

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca

**ANÁLISIS ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO: EMPLEAMOS S.A, 2014 - 2020**

**ANDRÉS TIRADO TORRES  
MANUEL ARTURO SANTOS FONSECA  
JORGE ALBERTO OSPINA MORALES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**Medellín, Febrero de 2014**

**ANÁLISIS ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO: EMPLEAMOS S.A, 2014 - 2020**

**ANDRES TIRADO TORRES  
MANUEL ARTURO SANTOS FONSECA  
JORGE ALBERTO OSPINA MORALES**

**Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Estratégica**

**Asesor  
EDGAR IBARRA AYERBE  
Economista, Administrador de empresas, Ingeniero**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA**

**Medellín, Febrero de 2014**

**Nota de aceptación**

# Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

---

---

---

---

**Presidente del jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

# Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

## **DEDICATORIA...**

A nuestras familias; Esposas, novias, padres, hijos, hermanos quienes han dado de sí la motivación y credibilidad para nuestro proceso de formación.

## **AGRADECIMIENTOS**

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Expresamos nuestros agradecimientos hoy y siempre a Dios, a nuestras familias, al personal de EMPLEAMOS, al Doctor Luis Javier Tirado y Alejandro Tirado, a nuestro Asesor Edgar Ibarra, a nuestros Profesores, a la Universidad de la Sabana, y en general a todas y cada una de las personas que desde lo más profundo de nuestros sentimientos reconocemos el habernos brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE GRAFICAS.....	10
INDICE DE TABLAS.....	11
GLOSARIO.....	12
Resumen.....	15
Introducción.....	16
Problema de investigación.....	17
Objetivos de estudio.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Prospectiva.....	21
Estrategia.....	24
1. Definición del problema.....	31
1.1. Visión.....	31
1.2. Objetivos corporativos.....	32
1.3 Filosofía de la empresa.....	35
1.4 Competencias esenciales.....	36
1.5 Matriz de macrosegmentación.....	37
1.6 Misión de la empresa.....	39
1.7 Sistema de valor.....	40
2. Análisis del sistema.....	44
2.1. Análisis de la competitividad.....	44
2.1.1. Diagnóstico estratégico.....	44
2.1.2 Nivel de competitividad (matriz M.E.F.I.).....	55
2.1.3. Posición relativa de competitividad (matriz M.P.C.).....	60
2.2. Análisis de la atractividad.....	65
2.2.1. Análisis del microentorno (stakeholders).....	65
2.2.2. Análisis del macroentorno.....	70
2.2.3. Nivel de atractividad (matriz M.E.F.E.).....	74
2.3. Análisis estructural.....	78
2.3.1. Método MICMAC - factores claves o estratégicos.....	78
3. Etapa de aportación de información.....	90
3.1. Mefi modificada.....	90
3.2. Mefe modificada.....	92
3.3. MPC Modificada.....	95
3.4. Análisis 5 fuerzas de Porter.....	97
3.5. Cadena de valor.....	104
4. Etapa de ajuste.....	107
4.1. Matriz FODA.....	107
4.2. Matriz PEEA.....	111
4.3. Matriz BCG.....	113

## INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1.MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN	39
GRAFICA 2. SISTEMA DE VALOR	42
GRÁFICA 3.RANGOS MEFI	61
GRÁFICA 4.RANGOS MEFE	80
GRÁFICA 5.MAPA DEPENDENCIA INFLUENCIA DIRECTA	88
GRÁFICA 6.GRAFICA DE INFLUENCIA DIRECTA	89
GRÁFICA 7.MAPA DEPENDENCIA INFLUENCIA POTENCIAL DIRECTA	90
GRÁFICA 8.INFLUENCIA POTENCIAL DIRECTA	91
GRÁFICA 9.MAPA DEPENDENCIA INFLUENCIA INDIRECTA	92
GRÁFICA 10.GRAFICA INFLUENCIA DIRECTA	93
GRÁFICA 11.VARIABLES CONSOLIDADAS MIC MAC	93
GRÁFICA 12.CINCO FUERZAS DE PORTER	102
GRÁFICA 13.CADENA DE VALOR	110
GRÁFICA 14.GRAFICA PEEA	118
GRÁFICA 15.BCG 1	122
GRÁFICA 16.BCG 2	123
GRÁFICA 17.MAPA ESTRATEGICO	131



## INDICE DE TABLAS

TABLA 1.DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	49
TABLA 2.ARBOL DE COMPETENCIAS	53
TABLA 3.MATRIZ MEFI	58
TABLA 4.MATRIZ MPC	63
TABLA 5.MATRIZ MICROENTORNO	68
TABLA 6.ANALISIS MACROENTORNO	72
TABLA 7.MATRIZ MEFE	75
TABLA 8.MATRIZ MIC MAC	80
TABLA 9.MATRIZ MEFI MODIFICADA	90
TABLA 10.MATRIZ MEFE MODIFICADA	93
TABLA 11.MATRIZ MPC MODIFICADA	95
TABLA 12.ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	100
TABLA 13.MATRIZ FODA	110
TABLA 14.MATRIZ PEEA	113
TABLA 15.MATRIZ BCG	116
TABLA 16.MATRIZ MPEC	121
TABLA 17.BALANCED SCORECARD	129

### GLOSARIO

Talleres de Prospectiva estratégica: El objetivo de estos talleres es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico.

Árboles de competencia: Con este método se busca representar la empresa en toda su dimensión, sin reducirla a sus productos o mercados.

Análisis estratégico: Este se compone de un conjunto de métodos que combinados entre ellos, forman una metodología orientada hacia la consecución de un objetivo.

Diagnóstico Estratégico: Es importante que la empresa conozca sus fortalezas y debilidades, basadas principalmente en los 5 pilares estratégicos (Recursos humanos, financieros, Técnicos, productivos y comerciales).

Análisis Estructural: Esta es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos.

Método MACTOR: Método de análisis de juego de actores, este método busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

**Análisis MORFOLOGICO:** El análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema.

**Método DELPHI:** El método Delphi tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios sucesivos.

**El ábaco de REGNIER:** El ábaco de regnier, es un método original de consulta a expertos, concebido por el Doctor François Régnier, con el fin de interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores.

**IMPACTOS CRUZADOS PROBABILIZADOS SMIC – PROB - EXPERT:** Los métodos de impactos cruzados probabilistas vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Los Árboles de Competencia: El objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno.

Multipol: Como todo método multicriterio, el método Multipol pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y de políticas múltiples.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

### **Resumen.**

En el mercado en el que participa Empleamos S.A, las propuestas de los cambios no se veían tan a menudo, El nuevo siglo trajo consigo permanentes cambios desde la legislación, tecnología, el acceso a la información y las formas de producir, hoy la empresa se enfrenta a un nuevo contexto; Lo único permanente es el cambio, el futuro puede llegar a ser impredecible y seguramente diferente a lo que fue el pasado, por ende nace la necesidad de revisar escenarios y propuestas para adelantarse al mercado y hacer de la empresa un negocio sostenible a largo plazo.

# Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

## **Introducción**

Día a día observamos los cambios que se producen en el mundo de los negocios, Las empresas que no quieran perder participación en los mercados deberán adecuar sus procesos a estas realidades económicas. Las Empresas de Servicios Temporales no son ajenas a estos cambios y deben propiciar soluciones innovadoras para mantenerse vigentes, con base en esto se plantea el ANÁLISIS ESTRATEGICO Y PROSPECTIVO: EMPLEAMOS S.A, 2014 - 2020, que nos permitirá conocer la situación actual de la empresa dentro del mercado para así mismo evidenciar las oportunidades que permitan un futuro próspero, planteado en distintos escenarios. El análisis se desarrolla en dos fases: Aportación de Información, donde se pretende recoger toda la información necesaria y clasificarla para que luego en la fase siguiente llamada Ajuste, se aproveche al máximo dicha información obteniendo como resultado el planteamiento de diversas estrategias que le permitan a Empleamos S.A mantener su vigencia y por ende una posición competitiva en el mercado.

## **Problema de investigación**

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

La prospectiva y el análisis estratégico a través de los años, han tomado una gran importancia en el mundo empresarial, en un mundo tan competitivo como el de hoy, las empresas deben tener claro en qué mercado desean competir para con ello definir una estrategia; esta estrategia puede ser exitosa o no, depende de la forma no solo como se planee sino también como se ejecute.

La prospectiva cumple un papel fundamental como estrategia para que las empresas se mantengan en los mercados a través del tiempo, es precisamente desde ahí donde parte la visión, la compañía debe ser lo suficientemente inteligente al momento de diseñar sus estrategias, buscando adelantarse a posibles escenarios para cuando estos lleguen no sean de mucho impacto y se esté un paso más allá de la competencia.

Empleamos S.A, es una pyme que fue creada por un socio gestor hace 33 años fundamentado en la reglamentación que estableció la ley 50 de 1990 y que permitió legalmente el suministro de personal temporal o en misión, con el fin de satisfacer necesidades temporales de personal en empresas y entidades de diversa índole. La sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín, con sucursales en Bogotá, Manizales y Yopal, pero con presencia en todo el país. Emplea 70 personas directas y 4500 en misión.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

La empresa Empleamos ha realizado un ejercicio estratégico preliminar en el que ha analizado a través de la matriz DOFA y la formulación de objetivos estratégicos su posición actual en el sector, esto le ha permitido tener visión de cómo afrontar los retos del futuro, teniendo en cuenta aspectos como:

- El gobierno ordenó la liquidación de las cooperativas de trabajo asociado que prestaban servicios temporales y que hoy no pueden prestar legalmente esas actividades de suministro de personal en misión. Solo lo pueden hacer las Empresas de servicios temporales EST.

- Existen Empresas de personal temporal (generalmente pequeñas, de familia) que están trabajando con bajísimos márgenes de operación (AIU) y aunque el gobierno en la última reforma tributaria estableció un margen mínimo del 10 % como AIU, la mayoría de las EST no están cumpliendo con ese porcentaje mínimo.

**Objetivos de estudio.**



# Especialización en Gerencia Estratégica.

---

## **Objetivo General**

- Diseñar un plan estratégico y prospectivo que le permita a la empresa formular iniciativas para asegurar su sostenibilidad en los próximos 7 años.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar potenciales mercados o nuevas líneas de negocios con servicios complementarios que permiten ampliar la oferta a clientes actuales y potenciales.
- Analizar el macro y micro entorno para entender la posición de la empresa en el mercado donde participa y los posibles riesgos ante las muestras del gobierno de querer acabar las EST temporales
- Realizar un análisis de competitividad Empleamos S.A EST, dentro del mercado objetivo de la empresa en la actualidad.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

- Formular los objetivos y diseñar las estrategias que requiere la compañía para garantizar su sostenibilidad según el análisis prospectivo realizado.

### **Prospectiva**

No es posible para ninguna organización asegurar el futuro basados en el presente, es necesario mirar con prospectiva los eventos que podrían presentarse en el largo plazo y que harían cambiar la realidad del presente. No se puede esperar a que el futuro llegue, por el contrario se debe construir. No existe un futuro trazado sino un grupo de posibilidades que se van fabricando con las acciones del presente.

Revisando un poco de historia la prospectiva comienza en Estados Unidos en la década de los 50's pero fue en Japón donde realizaron el primer estudio de prospectiva acerca de la ciencia y tecnología, posteriormente Holanda realizó un estudio de ciencia y sociedad siendo el primer país europeo en utilizar técnicas de prospectiva.

Alemania utilizó la prospectiva para hacer análisis de sus problemas de recesión y ajuste estructural en la década de los 90's. En 1994 el Reino Unido realizó su primer estudio de prospectiva tecnológica, países como Irlanda,

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Australia, Hungría, Sudáfrica, Nueva Zelanda, República de Corea, Tailandia, India y Turquía también han realizado ejercicios prospectivos.

La experiencia exitosa del Japón convirtió a la prospectiva en una herramienta imprescindible para el planeamiento de las políticas públicas. Es así como, desde la década de los ochenta, casi todas las naciones de Europa y Asia vienen desarrollando sus Programas Nacionales de Prospectiva. Incluso, la Unión Europea y APEC tienen Centros Especializados en la formulación y ejecución de estudios de prospectiva: el Institute for Prospective Technological Studies (IPTS) en Sevilla (España) y el APEC Center of Technology Foresight en Bangkok (Tailandia), respectivamente. América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de ONUDI desde 1998 en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva. Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México ya vienen ejecutando sus Programas Nacionales con singular éxito. Brasil se destaca por haber logrado llevar los resultados de los estudios de prospectiva a los niveles de decisión política y al logro de un consenso Estado-Academia-Sector Privado Sindicatos. Las cadenas productivas priorizadas hasta ahora en son: construcción, textiles, confecciones, madera, muebles y plásticos. El horizonte de planeamiento empleado es el año 2013.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

De este tema han hablado muchos autores, algunos más reconocidos que otros, los citaremos a continuación:

Según Godet (2010), la caja de herramientas de la prospectiva estratégica puede ser muy útil si se usa correctamente, y dependiendo de la tipología del problema, algunos de los modelos más recomendados por él, son los siguientes: Planificación por escenarios: Con esta metodología se propone que las orientaciones y las acciones estratégicas se apoyen en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva estratégica es un método para la toma de decisiones, contemplando todos los actores que pudieran influir en la construcción de ese futuro. La palabra “prospectiva” tiene origen en la palabra “prospicere” que significa mirar a lo lejos.

Para Miklos y Tello la prospectiva es la reflexión antes de la acción, es primero un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último un proceso de articulación y convergencia de las expectativas deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Igualmente la prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, ya que identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección.

Eduardo Raul Balbi y Mariana Fabiana Crespo, de nacionalidad argentina también han investigado sobre el tema prospectiva y a través de su libro capturando el futuro publicado en 1997, por editorial Formato en Buenos Aires plantan argumentos que sin duda le ayudan al lector a tomar mejores decisiones en escenarios de incertidumbre.

“La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir. Aunque de hecho es, paradójicamente, una ciencia sin objeto que se mueve entre la necesidad de predecir lo que puede ocurrir y el deseo de inventar el mejor futuro posible” (Eslava, 2010).

### **Estrategia**

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

La estrategia es un término usado cotidianamente lo cual no significa que sea una expresión contemporánea, para entender su definición desde diferentes puntos de vista hacemos la revisión de diferentes autores:

Quinn (1980 y 1999), entiende la estrategia como el modelo o el plan que integra los objetivos las políticas y las secuencias de actuación, más importantes de una organización cohesiva

Según Mintzberg (1997) la palabra estrategia data de los griegos y se deriva del termino strategos, que significa un general; lo cual a su vez, proviene de raíces que traducen ejercito y acuarillar. Además el verbo griego "stratego" significa "planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos."

Bajo estas concepciones la estrategia fue utilizada inicialmente en el ámbito militar siendo entendida como la disposición de fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra. Así mismo se utilizaba para diseñar grandes planes de defensa en el campo de batalla contra quien se consideraba un adversario

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Desde el origen de la palabra asumimos la estrategia como un término asociado a la guerra , en donde se destacan diferentes conceptos como visión de largo plazo, lo que tiene que ver con objetivos y metas, y la forma de alcanzarlos teniendo en cuenta los recursos asignados, así entonces podemos definir estrategia hacia el ámbito empresarial como el plan de acciones sobre la base de los elementos disponibles alcanzables y enfocados todos hacia el logro de un objetivo determinado, buscando alcanzar las metas de ese futuro esperado.

Por otro lado Ariel Valero, licenciado en comercio internacional con especialidad en mercadotecnia manifiesta a través de su artículo publicado en [ideasparapymes.com](http://ideasparapymes.com), que el éxito no es cuestión de suerte, es cuestión de estrategia.

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy*, resultado de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición dentro de una industria,

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

acciones que son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y del grado de competencia que rodea a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien ha comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepase el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos
- La diferenciación
- El enfoque

Liderazgo en costos totales: Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio y la reducción de costos, permitían una construcción más eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

La diferenciación: Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

(red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque: La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

Pankaj Ghemawat es titular de la Cátedra Anselmo Rubiralta de Estrategia y Globalización del IESE. Entre 1983 y 2008 formó parte del claustro de profesores de la Harvard Business School, donde se convirtió, en 1991, es el docente más joven en obtener una plaza de profesor titular. El Prof. Ghemawat también fue el "gurú" más joven mencionado en la guía de los mayores teóricos en dirección de todos los tiempos, publicada en 2008 por *The Economist*.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

En su libro redefinir la estrategia global hace una pregunta, ¿por qué fracasan tantas estrategias globales, incluso las de las compañías que cuentan con marcas poderosas y ventajas en el extranjero? Afirma que este fracaso obedece a que algunas empresas creen que el mundo es plano e implementan la misma estrategia en diferentes regiones.

Se plantea el siguiente contenido:

- El mundo no es plano
- Un mundo de diferencias
- Aprovechar las diferencias para crear valor
- Más allá de las apologías de la globalización.

## 1. Definición del problema.

La Fase de Definición del Sistema comprende el conocimiento de la Misión, Visión, Objetivos Corporativos, Filosofía de la Organización y Competencias Esenciales de la Empresa. La herramienta que apoya la definición de la Misión y de la Visión es la Matriz de Macrosegmentación.

### 1.1. Visión

La visión es una imagen compartida de lo que queremos que la empresa sea o llegue a ser, típicamente expresada en términos de éxito a los ojos de sus clientes u otras personas, cuya aprobación debe afectar el negocio. Karl Albrecht

Tres componentes que ayudan a que un enunciado de visión sea válido y útil para la gente son:

- Un concepto enfocado
- Una sensación de propósito noble
- Una probabilidad verosímil de éxito

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

De acuerdo a la metodología planteada se propone la siguiente visión para

### EMPLEAMOS:

Ser reconocidos en el año 2018 por nuestros clientes activos y potenciales, proveedores y por los demás sectores económicos entre las 10 primeras empresas de servicios temporales de Colombia por su volumen de ventas, cultura, calidad de servicio y solidez financiera.

### 1.2. Objetivos corporativos.

Los Objetivos Corporativos son los fines o grandes propósitos de la empresa; Qué es lo que se quiere lograr como empresa.

Estos objetivos deben ser a largo plazo, se plantean en términos de resultados y no de acciones, deben ser medibles y cuantificables, deben estar definidos en un horizonte de tiempo, deben estar por escrito, deben ser exigentes pero realistas.

Los objetivos corporativos definen:

- ↵ Qué quiero hacer,
- ↵ Cuánto de eso quiero hacer y
- ↵ Cuándo lo quiero hacer.

Se plantean los siguientes objetivos corporativos para EMPLEAMOS:

### **Objetivos Económicos**

- Crecimientos en ventas a nivel nacional
- Penetración en nuevos segmentos de mercado
- Abrir nuevas sucursales (Cali, Vichada, Costa Atlántica)
- Conversión de activos fijos en capital de trabajo

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

### **Objetivos operacionales:**

- Estabilizar el sistema de información ERP.
- Digitalizar archivos físicos.
- Consolidar el sistema de costos en línea y en tiempo real.

### **Objetivos sociales:**

- Responsabilidad social.

Cumplimientos de disposiciones legales para trabajadores y familias.

Fomentar el empleo digno, protegido y seguro.

- Interactuar responsablemente con las comunidades en las cuales impactan.
- Ambiente de trabajo seguro, limpio y agradable.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

### 1.3 Filosofía de la empresa.

La filosofía de la empresa está basada en los siguientes dos componentes:

- Políticas Corporativas. Las políticas son pautas que las organizaciones o corporaciones establecen para permitir tomar decisiones dentro de criterios previamente establecidos que favorecen el logro de los objetivos institucionales o corporativos. Así mismo, son marcos generales dentro de los cuales las personas en las organizaciones pueden tomar decisiones.
- Valores o Principios. Los valores regulan la vida de las organizaciones y, por consiguiente, todas las acciones y decisiones de éstas se fundamentan en ellos, de tal forma que en todo proceso de planeación es importante identificarlos y analizarlos. Los siguientes son los puntos definidos y discutidos con el equipo directivo que conformarían la filosofía de la empresa
  - Respeto
  - Compromiso
  - Actuación con ética



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

- Mentalidad abierta al cambio
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Autocontrol

### 1.4 Competencias esenciales.

Las Competencias Esenciales son las puertas de acceso a futuras oportunidades; es lo que la empresa sabe hacer muy bien. Estas deben cumplir tres condiciones:

- 1) Valor percibido por el cliente
- 2) Diferenciación de los competidores
- 3) Extensibilidad

Para EMPLEAMOS se plantean las siguientes competencias esenciales

Proveer a nuestros clientes soluciones a sus necesidades de Personal Temporal dentro de:

- Altos estándares de selección.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

- Estricto cumplimiento de la normatividad legal en la contratación.
- Oportunidad en el pago de la nómina, seguridad social y prestaciones sociales.
- Atención cálida y ágil.
- Ofrecer bienestar al empleado y su grupo familiar.
- Calidad en el servicio en cuanto a eficiencia y eficacia.

### 1.5 Matriz de macrosegmentación.

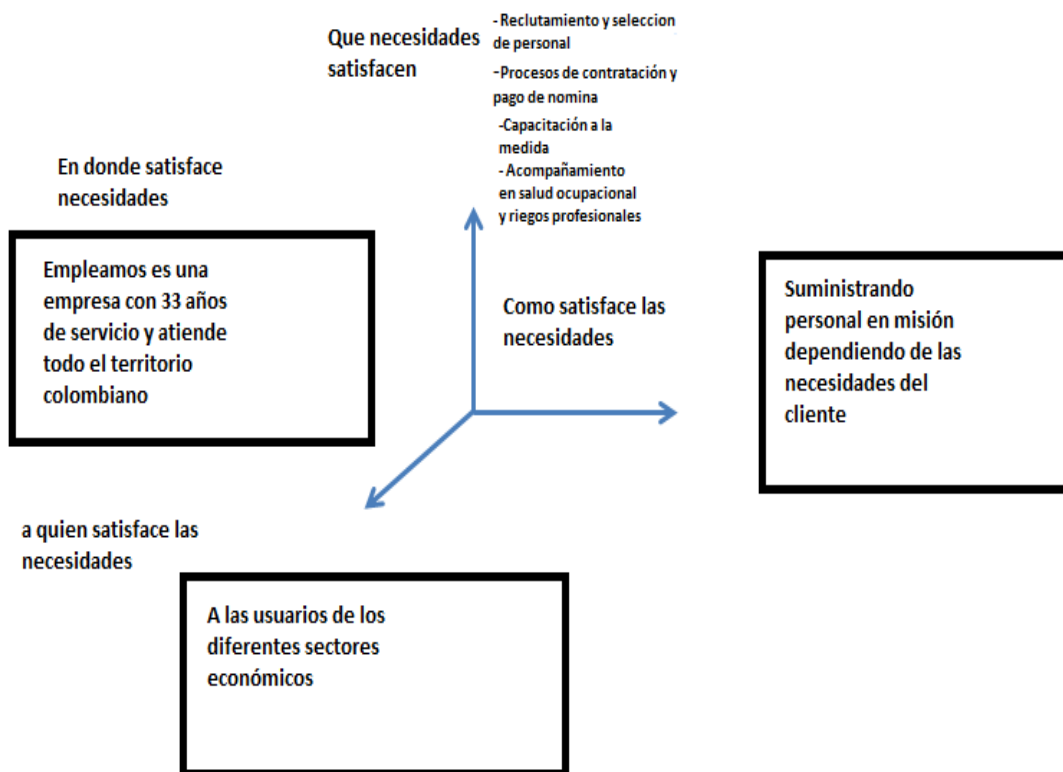
La matriz de Macrosegmentación es una herramienta que permite identificar qué necesidades satisface, como lo hace, a quien y en dónde y responde a las preguntas:

- ¿Qué?: Hace referencia a los Productos y Servicios con los que EMPLEAMOS satisface las necesidades de las usuarias y clientes en general.
- ¿Cómo?: Hace relación a los procesos a través de los cuales EMPLEAMOS satisface las necesidades.
- ¿A quién?: Se refiere al segmento de la población que demanda los

# Especialización en Gerencia Estratégica.

productos de EMPLEAMOS.

- ¿Dónde?: Lugar o zona geográfica de influencia de EMPLEAMOS



Grafica 1. Matriz de macrosegmentación

### 1.6 Misión de la empresa.

Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad.

*“La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece la base de la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender cómo se relaciona lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma”.*

Por lo tanto se plantea la siguiente misión para EMPLEAMOS:

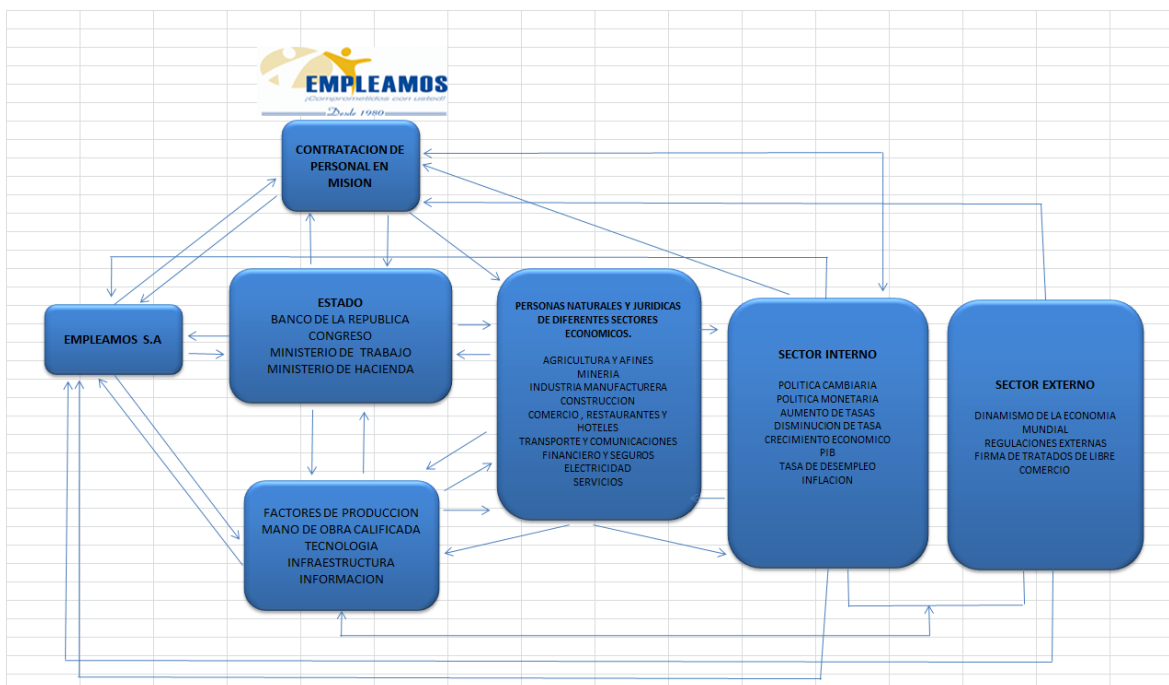
*“Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales a sus necesidades de talento humano bajo las diferentes formas que permita la legislación laboral nacional e internacional”.*

### 1.7 Sistema de valor.

El concepto de sistema de valor tiene su origen en 1990 y es inicialmente descrito por Michael Porter, este describe que las empresas se encuentran inmersas en un conjunto de actividades las cuales se interrelacionan entre si y que están ejecutadas por actores diferentes.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector empresarial en particular.

## Especialización en Gerencia Estratégica.



Grafica 2. Sistema de Valor

Empleamos S.A, se dedica a la contratación de empleados en misión, su actividad está regulada por el Estado como principal ente con todos sus organismos. El Banco de la República con todas sus políticas económicas contribuye con el dinamismo de la economía y por ende con la generación de empleo en los diferentes sectores económicos; agricultura y afines, industria manufacturera y servicios, que son hoy en día los que más demandan para EMPLEAMOS S.A contratación de mano de obra.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

El Congreso de la república puede a través de la aprobación de nuevas legislaciones laborales y tributarias incentivar o desincentivar la contratación de nueva fuerza laboral. Esto tiene un impacto en la empresa.

Dentro de las variables que se analizan como sector, el interno considera aspectos como la política cambiaria, monetaria, tasas de interés, crecimiento económico, tasa de desempleo, las cuales sin duda alguna impactan directamente en la gestión de la compañía, ya que según sea el comportamiento de alguna de estas variables se puede demandar mayor contratación de personal para los diferentes sectores económicos.

Como variables externas encontramos el dinamismo de la economía mundial, la firma de nuevos tratados de libre comercio que puede generar nuevos empleos.

Finalmente las variables que Empleamos S.A debe revisar constantemente para lograr un excelente desempeño dentro de su portafolio de productos y servicios son la contratación de mano de obra calificada, ajustada a las necesidades de cada cliente, contar con una buena infraestructura y tecnología, software especializados de nómina que contribuyan con el mejoramiento continuo de los procesos.

## **2. Análisis del sistema**

### 2.1. Análisis de la competitividad.

#### 2.1.1. Diagnóstico estratégico.

La competitividad es la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado; Ser mejor que la competencia y ser preferido en el mercado.

La matriz de análisis de ventaja competitiva ofrece un análisis de las debilidades y fortalezas segmentado en 5 grupos; Marketing, producción, gestión financiera, gestión administrativa y tecnología.



## Especialización en Gerencia Estratégica.

<b>ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>						
		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
CAMPOS DE GESTION	Gran debilidad	Leve debilidad	Equilibrado	Leve Fortaleza	Gran Fortaleza	
<b>MARKETING</b>						
	Cuota de mercado			X		
	Calidad del producto				X	
	Imagen de marca				X	
	Diferenciación del producto				X	
	Extension de la distribución					
	Tamaño del equipo de ventas		X			
	Calidad de los vendedores		X			
	Nivel de la formación en ventas	X				
	Soporte a la venta			X		
	Precio			X		
	Clientes principales				X	
	Presupuesto de publicidad	X				
	Eficacia de la publicidad	X				
	Banco de datos de marketing				X	
	Nivel de stocks					
	Rapidez de la entrega					
	Soporte a la distribución					
	Niveles de margen			X		
	Tasa de crecimiento del			X		

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	mercado					
	Servicio al cliente					X
	Precisión de la segmentación				X	
	Nivel de satisfacción de los clientes					X
	Extensión de la gama de productos			X		
<b>PRODUCCION</b>						
	Capacidad de la producción					
	Localización de unidades productivas					
	Posibilidad de ampliación					
	Antigüedad de las instalaciones					
	Edad de los equipos					
	Versatilidad de los equipos					
	Disponibilidad de mano de obra				X	
	Calidad de la mano de obra					X
	Disponibilidad de materias primas					
	Costos de fabricación					
	Control de stocks					
	Control de calidad					
	Relaciones sindicales					
<b>ANALISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA</b>						
		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
<b>CAMPOS DE GESTION</b>	<b>Gran debilidad</b>	<b>Leve debilidad</b>	<b>Equilibrado</b>	<b>Leve Fortaleza</b>	<b>Gran Fortaleza</b>	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

<b>GESTION FI- NANCIERA</b>						
	Rentabilidad		X			
	Dividendos distribuidos	X				
	Acceso al crédito					X
	Capitales disponibles				X	
	Endeudamiento				X	
	Rotacion de stocks					
	Deuda a largo plazo				X	
	Rendimientos sobre capital invertido			X		
	Valor de la acción					
	Valor contable			X		
	Valor de la cuota de mercado		X			
	Ventas por trabajador			X		
	Propiedad					X
<b>GESTION ADMIN- ISTRATIVA</b>						
	Competencia de los em- pleados					X
	Oficinas		X			
	Procesos administra- tivos					X
	Costos de fun- cionamiento					X
	Servicio a la clientele					X
	Rotacion de personal				X	
	Competencia adminis- trative				X	
	Costos de formación		X			
	Equipo de oficina					X
	Ofimática					X
	Tratamiento de datos		X			
<b>TECNOLOGIA</b>						
	Edad de la tecnología					X
	Edad del proceso tec- nológico					X
	Capacidad de ingeniería					

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

	Informes de productos					
	Informes de procesos					X
	Bondad de la I & D					
	Gestion de la I & D					
	Nivel de gasto en I & D					
	Realizaciones de I & D					
	Patentes					

**Tabla 1. Diagnostico Estratégico**

Según la matriz encontramos que Empleamos EST se encuentra en buena posición competitiva frente a otras empresas del sector. Si revisamos más detalladamente el resultado de la matriz encontramos puntos en los que empleamos debería hacer énfasis con el fin de convertirlos en oportunidades que le permitan diferenciarse mediante ventajas competitivas. El nivel de formación de ventas por ejemplo es un factor fundamental, como elemento diferenciador, se debe conocer la industria, el sector y el entorno del cliente para poder evidenciar sus necesidades y así mismo mostrarle alternativas integrales ante sus solicitudes, por otro lado ante la creciente competencia se debe ser bastante acertados en las campañas publicitarias de manera clara y

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

que cautiven el cliente, buscando crear la necesidad para invitarlo a hacer uso de servicios temporales. Empleamos debe aprovechar su posición en el mercado para generar día a día factores diferenciadores que le permitan abarcar una porción de mercado considerable, de manera rentable.

### 2.1.2. Fortalezas y debilidades (Árbol de competencias)

El árbol de competencias consta de cuatro partes que representan las principales áreas funcionales clásicas de una empresa, que a su vez guardan relación con las cuatro perspectivas del Balanced Score Card:

↳ Raíz: lo relacionado con activos o capitales intangibles, así por ejemplo:

- Capital conocimiento o capital Intelectual, Saber Hacer o Know How.
- Capital Marca
- Capital Reputacional
- Capital ético o Moral

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

- Capital relacional
- Capital Organizacional/Estructural

└┬ Tronco: son los recursos Tangibles

- Infraestructura
- Capital Tecnológico
- Capital Económico/Financiero
- Capital Humano
- Capital Natural: Recursos Naturales

└┬ Ramas: Los segmentos o procesos si se mira desde el punto de vista de la producción.

└┬ Frutos: Bienes y/o servicios

Una vez ubicadas las debilidades y fortalezas en la parte del árbol que corresponda, cada subgrupo debe analizar y seleccionar los que se consideran factores claves o críticos para EMPLEAMOS.

<b>Árbol de Competencias</b>				
<b>Árbol de Competencias</b>	<b>Áreas Funcionales</b>	<b>B.S.C.</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

## Especialización en Gerencia Estratégica.

<b>Resultados</b>	<b>FINANZAS</b>	<b>ACCIONISTAS</b>	Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	El crecimiento de la empresa ha sido financiado en su totalidad por el sistema financiero.
			Cumplimiento de requisitos financieros habilitantes para licitaciones de alto presupuesto.	Gastos financieros generan disminución del margen neto.
			Buen manejo financiero en flujo de caja y obligaciones bancarias.	Crecimiento condicionado a la disponibilidad de capital de trabajo.
			Buena relación y reputación con sector financiero.	Alta concentración en activo neto no operacional.
				Falta política para retiro de dividendos.
<b>Ramas Frutos</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>CLIENTES</b>	Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	La labor comercial está en cabeza de la Gerencia General.
			Estructura y gestión del servicio adecuada.	Alta concentración de clientes en sector público.
			Experiencia en contratación pública.	
			Única temporal	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

			en el país con experiencia en contrato con los volúmenes y condiciones de Acción Social.	
			Excelente reputación en gremio, entre la competencia y clientes.	
			Nombre genérico de la marca que permite posicionar la empresa más fácilmente.	
			Clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Co-mestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	
<b>Raíz</b>	<b>TALENTO HUMANO E INNOVACIÓN</b>	<b>INNOVACION Y APRENDIZAJE</b>	Certificación ICONTEC y ACHILES vigente	Deficiencias en sistema de archivo físico y virtual
			Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	Deficiencias en el sistema contable y su integración con ERP.
				Sistema de costo por cliente (en desarrollo)
				Deficiencia en control interno y auditoría.
			Alta experiencia y conocimiento por parte del equipo Directivo.	Carencia de plan de relevo de personal directivo.
			Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	
			Conocimiento	



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

			amplio y actualizado de la legislación laboral	

**Tabla 2. Arbol de Competencias**

Empleamos S.A presentó para el 2012 uno de los mejores indicadores de liquidez del sector, ocupó el lugar número 8 con un índice de 1.52. Esto le permite cumplir con las exigencias mínimas para participar en licitaciones de alto volumen. Se mantiene desde el año 2009 como una de las 15 empresas temporales más rentables del sector en Colombia, si se toma el índice de utilidad sobre ventas. Esto muestra el enfoque estratégico de la empresa y su enrutamiento al cumplimiento de la visión. No necesariamente las empresas que más ingresos presentaron en 2012 son las más rentables. Las dos primeras empresas del ranking no muestran márgenes superiores.

En el sector, Empleamos S.A sigue presentando niveles aceptables de endeudamiento que le ofrecen ventajas para participar en licitaciones que requieren este elemento habilitante. Eficacia uno de los principales competidores presenta niveles de endeudamiento mayores al 75%, mientras que Empleamos presentó un 55.73%

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

En cuanto al servicio existe una excelente percepción entre los clientes y trabajadores, los últimos tres años ha sido catalogada como excelente en la encuesta de servicios.

Es importante resaltar la experiencia en el sector público que tiene empleamos a través del manejo del contrato de acción social que le ha permitido tener una vasta experiencia en contratos de altos volúmenes de suministro de personal en misión. Se cuenta con clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo como son los casos de: Grupo Cristal, Colanta, Comestibles DAN, Comfenalco, Celsa, entre otros.

Las certificaciones de calidad de Icontec y de Achilles le ha permitido ha Empleamos S.A tener un aseguramiento de sus procesos internos, al igual que la reconversión tecnológica en sistemas de información de manejo contable.

### **2. Nivel de competitividad (matriz M.E.F.I.)**

Los factores claves identificados, se registran en la columna "Factor Interno

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Crítico” según corresponda a una debilidad o fortaleza. Posteriormente los integrantes del grupo deben asignar un peso a cada una de las variables identificadas, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones y se registra el valor en la columna denominada “PESO”:

↯ La sumatoria del peso asignado a cada uno de los factores críticos debe ser igual a uno (1).

↯ Se debe asignar un mayor peso a la variable crítica que se considere más importante para EMPLEAMOS. Posteriormente los subgrupos califican cada uno de los factores críticos, según se trate de una fortaleza o debilidad, con la siguiente escala y se registra el valor en la columna denominada “CALIFICACION”:

4: Gran Fortaleza

3: Fortaleza

2. Debilidad

1: Gran debilidad

Asignadas estas calificaciones, se multiplica el peso por la calificación para obtener una calificación ponderada que se registra en la columna con este

## Especialización en Gerencia Estratégica.

mismo nombre. La sumatoria de las calificaciones ponderadas de cada uno de los factores críticos corresponde al nivel de competitividad de EMPLEAMOS.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I

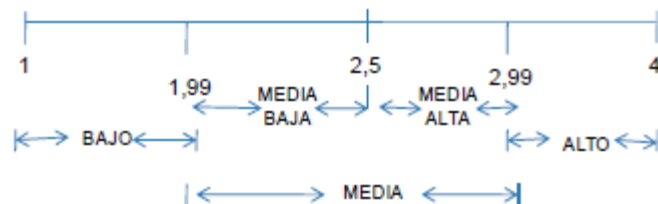
FACTORES INTERNOS CRITICOS		EMPRESA:		
		PESO	CALIFI- CACIÓN	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	0.03	3	0.09
2	Cumplimiento de requisitos financieros habilitantes para licitaciones de alto presupuesto.	0.07	3	0.21
3	Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	0.03	4	0.12
4	Clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Comestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	0.06	3	0.18
5	Excelente reputación en gremio, entre la competencia y clientes.	0.06	3	0.18
6	Certificación ICONTEC y ACHILES vigente	0.06	3	0.18
7	Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	0.04	4	0.16
8	Alta experiencia y conocimiento por parte del equipo Directivo.	0.04	4	0.16
9	Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	0.07	4	0.28
10	Conocimiento amplio y actualizado de la legislación laboral	0.04	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>				
11	El crecimiento de la empresa ha sido financiado en su totalidad por el sistema financiero.	0.03	1	0.03
12	Alta concentración en activo neto no operacional.	0.04	1	0.04

## Especialización en Gerencia Estratégica.

1 3	Falta política para retiro de dividendos.	0.07	1	0.07
1 4	La labor comercial está en cabeza de la Gerencia General.	0.07	1	0.07
1 5	Alta concentración de clientes en sector público.	0.07	2	0.14
1 6	Deficiencias en sistema de archivo físico y virtual	0.04	2	0.08
1 7	Deficiencias en el sistema contable y su integración con ERP.	0.05	2	0.10
1 8	Sistema de costo por cliente (en desarrollo)	0.05	2	0.10
1 9	Deficiencia en control interno y auditoría.	0.04	1	0.04
2 0	Carencia de plan de relevo de personal directivo.	0.04	1	0.04
		1.00		<b>2.43</b>
		1		

Tabla 3. Matriz MEFI

Los siguientes son los rangos para la evaluación del nivel de competitividad



Gráfica 3. Rangos MEFI

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

La calificación general de la evaluación de la matriz MEFI, arrojó un resultado porcentual de 2.43%, el cual indica un nivel MEDIO BAJO para los factores internos de la empresa, destacando en Empleamos la fortaleza en la experiencia en el sector a través de varios años, así como sus certificaciones de calidad lo que le permiten tener una gran aceptación en el mercado.

Se resaltan las siguientes debilidades; la alta dependencia del sector financiero para su capital de trabajo, situación que debe revisarse teniendo en cuenta el costo. Deficiencia en el sistema contable y su integración con el ERP, lo que ocasiona una debilidad en sus procesos contables y la administración de la información. La carencia del plan de relevo de personal directivo es una debilidad a considerar debido a que se planteó anteriormente la importancia de contar con empleados de alto nivel para dar soporte a los clientes de manera oportuna y profesional. La alta concentración de clientes en el sector público demuestra un gran mercado desatendido como lo es el sector privado y la gran mayoría de industrias que día a día encuentran en las EST una alternativa viable para apoyar sus procesos.

### 2.1.3. Posición relativa de competitividad (matriz M.P.C.)

Con base en la Matriz MEFI construimos la Matriz de Perfil Competitivo. Esta matriz es el resultado de adicionar a la matriz MEFI la evaluación de esos mismos factores críticos en dos competidores de EMPLEAMOS.

Se seleccionaron los competidores de EMPLEAMOS de mayores ventas y quienes son consideradas las EST más grandes en el sector.

Para el desarrollo de la guía se compara EMPLEAMOS con Eficacia y Manpower.

El peso de cada factor crítico es el mismo de la MEFI, posteriormente se asigna la calificación de cada factor crítico a cada uno de los competidores seleccionados, se calcula según la escala:

4: Gran Fortaleza

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

3: Fortaleza

2. Debilidad

1: Gran debilidad

Se calcula la calificación ponderada de cada factor crítico para cada competidor y se suman las calificaciones ponderadas de cada competidor para obtener el nivel de competitividad de cada uno de ellos.

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.P.C</b>								
	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO		EMPRESA: Manpower		EMPRESA: Eficacia		EMPRESA: Empleamos	
	<b>FORT-ALEZAS</b>	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
1	Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09
2	Cumplimiento de requisitos financieros habilitantes para licitaciones de alto presupuesto.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21



## Especialización en Gerencia Estratégica.

3	Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	0.03	4	0.12	3	0.09	4	0.12
4	Clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Comestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	Excelente reputación en gremio, entre la competencia y clientes.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	Certificación ICONTEC vi-	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	gente							
7	Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	0.04	3	0.12	3	0.12	4	0.16
8	Alta experiencia y conocimiento por parte del equipo Directivo.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
9	Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
10	Conocimiento amplio y actualizado de la legislación laboral	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
	<b>DEBILIDADES</b>							
11	El crecimiento de la empresa ha sido financiado en su totalidad por	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	el sistema fi- nanciero.							
1 2	Alta concen- tración en ac- tivo neto no operacional.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
1 3	Falta política para retiro de dividendos.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
1 4	La labor co- mercial está en cabeza de la Gerencia General.	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07
1 5	Alta concen- tración de clientes en sector públi- co.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
1 6	Deficiencias en sistema de archivo físico y virtual	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
1 7	Deficiencias en el sistema contable y su integración con nómina.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
1 8	Sistema de costo por	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	cliente (en desarrollo)							
19	Deficiencia en control interno y auditoría.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
20	Carencia de plan de relevo de personal directivo.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04
		1.00		<b>2.74</b>		<b>2.61</b>		<b>2.43</b>
		1						

**Tabla 4. Matriz MPC**

La calificación general de la matriz para Empleamos fue de 2,43 en el nivel Medio Bajo, para Eficacia de 2.61 y para Manpower de 2,74 ambos con calificaciones mas altas que las de Empleamos.

No se observan diferencias significativas en los factores internos financieros ya que las tres empresas presentaron buenos resultados durante el 2012.

Al realizar el análisis del perfil competitivo se observa que las grandes fortalezas de Empleamos son la asesoría jurídica y legal que ofrece a sus clientes, los clientes reconocidos que han permanecido en el tiempo y el sistema de procesamiento de nómina y contratación.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Se observan como principales debilidades:

1. La alta concentración en activos no operacionales.
2. La falta de política de retiro de dividendos por parte de los socios. En ocasiones se hacen retiros que disminuyen sustancialmente el flujo de caja.
3. La labor comercial está en cabeza de la gerencia general

### 2.2. Análisis de la atractividad

#### 2.2.1. Análisis del microentorno (stakeholders)

Este análisis tiene como base la identificación de las oportunidades y amenazas de los stakeholders, es decir quienes con sus decisiones, acciones, políticas y prácticas tiene un impacto sobre EMPLEAMOS el cual podrá ser positivo (+) oportunidades y negativo (-) amenazas.

Para desarrollar este análisis se aplicó la siguiente metodología:

- 1) Se seleccionaron lo siguientes stakeholders

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Empresas manufactureras y de servicios: Las empresas tanto de bienes como servicios se constituyen en los clientes para EMPLEAMOS por lo tanto sus acciones impactan directamente el desempeño de la empresa.

Gobierno nacional: Mediante las políticas económicas y de empleo que promueve el gobierno se impacta directamente en los resultados de EMPLEAMOS pues a mayor dinamismo de la economía mayor cantidad de empleos potenciales.

Acción social: El programa de acción social se constituye en el cliente más importante del sector público y con potencial de crecimiento en cuanto a la mano de obra no calificada como es el caso de los erradicadores de cultivos ilícitos.

Comunidades: Las comunidades se convierten en un stakeholder muy importante en las zonas en las cuales tiene influencia empleamos.

Empleados: Los empleados son el corazón de la empresas por lo tanto sus decisiones y su gestión afectan directamente los resultados de la empresa.

2) Se agrupan los Stakeholders en cada uno de los cuatro sectores que se relacionan a continuación:

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

- Sector Industrial o Empresarial
- Sector Gubernamental o sector Público
- Sector Social Comunitario
- Sector Conocimiento

Una vez agrupados los Stakeholders en cada sector, el grupo de expertos debe identificar qué impacto o acción ejercen sobre EMPLEAMOS y, dependiendo si éste es positivo o negativo, se ubican en la columna de Oportunidades o de Amenazas, para obtener la matriz de Análisis de Microentorno.

		<b>IMPACTO DE LAS ACCIONES, DECISIONES, POLITICAS O PRACTICAS DE LOS STAKEHOLDERS</b>	
		<b>POSITIVAS (+)</b>	<b>NEGATIVAS (-)</b>
Industrial	EMPRESAS MANUFACTURERAS Y DE SERVICIOS	Firmas de contratos de exclusividad con empresas que demanden contratación de mano de obra.	Preferencia por parte de las empresas a contratar personal con vinculación directa
Gubernamental	GOBIERNO NACIONAL	Implementación de políticas económicas que contribuyan con el dinamismo de la economía y la generación de empleo.	Nuevos decretos del gobierno que no incentiven la contratación de mano de obra a través de empresas temporales.
		Capacitación de mano de Obra Calificada y no calificada. Proyectos que promuevan el desarrollo de la industria.	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	ACCION SOCIAL	Nueva contratación de personal para erradicación de cultivos ilícitos.	
Social	COMUNIDADES	Proyectos que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de zonas de influencia.	
Conocimiento	Empleados	Estrategias de capacitación que permitan que los coordinadores de servicios de Empleamos S.A estén actualizados y sean competitivos frente a la competencia.	Pérdida de tiempo y recursos invertidos en proyectos inviables.
		Aprovechar las TIC's como herramienta tecnológica para identificar los cambios en los diferentes mercados y procesos en la compañía.	

**Tabla 5. Matriz microentorno**

Revisando los diferentes stakeholders desde el micro entorno de Empleamos EST encontramos a las empresas manufactureras y de servicios como una gran oportunidad para conseguir nuevos clientes, el reto para la empresa es proyectar ante las empresas de este sector soluciones a sus necesidades.

Desde el sector gubernamental un stakeholder fundamental es naturalmente el gobierno nacional en donde Empleamos encuentra respaldo en cuanto al establecimiento de medidas económicas que contribuyan al desarrollo y por ende a la generación de empleo, las comunidades son también sin duda alguna, una oportunidad importante pues empleamos tiene la posibilidad de llegar hoy a sitios en donde se erradican cultivos ilícitos a través de la contratación de



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

personal de la zona de influencia en la medida en que las condiciones de seguridad lo permitan. De esta manera se contribuye a la calidad de vida de las comunidades. El conocimiento de sus empleados es un stakeholder de relevancia debido a que puede convertirse en un factor diferenciador para Empleamos, el alto nivel de estudios de sus directivos y sus colaboradores directos, igualmente la permanente capacitación de su personal en misión y el permanente soporte hacia sus clientes son factores para apalancar una gestión integral y rentable.

### 2.2.2. Análisis del macroentorno

Para llevar a cabo el análisis del Macroentorno, se determinan las diferentes variables externas que afectan a EMPLEAMOS, las que se clasifican en cinco 5 esferas:

- Econósfera: Análisis de factores económicos que afectan positiva o negativamente a EMPLEAMOS.
- Sociósfera: Análisis de factores sociales, culturales, demográficos y étnicos que afectan positiva o negativamente a EMPLEAMOS.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

- Politisfera: Factores relacionados con el gobierno y temas legales que afectan positiva o negativamente a EMPLEAMOS.
- Tecnosfera: Factores relacionados con la ciencia, tecnología, la investigación y el desarrollo que podrían afectar positiva o negativamente a EMPLEAMOS.
- Biosfera: Factores relacionados con el medio ambiente y la energía que podrían afectar positiva o negativamente a EMPLEAMOS.

Identificadas las variables para cada esfera, se registran en una matriz denominada Análisis de Macroentorno en la columna de Oportunidades o amenazas, según la injerencia que se considere tengan para EMPLEAMOS; si afecta positivamente es una oportunidad y si afectan negativamente es una amenaza.

El registro de algunas de las variables identificadas para EMPLEAMOS, se muestra en la siguiente matriz:

<b>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO EMPLEAMOS</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ECONOSFERA</b>	Ampliación en sectores económicos dónde se hace presencia: Hidrocarburos - Agrícola - Minería - eventos y convenciones	Coyuntura económica mundial y su impacto en el empleo.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	Ocupar espacios dejados por el sector cooperativo.	Deterioro de los márgenes. La media de utilidad del sector es hoy del 0,47% sobre ingresos. (hace 10 años el promedio de AIU era 12% y ahora es alrededor del 5.5%)
	Nuevas estacionalidades y dinámica de algunos sectores por cuenta de TLC.	Insolvencia y quiebra de más empresas E.S.T en Colombia.
<b>SOCIOSFERA</b>	Insatisfacción de usuarias por mal servicio e incumplimiento por parte de otras temporales	Lobbie de sectores sociales y sindicales para acabar figura de intermediación laboral.
	Aprovechar la experiencia adquirida en los sectores agrícola, transportes, call center.	Migración de trabajadores hacia países desarrollados
	Creciente tendencia del teletrabajo	Preferencia del trabajador a la vinculación directa
		Sindicatos que exigen igualdad en la contratación de trabajadores
		Excesivo proteccionismo por parte de la justicia a favor de los trabajadores
<b>POLITISFERA</b>	Política del gobierno orientada a formalización y empleo social.	Directriz estatal de vinculación directa para el sector publico
	Promulgación de la ley 1429 de 2010 dónde se deja claro que las CTA y PCTA no están facultadas ni autorizadas para el desarrollo de actividades misionales permanentes, dejando exclusivamente la intermediación laboral en cabeza de las E.S.T.	Proliferación de nuevas modalidades de contratación: Contrato sindical, Sociedades anónimas simplificadas, ONG, entre otras.
		Legislación laboral que ampara derechos de los trabajadores y que impactan costos de operación de las E.S.T (reubicación laboral, protección reforzada a la maternidad e incapacidad, ley Maria).
<b>TECNOSFERA</b>	Desarrollo de sistemas de información que faciliten el manejo	No hay sistemas de bases de datos integrados para los temas de seguri-

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---



---

	operativos de las E.S.T	dad social	
BIOSFERA			

**Tabla 6. Analisis Macro entorno**

Frente al crecimiento en diversos sectores de la economía especialmente de explotación de recursos naturales tales como la minería, agricultura, hidrocarburos empleamos tiene una gran oportunidad de ampliación de mercadeo a través de la consecución de nuevos clientes. La reciente desaparición de las cooperativas de trabajo asociado también representan nuevas oportunidades para tener nuevos segmentos del mercado.

No se puede desconocer la quiebra que han tenido algunas empresas del sector en parte causado por la difícil situación económica mundial y su impacto en el empleo.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

La presión que ejercen algunos sectores sociales para que las empresas hagan contratación directa también se constituye en una amenaza para las empresas temporales en Colombia.

En cuanto a sistemas de información para las empresas del sector en su mayoría han desarrollado aplicaciones hechas a la medida pero aún falta hacer mejoras a nivel de tecnologías de información para este tipo de empresas.

### 2.2.3. Nivel de atractividad (matriz M.E.F.E.)

Para llevar a cabo la evaluación de los factores externos, se deben seleccionar aquellos que son críticos para EMPLEAMOS los cuales se registran en una matriz denominada Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE, en el campo Oportunidades o Amenazas, según corresponda.

Seleccionados los factores claves se les asigna un peso según la importancia que ese factor tenga para el desarrollo de EMPLEAMOS y se registran en la columna denominada “Peso”. Es importante anotar que la sumatoria de los pesos asignados debe ser igual a uno.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Posteriormente se asigna una calificación a cada factor clave en la que se determina con qué eficacia las estrategias actuales de EMPLEAMOS responden a este factor según la siguiente escala:

4: Excelente

3: Bueno

2: Regular

1: Malo

Fijada la calificación se multiplica ésta por el peso y se obtiene un valor total ponderado. Luego se suma el total ponderado de cada variable para obtener un valor ponderado total. Este valor total ponderado representa el nivel de atraktividad de EMPLEAMOS. La Matriz M.E.F.E. se muestra a continuación.

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.</b>				
	Factores externos criticos			
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PE SO</b>	<b>CALIFI- CACIÓN</b>	<b>TO- TAL</b>
1	CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DE MINERIA E HIDROCARBUROS	0.08	4	0.32
2	ALTO INDICE DE INVERSION EXTRANJERA DIRECTA	0.02	4	0.08
3	ENTRADA DE MULTINACIONALES AL MERCADO	0.02	3	0.06
4	AUMENTO DE PROGRAMAS DE SEG SOCIAL	0.08	3	0.24

## Especialización en Gerencia Estratégica.

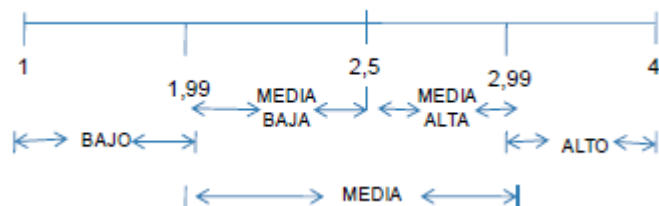
5	FIRMA DE NUEVOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	0.07	3	0.21
6	ECONOMIA NACIONAL EN CRECIMIENTO	0.07	3	0.21
7	POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS SERVICIOS TEMPORALES	0.03	3	0.09
8	LEGISLACION QUE AMPARA LA GESTION DE LAS EST	0.03	2	0.06
9	TENDENCIA A LA TERCERIZACION DE SERVICIOS	0.03	3	0.09
10	AMPLIACION DE SECTORES DE INTERES	0.04	3	0.12
	<b>AMENAZAS</b>			
11	POCA DEMANDA LABORAL POR PARTE DE LAS EMPRESAS	0.05	2	0.1
12	NUEVOS COMPETIDORES (EST) EN DIFERENTES SECTORES	0.08	2	0.16
13	FALTA DE MANO DE OBRA CALIFICADA PARA CONTRATAR	0.06	2	0.12
14	NUEVAS LEGISLACIONES LABORALES EN CONTRA LAS E.S.T	0.07	1	0.07
15	CAMBIOS EN LA POLITICA DE VINCULACION DE LAS EMPRESAS	0.03	2	0.06
16	COYUNTURA ECONOMICA EN EL PAIS	0.04	2	0.08
17	PROBLEMAS DE ORDEN SOCIAL EN DIFERENTES ZONAS GEOGRAFICAS	0.06	1	0.06
18	FALTA DE COMPETITIVAD DE LA EMPRESA FRENTE LA COMPETENCIA	0.04	2	0.08
19	BAJA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	0.06	2	0.12
20	FALTA DE INVERSION EXTRANJERA QUE INCENTIVEN LA ECONOMIA.	0.04	2	0.08
		<b>1</b>		<b>2.41</b>

Tabla 7.Matriz MEFE

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Los siguientes son los rangos para la evaluación del nivel de atraktividad



Gráfica 4. Rangos MEFE

El análisis general de la evaluación de la matriz MEFE, muestra un comportamiento porcentual de 2.41% frente a los acontecimientos sobre los cuales no tiene influencia directa, dejando la escala en un nivel medio bajo para los factores externos de la empresa, se destaca entonces que Empleamos tiene una ventaja muy alta en algunas oportunidades como el crecimiento en el sector de minería e hidrocarburos que incrementan la demanda de servicios, el alto índice de inversión extranjera y la entrada de multinacionales al mercado interno son una gran fuente de oportunidades para Empleamos.

Destacamos también las amenazas que el sector presenta como son nuevos competidores de EST que para la empresa es difícil atacar por las



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

atomizaciones y tal vez las regiones de espectro, los problemas de orden social en diferentes zonas geográficas con presencia de industrias potenciales son una debilidad por lo que se depende de las acciones del estado para poder intervenir de manera directa y de esta forma sacar provecho rentable.

### 2.3. Análisis estructural

#### 2.3.1. Método MICMAC - factores claves o estratégicos

El análisis estructural es una herramienta de formulación de una reflexión colectiva que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, identificar las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

- Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, tanto las variables internas como las externas, en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

La explicación detallada de las variables es indispensable ya que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

- Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición.

- Fase 3: Identificación de las variables clave con el Micmac

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa, y posteriormente por una clasificación indirecta. . Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	1 : INDFINANCI	2 : REQFINANCI	3 : SERVCLIENT	4 : GRANCLIENT	5 : REPUTACION	6 : CERTIFICAC	7 : ASesorIALE	8 : EXPDIRECTI	9 : NOMINYCONT	10 : LEGLABORAL	11 : SISTFINANC	12 : ACTNOOPERA	13 : RETDIVIDEN	14 : LABCOMERCI	15 : SECTPUBLIC	16 : DEFARCHIVO	17 : DEFERP	18 : COSTCLIENT	19 : DEFAUDIT	20 : PLANRELEVO
1 : INDFINANCI	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	3	3	3	0	0
2 : REQFINANCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0
3 : SERVCLIENT	3	3	0	3	3	3	0	0	0	3	3	0	3	3	3	0	0	3	3	0
4 : GRANCLIENT	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
5 : REPUTACION	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1
6 : CERTIFICAC	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	3	0	2	3	0	0	1	0	0	0
7 : ASesorIALE	3	1	1	2	0	3	0	2	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	1	1
8 : EXPDIRECTI	0	2	2	0	3	0	2	0	2	0	0	1	0	0	1	1	1	1	3	0
9 : NOMINYCONT	2	1	1	2	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	3	3	3	0	0	0
10 : LEGLABORAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	3	0
11 : SISTFINANC	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
12 : ACTNOOPERA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : RETDIVIDEN	3	1	3	0	0	0	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0
14 : LABCOMERCI	3	1	3	0	0	3	2	2	3	3	0	0	2	0	2	3	0	2	2	0
15 : SECTPUBLIC	1	0	0	0	0	1	1	0	1	2	3	3	0	0	0	2	3	3	3	1
16 : DEFARCHIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	3	3	0	0
17 : DEFERP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	1	0	0	0	0
18 : COSTCLIENT	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : DEFAUDIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : PLANRELEVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
21 : CREMIN	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22 : INVEX-																				

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	21 : CREMIN	22 : INVEXTRANJ	23 : ENTMULT	24 : SEGSOCIAL	25 : TLC	26 : ECOCRECIMI	27 : POSEST	28 : LEGDELASES	29 : TERCERIZAC	30 : AMPLSECT	31 : OFLABORAL	32 : NUEVCOMPET	33 : MANCALIF	34 : LEGENCONT	35 : VINCEMP	36 : COYUNTECO	37 : PROBLEMASS	38 : COMPETITIV	39 : BAJAPROD	40 : FALTAIVEX
1 : INDFINANCI	3	3	3	0	0	3	3	3	3	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0
2 : REQFINANCI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : SERVCLIENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : GRANCLIENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : REP-UTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : CERTIFICAC	0	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : AS-ESORIALE	2	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : EXPDIRECTI	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 : NOMINY-CONT	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
10 : LEGLABORAL	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0
11 : SIST-FINANC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 : ACT-NOOPERA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : RET-DIVIDEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 : LAB-COMERCI	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0
15 : SECT-PUBLIC	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	1	1	1	0
16 : DEFARCHIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	0
17 : DEFERP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0
18 : COST-CLIENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 : DE-FAUDIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 : PLAN-RELEVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21 : CREMIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0
22 : INVEXTRANJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23 : ENTMULT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24 : SEG-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Especialización en Gerencia Estratégica.

SOCIAL																				
25 : TLC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26 : ECOCRE- CIMI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27 : POS- EST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28 : LEGDE- LASES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29 : TER- CERIZAC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
30 : AMPL- SECT	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
31 : OFLABO- RAL	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0
32 : NUEV- COMPET	2	2	0	0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	3	0	3	3	0	0
33 : MAN- CALIF	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
34 : LEG- ENCONT	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
35 : VINCEMP	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36 : COYUN- TECO	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
37 : PROBLE- MASS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
38 : COM- PETITIV	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
39 : BA- JAPROD	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40 : FAL- TAINVEX	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla 8. Matriz MIC MAC**

### MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

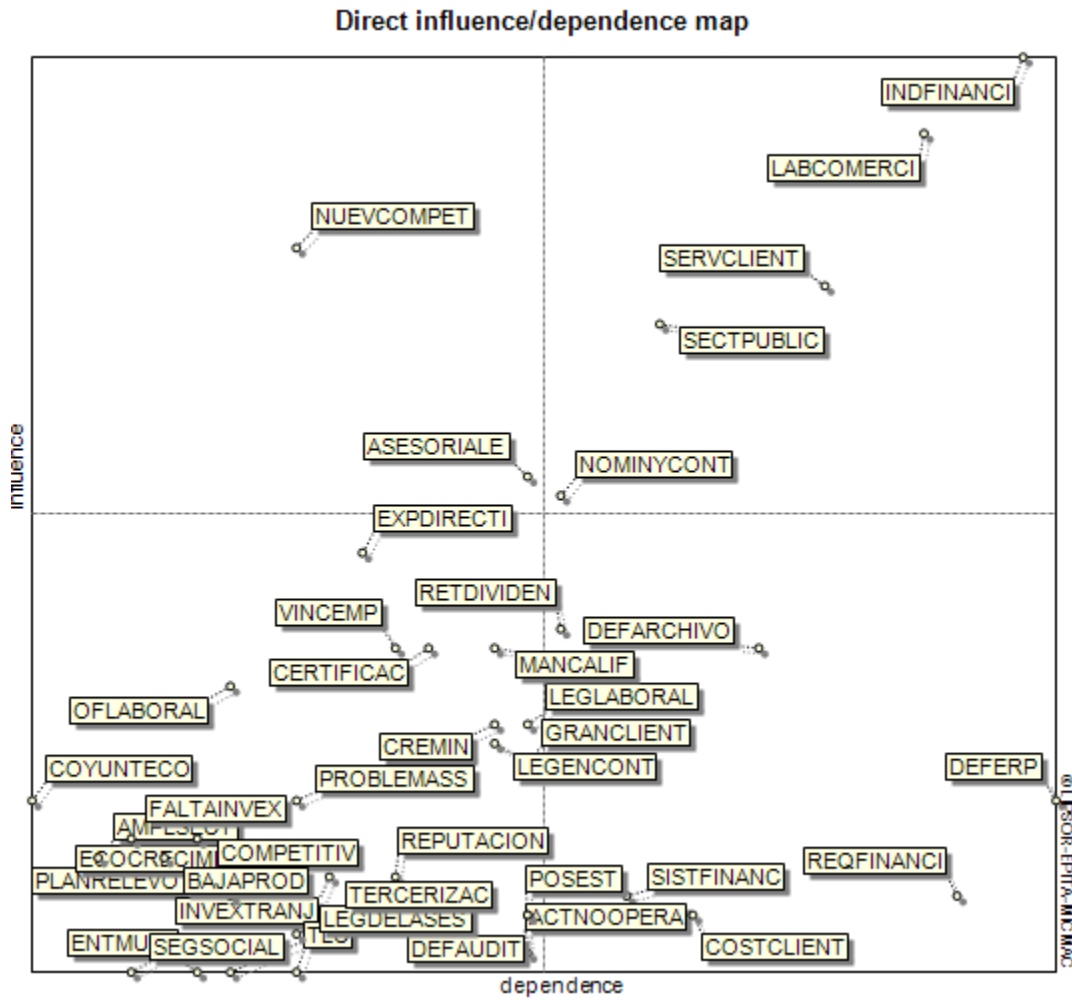
#### 1. Indicadores financieros

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

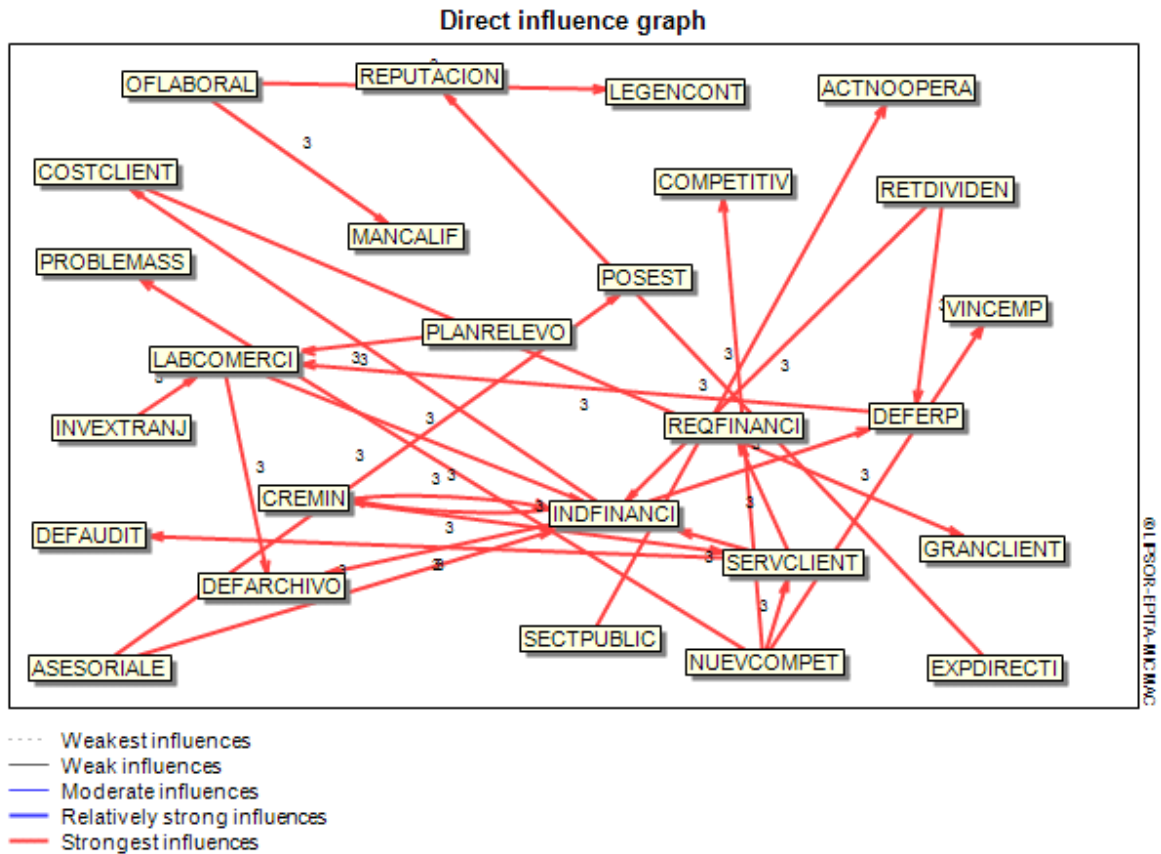
2. Labor comercial
3. Servicio al cliente
4. Sector publico
5. Nuevos competidores
6. Nómina y contratación
7. Asesoría legal y jurídica
8. Deficiencias en archivo físico
9. Deficiencia en sistema contable y ERP
10. Retiro de dividendos

# Especialización en Gerencia Estratégica.



Gráfica 5. Mapa dependencia Influencia directa





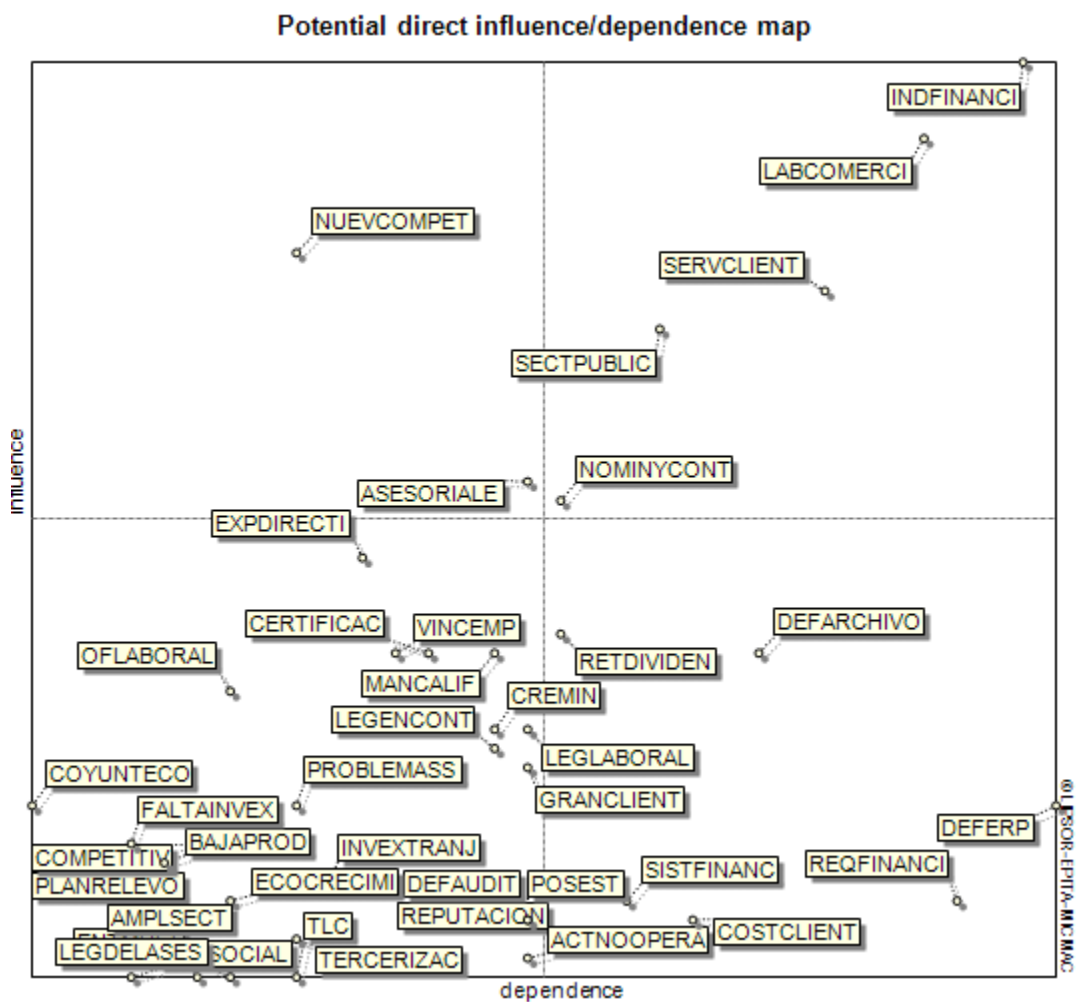
Gráfica 6. Grafica de influencia directa

## MATRIX OF POTENTIAL DIRECT INFLUENCES (MPDI)

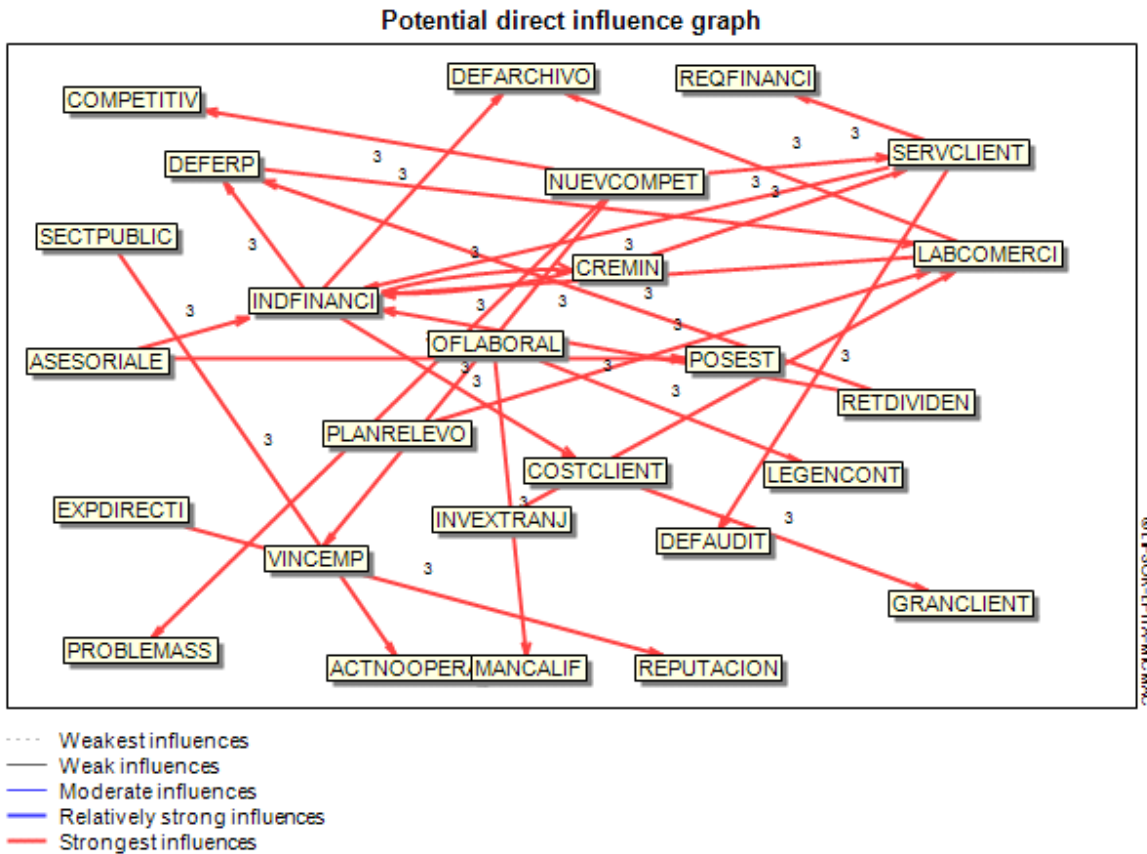
1. Indicadores financieros
2. Labor comercial
3. Servicio al cliente
4. Nuevos competidores
5. Sector publico
6. Nómina y contratación

# Especialización en Gerencia Estratégica.

7. Asesoría legal y jurídica
8. Experiencia de directivos
9. Deficiencia en sistema contable y ERP
10. Retiro de dividendos



Gráfica 7. Mapa dependencia influencia potencial directa



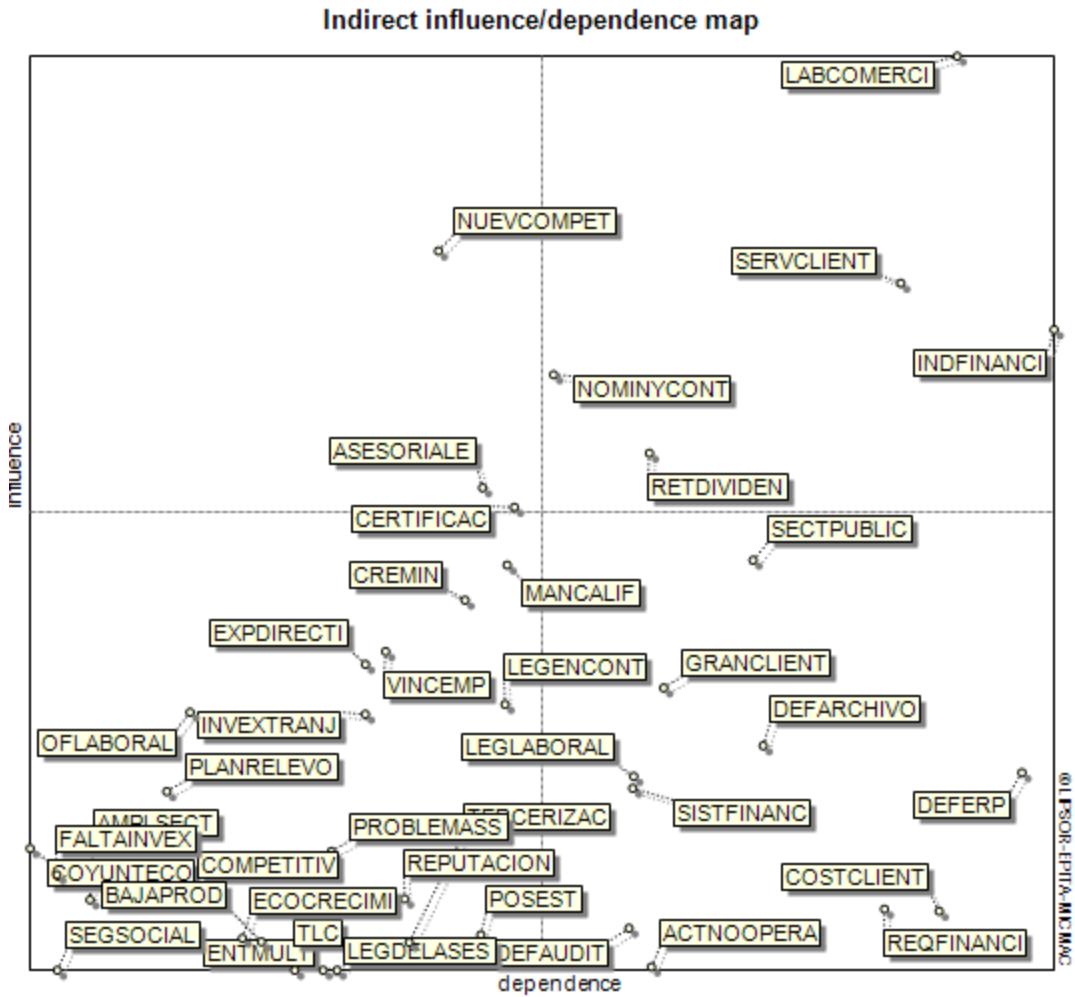
**Gráfica 8. Influencia potencial directa**

## MATRIX INDIRECT INFLUENCES (MII)

1. Labor comercial
2. Indicadores financieros
3. Servicio al cliente
4. Nuevos competidores
5. Nomina y contratacion
6. Retencion de dividendos

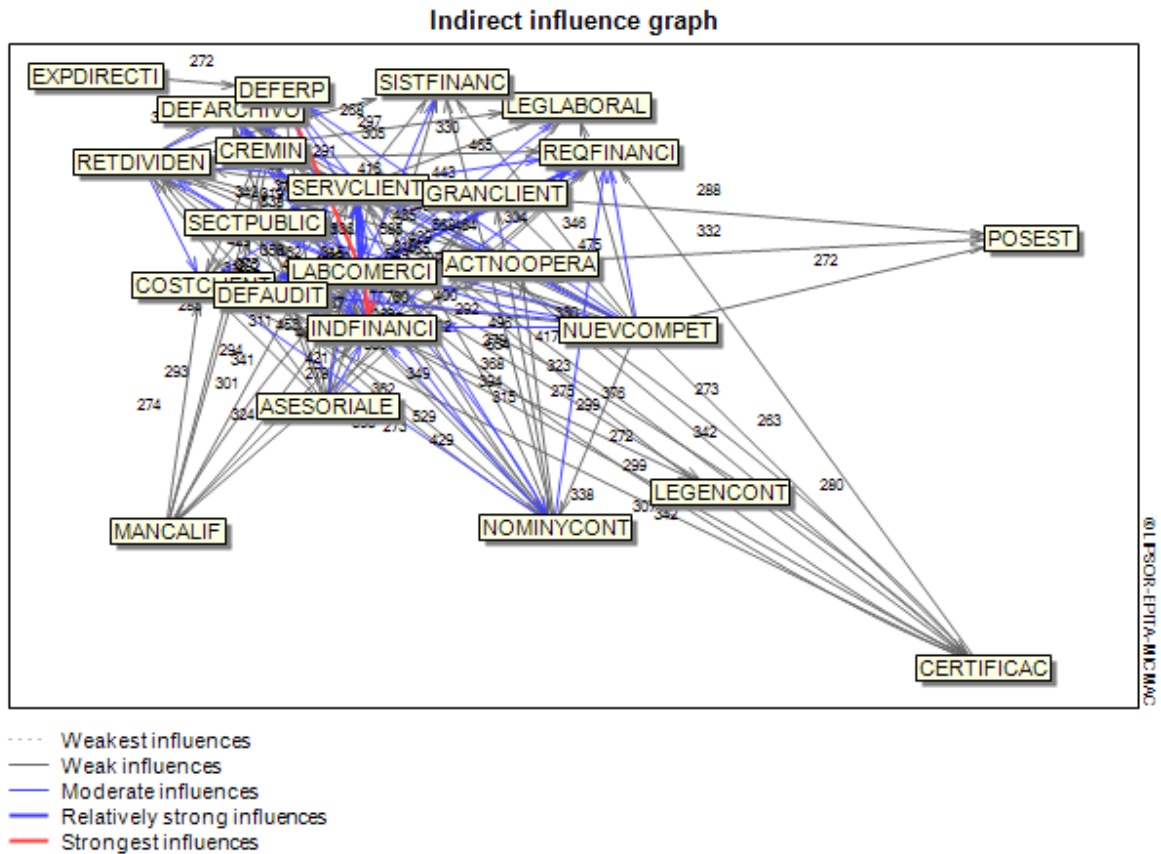
# Especialización en Gerencia Estratégica.

- 7. Sector publico
- 8. Deficiencia ERP
- 9. Asesorias legales
- 10. Certificaciones



Gráfica 9. Mapa dependencia influencia indirecta

# Especialización en Gerencia Estratégica.



**Gráfica 10. Grafica influencia directa**

Directa	Indirecta	Potenciales	Consolidadas
1. Indicadores financieros	1. Labor comercial	1. Indicadores financieros	1. Indicadores financieros
2. Labor comercial	2. Indicadores financieros	2. Labor comercial	2. Labor comercial
3. Servicio al cliente	3. Servicio al cliente	3. Servicio al cliente	3. Servicio al cliente
4. Sector publico	4. Nuevos competidores	4. Nuevos competidores	4. Sector publico
5. Nuevos competidores	5. Nomina y contratacion	5. Sector publico	5. Nuevos competidores
6. Nómina y contratación	6. Retencion de dividendos	6. Nómina y contratación	6. Nomina y contratacion
7. Asesoría legal y jurídica	7. Sector publico	7. Asesoría legal y jurídica	7. Retencion de dividendos
8. Deficiencias en archivo fisico	8. Deficiencia ERP	8. Experiencia de directivos	8. Asesoría legal y jurídica
9. Deficiencia en sistema contable y ERP	9. Asesorias legales	9. Deficiencia en sistema contable y ERP	9. Deficiencias en archivo fisico
10. Retiro de dividendos	10. Certificaciones	10. Retiro de dividendos	10. Deficiencia ERP

**Gráfica 11. Variables consolidadas MIC MAC**

### **3. Etapa de aportación de información**

#### 3.1. Mefi modificada

Para esta matriz se seleccionan las FORTALEZAS y las DEBILIDADES que tuvieron mayor ponderación dentro de la matriz MEFI, se recomienda seleccionar un número cercano a 5 tanto para las FORTALEZAS como las DEBILIDADES. De esta forma se escogen los pocos vitales, ya que se busca tener mejoras radicales a través de la selección de pocas variables que sean claves para la compañía.

La calificación se puede dar en cualquiera de los valores de la siguiente escala tanto para las FORTALEZAS como las DEBILIDADES:

4: Excelente

3: Bueno

2: Regular

1: Malo

## Especialización en Gerencia Estratégica.

Esta evaluación está orientada al desempeño de la organización.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I

FACTORES INTERNOS CRITICOS		EMPRESA:		
		PES O	CALIFI- CACIÓN	TO- TAL
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	0.12	4	0.48
3	Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	0.10	3	0.30
4	Clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Comestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	0.10	3	0.30
7	Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	0.10	3	0.30
9	Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>				
1 2	Alta concentración en activo neto no operacional.	0.10	2	0.20
1 3	Falta política para retiro de dividendos.	0.10	2	0.20
1 4	La labor comercial está en cabeza de la Gerencia General.	0.10	3	0.30
1 8	Sistema de costo por cliente (en desarrollo)	0.10	1	0.10
1 9	Deficiencia en control interno y auditoría.	0.08	1	0.08
		1.00		<b>2.56</b>

Tabla 9. Matriz MEFI MODIFICADA

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Esta calificación de 2,56 se ubica en el rango medio alto, lo cual es un resultado positivo para la compañía; Si modificamos las variables de menor calificación obtendremos un resultado con mayor impacto.

Dentro de las debilidades de menor calificación encontramos la alta concentración en activo neto no operacional, la falta de política para el retiro de dividendos, el sistema de costo por cliente y la deficiencia en control interno y auditoria, si incrementamos la calificación de estas variables a 3, obtendremos un resultado final del 2,96 lo cual mejora de manera significativa el resultado de la evaluación interna de la compañía. Estas variables deben estar en constante supervisión si se quiere ser competitivo frente a la competencia.

### 3.2. Mefe modificada

Para esta matriz se seleccionan las oportunidades y amenazas que tuvieron mayor ponderación dentro de la matriz MEFE, se recomienda seleccionar un número cercano a 5 tanto para las oportunidades como las amenazas. De esta forma se escogen los pocos vitales ya que se busca tener mejoras radicales a través de la selección de pocas variables que sean claves para la compañía.



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Tanto las oportunidades como las amenazas deben ser **externas** a la organización.

La calificación se puede dar en cualquiera de los valores de la siguiente escala tanto para las oportunidades como las amenazas:

4: Excelente

3: Bueno

2: Regular

1: Malo

Esta evaluación está orientada al desempeño de la organización.

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.</b>				
	Factores externos criticos			
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PES O</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TO- TAL</b>
1	CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DE MINERIA E HIDROCARBUROS	0.15	4	0.6
3	ENTRADA DE MULTINACIONALES AL MERCADO	0.02	1	0.02

## Especialización en Gerencia Estratégica.

6	ECONOMIA NACIONAL EN CRECIMIENTO	0.15	3	0.45
7	POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS SERVICIOS TEMPORALES	0.08	3	0.24
9	TENDENCIA A LA TERCERIZACION DE SERVICIOS	0.08	2	0.16
	<b>AMENAZAS</b>			
1 1	POCA DEMANDA LABORAL POR PARTE DE LAS EMPRESAS	0.05	2	0.1
1 4	NUEVAS LEGISLACIONES LABORALES EN CONTRA DE LAS E.S.T	0.2	4	0.8
1 5	CAMBIOS EN LA POLITICA DE VINCULACION DE LAS EMPRESAS	0.05	2	0.1
1 7	PROBLEMAS DE ORDEN SOCIAL EN DIFERENTES ZONAS GEOGRAFICAS	0.1	1	0.1
1 9	BAJA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	0.12	1	0.12
		<b>1</b>		<b>2.69</b>

**Tabla 10. Matriz MEFE MODIFICADA**

Revisando el resultado de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) , encontramos una calificación de 2,69 lo que nos evidencia que Empleamos es una empresa que aprovecha sus oportunidades pero por otra parte debe hacerle frente a algunas amenazas de manera que le permitan incrementar su valoración, para ello es importante revisar las amenazas que tienen un mayor impacto buscando así mejorar su calificación. Dentro de las variables a mejorar se destacan; Problemas de orden social en diferentes zonas geográficas, baja productividad en las empresas y la tendencia a la tercerización de servicios, si mejoramos la calificación en un solo punto , debido al peso de las

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

variables la calificación ascendería a 2,99 lo que ubicaría a Empleamos en una mejor posición competitiva frente a las condiciones de mercado.

### 3.3. MPC Modificada

Para la matriz MPC se seleccionan los competidores más directos para la organización estudiada teniendo en cuenta que pertenecen al mismo sector.

Para realizar una buena selección de las empresas a incluir en la matriz se debe responder a la pregunta ¿Si mis competidores no estuvieran conmigo con quien estarían?

Para el caso de la matriz MPC se seleccionan los FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO en lugar de fortalezas o debilidades, los cuales son los factores relevantes para el éxito de cualquiera de las empresas.

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO M.-P.C</b>									
			EMPRESA: Em-pleamos			EMPRESA: Mision tem-poral		EMPRESA: Manpower	
	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TO-TAL	TO-TAL	CALIFICACIÓN	TO-TAL	CALIFICACIÓN	TO-TAL
1	Liquidez	0.15	3	0.45	0.60	3	0.45	4	0.60
2	Tiempo de respuesta a	0.08	4	0.32	0.32	4	0.32	4	0.32

## Especialización en Gerencia Estratégica.

	clientes								
3	Asesoría jurídica y laboral	0.08	4	0.32	0.24	2	0.16	2	0.16
4	Cobertura a nivel nacional	0.08	2	0.16	0.16	3	0.24	4	0.32
5	Sistemas de información	0.08	3	0.24	0.24	3	0.24	3	0.24
6	Sistema de costos	0.09	2	0.18	0.36	3	0.27	3	0.27
7	Solidez financiera (Capacidad de endeudamiento, rotación de cartera, patrimonio)	0.12	3	0.36	0.36	3	0.36	4	0.48
8	Selección y contratación de personal	0.12	4	0.48	0.48	3	0.36	3	0.36
9	Conocimiento de la legislación laboral	0.10	4	0.40	0.30	3	0.30	4	0.40
10	gestión de mercadeo y Ventas	0.10	3	0.30	0.40	4	0.40	4	0.40
		1.00		<b>3.21</b>	<b>3.46</b>		<b>3.10</b>		<b>3.55</b>

**Tabla 11. Matriz MPC MODIFICADA**

En el resultado general el primer lugar lo ocupó Manpower con 3.55, seguido de Empleamos con 3.21 y luego Misión Temporal con 3.10. Si se aumentara en un punto las variables cobertura a nivel nacional y mejoramiento en el sistema de costeo se lograría una calificación de 3.38 lo que reduciría la brecha con respecto a Manpower. Empleamos debería continuar su expansión a nivel

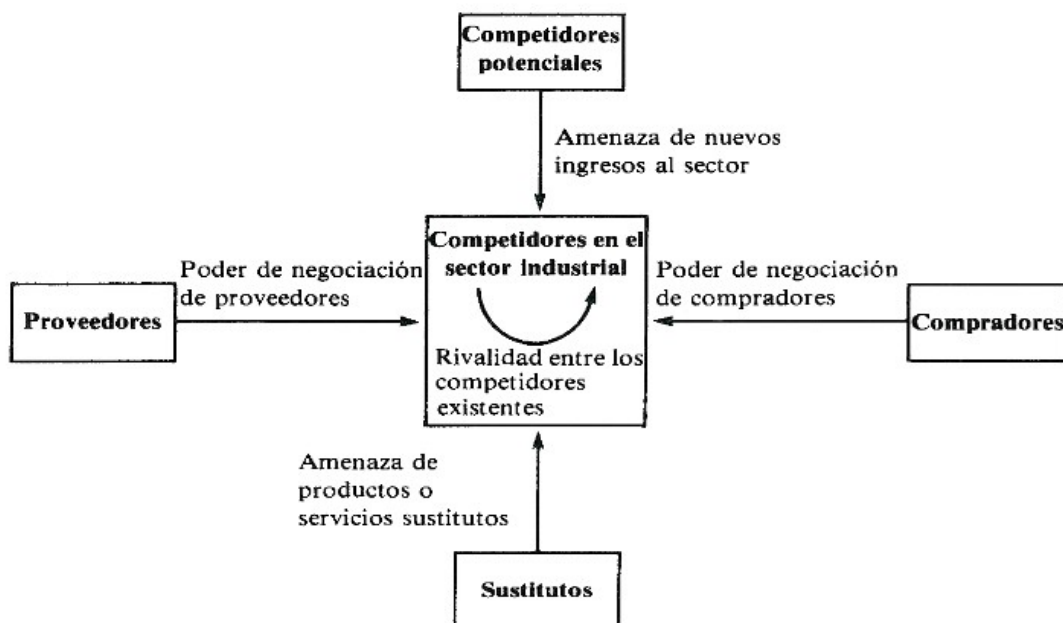
## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

nacional ampliando su mercado en ciudades diferentes a Medellín y mejorando su sistema de costos a través del mejoramiento en sus sistemas de información.

### 3.4. Análisis 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.



Gráfica 12. Cinco fuerzas de Porter

## Especialización en Gerencia Estratégica.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter para EMPLEAMOS se muestra a continuación:

		<b>Análisis 5 fuerzas de Porter</b>						
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE:								
		<b>EMPRESAS DE SERVICIOS DE EMPLEOS TEMPORALES EN COLOMBIA</b>						
		ATRACTIVIDAD						
			1	2	3	4	5	
<b>Barreras a la entrada</b>	Economías de escala	Pequeña				4		Grande
	Diferenciación de producto	Estandar	1					Diferente
	Experiencia y efectos de aprendizaje	Fácil				4		Difícil
	Lealtad de marca	Bajo	1					Elevado
	costo de cambio	Bajo				4		Alto
	Requerimientos de capital	Bajos				4		Elevados
	Acceso a tecnología	Facil		2				Difícil
	Acceso a canales de distribución	Facil	1					Re-stringido
<b>Acciones de gobierno</b>	Protección a la industria	Desfavorable		2				Favorable
	Regulación de la industria	Desfavorable					5	Favorable
	Coherencia de políticas.	Baja		2				Elevada
	Movimientos de capital entre países	Restringido			3			Sin restricción
	Derechos aduaneros	Restringidas			3			Sin restricción
	Cambio de moneda extranjera	Restringido			3			Sin restricción
	<b>Amenaza de nuevos par-</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	
		<b>2.79</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

Rivalidad entre competidores	Competidores participantes en la industria	Pocos				4		Muchos
	Costos fijos	Bajos			3			Altos
	Costo de cambio	Bajos	1					Alto
	Crecimiento de la industria	Bajos			3			Alto
	Diferenciación de producto	Estandar	1					Diferenciado
	Incremento en la capacidad	Poco				4		Mucho
	Compromisos estratégicos	Pocos		2				Muchos
Barreras de salida	Barreras emocionales	Bajas	1					Altas
	Especialización de activos	No		2				Si
	Costos de salida	Bajo		2				Alto
	Restricciones gubernamentales y sociales	Muchas			3			Pocas
	<b>Rivalidad entre competidores</b>		3	3	3	4	0	
		<b>2.0</b>	3	6	9	8	0	
Poder de los compradores	Cantidad de compradores importantes	Pocos				4		Muchos
	Costos de cambio del comprador	Alto	1					Bajo
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alto			3			Bajo
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja				1		Alto
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Baja		2				Alto
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Existe		2				No existe
	Rentabilidad de los compradores	Baja				4		Alta
	<b>Poder de los compradores</b>		1	2	1	3	0	
		<b>2.43</b>	1	4	3	9	0	
	Cantidad de proveedores	Muchos		2				Pocos
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Existe		2				No existe

## Especialización en Gerencia Estratégica.

Poder de los proveedores	Importancia del sector industrial para beneficios netos	Baja			3			Alta
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Alta		2				Baja
	Costo de cambio de los productos de los proveedores	Alta		2				Baja
	Amenazas de integración del proveedor hacia adelante	Alta		2				Baja
	Amenaza de integración hacia atrás	Baja			3			Alta
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Baja			3			Alta
Poder de los proveedores			0	5	3	0	0	
		2.5	0	11	9	0	0	
Disponibilidad de sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande					5	Pequeña
	Costos de cambio de usuarios	Bajos		2				Elevados
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		2				Baja
	Precio-valor de sustitutos	Elevado		2				Bajo
	<b>Disponibilidad de sustitutos</b>		0	3	0	0	1	
		2.75	0	6	0	0	5	
Otros	Crecimiento de la industria	Lenta		2				Aceler-Positiva
	Intervención del gobierno	Limitada				4		Existe
	Control de precios	No hay		2				Existe
	Control a la oferta de productos	No hay					5	Existe
	Papel del gobierno como comprador	No				4		Importante
	Vigilancia gubernamental	Debil				4		Fuerte
	Papel del gobierno como proveedor	No	1					Importante
Consecución de talento humano	Difícil				4		Facil	



## Especialización en Gerencia Estratégica.

		Consistencia de las políticas	Baja			3			Alta
		<b>Otros</b>		1	2	1	4	1	
			<b>3.22</b>	1	4	3	16	5	
		Amenaza de nuevos participantes	2.79						
		Rivalidad entre competidores	2.0						
		Poder de los compradores	2.43						
		Poder de los proveedores	2.5						
		Disponibilidad de sustitutos	2.75						
		Otros	3.22						

Tabla 12. Análisis 5 fuerzas de Porter

### Barreras a la entrada

El sector de empresas de servicios temporales presenta estas barreras de entrada a competidores potenciales:

- 1- Las empresas requieren bastante liquidez para poder cubrir sus gastos.
- 2- La mayoría de las empresas del sector son empresas con bastante tradición y buen nombre.
- 3- Constantemente se emiten leyes en contra de las EST, inclusive que podrían ocasionar su desaparición.

### Acciones de gobierno

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

El sector de empresas de servicios temporales corre el riesgo constantemente de que el gobierno a través del ministerio del trabajo decreta que las empresas deben emplear de forma directa a todos sus empleados lo que haría que las EST desaparecieran. La protección a este tipo de industrias se da porque las EST ayudan a que los costos por mano de obra disminuyan en las empresas contratantes.

### **Rivalidad entre competidores**

El sector de empresas de servicios temporales presenta las siguientes rivalidades entre competidores actuales:

- 1- Los incrementos de capacidad de la mano de obra son acelerados ya que las empresas demandan el servicio en épocas de picos altos de producción.
- 2- En el medio hay muchas empresas que ofrecen servicios de personal en misión.

### **Barreras de salida**

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

El sector de empresas de servicios temporales presenta estas barreras de salida desfavorables a competidores actuales:

1- Las restricciones sociales son altas debido a que en muchas zonas hay problemas de orden público que limitan las labores del personal en misión y que incrementan los costos tanto para las empresas contratantes como las prestadoras del servicio.

### **Poder de los compradores**

El sector de empresas de servicios temporales presenta los siguientes poderes a favor de los compradores:

1- Es amplia la oferta de empresas de servicios temporales e igualmente un amplio número de clientes de este tipo de servicios.

### **Poder de los proveedores**

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

El sector de empresas de servicios temporales presenta los siguientes poderes a favor de los proveedores:

1. Existen proveedores sustitutos disponibles y son fácilmente sustituibles.
2. Los proveedores no se constituyen en un punto crítico para las empresas de servicios temporales, en su mayoría corresponden a proveedores de uniformes, papelería, correspondencia y de tecnología.

### **Disponibilidad de sustitutos**

El sector de empresas de servicios temporales presenta la disponibilidad de sustitutos bastante alta ya que existen muchas empresas que prestan el servicio de suministro de personal en misión. El AIU varía dependiendo del cliente y de la economía de escala de precios del servicio.

### **Otros**

El crecimiento de la industria de empleos temporales es muy estable, a su vez es un sector muy intervenido y vigilado por el gobierno. De acuerdo con las leyes la oferta de productos es bastante controlada pues el objeto de la empresa es prestar servicios de prestación de empleados en misión y no otros servicios .

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

La intervención del gobierno es bastante activa frente a las regulaciones que debe hacer ya que no permite que se presten otros servicios que no estén autorizados por la ley.

### 3.5. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en el año 1985. Se conoce como cadena de valor a un concepto teórico que describe el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de una empresa. Con base a la definición de cadena, es posible hallar en ella diferentes eslabones que intervienen en un proceso económico.

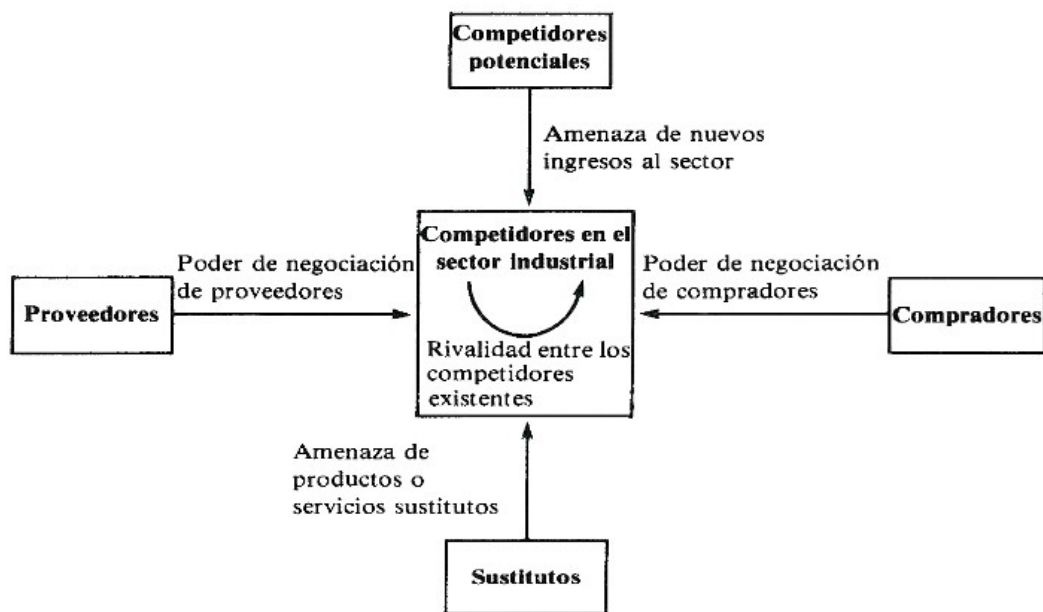
El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede apreciarse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la compañía. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en el

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

aprovechamiento de los recursos que a la final son los principales objetivos del empresario.

Además de lo anterior la cadena de valor permite lograr una ventaja estratégica frente a la competencia porque en ella se analiza la estructura global de la empresa, buscando uno a uno los agentes que intervienen y que día a día se pueden mejorar.



Grafica13. Cadena de Valor

Empleamos S.A cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de su actividad empresarial, a la fecha cuenta con varias sedes desde las cuales se atienden clientes de diferentes sectores económicos, sus oficinas están ubicadas en Medellín, Bogotá, Manizales y Yopal.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

Las alianzas con centros de enseñanzas como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y algunas universidades es clave si se busca tener un factor diferenciador y competitivo, ya que a través de la formación por competencias sus clientes pueden satisfacer sus necesidades de mano de obra contratando personal capacitado y acreditado por estas instituciones para el desarrollo sus funciones de una forma más eficiente.

En cuanto a la infraestructura de Gestión, se puede decir que sus clientes presentan un alto nivel de satisfacción por los servicios prestados, además que la gestión de la empresa es eficiente en temas de contratación ya que no presentan mayores reprocesos. En Desarrollo tecnológico se está trabajando por estabilizar el sistema ERP, cuentan con plataformas tecnológicas que les permite consultar información en línea y en tiempo real además de tener dispositivos electrónicos que le ayudan en el desarrollo de su actividad.

En cuanto a las actividades de apoyo se encuentran marketing, recursos humanos, logística de entrada y de salida y finalmente servicio. En marketing se están desarrollando estrategias que permitan el posicionamiento de la empresa en los diferentes sectores económicos, se pretende abrir nuevas oficinas en el país para conquistar nuevos clientes; esto permitirá el posicionamiento de la empresa en su sector.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

En gestión de Recursos Humanos se tiene estipulado que los procesos de selección deben ser realizados de acuerdo a la necesidad del cliente y con personal calificado para este proceso.

Cuando se contrata personal en misión se debe contar con una logística de entrada eficaz, donde los procesos de la compañía sean lo más eficientes posibles sin tener en la medida de lo posible reprocesos por malas vinculaciones.

A nivel nacional Empleamos cuenta con varias oficinas, todas ellas destinadas a atender sus clientes, ofreciendo una amplia red de asesores especializados que permite a sus clientes contar con soporte permanente.

### 4. Etapa de ajuste

#### 4.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. Es como si se tomara



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (en este caso Empleamos EST permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		1. Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	1. Alta concentración en activo neto no operacional.
		2. Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	2. Falta política para retiro de dividendos.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

		3. Clientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Comestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	3. La labor comercial está en cabeza de la Gerencia General.
		4. Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	4. Sistema de costo por cliente (en desarrollo)
		5. Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	5. Deficiencia en control interno y auditoría.
<b>OPORTUNIDADES</b>	1. CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DE MINERÍA E HIDROCARBUROS	F1 05 PENETRACION DE MERCADO - F2 03 DIVERSIFICACION CONCENTRICA F4 05 DESARROLLO DE PRODUCTOS, F3-03 DIVERSIFICACION CONCENTRICA	D1 05 RECORTE DE GASTOS, D3 03 PENETRACION DE MERCADO <b>D4 05 DESARROLLO DE PRODUCTOS</b> D3 05 PENETRACION DE MERCADO
	2. ENTRADA DE MULTINACIONALES AL MERCADO		
	3. ECONOMIA NACIONAL EN CRECIMIENTO		
	4. POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS SERVICIOS TEMPORALES		
	5. TENDENCIA A LA TERCERIZACION DE SERVICIOS		
<b>AMENAZAS</b>	1. Poca demanda laboral por parte de las empresas	F2-02 DIVERSIFICACION HORIZONTAL F02 01 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION F4 03 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION F01-05 DESARROLLO DE PRODUCTOS	<b>D4-05 PENETRACION DE MERCADO</b> , D1 -01 INTEGRACION HORIZONTAL, D3-03 DESARROLLO DE PRODUCTOS D05 01 RECORTE DE GASTOS
	2. NUEVAS LEGISLACIONES LABORALES EN CONTRA DE LAS E.S.T		
	3. CAMBIOS EN LA POLITICA DE VINCULACION DE LAS EMPRESAS		
	4. PROBLEMAS DE ORDEN SOCIAL EN DIFERENTES ZONAS GEOGRAFICAS		
	5. BAJA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS		

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

	Penetración de mercado	4	
	Diversificación concentrica	2	
	Desarrollo de productos	4	
	Recorte de gastos	2	
	Diversificación horizontal	1	
	Estrategia de diferenciación	1	
	Diversificación horizontal	1	

Tabla 13.Matriz FODA

Como resultado de la matriz FODA , evidenciamos dos estrategias entre las que se destacan la penetración de mercados y la estrategia de diferenciación , por eso es importante revisar estas alternativas de forma detallada: la estrategia de penetración de mercados; se trata de plantear las acciones que permitan mejorar la posición competitiva basándose en sus productos existentes, el aumento de la participación de estos productos y/o servicios en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia; otra alternativa en cuanto a la estrategia de diferenciación que se debe plantear después de un cuidadoso estudio que permita identificar las necesidades más importantes de nuestros clientes y con ello desarrollar productos y/o servicios completos y a su medida.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Durante la etapa de ajuste se preseleccionan las estrategias claves más adecuadas para la organización.

### 4.2. Matriz PEEA

Esta matriz es una herramienta que permite conocer las tendencias que deben llevar las estrategias; de acuerdo al diagrama esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Los ejes de la matriz PEEA están compuestos por Fortaleza Financiera (FF) ventaja competitiva(VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI), de estas dos pertenecen a la situación interna por lo que los datos se pueden

## Especialización en Gerencia Estratégica.

obtener de la MEFI y los otros dos son de la situación externa y los datos pueden ser obtenidos de la MEFE.

<b>Fortaleza Financiera</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>Estabilidad Ambiental</b>	<b>Calificaciones</b>
<b>Apalancamiento Financiero</b>	4	Tasa de Desempleo	-3
Capital de Trabajo	3	IPC	-3
Liquidez	3	Crecimiento del PIB	-4
Bajo endeudamiento	4	Políticas Gubernamentales	-2
Flujo de Caja	3	Regimen Cambiario	-4
Rendimiento sobre la inversión	5	Barreras de ingreso al mercado	-2
Acceso a créditos en el Sector Financiero	6	Tasa de inflación	-4
<b>Total fortaleza Financiera</b>	<b>28</b>	<b>Total Estabilidad Ambiental</b>	<b>-22</b>
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>4</b>		-
<b>Fortaleza Industrial</b>	<b>Calificaciones</b>	<b>PROMEDIO EA</b>	<b>3.142857</b>
Potencial de Crecimiento	5		<b>143</b>
Estabilidad Financiera	3	<b>Ventaja Competitiva</b>	<b>Calificaciones</b>
Facilidad de ingreso al mercado	4	Calidad en los procesos	-1
Potencial de utilidades	4	Participación en el Mercado	-3
Utilización de recursos	4	Lealtad de clientes	-2
Conocimiento del sector Económico	5	Productos diseñados de acuerdo a la necesidad del cliente	-1
<b>Total Fortaleza Industrial</b>	<b>25</b>	Utilización de su capacidad frente a la competencia	-3
<b>PROMEDIO FI</b>	<b>4.166666</b>	Personal calificado	-2
	<b>667</b>	<b>Total Ventaja Competitiva</b>	<b>-12</b>
		<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-2</b>

Tabla 13. Matriz PEEA



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

servicios en mercados existentes, para esto se requiere un mayor esfuerzo buscando mejorar la posición en el mercado.

Para lograrlo se requieren aspectos como por ejemplo; Aumentar el personal de ventas, incrementar las estrategias de mercadeo para posicionar un producto o servicio y por supuesto realizar promociones.

### 4.3. Matriz BCG

La Boston Consulting Group es una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una compañía. Cada cuadrante viene representado por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

**ESTRELLA.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

VACA. Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

PERRO. No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos en su última etapa de vida. En ocasiones no se recomienda mantenerlos dentro del portafolio de la empresa.

CATEGORIA	INGRESOS MILES DE MILLONES	% MIX INGRESOS	UTILIDADES MILES DE MILLONES		% UTILIDADES	% SHARE MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO CATEGORIA	ESTRATEGIA	% UTILIDAD
ENTRE 1 SMLV Y 2 SMLV	62,597,118,600	76 %	1,251,942,372	100 %	71.3%	0.12	0.70	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	2%

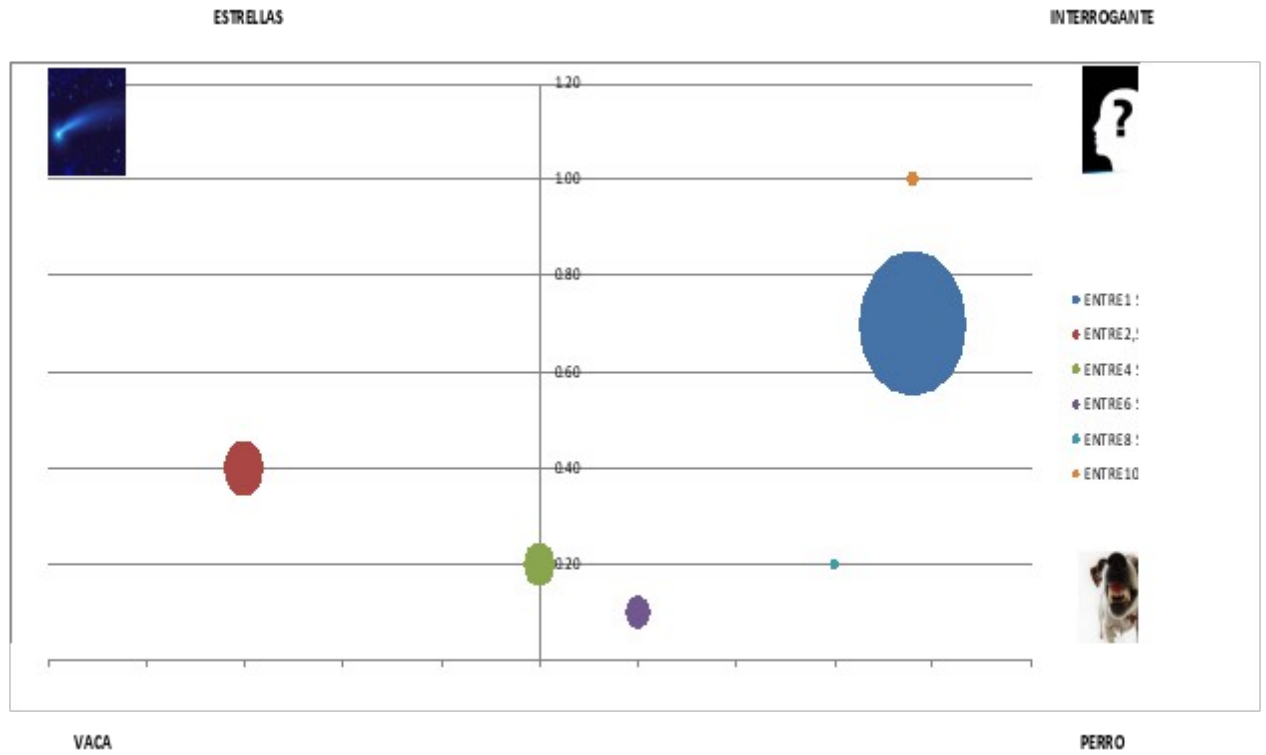


## Especialización en Gerencia Estratégica.

ENTRE 2,5 SMLV Y 3,5 SMLV	9,310,041,400	11 %	214,132,102	100 %	12.2 %	0.80	0.40	PENETRACION DE MERCADOS	2%
ENTRE 4 SMLV Y 5 SMLV	5,548,208,940	7 %	171,994,477	100 %	9.8 %	0.50	0.20	PENETRACION DE MERCADOS	3%
ENTRE 6 SMLV Y 7 SMLV	3,587,791,320	4 %	100,458,156	100 %	5.7 %	0.40	0.10	PENETRACION DE MERCADOS	3%
ENTRE 8 SMLV Y 9 SMLV	514,704,240	1 %	7,720,563	100 %	0.4 %	0.20	0.20	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	1%
ENTRE 10 SMLV Y 11 SMLV	741,779,640	1 %	9,643,135	100 %	0.5 %	0.12	1.00	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	1%
	<b>82,299,644,140</b>	<b>100 %</b>	<b>1,755,890,805</b>		100.0%				

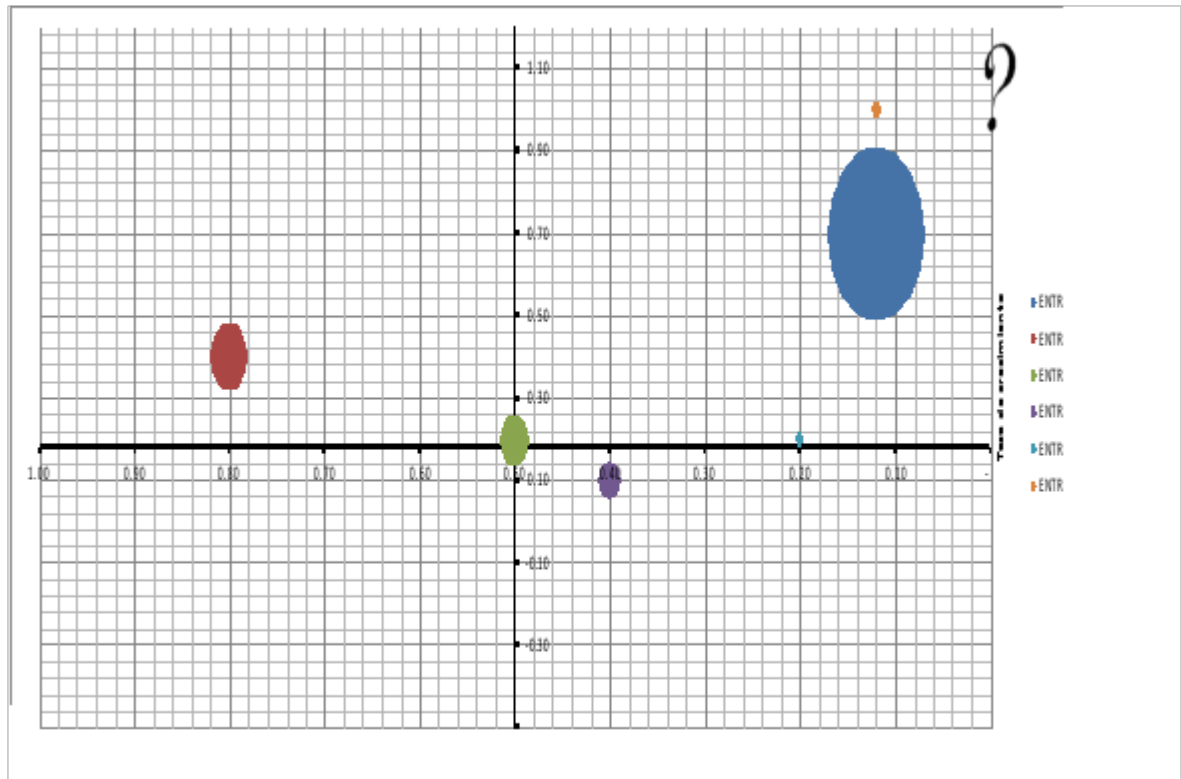
Tabla 14. Matriz BCG

# Especialización en Gerencia Estratégica.



Grafica 15. BCG 1

# Especialización en Gerencia Estratégica.



Grafica 16.BCG 2

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

### 5. Etapa de decisión

#### 5.1 Matriz MPEC

Esta herramienta es una matriz integradora que Sirve para seguir objetivamente las mejores estrategias alternativas, es la más actual de las técnicas analíticas de formulación estratégica, utilizando como información de entrada las matrices anteriores vistas. Es una técnica que permite a las estrategias evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base a las limitaciones y capacidades organizativas.

Una técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativa posible. La matriz MPEC es una técnica que indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategia son las mejores.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MPEC</b>									
			Pene- tración de mercado		Desar- rollo de produc- tos		Diversifi- cación concén- trica		
	<b>Estrategias Alternativas</b>	<b>Valor</b>	<b>P A</b>	<b>PTA</b>	<b>P A</b>	<b>PTA</b>	<b>P A</b>	<b>PTA</b>	<b>TO- TAL</b>
1	Buenos indicadores financieros; Solvencia, endeudamiento, liquidez, Ebitda.	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

3	Excelente percepción del servicio entre los clientes y trabajadores. (últimos tres años calificados como excelente)	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	
4	Cientes de alta facturación que han permanecido en el tiempo (Grupo Cristal-Colanta-Comestibles DAN-Comfenalco-Vera-Celsa)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
7	Asesoría Legal a los clientes y solidez jurídica para la operación.	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	
9	Sistema de procesamiento de nómina y contratación.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
	<b>DEBILIDADES</b>								
12	Alta concentración en activo neto no operacional.	0.10		0.00		0.00		0.00	
13	Falta política para retiro de dividendos.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	
14	La labor comercial está en cabeza de la Gerencia General.	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	
18	Sistema de costo por cliente (en desarrollo)	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
19	Deficiencia en control interno y auditoría.	0.08		0.00		0.00		0.00	
		1.00		2.48		2.06		2.06	

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MPEC</b>									
Estrategias Alternativas		Valor	Pene-tración de mercado		Desar-rollo de produc-tos		Diversifi-cación concén-trica		TO-TAL
			P A	PTA	P A	PTA	P A	PTA	
<b>OPORTUNIDADES</b>									
1	CRECIMIENTO DE LOS SECTORES DE MINERIA E HIDROCARBUROS	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	
3	ENTRADA DE MULTINACIONALES AL MERCADO	0.02	4	0.08	3	0.06	3	0.06	
4	ECONOMIA NACIONAL EN CRECIMIENTO	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	
7	POSICIONAMIENTO DE EMPRESAS SERVICIOS TEMPORALES	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	
9	TENDENCIA A LA TERCERIZACION DE SERVICIOS	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	
<b>AMENAZAS</b>									
12	POCA DEMANDA LABORAL POR PARTE DE LAS EMPRESAS	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	

## Especialización en Gerencia Estratégica.

1 3	NUEVAS LEGISLACIONES LABORALES EN CONTRA DE LAS E.S.T	0.2		0.00		0.00		0.00	
1 4	CAMBIOS EN LA POLITICA DE VINCULACION DE LAS EMPRESAS	0.0 5	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
1 8	PROBLEMAS DE ORDEN SOCIAL EN DIFERENTES ZONAS GEOGRAFICAS	0.1	4	0.40	2	0.20	2	0.20	
1 9	BAJA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS	0.1 2	2	0.24	4	0.48	2	0.24	
		1.0 0		<b>2.81</b>		<b>2.19</b>		<b>2.19</b>	
	<b>TOTAL</b>			<b>5.29</b>		<b>4.25</b>		<b>4.25</b>	

Tabla 15. Matriz MPEC

Para el desarrollo de la Matriz MPEC, tuvimos en cuenta 3 estrategias que son producto de la aplicación de otras matrices en fases anteriores, las tres con una calificación de atraktividad considerable. Las estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica, obtienen la misma calificación lo que nos demuestra que son estrategias alternativas y viables a largo plazo, de igual manera encontramos una estrategia que sobresale en calificación y es la de penetración de mercados, por lo cual Empleamos debería implementar esta estrategia teniendo como objetivo aumentar la participación del mercado correspondiente a los productos actuales.

La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

Los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos. Cuando en una empresa existen productos que están en la etapa de

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

madurez, esto quiere decir que se logra una estabilización en las ventas y el mercado no está saturado con el producto, Cuando la tasa de uso de los clientes actuales se pueda elevar significativamente, Cuando una Empresa se está iniciando, esta debe de captar el mayor número de clientes a través de ofertas y promociones. Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.

Teniendo en cuenta los anteriores factores encontramos que todos ellos están presentes en la situación de mercado actual de Empleamos por lo cual el mejor camino a seguir debe ser la implementación de esta estrategia.

La estrategia de penetración de mercado tiene una relación muy fuerte entre las oportunidades que brinda el crecimiento del país a través de la entrada de inversión extranjera, crecimiento de sectores como hidrocarburos y energético con los indicadores financieros de la empresa, ya que para poder incrementarlos es necesaria una expansión de sus productos y servicios actuales. Igualmente y aprovechando el crecimiento de la economía colombiana y la buena percepción con la que cuenta la compañía se podría aprovechar para incorporar servicios adicionales como servicios de aseo y mantenimiento, los cuales son servicios relacionados con los actuales. Para esto debe hacerse un buen trabajo de

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

---

desarrollo de productos (servicios para este caso) que permitan ampliar la oferta de servicios de los clientes.

### **6. Direccionamiento estratégico**

#### 6.1. Balanced scorecard

El Balance Scorecard es una metodología diseñada para implementar la estrategia en una empresa, esta metodología ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica en la mayor parte de las empresas del mundo.

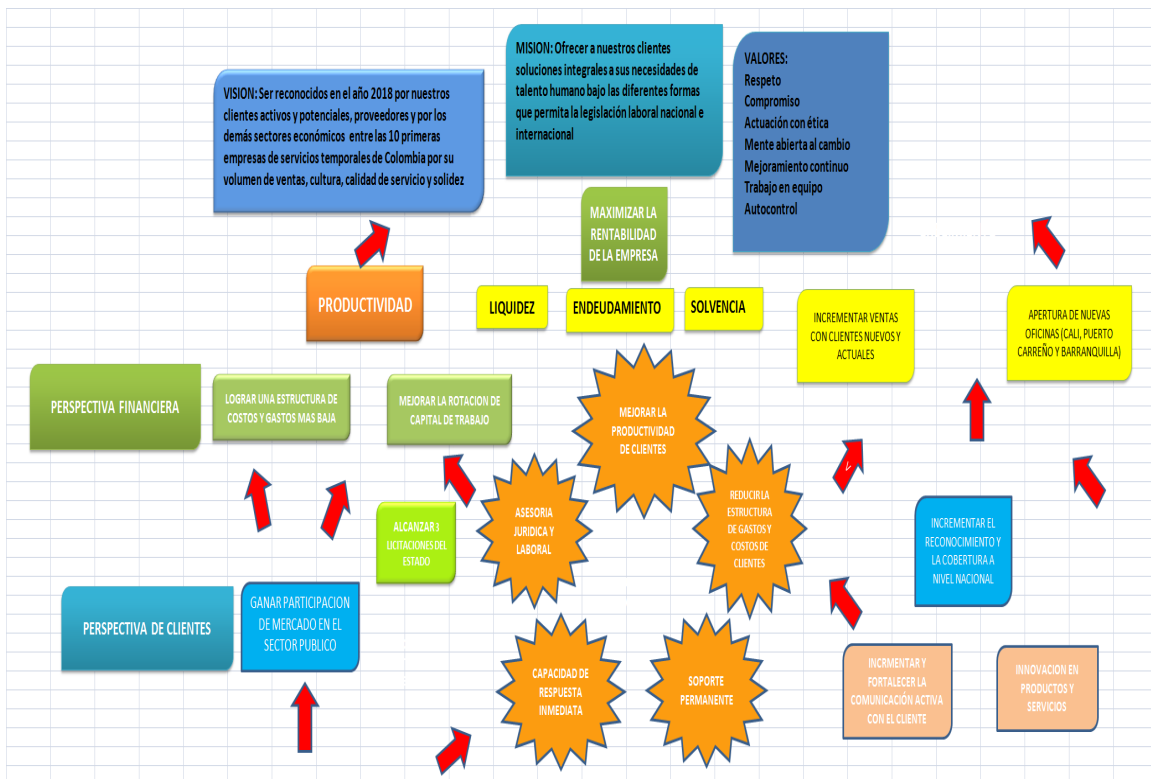
Esta metodología sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente la estrategia a corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas; Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.



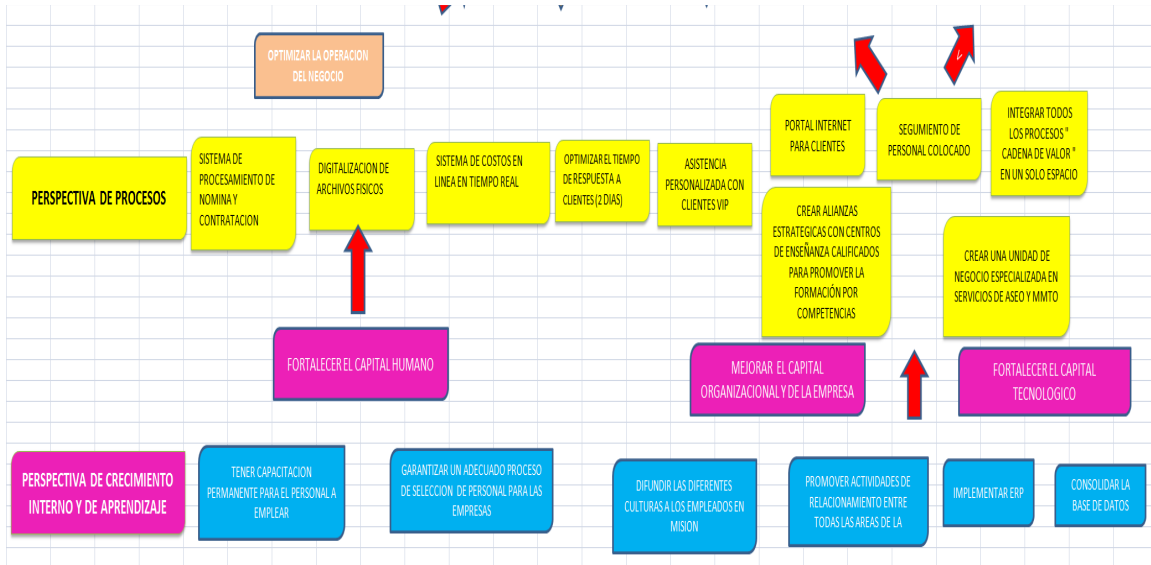
# Especialización en Gerencia Estratégica.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que impacten en los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

## 6.2. Mapa estratégico



## Especialización en Gerencia Estratégica.



**Gráfica 17. Mapa estratégico**

En el balanced scorecard de Empleamos se encuentran dos rutas críticas, las cuales tienen un impacto directo con maximizar la rentabilidad de la empresa que es el objetivo principal, la primer ruta crítica inicia con la perspectiva de crecimiento interno y aprendizaje y allí se enlaza con fortalecer el capital humano; Este es un factor que sin duda alguna posicionara a Empleamos como una de las mejores EST del país ya que el personal estará altamente capacitado para cumplir con las exigencias de sus clientes. En la perspectiva de procesos se mencionan cuatro factores claves, sistema de procesamiento y contratación de nómina, Digitalización de archivos físicos, sistema de costos en tiempo real y optimizar el tiempo de respuesta a clientes, en esta última se trabaja actualmente para que sea 2 días en promedio.

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Si la compañía puede implementar estos elementos podrá optimizar la operación del negocio, esto impactará directamente con la propuesta de valor que es lo que marca la diferencia en cualquier empresa, además le permitirá ganar participación en el mercado del sector público lo que se relaciona con la perspectiva financiera.

Lograr una estructura de costos y gastos más baja y mejorar la rotación del capital de trabajo ayudará a tener mayor liquidez y no depender en gran medida de la financiación por parte del sector financiero, con esto se obtiene mayor productividad a nivel de toda la compañía.

Otra ruta crítica encontrada, busca lograr un crecimiento rentable y sostenible a través de algunas estrategias como el difundir las diferentes culturas a los empleados en misión, promover actividades de relacionamiento entre todos los empleados de la compañía para lograr mayor confianza e interacción entre todos los equipos, implementación del sistema ERP y consolidar la base de datos de todos los clientes actuales y potenciales, estas cuatro estrategias impactan directamente a la perspectiva de procesos, allí se pueden destacar algunas que a nuestro juicio son muy importantes; el seguimiento a personal colocado garantizará el acompañamiento y mejorará el proceso de selección y reclutamiento del personal contratado, la integración de los procesos busca mejorar tiempos de respuesta al interior de la empresa, la alianzas con centros

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

de enseñanza calificados como el SENA buscan promover la formación por competencias de esta manera el personal será mucho más competitivo.

Incrementar y fortalecer la comunicación activa con el cliente e innovar en productos y servicios como estrategia, mejora el posicionamiento de la empresa en su mercado y por ende el reconocimiento y la cobertura a nivel nacional, si estas estrategias se ejecutan de forma correcta podremos fidelizar a nuestros clientes actuales y lograr cautivar a nuevos, y se obtendrán mejores ingresos, con esto se iniciaría la siguiente estrategia que es la apertura de nuevas oficinas en ciudades como Cali, Barranquilla y Puerto Carreño.

Todas estas estrategias van encaminadas a hacer de Empleamos una de las mejores EST de Colombia además de lograr mayor participación en su nicho de mercado.

### 6.3. Mapa de indicadores

## Especialización en Gerencia Estratégica.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	TITULO DEL INDICADOR	UNIDAD	FORMULA	META
FINANCIERA	Maximizar rentabilidad	Mejorar indicadores de liquidez	Ratio de liquidez	%	Activo circulante/Exigible a corto plazo	>1.4%
		Mejorar indicadores de rentabilidad	Rentabilidad	%	Utilidad neta/ingreso operacional	>2.25%
	Minimizar costos	Lograr una estructura de costos y gastos mas bajos	Costo de venta	%	Costo de venta/ingresos operacionales	<90%
	Incrementar ventas con clientes nuevos y actuales	Incrementar ingresos por ventas	Ingresos operacionales	\$	Ingresos por ventas	>85'
	Apertura de nuevos mercados	Desarrollar nuevas oficinas en Cali, Pto Carreño y Barranquilla	Ingresos operacionales	\$	Ingresos por ventas	>5'
CLIENTES	Ganar participación del mercado en el sector público	Ser el mayor oferente en el sector público	Numero de licitaciones del estado	#	cantidad de licitaciones adjudicadas	>3 licitaciones
	Incrementar reconocimiento de la marca a nivel nacional	Desarrollar nuevas oficinas en Cali, Pto Carreño y Barranquilla	Reconocimiento de marca	#	Ranking de top of mind	Entre las 5 primeras del sector en Colombia
	Mejorar el sistema de procesamiento de nómina y contratación	Implementar un software de manejo de nómina	Mejoramientos de TI	#	cumplimiento del cronograma de implementación	100%
	Digitalizar	Convertir la información	% Archivos		Archivos digi-	

**Tabla 16. Balanced Scorecard**

### **Recomendaciones**

- Se recomienda a EMPLEAMOS adoptar el modelo propuesto en el estudio porque permite mejorar el proceso de Planeación Estratégica actual, convirtiéndolo en un proceso con una metodología definida, apoyado en una guía que permite desarrollar paso a paso el proceso mediante unas fases que cuentan con un sólido respaldo metodológico y que permiten tener la trazabilidad del proceso de planeación estratégica.
- Se recomienda implementar las tres estrategias propuestas en la etapa de decisión; Desarrollo de producto, diversificación concéntrica y la penetración

## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

de mercado, con especial énfasis en penetración de mercado teniendo como objetivo aumentar la participación de sus productos y servicios actuales.

- Se recomienda revisar constantemente los cambios en el mercado, identificar las necesidades de los clientes es fundamental para desarrollar productos y servicios que se ajusten a lo que buscan
- En un mercado tan competido como lo es la contratación de servicio temporal en Colombia, se recomienda además de desarrollar productos, penetrar mercados y diversificación concéntricas, mejorar los tiempos de respuesta para sus clientes, mejorar sus flujos de caja a través de la venta de activos que no son productivos y marcar la diferencia en temas de servicio y oportunidad con sus clientes.

### Referencias

Echeverría Magdalena (2001). Empresas de empleo temporario, mercado laboral y formación para el trabajo

Eduardo Raul Balbi - Maria Fabiana Creso (1997). Capturando el futuro. Editorial Formato, Buenos Aires, Argentina.

Eslava Edgar (2010). Supervivencia empresarial. Tomado de: <http://www.degerencia.com/articulo/prospectiva-estrategica-y-supervivencia-empresarial>



## Especialización en Gerencia Estratégica.

---

Héctor Vásquez Fernández ( HVF 2013), Una mirada al trabajo temporal en

Colombia y a las empresas de servicios temporales, 18/06/2013), de

<http://www.ens.org.co/index.shtml?apc=Na--;3;-;&x=20167432>

Henry Mintzberg (1997). 5 Ps of Strategy. Tomado de:

<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/mintzbergs-5-ps-for-strategy/>

<http://es.scribd.com/doc/138822884/Capturando-El-Futuro-e-Balbi>

[http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/planeacion\\_prospectiva.pdf](http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/planeacion_prospectiva.pdf)

<http://www.ens.org.co/index.shtml?apc=Na--;3;-;&x=20167432>

<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

[http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia\\_rapida\\_de\\_citas\\_apa.pdf](http://www4.ujaen.es/~emilioml/doctorado/guia_rapida_de_citas_apa.pdf)

<https://www.e-education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Method%20and%20System>

[%20for%20Prospective%20Analysis%20of%20Alternative%20Futures.pdf](https://www.e-education.psu.edu/drupal6/files/sgam/Method%20and%20System%20for%20Prospective%20Analysis%20of%20Alternative%20Futures.pdf)

J Quinn. Strategies for Change: Logical Incrementalism. *Sloan Management Review*, v20 n1 p7-19 Fall 1978

Michael Godet (2000). Caja de herramientas de la prospectiva estratégica.

Tomado de: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>