor a la Organización?

- Administración de nómina: La calidad y la puntualidad en los pagos de nómina y exactitud de la facturación de los servicios.
- Selección: La acertividad de los informes psicotécnicos y el cumplimiento de los requerimientos de los perfiles exigidos por el cliente.

9. ¿Cuáles son los valores o cuál debería ser la filosofía de servicio de la organización?

- Calidad
- Calidez
- Servicio al cliente
- Trabajo en equipo

- Integridad
- Mejoramiento continuo

10. ¿Qué motiva el trabajo en la Organización?

La motivación esta centrada por el excelente ambiente de trabajo, adquisición de experiencia, aportes de mejoramiento para la empresa y la estabilidad laboral.

11. ¿Cuál es la habilidad distintiva de la Organización o su principal ventaja competitiva?

- Tecnología en el proceso de administración de nómina
- Las competencias del personal de la Organización
- Servicios personalizados a los requerimientos de los clientes
- Calidad de los servicios
- Calidez con el cliente externo (empresa cliente y empleados en misión)
- Competitividad en los precios de los servicios

12. Se preocupa la Organización por asuntos sociales, comunitarios y ambientales en procura de su imagen pública

No ha sido prioridad para la organización trabajar en la parte social, sin embargo con algunas empresas clientes se desarrollan actividades de recreación en fechas especiales del año.

13. Considera que los miembros de la Organización son un activo valioso?

El personal de la Organización se destaca por poseer experiencia y conocimiento lo cual es muy importante para la prestación conforme de los servicios.

14. ¿En qué ha cambiado las actividades en comparación con lo que era el periodo anterior (2004)?

La variación de las actividades no ha sido significativa en los últimos periodos dado las acciones de la Organización se han enfocado hacia el mantenimiento de los clientes y al posicionamiento de la empresa.

15. ¿Qué diferencias podrían haber en la actividad, en un plazo futuro de dos años?

- Ampliación de la cobertura nacional
- Incluir nuevos servicios en el portafolio
- Innovación en los sistemas de información
- Desarrollo de las competencias del personal

16. ¿Cuáles serían nuestros principales intereses de la Organización ?

Ser una Organización reconocida a nivel nacional en la prestación de los servicios de administración de nómina y selección del Talento Humano.

A continuación se presenta cada una de las declaraciones de la misión:

MISIÓN GENTE UTIL S.A.

Satisfacemos las necesidades del trabajo temporal para las empresas del oriente colombiano, brindando servicios integrales en la administración del talento humano con atención personalizada, flexible, tecnología de punta y facilitando personas calificadas que apoyen el cumplimiento de los intereses de los clientes.

7.2.2 Justificación de la declaración de la misión de Gente Útil S.A.:

Dentro de los aspectos que incluimos en la misión están:

- *Clientes:* Son las empresas que buscan concentrarse en su objeto social y desean encargar el manejo del proceso de nómina a una empresa con experiencia.

- *Servicios/Productos*: Prestación del servicio de administración de nómina y suministro de personal en misión.
- *Mercado*: Actualmente se presta el servicio en el oriente colombiano
- *Concepto de sí misma*: Gente Útil se diferencia por la prestación de servicios personalizados a los requerimientos del cliente.
- *Tecnología*: La actualización constante de los recursos software y hardware para mejora de la eficiencia del desarrollo del servicio de administración de nómina.

MISIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA

Apoyar a las empresas de la región de los santanderes en los procesos de gestión humana, contando con profesionales especializados en la aplicación de herramientas eficaces y actualizadas para el desarrollo de los objetivos organizacionales de nuestros clientes.

7.2.3 Justificación de la declaración de la misión de Sol Empresarial LTDA.:

Dentro de los aspectos que incluimos en la misión están:

- *Clientes*: Son las empresas que buscan desarrollar el área del talento humano.
- *Servicios/Productos*: Prestación del servicio de selección del talento humano y programas de outsourcing.
- *Mercado*: Actualmente se presta el servicio a los santanderes.
- *Interés por los empleados*: Se considera un activo valioso para la organización y se resalta el profesionalismo.
- *Concepto de sí misma*: Se diferencia por la competencia de los profesionales de la organización.
- *Tecnología*: La aplicación de herramientas eficaces y actualizadas.

7.2.4 Preguntas para la declaración de la visión

1. ¿Cómo visualiza la Organización dentro de seis años?

- GENTE UTIL S.A.:
 - Ampliación de la cobertura nacional
 - Reconocimiento empresarial
 - Desarrollo de las competencias del personal
- SOL EMPRESARIAL S.A.:
 - Incluir nuevos servicios en el portafolio
 - Desarrollo de modelos óptimos para el área del talento humano

2. ¿Qué logros o resultados se desea recordar dentro de seis años?

- GENTE UTIL S.A.:
 - Haber logrado expandirse a nuevas áreas geográficas del país.
 - Ampliación y mantenimiento del portafolio de clientes
 - Poseer un software avanzado para la gestión de la nómina
- SOL EMPRESARIAL LTDA.:
 - Mayor rentabilidad
 - Haber logrado expandirse a nuevas áreas geográficas del país.
 - Ampliación y mantenimiento del portafolio de clientes
 - Reconocimiento en el mercado actual
 - Desarrollo de modelos de gestión del talento humano

3. ¿Qué recurso Humano especializado necesitará involucrar en la Organización dentro de seis años?

En la organización se necesitaría aumentar su equipo de trabajo y continuar con la formación especializada de los profesionales de Sol Empresarial Ltda.

A continuación se presenta cada una de las declaraciones de la visión propuesta:

VISIÓN GENTE UTIL S.A.

En el 2012 seremos reconocidos como una de las empresas líderes a nivel nacional en la prestación de servicios temporales a través de sistemas informáticos de alta tecnología enfocados hacia el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

7.2.5 Justificación de la visión de Gente Util S.A.

Se reformuló la declaración de la visión basándose en el futuro deseado por la gerencia a seis años, confirmando la intención de ampliar los horizontes incursionando en otras regiones de Colombia.

VISIÓN SOL EMPRESARIAL LTDA

En el 2012 seremos reconocidos en el mercado actual como una empresa desarrolladora de modelos de gestión del talento humano adaptables a las necesidades específicas de los clientes, buscando expandirnos con un crecimiento gradual y sostenible en el territorio colombiano.

7.2.6 Justificación de la visión de Sol Empresarial Ltda

Se estableció una visión independiente para la empresa Sol Empresarial Ltda para su alcance en seis años donde la gerencia tiene planeado el fortalecimiento del servicio outsourcing y la ampliación de la cobertura a nivel nacional.

7.3 Generación, evaluación y selección de las estrategias generales de la organización

Las técnicas aplicadas en esta etapa se desarrollaron dentro del equipo gerencial de la empresa y utilizando los insumos obtenidos de la matriz EFE y EFI se elaboró la matriz de las –debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas (DOFA) que permitió desarrollar las estrategias generales de la organización.

El otro instrumento utilizado es la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA) que en su marco de cuatro cuadrantes indicó el tipo de estrategia aplicar y por último se evaluaron las estrategias generadas en la matriz DOFA por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

En las siguientes tablas del número 28 al 35 se presentan los resultados con respecto a las estrategias generales de la organización.

Tabla Nº 28 MATRIZ DOFA ORGANIZACIONAL (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES –FORTALEZAS Y AMENAZAS)

	Fortalezas– F	Debilidades-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Directrices de la organización 2. Presupuesto asignado a la organización. 3. El servicio más rentable es el administración de nómina. 4. Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales. 5. Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización. 6. Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización. 7. Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina. 8. Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio. 9. Existencia de buen ambiente de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica. 2. Manejo regular de la comunicación interna de la Organización. 3. Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades. 4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC. 5. No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura. 6. Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente. 7. Falta de inversión en el capital humano de la organización. 8. Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.
Oportunidades – O	Estrategias –FO	Estrategias –DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de la Mano de Obra por dinamismo de las exportaciones. 2. Accesibilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial. 3. Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales. 4. Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales. 5. Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz. 6. Disminución y estandarización de los gravámenes. 7. Incremento en la inversión social del país. 8. Aumento de las inversiones en el sector privado. 9. Clientes exigiendo certificado de calidad 10. Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo. 11. Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet. 12. Nuevos sistemas para la gestión de nómina y selección de personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el mercado del oriente y Capital de país para introducir los servicios actuales de la organización (F3,F4,F6, F7,O2). 2. Penetración del mercado local con el servicio de outsourcing en el área del Talento Humano (F5, F4, O3, O8). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar el servicio de selección a través de Internet (D6, O2, O11,O12) 2. Desarrollar el producto (informes psicotécnicos) mejorando su estructura y redacción (D7, O9) 3. Diversificación concéntrica adicionado el servicio de asesoría en legislación laboral (D5, O3)
Amenazas – A	Estrategias –FA	Estrategias –DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión . 2. Disminución en los proyectos de desarrollo. 3. Empresas poco competitivas 4. Incertidumbre generada por el proceso electoral 5. Competencia desleal ofreciendo precios bajos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del servicio (admón. De nómina y selección) mejorando el servicio al cliente (F4, F5, O2,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de evaluación y control de la satisfacción de los clientes. (D8, A5, A6) 2. Desarrollo del servicio administración de nómina mejorando los sistemas de información y sistematizar el servicio de selección del talento humano (D3, D2, A5, A6) 3. Integración hacia delante aumentando el control del reporte de novedades creando un convenio o alianza estratégica. (D3, D2, A5, A6)

Tabla N° 29 LA MATRIZ PEYEA PARA LA ORGANIZACIÓN	
(Posición Estratégica y la evaluación de la Acción)	
FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFIC.
La rentabilidad de la organización	+4
La rotación de cartera de la empresa es muy lenta.	+1
Se realiza el debido control financiero	+6
cuenta con un nivel de liquidez aceptable	+3
Sub-Total	+14
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	+3
Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	+5
Clientes exigiendo certificado de calidad	+4
Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	+4
Sub-Total	+16
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Nuevos sistemas para la gestión de nomina y selección de personal	-2
Disminución y estandarización de los gravámenes.	-3
Competencia desleal ofreciendo precios bajos	-5
Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión	-6
Sub-Total	-16
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
La calidad de los servicios prestados	-1
La estandarización de los procesos de los servicios	-2
Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales	-2
Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización	-2
Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	-3
Sub-Total	-10

- **Conclusión**

El promedio para la FF es $\longrightarrow +14 / 4 = +3.5$

El promedio para la FI es $\longrightarrow +16 / 4 = +4$

El promedio para la EA es $\longrightarrow -16 / 4 = -4$

El promedio para la VC es $\longrightarrow -10 / 5 = -2$

El vector direccional coordina:

$$\text{Eje X : } -2 + (+4) = +2.0$$

$$\text{Eje Y : } -4 + (+3.5) = -0.5$$

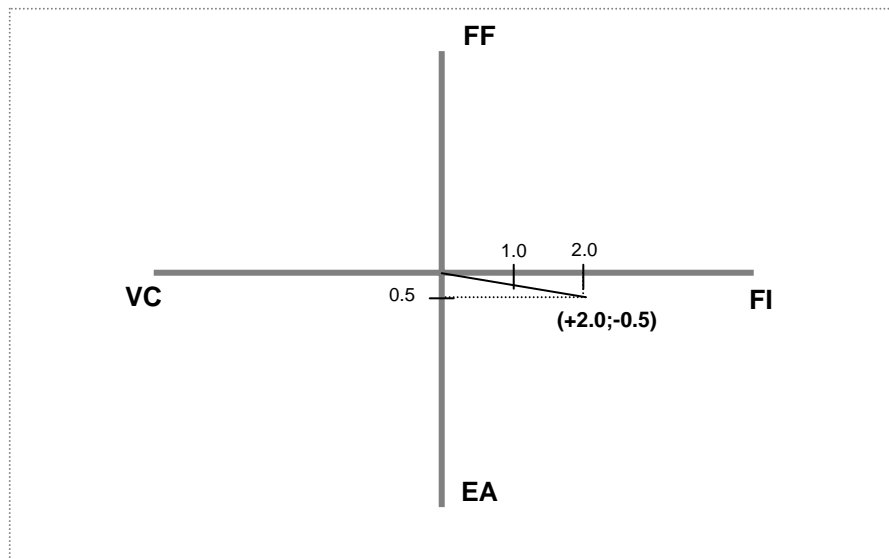


Figura N°7 Perfil Competitivo

La organización presenta ventajas competitivas importantes en una industria en crecimiento, analizando el vector direccional nos sugiere que la empresa debe adoptar un perfil competitivo ante la industria. Por lo tanto, el desarrollo del mercado, la penetración en el mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal son las estrategias que se sugieren adoptar para el aprovechamiento de las fuerzas de la industria y de la estabilidad del ambiente del sector.

Tabla N°30 MATRIZ MCPE#1						
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA						
Estrategia N°1: Desarrollar el mercado del oriente y capital del país para introducir los servicios actuales de la organización.						
Estrategia N°2: Penetración del mercado local con el servicio de outsourcing en el área del Talento Humano.						
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES		PESO	EST. # 1		EST. # 2	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO			CA⁴¹	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES						
1.	Dinamismo de las exportaciones.	0.08	-	-	-	-
2.	Accesibilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial	0.05	2	0.10	2	0.10
3.	Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	2	0.08	2	0.08
4.	Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	4	0.28	-	-
5.	Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	1	0.03	-	-
6.	Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	-	-	-	-
7.	Incremento en la inversión social del país.	0.09	-	-	-	-
8.	Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.04	3	0.12	4	0.16
9.	Clientes exigiendo certificado de calidad	0.02	1	0.02	1	0.02
10.	Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.03	-	-	-	-
11.	Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.02	1	0.02	1	0.02
12.	Nuevos sistemas para la gestión de nómina y selección de personal	0.04	3	0.12	3	0.12
AMENAZAS						
1.	Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión.	0.07	-	-	-	-
2.	Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	3	0.21	4	0.28
3.	Empresas poco competitivas	0.10	4	0.40	4	0.40
4.	Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	2	0.18	2	0.18
5.	Competencia desleal ofreciendo precios bajos	0.12	3	0.36	3	0.36
FORTALEZAS						
1.	Directrices de la organización	0.04	3	0.12	4	0.16
2.	Presupuesto asignado a la organización.	0.05	3	0.15	3	0.15
3.	El servicio más rentable es la administración de nómina	0.03	1	0.03	-	-
4.	Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales	0.07	-	-	-	-
5.	Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	-	-	4	0.36
6.	Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	-	-	-	-
7.	Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	-	-	-	-
8.	Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	-	-	1	0.08
9.	Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	-	-	-	-
DEBILIDADES						
1.	Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica.	0.04	3	0.12	3	0.12
2.	Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	1	0.08	1	0.08
3.	Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	-	-	-	-
4.	Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	-	-	-	-
5.	No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	4	0.12	4	0.12
6.	Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	-	-	-	-
7.	Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	-	-	2	0.12
8.	Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	-	-	-	-
TOTAL				2.54		2.91

⁴¹ Calificaciones del atractivo: 1=no es atractivo, 2 =algo atractivo, 3=Bastante atractivo, 4=Muy atractivo

Tabla N°31 MATRIZ MCPE#2						
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA						
Estrategia N°3: Desarrollar el servicio de selección a través de Internet.						
Estrategia N°4: Desarrollar el producto (informes psicotécnicos) mejorando su estructura y redacción.						
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES		EST. # 3		EST. # 4		
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		PESO	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES						
1.	Dinamismo de las exportaciones.	0.08	-	-	-	-
2.	Accesibilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial	0.05	1	0.05	-	-
3.	Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	-	-	-	-
4.	Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	-	-	-	-
5.	Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	-	-	-	-
6.	Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	-	-	-	-
7.	Incremento en la inversión social del país.	0.09	-	-	-	-
8.	Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.04	3	0.12	-	-
9.	Clientes exigiendo certificado de calidad	0.02	1	0.02	1	0.02
10.	Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.03	-	-	3	0.09
11.	Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.02	4	0.08	-	-
12.	Nuevos sistemas para la gestión de nómina y selección de personal	0.04	4	0.16	2	0.08
AMENAZAS						
1.	Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión.	0.07	-	-	-	-
2.	Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	2	0.14	-	-
3.	Empresas poco competitivas	0.10	3	0.30	-	-
4.	Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	-	-	-	-
5.	Competencia desleal ofreciendo precios bajos.	0.12	3	0.36	-	-
FORTALEZAS						
1.	Directrices de la organización	0.04	4	0.08	3	0.12
2.	Presupuesto asignado a la organización.	0.05	4	0.20	4	0.20
3.	El servicio más rentable es la administración de nómina.	0.03	-	-	-	-
4.	Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales.	0.07	-	-	4	0.28
5.	Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	-	-	4	0.36
6.	Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	1	0.08	3	0.24
7.	Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	-	-	-	-
8.	Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	2	0.16	2	0.16
9.	Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	-	-	-	-
DEBILIDADES						
1.	Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica.	0.04	3	0.12	3	0.12
2.	Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	2	0.16	-	-
3.	Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	-	-	-	-
4.	Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	-	-	-	-
5.	No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	3	0.09	-	-
6.	Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	4	0.32	-	-
7.	Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	-	-	3	0.18
8.	Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	-	-	-	-
TOTAL				2.44		1.85

Tabla N°32 MATRIZ MCPE#3					
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA					
Estrategia N°5: Diversificación concéntrica adicionando el servicio de asesoría en legislación laboral					
Estrategia N°6: Desarrollo del servicio (admón. de nómina y selección) mejorando el servicio al cliente					
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES		EST. # 5		EST. # 6	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
1. Dinamismo de las exportaciones.	0.08	-	-	-	-
2. Accebilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial	0.05	2	0.10	3	0.15
3. Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	4	0.16	-	-
4. Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	-	-	-	-
5. Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	-	-	-	-
6. Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	-	-	-	-
7. Incremento en la inversión social del país.	0.09	-	-	-	-
8. Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.04	3	0.12	-	-
9. Clientes exigiendo certificado de calidad	0.02	-	-	1	0.02
10. Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.03	-	-	2	0.06
11. Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.02	1	0.02	1	0.02
12. Nuevos sistemas para la gestión de nomina y selección de personal	0.04	-	-	-	-
AMENAZAS					
1. Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión.	0.07	3	0.21	-	-
2. Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	-	-	-	-
3. Empresas poco competitivas	0.10	1	0.10	-	-
4. Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	-	-	-	-
5. Competencia desleal ofreciendo precios bajos.	0.12	1	0.12	-	-
FORTALEZAS					
1. Directrices de la organización	0.04	2	0.08	4	0.16
2. Presupuesto asignado a la organización.	0.05	3	0.15	4	0.20
3. El servicio más rentable es la administración de nómina.	0.03	-	-	-	-
4. Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales.	0.07	3	0.21	3	0.21
5. Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	2	0.18	3	0.27
6. Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	-	-	1	0.08
7. Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	-	-	-	-
8. Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	-	-	2	0.16
9. Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	-	-	4	0.16
DEBILIDADES					
1. Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica	0.04	3	0.12	3	0.12
2. Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	-	-	2	0.16
3. Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	-	-	-	-
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	-	-	1	0.06
5. No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	4	0.12	-	-
6. Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	-	-	-	-
7. Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	2	0.12	4	0.24
8. Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	2	0.10	4	0.20
TOTAL			1.91		2.27

Tabla N°33 MATRIZ MCPE#4						
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA						
Estrategia N°7: Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de evaluación y control de la satisfacción de los clientes.						
Estrategia N°8: Desarrollo del servicio administración de nomina mejorando los sistemas de información y sistematizar el servicio de selección del talento humano.						
ESTRATEGIAS EXCLUYENTES		EST. # 7		EST. # 8		
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO		PESO	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES						
1.	Dinamismo de las exportaciones.	0.08	-	-	-	-
2.	Accesibilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial	0.05	1	0.05	4	0.20
3.	Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	-	-	-	-
4.	Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	-	-	-	-
5.	Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	-	-	-	-
6.	Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	-	-	-	-
7.	Incremento en la inversión social del país.	0.09	-	-	-	-
8.	Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.04	-	-	-	-
9.	Cientes exigiendo certificado de calidad	0.02	-	-	-	-
10.	Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.03	-	-	-	-
11.	Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.02	-	-	2	0.04
12.	Nuevos sistemas para la gestión de nomina y selección de personal	0.04	-	-	4	0.16
AMENAZAS						
1.	Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión.	0.07	-	-	-	-
2.	Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	-	-	-	-
3.	Empresas poco competitivas	0.10	-	-	-	-
4.	Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	-	-	-	-
5.	Competencia desleal ofreciendo precios bajos.	0.12	-	-	-	-
FORTALEZAS						
1.	Directrices de la organización	0.04	3	0.12	4	0.16
2.	Presupuesto asignado a la organización.	0.05	2	0.10	4	0.20
3.	El servicio más rentable es la administración de nómina.	0.03	-	-	1	0.03
4.	Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales.	0.07	4	0.28	-	-
5.	Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	1	0.09	-	-
6.	Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	1	0.08	1	0.08
7.	Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	-	-	3	0.15
8.	Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	2	0.16	2	0.16
9.	Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	-	-	-	-
DEBILIDADES						
1.	Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica.	0.04	3	0.12	3	0.12
2.	Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	-	-	-	-
3.	Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	-	-	1	0.07
4.	Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	1	0.06	-	-
5.	No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	-	-	-	-
6.	Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	-	-	4	0.32
7.	Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	-	-	-	-
8.	Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	4	0.20	-	-
TOTAL				1.26		1.69

**Tabla N°34 MATRIZ MCPE#5
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA**

Estrategia N°9:
Integración hacia delante aumentando el control del reporte de novedades creando un convenio o alianza estratégica.

ESTRATEGIAS EXCLUYENTES		EST. # 9	
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	CA	TCA
OPORTUNIDADES			
1. Dinamismo de las exportaciones.	0.08	-	-
2. Accesibilidad a nuevos recursos para el crecimiento empresarial	0.05	-	-
3. Oportunidad de servicios de outsourcing para empresas estatales.	0.04	-	-
4. Respaldo y control de las empresas que prestan los servicios temporales.	0.07	-	-
5. Incremento en la confianza en el desarrollo del proceso de paz.	0.03	-	-
6. Disminución y estandarización de los gravámenes.	0.04	-	-
7. Incremento en la inversión social del país.	0.09	-	-
8. Aumento de las inversiones en el sector privado.	0.04	-	-
9. Clientes exigiendo certificado de calidad	0.02	1	0.02
10. Actitud positiva hacia la realización correcta del trabajo.	0.03	2	0.06
11. Aumento en el mercado potencial de la empresa por medio del Internet.	0.02	-	-
12. Nuevos sistemas para la gestión de nómina y selección de personal	0.04	1	0.04
AMENAZAS			
1. Incremento en los porcentajes y periodos de cotización de pensión.	0.07	-	-
2. Disminución en los proyectos de desarrollo.	0.07	-	-
3. Empresas poco competitivas	0.10	-	-
4. Incertidumbre generada por el proceso electoral	0.09	-	-
5. Competencia desleal ofreciendo precios bajos.	0.12	1	0.12
FORTALEZAS			
1. Directrices de la organización	0.04	3	0.12
2. Presupuesto asignado a la organización.	0.05	1	0.05
3. El servicio más rentable es la administración de nómina.	0.03	1	0.03
4. Excelente mantenimiento de los clientes locales y nacionales.	0.07	-	-
5. Idoneidad del equipo de trabajo de la Organización.	0.09	-	-
6. Estandarización del desarrollo de los procesos del Sistema de Gestión de la calidad de la Organización.	0.08	1	0.08
7. Se tiene un buen software para el manejo de la administración de la nómina.	0.05	-	-
8. Se tienen establecidos controles para los procesos de prestación del servicio.	0.08	1	0.08
9. Existencia de buen ambiente de trabajo.	0.04	-	-
DEBILIDADES			
1. Aplicabilidad de los conceptos de administración estratégica.	0.04	3	0.12
2. Manejo regular de la comunicación interna de la Organización.	0.08	-	-
3. Dependencia del proceso de administración de nómina de acuerdo a la oportuna entrega de novedades.	0.07	4	0.28
4. Poca generación de acciones preventivas en el SGC.	0.06	1	0.06
5. No se ha realizado investigación de mercados para ampliación de la cobertura.	0.03	-	-
6. Base de datos insuficiente ante las exigencias del cliente.	0.08	-	-
7. Falta de inversión en el capital humano de la organización.	0.06	-	-
8. Limitada fuente de información de la satisfacción del cliente.	0.05	-	-
TOTAL			1.06

Tabla N°35 Conclusión de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	
Estrategia	TCA
1. Penetración del mercado local con el servicio de outsourcing en el área del Talento Humano.	2.91
2. Desarrollar el mercado del oriente y capital del país para introducir los servicios actuales de la organización.	2.54
3. Desarrollar el servicio de selección a través de Internet.	2.44
4. Desarrollo del servicio (admón. de nómina y selección) mejorando el servicio al cliente	2.27
5. Diversificación concéntrica adicionando el servicio de asesoría en legislación laboral	1.91
6. Desarrollar el producto (informes psicotécnicos) mejorando su estructura y redacción.	1.85
7. Desarrollo del servicio administración de nomina mejorando los sistemas de información y sistematizar el servicio de selección del talento humano.	1.69
8. Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de evaluación y control de la satisfacción de los clientes.	1.26
9. Integración hacia delante aumentando el control del reporte de novedades creando un convenio o alianza estratégica.	1.06

En la anterior tabla se puede observar el atractivo de las diversas estrategias según el análisis realizado por medio de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica la cual permitió evaluar las estrategias alternativas para la organización Sol Empresarial Ltda. y Gente Útil S.A. con base en los factores críticos del éxito previamente identificados en la auditoria externa e interna.

Las estrategias más atractivas se presentan en la tabla N°35 en orden descendente de acuerdo al total obtenido en la ponderación, indicando cuales son las que tienen mayor contribución hacia el cumplimiento de la visión de la organización.

Las estrategias con mayor ponderación son:

- Penetración del mercado local con el servicio de outsourcing en el área del Talento Humano.
- Desarrollar el mercado del oriente y capital del país para introducir los servicios actuales de la organización.

Lo cual indica que estas estrategias deben ser implementadas para lograr la ventaja competitiva de Sol Empresarial Ltda y Gente Útil S.A., para poder enfrentar a los competidores en el mercado en cada uno de los servicios prestados por la organización.

7.4 Planteamiento de objetivos, estrategias y sugerencias de implementación para la Organización

Para establecer los objetivos esenciales para implementar las estrategias el equipo gerencial de la organización alinea los resultados obtenidos en las etapas anteriores de la declaración de la misión, visión y las estrategias generadas para el plan estratégico, en las tablas N° 36, 37 y 38 se visualiza los objetivos generales, específicos y por proceso.

Tabla N°36 Plan Estratégico de GENTE UTIL S.A. para los años 2005 y 2006		
MISIÓN		VISIÓN
Ser gestores en las necesidades del trabajo temporal para las empresas del oriente colombiano, brindando servicios integrales en la administración del talento humano con atención personalizada, flexible, tecnología de punta y facilitando personas calificadas que apoyen el cumplimiento de los intereses de los clientes.		En el 2012 seremos reconocidos como una de las empresas líderes a nivel nacional en la prestación de servicios temporales a través de sistemas informáticos de alta tecnología enfocados hacia el cumplimiento de las expectativas de los clientes.
OBJETIVOS GENERALES		
1. Ampliar la cobertura nacional de los servicios de administración de nomina.	2. Mantener las herramientas informáticas actualizadas y al personal capacitado para asegurar la buena prestación del servicio.	3. Lograr el cumplimiento de los requisitos de los clientes en el servicio de administración de nomina.
OBJETIVOS ESPECIFICOS		
1.1 Lograr un mínimo de 600 empleados en misión en las empresas de la ciudad de Bogota.	2.1 Lograr el cumplimiento de un proyecto de actualización de las herramientas informáticas.	3.1 Aumentar al 98% el nivel de aceptación sobre la administración de nomina.

	2.2 Lograr el cumplimiento del 90% del plan de formación para el personal.	
ESTRATEGIAS GENERALES		
1.1.1 Desarrollar el mercado del oriente y Capital de país para introducir los servicios de administración de nomina.	2.1.1 Desarrollo del servicio administración de nomina mejorando los sistemas de información y el nivel formación del personal.	3.1.1 Desarrollo de los servicios mejorando los mecanismos de evaluación y control de la satisfacción de los clientes.
	2.1.2 Integración hacia delante aumentando el control del reporte de novedades creando un convenio o alianza estratégica.	3.1.2 Desarrollo del servicio (admón. de nómina) mejorando el servicio al cliente
SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES		
1.1.1-A Elaborar un plan de mercadeo que contenga las actividades, recursos financieros, humanos, materiales, entre otros requeridos para la ejecución de la estrategia. 1.1.1-B Realizar una investigación de mercados en la capital para la identificación de clientes potenciales.	2.1.1-A Identificar las necesidades críticas para los sistemas de información del proceso de administración de nómina. 2.1.1-B Realizar un programa de mejoramiento continuo del software de nomina, facturación y autoliquidación con el acompañamiento del proveedor. 2.1.1-C Elaborar el plan de formación anual de acuerdo a las necesidades identificadas para el mejoramiento de la	3.1.1-A Reevaluar la actual encuesta de satisfacción del cliente identificando los requisitos claves del servicio de administración de nómina. 3.1.1-B Implementar desayunos/ almuerzos de trabajo en las instalaciones de la Organización para retroalimentar la satisfacción del cliente. 3.1.1-C Realizar prueba para la implementación de la evaluación por medio de grupo foco con clientes de la organización.

	competencia del personal que participa en el servicio de administración de nómina.	
	<p>2.1.2.-A Sistematizar los mecanismos para el reporte de novedades por parte del cliente.</p> <p>2.1.2.-B Elaborar un acta de compromiso por parte del cliente donde se relacione las fechas límite de entrega de novedades para nómina.</p> <p>2.1.2.-C Realizar visitas para gestionar la sensibilización del cliente en cuanto al tema de entrega de novedades para nómina.</p> <p>2.1.2.-D Realizar visitas de retroalimentación al cliente acerca de la puntualidad en la entrega de las novedades para nómina.</p>	<p>3.1.2-A Mejorar los equipos de comunicación de la empresa.</p> <p>3.1.2-B Gestionar el proyecto de la página Web de la organización.</p> <p>3.1.2-C Incluir en el plan de formación para el personal de planta capacitaciones tales como servicio al cliente, comunicación efectiva, aspectos claves en la atención por teléfono, manejo de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.</p>

Tabla N°37 Plan Estratégico de SOL EMPRESARIAL LTDA. para los años 2005 y 2006

MISIÓN	VISIÓN
Apoyar a las empresas de la región de los santanderes en los procesos de gestión humana, contando con profesionales especializados en la aplicación de herramientas eficaces y actualizadas para el desarrollo de los objetivos organizacionales de nuestros clientes.	En el 2012 seremos reconocidos en el mercado actual como una empresa desarrolladora de modelos de gestión del talento humano, adaptables a las necesidades específicas de los clientes, expandiéndonos en el territorio nacional con un crecimiento gradual y sostenible.

OBJETIVOS GENERALES			
1. Mantener actualizadas las herramientas utilizadas para la prestación de los programas de outsourcing en el área de talento humano.	2. Aumentar la rentabilidad de los servicios de Sol Empresarial Ltda.	3. Apoyar a la industria Colombiana mediante el desarrollo de modelos de gestión del talento humano.	4. Lograr el cumplimiento de los requisitos de los clientes en los servicios de Sol Empresarial Ltda.
OBJETIVOS ESPECIFICOS			
1.1 Lograr anualmente la adquisición de una herramienta para la selección y desarrollo de personal y destinar los respectivos recursos financieros para capacitar al personal.	2.1 Incrementar en un 6% las ventas de los servicios de Sol Empresarial Ltda en Santanderes y un 2% en la capital del país.	3.1 Lograr el cumplimiento del 100% de la Estandarización de una metodología para la evaluación del talento humano por competencias.	4.1 Lograr un 90% del nivel de satisfacción de los clientes de Sol Empresarial.
ESTRATEGIAS GENERALES			
1.1.1 Desarrollo del servicio sistematizando y actualizando con nuevas herramientas/métodos para el servicio de selección del talento humano	2.1.1 Desarrollar el mercado del oriente y Capital del país para introducir los servicios de selección de personal.	3.1.1 Penetración del mercado local con el servicio de outsourcing en el área del Talento Humano	4.1.1 Desarrollo del servicio de selección mejorando el servicio al cliente.
	2.1.2 Desarrollar el servicio de selección a través de Internet	3.1.2 Desarrollar el producto (informes psicotécnicos) mejorando su estructura y	4.1.2 Desarrollo del servicio mejorando los mecanismos de evaluación y control de la satisfacción de

		redacción.	los clientes.
	2.1.3 Diversificación concéntrica adicionado el servicio de asesoría en legislación laboral		
SUGERENCIAS DE IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS GENERALES			
1.1.1-A Identificar las necesidades críticas para la sistematización del servicio de selección. 1.1.1-B Realizar un cronograma para el proyecto de sistematización del servicio selección del talento humano. 1.1.1-C Implementar reuniones mensuales con el proveedor para el seguimiento del programa de mejoramiento de los sistemas de información del proceso de administración de nómina y el proyecto de sistematización del proceso de selección del talento humano. 1.1.1D Identificar de	2.1.1-A Elaborar un plan de mercadeo que contenga las actividades, recursos financieros, humanos, materiales, entre otros requeridos para la ejecución de la estrategia. 2.1.1-B Realizar una investigación de mercados en la capital para la identificación de clientes potenciales.	3.1.1-A Realizar convenios con entidades como la cámara de comercio para la masificación del servicio por medio de eventos.	4.1.1-A Mejorar los equipos de comunicación de la empresa. 4.1.1-B Gestionar el proyecto de la página Web de la organización. 4.1.1-C Incluir en el plan de formación para el personal de planta capacitaciones tales como servicio al cliente, comunicación efectiva, aspectos claves en la atención por teléfono, manejo de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes.

<p>acuerdo a los requisitos de los clientes las necesidades de adquisición de herramientas/métodos para la prestación de servicios de outsourcing en el área de talento humano.</p>			
	<p>2.1.2-A Incluir en la página Web el servicio de recolección de hojas de vida y solicitudes de los clientes por medio de la asignación de una cuenta individual.</p> <p>2.1.2-B Establecer convenio con paginas web de empleo, e-recruitment (empleo.com, laborum.com) como otro mecanismo de reclutamiento.</p>	<p>3.1.2-A Capacitar a la Psicóloga en técnicas de selección de personal e identificación del potencial, mejorando las competencias de la psicóloga y fortaleciendo el diseño, estructuración y redacción de los informes de selección.</p>	<p>3.1.1-A Reevaluar la actual encuesta de satisfacción del cliente identificando los requisitos claves a calificar en los servicios de Sol Empresarial Ltda.</p> <p>3.1.1-B Implementar desayunos/ almuerzos de trabajo en las instalaciones de la Organización para retroalimentar la satisfacción del cliente.</p>
	<p>2.1.3-A Seleccionar profesionales especialistas en legislación laboral.</p> <p>2.1.3-B Incluir en el plan de formación</p>		

	capacitación para profundizar los conocimientos en el tema de legislación laboral a los gerentes de la Organización.		
--	--	--	--

Tabla N°38 Objetivos, acciones y sugerencias por proceso para GENTE UTIL S.A				
PROCESO/ RESPONSABLE	N° O.E. 42	OBJETIVO POR PROCESO	ACCIONES	SUGERENCIA DE IMPLEMEN.
Gestión Comercial <i>Gerente Comercial</i>	1.1	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una aceptación del 40% trimestralmente de las Cotizaciones presentadas en el mercado actual Aumentar en un 8% las ventas de Gente Util S.A. Lograr una aceptación del 10% trimestralmente de las Cotizaciones presentadas en la capital de país. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la presentación del portafolio de servicios de la empresa. Realizar alianzas con la Cámara de Comercio para la participación en eventos empresariales y ampliación de base de datos. Participar de los eventos empresariales tanto en la capital como en Santander. Identificar empresas clientes con sucursal con la capital para ofrecer los servicios. Contratar personal para aumentar la fuerza de ventas en la capital. 	Destinar recursos financieros para la participación de eventos y la contratación de personal nuevo para el área comercial.
Gestión Gerencial <i>Gerente</i>	2.1	Lograr el cumplimiento del 100% de las actividades del proyecto de actualización de las herramientas informáticas.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar reuniones mensuales con el proveedor para el seguimiento del programa de mejoramiento de los sistemas de información del proceso de administración de nómina. 	Destinar recursos financieros destinados para la actualización de las herramientas informáticas.
Gestión Humana <i>Gerente Administrativa</i>	2.2	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el cumplimiento del 90% del plan de formación para el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Destinar recursos para el rubro de capacitación del personal. 	
Admón. De Nómina <i>Gerente Administrativa Jefe de Nómina</i>	3.1.	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar el nivel de aceptación de nómina a un 98%. Lograr un nivel de acertividad en autoliquidación y aportes parafiscales en un 98%. Alcanzar un nivel de aceptación de la factura para el cliente de 98%. Minimizar a 2% el nivel de ausentismo por accidente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitar internamente a personal nuevo para el manejo de nómina y autoliquidación. Capacitar continuamente al personal del proceso de administración de nómina en las actualizaciones de los sistemas de nómina. 	Actualizar la capacidad del hardware en el área administrativa.

⁴² Numero de Objetivo Especifico que relaciona con la Tabla N° 36

Tabla N°39 OBJETIVOS, ACCIONES Y SUGERENCIAS POR PROCESO PARA SOL EMPRESARIAL LTDA				
PROCESO/ RESPONSABLE	N° O.E. 43	OBJETIVO POR PROCESO	ACCIONES	SUGERENCIA DE IMPLEMEN.
Selección <i>Psicóloga</i>	1.1	<ul style="list-style-type: none"> Lograr anualmente la adquisición de una herramienta para la selección y desarrollo de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar de acuerdo a los requisitos de los clientes las necesidades de adquisición de herramientas/métodos . Analizar las herramientas/métodos ofrecidos por proveedores para evaluar las oportunidades de adquisición. 	Destinar recursos financieros para la adquisición de nuevas herramientas para selección de talento humano.
Gestión Comercial <i>Gerente Comercial</i>	2.1	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una aceptación del 35% trimestralmente de las propuestas presentadas en el mercado actual Lograr una aceptación del 5% trimestralmente de las propuestas presentadas en la capital de país. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la presentación del portafolio de servicios de la empresa. Realizar alianzas con la Cámara de Comercio para la participación en eventos empresariales y ampliación de base de datos. Participar de los eventos empresariales tanto en la capital como en Santander. Identificar empresas clientes con sucursal con la capital para ofrecer los servicios. Contratar personal para aumentar la fuerza de ventas en la capital. Constituir la pagina Web de la empresa como una herramienta de contacto e información para clientes actuales y potenciales 	Destinar recursos financieros para la participación de eventos y la contratación de personal nuevo para el área comercial.
Selección <i>Psicóloga</i>	3.1	<ul style="list-style-type: none"> Lograr el cumplimiento del 100% de las actividades de estandarización de la metodología para la evaluación del talento humano por competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento por medio de reuniones gerenciales. Adecuar la metodología a los requisitos establecidos por el sistema de gestión de calidad de la Organización. Contratar personal para la fase de documentación e implementación del proyecto de estandarización. 	<ul style="list-style-type: none"> Destinar recursos financieros para la contratación de personal nuevo para la documentación. Constituir el proceso de outsourcing dentro del sistema de gestión de calidad.

⁴³ Numero de Objetivo Especifico que relaciona con la Tabla N° 37

<p>Gestión Comercial Gerente Comercial</p>	<p>4.1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un 90% de nivel satisfacción de los pedidos de selección de personal • Lograr un 90% de nivel de satisfacción en la acertividad del informe psicotécnico. • Lograr un 90% de entrega oportuna de los informes psicotécnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir el perfil del cargo de asistente personal aumentando la exigencia en el nivel de educación. • Gestionar capacitación para la psicóloga en el tema de informes psicotécnicos. • Formación de la auxiliar de psicología para apoyo en la aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar recursos financieros para la capacitación de la psicóloga. • Formalizar en el plan de capacitación el entrenamiento de la auxiliar de psicología
--	------------	---	--	--

8. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN

- Adicionar al presupuesto general de cada de las empresas las necesidades de recursos financieros que requiere la ejecución de las nuevas estrategias.
- Abrir nuevos espacios en la organización para la sensibilización, divulgación y avances en la implementación del plan estratégico de las empresas.
- Definir estrategias de comunicación de responsabilidades con el plan estratégico para cada uno de los niveles de la Organización.
- Incluir en el comité de gerencia el seguimiento trimestral al cumplimiento del plan estratégico de la organización para el establecimiento de acciones correctivas en caso que se requiera.
- Se recomienda a los responsables de los procesos la planeación de actividades requeridas durante el año para el alcance de los objetivos formulados del plan estratégico de la Organización.
- Formalizar en el sistema de gestión de calidad de la Organización el proceso de outsourcing.
- De acuerdo al crecimiento de la Organización identificar la necesidad de creación de nuevos cargos.
- Integrar el modelo del sistema de gestión de calidad con la planeación estratégica definida para la organización.
- Realizar los cambios pertinentes durante la implementación del plan estratégico de la organización de acuerdo a los análisis de los resultados del cumplimiento de las metas planteadas inicialmente.
- Adoptar el modelo de planeación estratégica como base primordial y permanente para el direccionamiento y proyección en el futuro de la organización durante la permanencia de las empresas.

9. RESULTADOS OBTENIDOS

- Mediante la reformulación de las declaraciones de la misión y la visión se logro individualizar para cada unas de las empresas el futuro mediante el establecimiento de plan estratégico de la organización.
- Se lograron plantear objetivos generales independientes los cuales permiten a las gerencias tener una carta de navegación trazada, clara y alcanzable en el tiempo establecido.
- En la empresa GENTE UTIL S.A. ha la fecha a incursionado en el mercado de los servicios temporales de la capital logrando obtener nuevos clientes que han incrementado la base de empleados en misión.
- La organización había realizado un presupuesto conservador del 8% de incremento, teniendo en cuenta las perspectivas para el 2005. Sin embargo, gracias a la gestión comercial y la buena imagen de las empresas, especialmente de Gente Útil S S.A., se logró a diciembre de 2005 un incremento promedio del 15% en las ventas consolidadas, aportando Gente Útil el 12% y Sol Empresarial un 3%.
- Se realizo el cambio de computadores de nómina, para reforzar la capacidad y velocidad para el procesamiento de la información y la minimización de errores en la ejecución de las labores diarias.
- Se han realizado mejoramientos del software de sistemas para nómina, contabilidad, facturación, cartera y autoliquidación. Actualmente se está desarrollando una aplicación para que sea más dinámico, en línea y en tiempo real. (Salos de bancos, liquidaciones, etc). En este aplicativo se está integrando en tiempo real la información contable y financiera.
- Se modifiko la encuesta de evaluación de la satisfacción del cliente lo cual permitió identificar acciones correctivas y preventivas enfocadas al mejoramiento del servicio.
- Se ha realizado capacitaciones al personal en la búsqueda de mejorar las competencias y los servicios, algunas de las capacitaciones ejecutadas son:

servicio al cliente, manejo de conflictos con el cliente, atención de quejas, reclamos de los clientes, entre otros.

- Se adquirió la cultura de analizar las diferentes pruebas existentes en el mercado con el fin de adquirir aquellas que a juicio de la Psicóloga aporten un valor agregado al proceso de selección, en el año 2005 se adquirieron pruebas psicotécnicas que satisfacen las necesidades y requisitos de los clientes que exigen el método de competencias.
- Se puso en marcha el sitio Web para la Organización Sol Empresarial Ltda y Gente Util S.A., sirviendo como portal informativo para clientes potenciales y candidatos, aunque hasta el momento no se ha ampliado el servicio para el reclutamiento de hojas de vida (e-recruitment).
- Actualmente se esta conformando en el proceso de outsourcing la estandarización del método de la prestación del servicio de evaluación por competencia.
- Se inicio el proceso de identificación de las necesidades para la sistematización del proceso selección donde se ha realizado la depuración de la información vital para la conformación del software.

10. CONCLUSIONES

- Se desarrollo el plan estratégico para la organización SOL EMPRESARIAL LTDA y GENTE UTIL S.A., el cual ha permitido que las gerencias tomen una posición proactiva con respecto al destino de las empresas buscando direccionar los objetivos hacia el cumplimiento de los intereses de los accionistas.
- Aplicando los conceptos de la administración estratégica se reformulo las declaraciones de la misión y visión, se evaluaron los factores externos y se analizó internamente los procesos del sistema de gestión de calidad de la organización donde se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas críticas para los negocios.
- En el inicio del desarrollo del plan estratégico de la Organización SOL EMPRESARIAL LTDA y GENTE UTIL S.A. se contaba con una misión y visión formulada únicamente para GENTE UTIL S.A., por lo cual durante el análisis interno se identifico la necesidad de reformular la misión y visión de GENTE UTIL S.A. y establecieron la respectiva misión y visión de SOL EMPRESARIAL LTDA.
- Se logro plantear los objetivos y estrategias para las empresas teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación y análisis de la matriz DOFA, matriz de perfil competitivo, matriz PEYEA y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.
- Teniendo en cuenta las estrategias formuladas se identificaron las acciones pertinentes y sugerencias claves para la adecuada implementación de las mismas.
- Se establecieron las recomendaciones importantes en cuanto asignación de recursos, sensibilización y divulgación de responsabilidades al personal de la Organización, seguimiento continuo del cumplimiento de metas, entre otros que se deben tener en cuenta para la fase de implementación del plan estratégico

- Se resalta la participación del personal durante las actividades realizadas para el desarrollo del plan estratégico.

BIBLIOGRAFIA

ANSOLF, Igor. Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa. Ed. Orbis S.A: 1995

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Quinta Edición, México: Editorial Prentice Hall, 1997.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica, Colombia, Legis 9/e, 1994

GOODSTEIN, Leonard D, NOLAN Timothy M. y PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Colombia: Editorial Mc Graw Hill, 2000. p.15 –16.

JURRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. España: Mc Graw-Hill
Manual de planeación estratégica - Universidad de Guadalajara

KOONTZ, Harold y WEIHRICH Heinz. Administración una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill, 1998. p. 127-139.

MORRISEY George L. Pensamiento Estratégico

PEÑA, Gustavo, Diccionario y guía técnica economía, finanzas y negocios, Segunda Edición, Editorial AFGAP, Colombia, 2000.

STONER James, Administración Ed. Prentice Hall

SERNA , Humberto - Planeación y Gestión Estratégica 4°. Ed., Colombia

BOLETIN N°3 Marzo 2005 Análisis del Servicio Temporal en Colombia ACOSSET

BOLETIN N°3 Marzo 2005. Oferta y Demanda de Trabajadores en las empresas de servicios temporales año 2003 y primer semestre de 2004, ACOSET

CIRCULAR 20 de 2004. Proyecto de Ley 125, Prohibiciones para actuar como empresa de servicios temporales Mayo 4 de 2004. ACOSET

CIRCULAR conjunta N°0067 del Ministerio de la Protección Social y Superintendencia de la Economía Solidaria. Distinción entre las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) y las Empresas de Servicios Temporales (EST). Agosto 27 de 2004

Encuesta Anual de Servicios. Colombia, resumen de las principales variables de obtención y suministro de personal 1998-2002. DANE

Informe Corfinsura, Tasa de Cambio

Informe Corfinsura, tasa de interés

LEY 50 DE 1990 (Diciembre 28)

Información general en los sitios Web:

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N°222, Economía mundial

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N°224, Prestamos el microcredito de Bancoldex

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N° 223, Productividad el mejor camino.

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N°215, La reforma que se requiere.

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N°215, La reforma que se requiere

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N° 223, Productividad el mejor camino.

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero. Edición N°221, Colombia un año sin gloria

<http://www.dinero.com>, Revista Dinero, Edición N°209, Conexión de Oro

<http://www.elempleo.com>, artículo: Más semanas de cotización y más aportes

<http://www.dane.gov.co>
<http://www.activos.com.co>
<http://www.manpower.com.co>
<http://www.sena.edu.co>
<http://www.rds.org.co>
<http://www.clickempleo.com>
<http://www.computrabajo.com.co>
<http://www.gestionhumana.com>
<http://www.laborum.com/>
<http://www.multiples.com>
<http://www.pseaconsultores.com>
<http://www.osya.com.co>
<http://www.activos.com.co>
<http://www.adecco.com.co>
<http://www.colombianostraabajando.com>
<http://www.organizacionempresarial.com>
<http://www.cde-bid-confecamaras.org.co>
<http://www.porvenir.com.co/pls/portal/docs/>
<http://www.camaradirecta.com>
<http://www.corfinsura.com>

ANEXOS

MARCO TEORICO

HISTORIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En la década de los setenta, los ejecutivos de numerosas compañías adoptaron diversos instrumentos de planeación estratégica con el fin de mejorar su rendimiento financiero.

Desarrollaron nuevos conceptos consultando empresas tales como McKinsey y company y Boston Consulting Group (BCG) y a compañías pioneras como General Electric. Los ejecutivos corporativos y los de las divisiones empezaron a considerar problemas ya muy antiguos (cómo ganarle a la competencia, cómo lograr negocios y cómo elevar las utilidades) de una manera completamente nueva. Las compañías se reorganizaron en “Unidades Comerciales Estratégicas (UCE); así los ejecutivos corporativos decidían cuánto dinero invertir en cada una de sus UCE, tomando como base qué tan atractivas parecían con respecto a otras en los “portafolios” de su compañía. Compararon las UCE con las de las compañías de la competencia usando conceptos como “curvas de experiencia”, “participación en el mercado”, “diferenciación” y “productor de bajo costo”. Muchos ejecutivos contrataron a antiguos consultores de estrategias para que formaran grupos de planeación estratégica dentro de sus compañías. El lenguaje y la manera de pensar de los gerentes de muchas empresas muy importantes experimentaron un gran cambio en el proceso.

Para principios de los años ochenta, estas técnicas de planeación estratégica, así como los términos asociados con ellas, ya se habían integrado al proceso de toma de decisiones de los ejecutivos de las grandes compañías. También surgieron varios críticos de la nueva “religión”. Las compañías y asesores mas importantes enfrentaron los desafíos de estos críticos introduciendo una nueva ronda de conceptos y recomendaciones. Los gerentes de línea reemplazaron a los

consultores y a los encargados de la planeación profesional en la formulación de la estrategia. El proceso se modernizó y la cantidad de papeleo y de tiempo dedicados a la planeación se redujeron. Surgió un nuevo énfasis en la implementación. Se introdujeron esquemas tales como “antecedentes corporativos” y “las siete S”, para sensibilizar a los ejecutivos sobre factores que iban mas allá de la estrategia y que tenían que considerar en sus decisiones.

En 1986 Richard Hamermesh resumió la forma en que muchos ejecutivos corporativos consideraban a la planeación estratégica: “Las técnicas de portafolio” nunca son la panacea que algunos afirman; pero, cuando se emplean y modifican adecuadamente, pueden constituir una herramienta importante del ejecutivo en jefe para administrar los procesos de formulación e implementación de estrategias.

Por lo general surgen dos preguntas cuando se expone al personal por primera vez a la planeación estratégica. Primera ¿Qué es la planeación estratégica corporativa? ¿en que difiere de la planeación y los pronósticos que las compañías realizaban antes? Segunda, dadas las controversias de principios de los ochentas ¿por qué pasar por los problemas que la planeación estratégica implica?

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN

La planeación es una forma organizada de manejar el futuro cuyo objetivo es hacer que el futuro de la organización, del grupo o del individuo suceda de acuerdo con la finalidad o propósito.

La planeación es el proceso por el cual una persona, un grupo o una organización pueda llegar a ser lo que quiere llegar a ser. Por medio de la planeación se determina racionalmente donde se encuentra uno, a donde quiere ir, cómo se quiere llegar y cuando va a estar allá.

El propósito de la planeación es determinar qué se debe hacer esta semana, este mes y este año para encontrarnos en una situación favorable o satisfactoria el próximo mes o el próximo año.

La planeación no se refiere a decisiones futuras, sino al impacto futuro de decisiones actuales.

La planeación se coloca al final del horizonte de tiempo que nos hemos fijado y se regresa para determinar qué se debe hacer o llevar a cabo en diversos intervalos de tiempo, qué acciones debemos tomar ahora para aumentar la probabilidad de que se alcancen los objetivos del período analizado.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La palabra proviene del griego *strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo⁴⁴.

Peter Drucker afirma que la tarea primordial de un Gerente consiste en pensar en la misión de su empresa; o sea, formularse las siguientes preguntas:

- Cual es nuestro negocio?
- Cual debería ser?
- Como podríamos llegar a ser lo que deberíamos ser?.

⁴⁴ Stoner, 1996

Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy, para los resultados del mañana. Todo lo anterior hace parte de la planeación, la cual es un proceso formal de pensamiento y acción para formular, ejecutar y evaluar acciones que permitirán que la organización logre alcanzar los objetivos que orienten y dirijan en forma flexible el desarrollo de la institución en su desempeño global, de mejoramiento permanente y en la toma de decisiones gerenciales.

Lo importante es tener la suficiente capacidad reflexiva para planear y la habilidad de hacerlo técnicamente, así como aprender de los aciertos y errores de la historia de la organización y construir sobre ellos.

El proceso de planeación se alimenta del análisis de la situación actual de la empresa y de la formulación de la Plataforma Estratégica para generar estrategias, metas, programas, proyectos y planes operativos (que incluyen: programación de actividades, cronogramas, presupuesto y criterios de evaluación y control). La planeación es un proceso apasionante que permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.

Las estrategias son los medios por los cuales se lograrían los objetivos⁴⁵

NIVELES DE ESTRATEGIA

Estrategia de nivel corporativo:

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

⁴⁵ Fred R. David – La Gerencia Estratégica

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la compañía?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

Estrategia de unidad de negocios

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Este trata con preguntas tales como:

- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado.

Muchas corporaciones tiene variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas en su corporación. Una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una unidad comercial estratégica (UCE) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel

corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

Estrategia a nivel funcional

Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial⁴⁶.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio como mercadotecnia y finanzas,

se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que ha su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más alto.

Las estrategias funcionales son más detalladas que las estrategias organizacionales. Además de que sus horizontes de tiempo son más cortos. Su propósito presenta tres aspectos:

- La comunicación de objetivos de corto plazo.
- La descripción de las acciones necesarias para el logro de objetivos a corto plazo.
- La creación de un ambiente que favorezca su logro.

⁴⁶ Jame Stoner, Administración, 5^{ta} Edición.

Es de suma importancia que las directrices de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente que es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan.

Las estrategias funcionales tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos que sean inevitables, así como para mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿ En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿ Cuales opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus

actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se graven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente. Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica. Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y

acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

¿Por qué vale la pena realizar la planeación estratégica?

Walter Kiechel contrarrestó las críticas mencionadas anteriormente en la siguiente discusión sobre los beneficios de la planeación estratégica⁴⁷.

Es indiscutible que existieron, y existen, beneficios en esta forma de realizar las cosas. La perspectiva estratégica proporcionó una disciplina que las casas matrices podían imponer a las ideas de los gerentes de operaciones. La unidad comercial de Joe llega a la junta de revisión de la planeación con sus proyecciones financieras de costumbre: “Claro, pasaremos por un par de años malos ya que invertiremos mucho, pero vean cómo se dispara después la línea de utilidades”.

⁴⁷ Thomas J. Kosnik – Profesor Harvard Business

La disciplina a veces llegaba hasta la oficina del ejecutivo en jefe. Respaldo por una matriz de crecimiento – participación – crecimiento, participación en el mercado o algunos arreglos igualmente desapasionados de los negocios de su compañía, este sujeto de alto rango finalmente se vio obligado a deshacerse de operaciones que debería haber eliminado años atrás.

En resumen los beneficios citados anteriormente ayudan a explicar la razón por la que muchas compañías han adoptado alguna forma de planeación estratégica en los últimos veinte años. Las actividades, conceptos y términos prometen formar parte integral de la toma de decisiones en los negocios durante algún tiempo.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se relacionan diferentes modelos que han sido creados para la Planeación y Gestión Estratégica de una empresa, propuestos por varios autores.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

- Etapas para el proceso de planeación estratégica.
- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

Marvin Bower

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de Metas
- Desarrollar la filosofía de la compañía.

- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

Dr. Carlos C. Martínez Martínez

- Formulación de Metas
- Identificación de objetivos y estrategias actuales
- Análisis ambiental
- Análisis de recursos
- Identificación de oportunidades estratégicas
- Determinación

José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García

- Determinación de la misión.
- Matriz DAFO.
- Factores claves.
- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados.
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias
- Plan de Acción .

Carlos Gómez Pardo

- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- Acción Inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

Harold Koontz

- Los diversos insumos organizacionales
- El perfil de la empresa.
- Orientación de Alta Gerencia.
- Objetivos de la Empresa.
- El ambiente interno actual.
- El ambiente externo.
- Desarrollo de las estrategias.
- Planeación e implementación.

Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo

- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- Los exponentes claves de la acción.
- Estructura organizativa.
- Infraestructura de apoyo.
- A mejor relación, mejor información.
- Financiación.

- Mecanismos de evaluación.
- Tiempo de estrategia.

Jorge Enrique Vanegas.

- Análisis del entorno (diagnostico de la empresa) .
- Revisión de la misión..
- La posición estratégica.
- Metas y Objetivos.
- Formulación y estrategias.
- Innovación de productos.
- Penetración de Mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de Mercados
- Diversificación.
- Resegmentación.
- Diferenciación
- Refuerzo.

Humberto Serna Gómez- Planeación y Gestión estratégica

- Principios Organizacionales
- Visión
- Misión
- Objetivos Globales
- Diagnostico interno
 - Análisis interno
 - Perfil de la capacidad Interna - PCI
- Diagnostico externo

- Auditoría Externa
- Perfil de Oportunidades y Amenazas en el medio – POAM
- Análisis competitivo de la industria
- Proyectos Estratégicos
- Estrategias
- Planes de Acción
- Monitoría Estratégica

Fred R. David- Conceptos de Administración Estratégica

- Formulación estratégica: consiste en elaborar la misión y visión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.
- Implementación estratégica: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.
- Evaluación estratégica: Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:
 - 1.Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
 - 2.Medición del desempeño
 - 3.Aplicación de acciones correctivas

En la figura N°7 se puede observar el modelo de la administración estratégica:

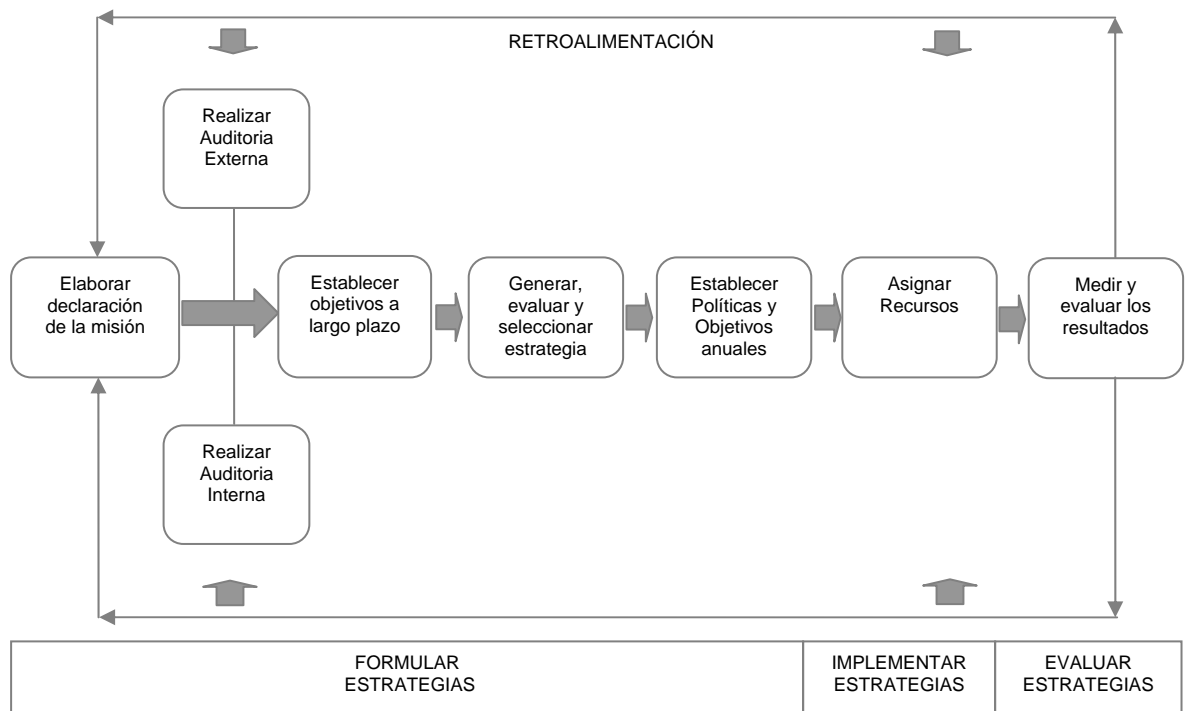


Figura N°8 Modelo general de la administración Estratégica