



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TÍTULO DE LA TESIS
ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE FUTURO SOBRE LA PERMANENCIA DEL
GRUPO EMPRESARIAL S&A SERVIASESORÍAS HACIA EL AÑO 2020

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE DEL PROGRAMA ACADEMICO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
JAIME GALVEZ ALBARRACIN
DOLLY XIMENA MOLANO TOBAR

ASESOR TITULAR:
MAGISTER DIEGO VARÓN

Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

Diciembre 2015

**ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE FUTURO SOBRE LA PERMANENCIA DEL
GRUPO EMPRESARIAL S&A SERVIASESORÍAS HACIA EL AÑO 2020**

**JAIME GALVEZ ALBARRACIN
DOLLY XIMENA MOLANO TOBAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN 7880
SANTIAGO DE CALI
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, Diciembre de 2015

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi esposa María Elena y a mis hijos, Laura y Jaime Andrés, mi querida familia, por la que día a día trato de ser un mejor esposo y padre y ser humano.

Jaime Galvez Albarracín.

Este trabajo se dedica a Dios que me dio el tiempo suficiente para sacarlo adelante, a mi familia y amigos que estuvieron allí para darme ese apoyo, siempre.

Ximena Molano T.

AGRADECIMIENTOS

Nuestra más sincera gratitud al Magister Diego Varón por su dirección, por su dedicación y paciencia admirable y por proveernos de observaciones y sugerencias que fueron invaluable para el desarrollo de este trabajo.

Agradecemos a la Doctora Luz Stella Gil Acevedo, fundadora y socia de las empresas del Grupo Empresarial S&A Serviasesorías (S&A Servicios y Asesorías S.A.S y Serviespeciales S.A.S), Gerente General de S&A Servicios y Asesorías, quien accedió a compartir con nosotros su historia, el resultado de su experiencia y nos aportó todo su respaldo y el de su Organización para obtener la información necesaria para este documento.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	10
LISTA DE ANEXOS	11
LISTA DE SÍMBOLOS.....	12
GLOSARIO	13
ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE FUTURO SOBRE LA PERMANENCIA DEL GRUPO EMPRESARIAL S&A <i>SERVIASESORÍAS</i> HACIA EL AÑO 2020.....	15
RESUMEN.....	15
ANALYSIS OF FUTURE SCENARIOS ON LEAVING THE COMPANY S&A <i>SERVIASESORÍAS BY 2020</i>	16
ABSTRACT.....	16
INTRODUCCIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	18
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.2 OBJETIVOS.....	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivos específicos.	24
2. MARCO TEORICO.....	25
2.1 MARCO DE JURIDICO O NORMATIVO.	25
2.2 ESTADO DEL ARTE	32
2.3 Bases Epistemológicas y Conceptuales De La Prospectiva	33
2.4 MARCO CONTEXTUAL	41
3. METODO.....	45
3.1 DISEÑO METODOLOGICO	45
3.1.1 Tipo de Estudio.	47
3.1.2 Métodos e Instrumentos.	47
3.1.2.1 Metodología Ábaco de Regnier.....	47

3.1.2.2	Matriz de Importancia y gobernabilidad IGO.	49
3.1.2.3	Consideraciones Metodológicas de un estudio prospectivo.	51
3.1.2.4	Metodología planificación por escenarios.....	52
3.1.2.5	Cuadro De Mando Integral.....	54
3.1.4	Población y Muestra.....	55
3.1.5	Esquema que Operacionaliza los Objetivos de Acuerdo a la Metodología ...	56
3.1.6	Plan de Análisis.....	56
4.	ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....	58
4.1	Referencias Competitivas.....	58
4.1.1	Variables Internas.....	62
4.1.2	Variables Externas	64
4.1.3	Análisis del presente bajo los direccionadores de cambio para del Grupo Empresarial S&A Asesorías	82
4.1.4	Priorización de los direccionadores de Cambio	83
4.2	Reflexiones a partir de los datos obtenidos	87
4.3	Matriz De Importancia y Gobernabilidad (IGO).....	90
4.4	Implicaciones Escenarios	93
4.5	Narrativa del Escenario deseado – (Renovador)	119
4.6	Desafíos y respuestas.....	122
4.7	Balanced Scorecard O Cuadro De Mando Integral	123
4.7.1	Objetivo estratégico por cada perspectiva.....	124
4.7.2	Mapa Estratégico.....	126
5.	CONCLUSIONES	133
6.	RECOMENDACIONES	136
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
8.	ANEXOS	143

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Detalle de Colores - Metodología del Ábaco de Regnier	48
Tabla 2 Escala De Interpretación De Resultados	49
Tabla 3 Plano Cartesiano – Importancia - Gobernabilidad	50
Tabla 4 Técnicas de la prospectiva	52
Tabla 5 Personal participante en la metodología Ábaco De Regnier.....	55
Tabla 6 Referencias Competitivas	59
Tabla 7 Definición De Competencias Distintivas	61
Tabla 8 Variables Internas Definitivas.....	63
Tabla 9 Matriz De Ventaja Competitiva	81
Tabla 10 Expertos Participantes del Ábaco de Regnier	83
Tabla 11 Escala De Interpretación De Resultados	84
Tabla 12 Resultados metodología Ábaco de Regnier	85
Tabla 13 Matriz De Importancia y Gobernabilidad	92
Tabla 14 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios	95
Tabla 15 Narrativa De Escenarios: Administración de relaciones con los clientes	96
Tabla 16 Narrativa De Escenarios: Variable: Grado de creatividad e innovación del área .	97
Tabla 17 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios	98
Tabla 18 Narrativa De Escenarios: Variable: Capacidad de Endeudamiento.....	100
Tabla 19 Narrativa De Escenarios: Variable: Rotación de Cartera.....	100
Tabla 20 Narrativa De Escenarios: Variable: Rentabilidad de la Organización.....	101
Tabla 21 Tabla 20 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios	102
Tabla 22 Narrativa De Escenarios: Variable: Política de Empleo	104
Tabla 23 Narrativa De Escenarios: Variable: Reforma Tributaria.....	105
Tabla 24 Narrativa De Escenarios: Variable: Tasa de Interés	105
Tabla 25 Narrativa De Escenarios: Variable: Desarrollo del sector de las EST y de Servicios Integrales	106
Tabla 26 Actores generadores de Cambio	107

Tabla 27 Implicaciones Por Escenario: Optimista	110
Tabla 28 Implicaciones Por Escenario: Tendencial	113
Tabla 29 Implicaciones Por Escenario: Pesimista	115
Tabla 30 Implicaciones Por Escenario: Contrastado	117
Tabla 31 Palabras claves de cada perspectiva.....	124
Tabla 32 Descripción de Objetivos Estratégicos	124
Tabla 33 Mapa Estratégico 2013-2020	127
Tabla 34 Perspectiva Financiera	128
Tabla 35 Perspectiva Del Mercado / Cliente.....	129
Tabla 36 Perspectiva Proceso Internos	130
Tabla 37 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento	131

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Competencias Distintivas.....	62
Ilustración 2 Comportamiento Salario Mínimo en Colombia.....	71
Ilustración 3 Tasa Global de Participación	75
Ilustración 4 Población Ocupada, Inactiva y Subempleada	76
Ilustración 5 Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020	78
Ilustración 6 Matriz de Gobernabilidad	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1- Evaluación Clima Organizacional 2012.....	143
Anexo 2- <i>Formulario de encuesta Ábaco De Reigner</i>	151

LISTA DE SÍMBOLOS

ACOSET	Asociación Colombiana de Empresas de Servicio Temporales
AEO	Agencias de Empleo Privado
ATT	Agencias de Trabajo Transitorio
BPO	Business Process Outsourcing
CIETT	Confederación Internacional de Empresas de Trabajo Temporario
CREE	Impuesto sobre la Renta para la Equidad
CSC	Connectivity ScoreCard
CTA	Cooperativas y Pre Cooperativas de Trabajo Asociado
DANE	Departamento administrativo nacional de estadística
DOI	Digital Opportunity Index
EICE	Empresas Industriales y Comerciales del Estado
EST	Empresas de Servicios Temporales
GMF	Gravamen a los Movimientos Financieros
ICA	Impuesto industria y de Industria y comercio
ICBF	Instituto de Bienestar Familiar
IMAN	Impuesto Mínimo Alternativo Nacional
IMAS	Impuesto Mínimo Alternativo Simple
IPC	Índice de Precios al Consumidor
IVA	Impuesto al valor Agregado
NRI	Networked Readiness In
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PIB	Producto Interno Bruto
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SISOGA	Seguridad Social y Gestión Ambiental
SMLV	Salario Mínimo Legal Vigente
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
TLC	Tratado de Libre Comercio

GLOSARIO

Definición

Ábaco de Reigner: Herramienta utilizada para explorar el punto de vista de los expertos sobre el tema, y entender sus respuestas en tiempo real, con el fin de reducir la incertidumbre que se presente durante el estudio.

Acciones estratégicas: Son aquellas variables que se encuentran en conflicto, caracterizadas por ser de alta motricidad y dependencia para el sistema, y que a su vez sus actores, influyen en la evolución para su futuro.

Direccionadores De Cambio: Hacen referencia a factores exógenos (fuera del sistema) y endógenos (dentro del sistema), los cuales permiten la transformación e innovación del sistema analizado. Las categorías más importantes son: tendencias, temores, rupturas y gérmenes de futuro (Mojica Sastoque, 1992).

Escenario: Es un conjunto de circunstancias específicas que se reúnen en torno a un hecho, en su mayoría los escenarios son supuestos que se dan como resultado del estudio al suponer que algunas variables cambian en comparación con el escenario actual.

Futuro: Está determinado por nuestras acciones en el pasado y busca llevar acciones hoy para apostarle al camino que se ha escogido y planteado con anterioridad, estableciendo escenarios posibles.

Prospectiva: entendida desde los aportes de Godet (1989) y Berger (1957), empiezan a distanciarse de las perspectivas de la “predicción del futuro” y se erigen como los promotores de la “construcción del futuro”

Recursos y Talento Humano La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Recursos Materiales: Aquí quedan comprendidos el **dinero**, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.

Recursos Técnicos: Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Talento Humano: No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

ANÁLISIS DE ESCENARIOS DE FUTURO SOBRE LA PERMANENCIA DEL GRUPO EMPRESARIAL S&A *SERVIASESORÍAS HACIA EL AÑO 2020*

RESUMEN

Analizar las condiciones de permanencia tanto en el corto como en el largo plazo de un Grupo Empresarial como *S&A Asesorías*, permite que a través de la utilización de un enfoque de prospectiva estratégica, en el sentido que ayuda a plantear una propuesta que busca llevar a cabo un estudio que aborde las áreas funcionales de la compañía que evidencien los factores claves que la diferencian de su competencia y reconocer variables internas y externas que sean el insumo para desarrollar la metodología de escenarios de futuro donde la empresa pueda obtener el mejor y más favorable el escenario que pueda llegar a sustentar la supervivencia y permanencia de la empresa ante posibles dificultades que esta pueda enfrentar en su entorno.

Al hablar de un análisis prospectivo, facilita que en la empresa caso de estudio, se den interacciones entre la estrategia y el mejoramiento, dos términos que están relacionados entre sí. El primero consiste en la construcción de un futuro deseado, donde se le garantiza a la empresa ventajas que avalen su permanencia y perdurabilidad en el tiempo al igual que en el mercado y la segunda, presentada como el resultado de la optimización de sus procesos o de sus actividades que implica una fuerte disposición y apertura para aprender o re-aprender a hacer las cosas de la mejor manera posible, con lo cual no solo se beneficiara ella misma sino que impactara en el sector de las Empresas de Servicios Temporal, Outsourcing y BPO.

De esta manera se pretende asegurar que la empresa pueda sobrevivir en el ámbito empresarial, con el fin de poder llegar a anticiparse y neutralizar la incertidumbre, ayudando a desarrollar un modelo de planeación ordenado y sistemático, que le dé la oportunidad de cumplir con los objetivos y necesidades empresariales.

Palabras Claves: Prospectiva, Sector de Empresas de Servicios Temporal, Planeación por escenarios, estrategia, Outsourcing, BPO

ANALYSIS OF FUTURE SCENARIOS ON LEAVING THE COMPANY S&A SERVIASESORÍAS BY 2020

ABSTRACT

Analyze the conditions of stay in both the short and long term from a business Group like S&A Asesorías, allows through the use of an approach to strategic foresight, in the sense that helps raise a proposal that seeks to carry out an study that addresses the functional areas of the company that demonstrate the key factors that differentiate it from its competition and recognizing internal and external variables that are the input to develop the methodology of future scenarios where the company can get the best and most favorable scenario I can get to support the survival and continuity of the company to potential difficulties that it can face in their environment.

Speaking of a prospective analysis, it enables the business Group case study, interactions between strategy and improvement, two terms that are interrelated are met. The first involves the construction of a desired future, where you are guaranteed to the company advantages that guarantee its permanence and durability over time as the market and the second, presented as the result of process optimization or their activities and that implies a strong willingness and openness to learn or re-learn to do things the best way possible, which not only benefit itself but it will impact on the sector of Temporary, Outsourcing and BPO Services.

This approach is intended to ensure that the company can survive in the business world, in order to get to anticipate and neutralize uncertainty, helping to develop a planning model orderly and systematic, that gives you a chance to meet the objectives and business needs.

Keywords: *Prospective, Sector of Temporary Services, scenario planning, strategy, Outsourcing, BPO*

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se fundamenta en un estado situacional del Grupo Empresarial *S&A Serviasesorías*, considerando tomar y realizar una metodología de carácter cualitativo y cuantitativo, que de un direccionamiento prospectivo para lograr la permanencia de la empresa, lo anterior basado en el impacto que tiene la misma en lo económico y lo social, que a su vez dificulta el logro de este objetivo para las empresas.

Una vez realizados los primeros pasos para hacer el relevo generacional en la empresa se dan pasos para propender a la planeación y a realizar un estudio prospectivo estratégico, tomando como base las competencias que diferencian a la empresa en el sector, desarrollo que nos permitió identificar el escenario de futuro más adecuado y las acciones estratégicas, que sustenten la permanencia de la empresa.

Sin embargo abordar la discontinuidad desde la prospectiva introduce el planteamiento de Godet & Durance (2007), por el cual, el presente pone en contraste el pasado y el futuro, mientras que el pasado es único y el futuro múltiple, hipótesis en la que el pasado pertenece a la experiencia y recuerdos vividos, mientras el futuro a la imaginación y nuestros propios deseos, de manera que la continuidad entra en el ámbito de la incertidumbre sensible a deseos y apreciaciones (Atala, 2001).

Es así como una visión de futuro bajo la prospectiva permite desarrollar las potencialidades de las personas y de la empresa en aspectos de planeación y gestión, los cuales puedan dar soporte a crear una cultura de anticiparse a escenarios donde pueden generar estrategias de análisis que mejoren sus condiciones de trabajo y el logro de sus objetivos. Es así como desde la teoría de la prospectiva estratégica se podrá abordar competencias distintivas, capacidades organizativas e identificar el estado actual de la empresa por medio de la metodología del ábaco de Regnier, en las que se podrá identificar y abordar variables claves que influyen el devenir de la empresa, permitiendo desarrollar los escenarios de futuro al año 2020. Finalmente por medio de los árboles de pertinencia definir el escenario objetivo o meta y las acciones estratégicas que garanticen su permanencia en el tiempo

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El mundo actual está requiriendo estrategias de negocio cada vez más amplias como diversas, para ofertar servicios que den la posibilidad de una mejor competitividad en el mercado, es así como surgen las empresas de servicios temporales (EST), como lo comenta Van Zandweghe (2010), estas empresas pretenden concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro del negocio, otorgando un mayor valor agregado a los clientes y productos mediante un mejor manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, una reducción de costos y un mejor aprovechamiento del capital humano.

El sector de las Empresas de Servicios Temporal, se enfrenta a una interesante disyuntiva en la que por una parte, recibe presiones desde varios niveles, pero al mismo tiempo, otros escenarios le plantean posibilidades reales y palpables de crecimiento a través de la adecuación de su actual portafolio de servicios, explotando su gran conocimiento y manejo del talento humano, buscando convertirse en empresas que no solo ofrecen sus servicios en el corto plazo sino que pueden proyectarse y fortalecerse en el largo plazo, tal y como lo hace cualquier empresa en otro sector de la encomia.

Pero la realidad es que las EST, ofrecen una posibilidad a las empresas que demandan sus servicios, de dedicarse lo que realmente saben hacer ya sea, la producción de bienes o la prestación de servicios, por ello los procesos de globalización de la economía requieren que las empresas reduzcan su tamaño y funciones, es decir se necesitan empresas flexibles, descentralizadas y adaptables a los constantes cambios en la demanda y en los avances tecnológicos.

Desde los planteamientos anteriores Lara Navarro y Martínez Usero (2002), indican que la subcontratación tradicional refleja únicamente una vinculación contractual, concurso o designación directa, tras la realización de la obra o servicio, la relación de las empresas concluye, mientras que en otros escenarios de servicios especializados en los cuales empresas como “la empresa caso de estudio” podría visualizar como estrategia de permanencia enfocada a la perdurabilidad, como negocio el establecer mejoras en su portafolio de servicios, implicando esfuerzos de trabajo mutuo para la consecución de

objetivos establecidos entre organizaciones que demandan el servicio y aquellas que lo ofertan, los beneficios repercutirán en ambos contratantes, existiendo una estrecha vinculación de trabajo.

Es evidente como en Colombia existen 32 empresas que han facturado en el año 2011 la suma de \$3,4 billones de pesos, y tuvieron contratados al cierre del mismo año alrededor de 380.000 empleados temporales en misión y al servicio de los clientes¹, pero la realidad del mismo se evidencia cuando se comparan las cifras de ventas con los resultados términos de utilidad antes de impuestos y utilidad neta, donde se observa que la necesidad de revisar la estrategia de crecimiento, cambiando el crecimiento en ventas por crecimiento en rentabilidad, permitiendo evidenciar el problema de rentabilidad que experimenta el Suministro de personal temporal, prestado por las EST (Empresa de Servicios Temporal).

En este momento las EST, ofrecen un servicio con talento humano no especializado, que limita las oportunidades del mercado global en expansión, es así como la planeación por escenarios de futuro plantean estrategias como el outsourcing, estrategia que podría llegar a vencer los retos que esboza un economía globalizada, al enlazarse con ideas, información y experiencia profesional de alto nivel académico. Ante ello Bonomie y Añez (2009), menciona que esto rompe con la concepción tradicional de empresa, que una posible estrategia orientada a frenar la rigidez de las organizaciones, de los procesos productivos y de las relaciones laborales, llevaría a las empresas a mejorar sus indicadores en todo nivel. Es necesario mostrar escenarios de futuro que permitan plantear un abanico de posibilidades de negocio que genere un cambio en la gestión y optimice el talento humano ofreciendo calidad e innovación en los servicios prestados.

Es evidente que el cambio en los modelos de pensar y la utilización de nuevas estrategias de mercado, conllevan a nuevos caminos, por ello con este proyecto se deseó poner en contexto las posibilidades y brechas que algunas otras empresas tienen a la hora de hablar de globalización y flexibilización teniendo como base los actuales debates en el mercado, ofreciendo un conocimiento previo sobre los canales de acceso y pasos para la planeación por escenarios que muestren la posibilidad de crecimiento y permanencia de la empresa en el sector, impactando positivamente la relación existente entre el nivel de satisfacción del talento humano, y los aspectos financieros- productivos, aspecto analizado

¹ Gómez, H. (Julio de 2011). Informe al Congreso 2010 – 2011 Gestión del Sector de Planeación Nacional. Recuperado el 2 de enero de 2013 de, https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=fWQ2Ne_GHhY%3D&tabid=822

en diversos entornos, pues lo común de las empresas es observar con detenimiento su rentabilidad, dejando de lado lo que piensa y siente el empleado, ante situaciones de cambio de políticas y acciones laborales.

Los investigadores plantean una pregunta problema y a partir de ella se derivan sub preguntas las cuales se resolverán a través del siguiente trabajo

Pregunta Problema

- ¿Cuál es el posible escenario de futuro deseado que llevaría a garantizar la permanencia del Grupo Empresarial S&A *Serviasesorías* hacia el año 2020?

Sub preguntas

- Desde una mirada organizacional, ¿Cuales serian las principales competencias que tendría el Grupo empresarial S&A *Serviasesorías* para enfrentar los cambios que le presenta su entorno?
- ¿Cómo se ve afectada el Grupo Empresarial S&A *Serviasesorías* por los diferentes cambios ya sean internos y/o externos? y ¿Cómo estos, afectan las condiciones en que se desarrolla?
- Las acciones y decisiones actuales que está tomando el Grupo Empresarial S&A *Serviasesorías* ¿Cómo podrían afectar los posibles escenarios de futuro, de acuerdo al crecimiento y permanencia en el mercado?

1.1 JUSTIFICACIÓN.

En Colombia, la ley 50 de 1990 estableció, además de los parámetros generales del empleo temporal, que las EST (Empresas de servicios temporales), debían tener como objeto social único el suministro de personal temporal en misión. Esta situación generó el nacimiento de las empresas de servicios Outsourcing, como respuesta a la demanda del mercado por servicios integrales intensivos o no en talento humano. Así las cosas, el sector vio el nacimiento de Grupos Empresariales que tienen empresas ETS y de servicios integrales u Outsourcing. Y esta es la principal característica del sector en Colombia en la actualidad y por lo tanto los objetivos estratégicos y la ejecución estratégica de los planes del sector obligatoriamente abarcan el quehacer de las empresas que conforman los Grupos Empresariales.

Como sucede a nivel mundial, el sector al que pertenece el Grupo Empresarial S&A *Serviasesorías*, es grande y fragmentado, compuesta de cientos de empresas pero ninguna compañía tiene una participación dominante del mercado de los servicios de empleo temporal y de servicios integrales, Outsourcing y/o BPO.

Las organizaciones en este sector atraviesan por retos, cada día mayores en el cual el desarrollo y la planeación representan un tema de interés para los directivos estableciéndolo incluso como un objetivo estratégico, sin embargo el reto de la supervivencia y/o la permanencia en el tiempo es una variable exógena a los modelos actuales de la globalización, los factores claves como competencia, competitividad, tendencias del mercado, entre otros, hacen que el ambiente en el que empresas como la de caso de estudio pierdan posicionamiento en el mercado e influyen en su futuro, su devenir y su salubridad.

Es así como se hace necesario encontrar una mirada y una solución anticipada que permita prepararse a la empresa para afrontar adecuadamente estos problemas, para lo cual cuenta con herramientas de planeación estratégica, análisis de mercado y otras prácticas empresariales conocidas en el mercado.

Sin embargo las gerencias, como las empresas en sí mismas, no son modelos estandarizados que cumplen cabalmente una forma de actuar y de comportarse, por ende no puede pretenderse abordar los problemas de una manera uniforme, y menos dar una receta única para alcanzar y lograr la sostenibilidad empresarial, de tal manera que es evidente que

cada organización deba establecer y desarrollar su propio modelo para alcanzar la sostenibilidad con base en buenas prácticas de gestión y calidad en sus productos y servicios.

Conceptos como sostenibilidad y permanencia son constantes en las teorías propuestas por autores de la administración y ha llevado a que se formulen diferentes teorías para que el modelo de dirección empresarial saque lo mejor de cada situación, minimizando el coste e incrementando su rentabilidad, preocupaciones que por lo general están asociadas con el futuro, aportando los elementos para que la planeación estratégica por escenarios, y que para Peter Schwartz², sea tomada como una práctica que permita esclarecer una solución de un futuro deseado, que parte de una análisis juicio de las acciones y decisiones que se están tomado en la actualidad para proyectarlas a las necesidades de las generaciones futuras.

Sin embargo se toma la posición de Schwartz, con relación a los escenarios cuando los presenta como “un medio de articular y de ordenar la gama de las incertidumbres esenciales, susceptibles de afectar los resultados de los planes en curso” (Schwartz & Medina, 1995)

La planeación de futuro por escenarios y la prospectiva permite desarrollar en la empresa la capacidad de prevenir y gestionar problemas, logrado establecer en los miembros de la empresa una cultura y una pedagogía anticipada, que por medio del uso y análisis de las mejores prácticas empresariales que puedan ayudar a determinar un escenario deseable para una situación presentada.

Mediante el uso de la prospectiva y el diseño de escenarios, se toman elementos de pronóstico cualitativos desarrollados por autores como Francisco José Mojica, Michael Godet, los cuales aportan a estudios de prospectiva, relacionándolos con la ciencia de la previsión del futuro, bajo esta línea de trabajo, se desarrollara el diseño de escenarios para el Grupo empresarial S&A Serviasesorías. Esta metodología llevada a cabo bajo planteamientos de prospectiva y estrategia en la empresa, se convierte en un aporte para la construcción colectiva, consensuada, flexible y de largo plazo para fortalecer la planeación estratégica que la empresa adelanta actualmente enfocada al año 2020, estableciendo una visión organizacional que le otorgue la estabilidad como unidad productiva que se apropia

² Planificación Estratégica por Escenarios, Peter Schwartz, Traducido al Español por Javier E. Medina, Profesor Universidad del Valle, Cuadernos de Administración. N 21. Noviembre 1995.

de su propio destino y le permite la existencia, y la supervivencia frente a nuevos retos que le demande el mercado y sus competidores.

Como caso de estudio, esta investigación le brinda a los investigadores y a la academia misma, la oportunidad de obtener información por parte del empresario en cuanto a la perspectiva de lo que es, su empresa actualmente y lo que será en un futuro considerando aspectos que dentro de este documento son considerados como factores de importancia: opiniones de expertos, identificación de variables claves y distintivas, direccionadores de cambio en un espacio de tiempo definido, entre otros, que presentan una caracterización de los factores que influyen en el negocio, observando a la empresa como un sistema abierto que se retroalimenta continuamente con su entorno en una relación de medio general y específico en cuanto a sus prioridades crecer, sobrevivir y permanecer en el mercado, enfrentando amenazas y nuevos retos u oportunidades que puedan determinar la desaparición o supervivencia de la misma. Adicionalmente, este trabajo abre el camino a nuevos estudios que permitirá realizar estudios comparados con empresas del mismo sector, sirviendo como insumo para que la empresa pueda proyectarse en el largo plazo, estableciendo de ante mano una grado de certidumbre en sus apuestas corporativas.

La temática planteada toca diferentes aspectos relacionado con la prospectiva y la el diseño de escenarios como conocimiento aplicado, permitiéndole al investigador demostrar, mediante el desarrollo de este trabajo, una serie de competencias adquiridas a través de la estructura curricular propuesta por el programa de Maestría en Administración para la consecución del título.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Analizar los posibles escenarios de futuro, definiendo el escenario apuesta para el Grupo Empresarial *S&A Serviasesorías* con perspectiva al año 2020.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Identificar las principales competencias distintivas, las variables claves (internas y externas) que inciden en la situación actual y las condiciones en que se desarrolla el Grupo Empresarial caso de estudio *S&A Serviasesorías*.
- Estimar escenarios de futuro para el Grupo Empresarial *S&A Serviasesorías* hacia el año 2020.
- Indicar las acciones estratégicas que permitan alcanzar el escenario apuesta garantizando la permanencia y éxito del Grupo Empresarial *S&A Serviasesorías* en el sector, en el tiempo establecido el año 2020.

2. MARCO TEORICO

2.1 MARCO DE JURIDICO O NORMATIVO.

El sector de los servicios de personal temporal ha cobrado un gran dinamismo en el país. Es importante aclarar que por razones legales, específicamente a partir de la expedición de la ley 50 de 1990, existen dos negocios dentro del mismo sector, que enunciaremos y explicaremos a continuación:

- Suministro de personal temporal
- Servicios integrales

Debido a este dinamismo en el sector, las empresas se enfrentan día a día a continuos desafíos que buscan mejorar sus condiciones y su posición en el mercado, para puntualizar un poco se debe hacer un breve recorrido sobre el trabajo temporal y las empresas de servicio temporal.

Historia

Desde que el ser humano aprendió a organizarse socialmente, el comercio se convirtió en una de sus actividades más naturales, fueron materia de comercio no sólo los bienes materiales, sino también los seres humanos. Circunstancias dadas en la edad media como el cautiverio, la esclavitud, las levas y las migraciones masivas, siempre han dado lugar a la intervención de agentes dispuestos a hacerse cargo de grupos de personas para trasladarlas a lugares de trabajo en que se necesitan, canjearlas o negociarlas.

El trabajo temporal, como fenómeno en sí, tiene sus orígenes en la antigüedad egipcia, en que Ramsés II estableció la práctica de suministrar mano de obra estacional a la agricultura. Esta práctica continuó durante la Edad Media, época en que los miembros de las asociaciones de “compañeros” de un mismo oficio comenzaron a recorrer toda Francia (Organización Internacional de Trabajo, 1994, 9).

Para M. Mercedes Rodríguez Fernández en su Tesis Doctoral, Pág. 287 “Las empresas de trabajo temporal. Análisis de su implantación, funcionamiento y utilización por el sector hotelero malagueño” presenta a Balzac hablando sobre “...los temporeros del siglo XIX cuando menciona a los empleados supernumerarios de la administración pública y compara su situación con la de los novicios en las órdenes religiosas. La selección y búsqueda de personal de alto nivel, categoría personal que luego han definido con mayor

precisión las sociedades modernas, tiene un claro antecedente en la Europa de principios del siglo XIX, cuando el barón Carl Otto Mörner convenció a Napoleón I de que debía designar a uno de sus mariscales, Jean Baptiste Bernadotte, para asumir las funciones de príncipe heredero de la corona de Suecia.”

En 1908, Percy Coutts, miembro de la burguesía británica, bien intencionado y muy relacionado en los círculos comerciales de Inglaterra en la época victoriana se propuso ayudar a encontrar un empleo a los oficiales que volvían de las colonias, iniciando así, sin darse cuenta de ello, una actividad de colocación a la que sus compatriotas designarían hoy con la palabra outplacement, es decir, la asistencia profesional con miras a la reinserción, la primera agencia de trabajo temporal, como tal, se crea en 1948. (Buridans y Boutault, 1990).

Otros autores y organizaciones como la O.I.T, sitúan, la aparición de las primeras empresas de servicio temporal en el mercado de trabajo de los Estados Unidos. En sus inicios las operaciones se limitaban a nivel local y para aquellas urgencias de mano de obra, que se identificaban con el ausentismo de los trabajadores permanentes de pequeñas y medianas empresas, en el marco de una situación en la que la oferta de mano de obra era insuficiente.

Los servicios de estas empresas incluían el suministro tanto de obreros como de empleados y se completaban con otros de consultoría, selección, formación del personal, etc. La actividad de las empresas de trabajo temporal, conoce un desarrollo óptimo a lo largo de los años 60 y 70, crecimiento que fue intensificado por la situación general de la economía. Sin embargo, en los años 80, con la crisis económica y alguna legislación restrictiva al respecto, se produjo una regresión en los niveles de actividad del sector, recuperándose después en la segunda mitad de la década. (Eurostaff, 1989)

Las posiciones de algunos países difieren en cuanto a políticas respecto al uso de las empresas de servicios temporales y las posiciones van desde la prohibición total de dichas empresas hasta su prohibición parcial, o reglamentación estricta.

Sin embargo para las agencias de trabajo temporal (ATT), fueron separándose del tronco de las agencias de intermediación según lo afirma la OIT, la primera ATT es de 1948, creciendo rápidamente y convirtiéndose en el componente ampliamente mayoritario.

Es importante destacar que aparte de la Unión Europea, hay muy pocas estadísticas

nacionales sobre la presencia y tamaño de las ATT. Al nivel mundial existen únicamente las estadísticas que elabora la CIETT cada dos años con base a las declaraciones de sus miembros (*“The Agency Work Industry around the world, 2013”*). Las estadísticas de CIETT dan cuenta de, en el año 2011, 140 mil agencias, con 46 millones de trabajadores temporarios involucrados.

Las tres empresas de mayor dimensión a nivel mundial, medidas según volumen de ventas, datos del año 2014, son Adecco, con casa matriz en Suiza con \$20.000 millones de euros, Randstad, con casa matriz en Holanda con \$17.250 millones de euros y Manpower, con casa matriz en USA con \$20.763 millones de dólares. Con base en cálculos de Randstad, las tres sumadas tienen el 18% del mercado mundial. En materia de utilidad neta las cifras son: Adecco \$638 millones, 3,19% sobre ventas, Randstad \$340 millones, 1,97% sobre ventas y Manpower \$428 millones, 2,06% sobre ventas.

Tercerización mediante agencias de trabajo temporal en América Latina

El sector empresarial, a partir de los años noventa y las ATT han sido presentadas por el sector privado como un vehículo importante de flexibilidad laboral, que requiere ser promovido como tal. En casi todos los países de América Latina están presentes las tres de las transnacionales destacadas (Adecco, Manpower y Randstad). La excepción son Panamá (Adecco) y Uruguay (Randstad). En algunos países, se dispone de información sobre el lugar ocupado en el ranking por estas empresas: generalmente (Argentina, Brasil, Colombia) figuran en los primeros cuatro lugares. En Chile la situación es similar, con una de las empresas en el séptimo lugar. En los informes nacionales se mencionan además tres “empresas mundiales latinas”: la más importante es ECR Group de Chile, con filiales en Argentina, Brasil.

El tamaño absoluto de empleo de las ATT en América Latina estimado por los estudios nacionales es similar a la versión de CIETT en Argentina y Brasil, muy diferente en Colombia, Chile y Perú. Desde el punto de vista de la penetración, el país con mayor presencia relativa de las ATT en relación a la ocupación total es Colombia (4%), confirmando la apreciación de la CIETT, que ubicaba al país entre los cinco países más destacados a nivel mundial. Del resto, la mayor parte tiene tasas de alrededor del 1% (Brasil, Uruguay, Perú), a distancia de Argentina, Chile y México (0.5% o menos). Estas proporciones se elevan cuando la comparación se establece con la ocupación asalariada,

destacando el caso colombiano, por su baja salarización.

De acuerdo a CIETT, la penetración se ha estado elevando resto en Brasil, Perú y México (desde 0.1%), reducido en Colombia y Chile, manteniéndose estable en Argentina, las características socioeconómicas siguen el patrón habitual, en que se combina presencia importante de trabajadores jóvenes, de mujeres y de baja calificación. Las condiciones de trabajo de Colombia y Chile no escapan a presentar ciertas irregularidades en relación a la normativa.

Perfil económico del sector en Colombia

Con los cambios presentados en la economía mundial que impactaron también la economía Colombiana, se crean las condiciones especiales para que aquellos generadores de empleo en Colombia, pudiesen estimular efectuar algunos ajustes de fondo a ciertas disposiciones del código sustantivo de trabajo, tendientes a proponer modificaciones sustanciales a la norma laboral, con una marcada tendencia a flexibilizar las relaciones laborales. Con esto se busca no solo generar nuevas alternativas de empleo, sino de alguna manera asegurar la viabilidad de las empresas ya existentes en el país. Es así como a través de una propuesta de ley se logra presentar un paquete de iniciativas que después de pasar por todas las instancias del legislativo se materializa una reforma al código sustantivo de trabajo, bajo la denominada ley 50 de 1990.

A partir de la pronunciación de esta ley, se consolidan en Colombia un número importante de empresas de servicio temporal, las cuales han ido aumentando año tras año con un régimen legal propio, buscando dar respuesta a los continuos desarrollos económicos y a la globalización mundial de la economía a través de la flexibilización de las relaciones de trabajo.

Según artículo 71 ley 50/90, el contexto de la Política de Empleo en Colombia publicado por el Ministerio de Protección Social en el 2006, se presenta la Definición de las Empresa de Servicios Temporales EST como aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios, para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades. Mediante la labor desarrollada por personas naturales contratadas directamente por la E.S.T., la cual tiene con respecto de ésta el carácter de empleador.

Según el Ministerio de Protección Social en su Cartilla de servicios temporales (2008, p 5.), “las Empresas de Servicios Temporales desempeñan un papel importante, en el

sentido de que cumplen una función comercial y social, relacionada con satisfacer las necesidades de ambas partes; por una, los empleadores que requieren personal en concordancia con perfiles preestablecidos y, por otra, los desempleados brindando esos perfiles según sus competencias, aptitudes, experiencias, capacidades y potencialidades”...

De la misma manera, toda empresa de servicio temporal debe estar autorizada por el Ministerio de la Protección Social para no caer en actividades ilícitas, como lo establece la sentencia 27283 del 27 de abril de 2007: “Por lo anterior, todo trabajo ejecutado en virtud de un convenio ineficaz, que corresponda a una actividad lícita, faculta al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales, tanto al usuario como a quien ya se ha convertido en verdadero intermediario”³

En Colombia, la primera empresa de este tipo fue una franquicia de la norteamericana Manpower, creada en el año 1963. La empresa rápidamente abrió oficinas en las principales ciudades del país, utilizando los contratos de prestación de servicios para vincular a sus trabajadores. Este hecho generó la primera polémica sobre esta figura, pues la ministra de Trabajo de la época María Helena Crovo no consideró adecuada la utilización de este tipo de contrato ya que con ello las empresas estaban encubriendo una relación subordinada y evadiendo impuestos. Por éste y otros factores, Manpower se retiró del país, no sin antes vender la franquicia que posteriormente se convertiría en 1974 en la empresa Manos (Pérez, 2009). Hasta la década de los 80 la regulación normativa de estas empresas fue nula, razón por la cual algunos autores la han denominado como la etapa de abstención normativa (Arenas, 2002)

Sin embargo, las EST continuaron creciendo en el país, al punto que en 1975, se fundó la Asociación Colombiana de Empresas de Servicio Temporales –**ACOSET** y, posteriormente en los años 80, su auge obligó a la expedición del Decreto 1433 de 1983, con el cual se aclaró la naturaleza de la figura y se la deslindó de los contratos a término fijo para atender reemplazos por enfermedad, vacaciones, o para atender incrementos en la producción que el Decreto 652 de 1935 y la reforma laboral de 1965 habían contemplado. En el decreto se impuso además la exigencia de que este tipo de empresas se constituyeran en personas jurídicas que se dedicaran con exclusividad al suministro de trabajadores en misión para las empresas usuarias. Y, lo más importante, se estableció que estas empresas

³ <http://www.semana.com/especiales/articulo/las-empresas-de-servicios-temporales-el-trabajo-temporal/8801-3>, consultado el día 12 de Diciembre de 2015

se constituían en verdaderos empleadores y que al personal vinculado a través de ellas se les aplicaría en pleno el régimen laboral⁴

Sin embargo, cabe anotar que el sector de las empresas de servicios temporales presenta unas dinámicas y retos que les obliga a las empresas a establecer adecuadamente las ventajas competitivas en sus productos o servicios, de este modo le permite no sólo permanecer en el mercado ya dominado, sino que le da la posibilidad de ir nuevos, buscando mejorar sus indicadores y generar mayor empleo. Hoy, ante escenarios de alta competencia con rasgos agresivos, es necesario tener claridad para diferenciar de una manera correcta el portafolio de servicios y/o productos, preocupándose por desarrollar y explotar aquella ventaja competitiva que le dé primacía en el mercado, permitiéndole articularse en un mundo globalizado, donde se puede acceder a más y mejores oportunidades, sin dejar de lado escenarios amenazantes a los que posiblemente deberá ajustarse.

Actualmente la mayoría de estudios realizados por diferentes autores, establecen que para ser competitiva una organización, esta debe desarrollar mejores sistemas de planeación, organización, dirección y control, dirigidos a mejorar indicadores y altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella participan (clientes internos y externos), basados en un eficiente sistema de información que le permita anticiparse a los cambios que se vienen dando en su entorno. Preguntas claves alrededor de una mejor ventaja competitiva están dadas en la línea ¿qué demandan los usuarios?, ¿cómo se está respondiendo ante la demanda? y ¿cómo responde la competencia a nuevas necesidades del mercado? Estas son algunas de las muchas preguntas que las organizaciones están buscando contestar. De poco o nada serviría generar productos o servicios a un bajo costo si no se toman en consideración estos aspectos.

Con base en lo anterior se hace necesario que las empresas y en especial *S&A Serviasesorías*, caso de estudio, deba enfocar toda su energía en incluir en su modelo de gestión – administrativo, estrategias de productividad, que aseguren procesos enfocados al mejoramiento de la calidad total, desarrollen su ventaja competitiva, optimice su cadena de valor e innovación, encaminada siempre a la permanencia en el mercado en el largo plazo,

⁴[http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas\(1\).pdf](http://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Trabajo%20digno%20y%20decente%20en%20Colombia_%20Seguimiento%20y%20control%20preventivo%20a%20las%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas(1).pdf)

el mejoramiento de sus indicadores financieros que la lleven a ser sostenible y la generación de empleo dentro del sector. La optimización de estos factores o estrategias ayudan a medir que tan competitiva puede ser la organización frente a un mercado nacional e internacional y cuan preparada esta para asumir el futuro. Es importante anotar que la empresa caso de estudio así como las demás, deben estar abiertas, adaptadas y preparada a cualquier posible cambio futuro en los mercados y en la competencia, esto le permitirá prever posibles escenarios de riesgo y le dará elementos para hacerse más competitivo y permanecer en el mercado, dado que es importante tomar en cuenta que “la longevidad de las empresas es una medida imperfecta pero intuitiva de éxito que a nivel internacional permite aproximarnos de manera comparada a la capacidad de las empresas de combinar sus recursos tangibles e intangibles y de adaptarse a distintos entornos para perdurar” (Fernandez y Casanova, 2012, p. 277).

Otro termino estrechamente relacionado a la supervivencia de una empresa es la competitividad que esta puede generar con base en su productividad, incluso para el profesor Michael Porter quien afirma, en este sentido que “la verdadera competitividad la mide la productividad” (Porter, 2004, p. 31), y esta a su vez con el desarrollo de sus ventajas comparativas. La habilidad y desarrollo de los recursos, conocimientos y atributos de los que dispone le aportan un diferencial frente a sus competidores. Sin embargo hacer más productiva una empresa no sólo implica aumentar la productividad por medio del uso eficiente de sus recursos, sino de influir positivamente en el desarrollo productivo de las personas que hacen parte de los procesos. Es aquí donde juega un rol importante la cualificación del personal, el cual impacta en la mejorar de los niveles de satisfacción entre los empleados que a su vez incrementan su eficiencia, disminuyendo los tiempo en el proceso productivo y el desperdicio de material, adicionalmente el colaborador cualificado puede influir positivamente y agregar más valor a los recursos que tiene la empresa.

Sin embargo se debe rescatar, según (Carrizosa, 1998, p. 2), su escrito “Construcción de la teoría de la sostenibilidad”, el concepto de sostenibilidad desde una preocupación antigua en la economía y en los negocios y su preocupación por el futuro, la cual es manifestada en las diferentes teorías de desarrollo en muy diferentes formas; desde el estalinismo cuya preocupación por el futuro insistía en restringir el consumo e invertir en la industria pesada hasta las diferentes formas de teorías de desarrollo que como las de Rostof

en los años cincuenta insistían en que el desarrollo era un proceso definitivo por etapas, que empezaba con un despegue y avanzaba hacia un estado continuo de acumulación.

De este modo viene bien tomar la sostenibilidad de las empresas, que logra, no solo la supervivencia de las mismas sino su permanencia en el mercado en mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que la administración de ayer y de hoy, ha intentado darle respuesta al interrogante, porqué algunas organizaciones sobreviven y permanecen más que otras y cuáles de sus prácticas son más acertadas para el logro de este objetivo. Es así como el termino de supervivencia llega a vincularse directamente con la realidad empresarial ya que pone de manifiesto, que bajo entornos de alta complejidad e incertidumbre las empresas deben incrementar y optimizar sus rendimientos en el tiempo y su capacidad de anticiparse al futuro y responder acertadamente a los retos de economías cambiantes.

2.2 ESTADO DEL ARTE

Con el objetivo de fortalecer la consulta de referencias bibliográficas se propone potencializar la situación de la empresas con la búsqueda de investigaciones y estudios realizados que fomentan la permanencia en el tiempo de las empresas sin importar su condición en el mercado, esto a su vez apoyar el proceso de aprendizaje que presenta experiencias significativas en Colombia y en el Exterior, estos aportes están representados en estudios de futuro y perdurabilidad, adelantados por la universidad del Rosario y su grupo de investigación, así como casos de análisis de prospectiva estratégica y de planeación por escenarios como eje central en empresas familiares.

De lo anterior se toma a consideración el trabajo de grado “Análisis de futuro sobre la perdurabilidad de la empresa Grandeza Ltda., al horizonte del año 2030, (Torrez & Ardila, 2014) quienes desarrollan una propuesta que analiza las condiciones de perdurabilidad de la empresa Grandeza Ltda. A partir del enfoque de la prospectiva estratégica donde se pretende asegurar la supervivencia empresarial desde el objeto de neutralizar la incertidumbre, permitiendo llevar a cabo un modelo de planeación sistémico con base en los objetivos y necesidades de la empresa.

Por otra parte en Colombia se encuentra el caso de “perdurabilidad empresarial de Crepes & Waffles desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor en Colombia, (Piñeros 2013), el cual reconoce la Responsabilidad

Empresarial dentro de la Innovación en valor, como parte fundamental de la perdurabilidad de una empresa, permitiendo el crecimiento irrestricto de las personas que construyen la compañía, generando unidad, equidad y justicia, que en el largo plazo permitirá aumentar la productividad, satisfacción y en general la utilidad de los Stakeholders de la empresa”, (Ghisays, Aragón 2012, p10) plantean en su “estudio Prospectivo Colanta 2021” que utilizarán la prospectiva como herramienta de estudio; descrita por Godet como “la anticipación al servicio de la acción”, es decir, que consiste en establecer las diferentes situaciones alternativas en las que por cualquier motivo podríamos encontrarnos en un futuro deseado, donde se le garantiza a la sociedad ventajas que avalen la perdurabilidad de la misma en el tiempo y el segundo es el resultado de la optimización de procesos o de actividades que la sociedad lleva a cabo.

Se toma a consideración empresas familiares porque la empresa caso de estudio es una Empresa familiar que entra a un proceso de transformación gerencial que beneficia no solo la estructura organizacional sino su permanencia en el largo plazo, es por ello que se toma como referencia el libro de “Empresa y familia en México”. El cual presenta cómo en México las empresas familiares corresponden a modelos de familia propios de las sociedades donde los dueños implementan estrategias de desarrollo empresarial y familiar para lograr que se cumplan los objetivos de ambos entornos. Su autor, Marisol Pérez Lizaur describe, en el caso de las empresas familiares, los tipos de adaptaciones de los involucrados en empresas familiares a los cambiantes contextos económicos, sociales y tecnológicos propios del mundo globalizado (Pérez, 2010), documento reseñado también por Sergio Moctezuma Pérez para la Universidad Iberoamericana⁵.

2.3 Bases Epistemológicas y Conceptuales De La Prospectiva

El Estudio Prospectivo para la empresa se ha planteado como un ejercicio que apunta a la articulación de acciones encaminadas a lograr la permanencia en el mercado. El abordaje de este análisis, presenta una mirada regional, se hace con base en una perspectiva ecléctica en la que se articulan conceptos, herramientas y procedimientos de varias corrientes sobre los estudios de futuro (la prospectiva clásica, la prospectiva estratégica - con sus variantes sectorial y territorial- y el forecasting; con el análisis de las políticas públicas que afecten el sector

⁵ Documento rescatado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/alte/v22n43/v22n43a13.pdf>, 12 de mayo de 2015.

En el marco de esta investigación, la disciplina prospectiva se asume como una herramienta para acordar, con el concurso de decisores, especialistas, actores de la empresa, de manera anticipada, la situación deseable y realizable en el horizonte del año 2020, por medio de procedimientos y herramientas de carácter científico. Aunque de saberse que en el sentido ortodoxo de las ciencias, la prospectiva no es eminentemente científica, pues en su puesta en práctica se da una importante dosis de subjetividad colectiva, que no le resta validez y sí le añade el ingrediente voluntarista.

La elección de la metodología prospectiva se apoya en la concepción del futuro como un espacio de construcción colectiva en el que interactúan los distintos actores sociales, en pos de la materialización de una “visión compartida de futuro” a través de la puesta en práctica de una serie de “propósitos estratégicos comunes”. Para poder trabajar el tema de prospectiva se debes hacer la siguiente pregunta, la que puede ser sometida desde varias acciones la cuales se toman como referencia del documento “Estudio prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en los países del Convenio Andrés Bello al 2020”, Proyecto financiado por el Convenio Andrés Bello, Secretaría Ejecutiva del CAB – SECAB⁶

No se puede dejar de mencionar en el recorrido de marco teórico el concepto de futuro, dado que la prospectiva tiene sus orígenes e influencia en el concepto del tiempo y en especial en el del futuro.

¿Qué es el futuro?

El futuro, según Innerarity, es una dimensión que el hombre debe controlar de alguna forma, al tiempo que se nos va irremediabilmente⁷. Es entonces, una idea que “escuetamente alude al tiempo que aún no ha acontecido y por ello es que éste se visualiza como un espacio de incertidumbre o como un espacio de construcción social, de tal manera que hablar de futuro es hablar de deseos, posibilidades y, sobre todo, de creatividad”⁸. En este mismo sentido, Charles François⁹ define el futuro como aquella “dimensión en la que

⁶“Estudio prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en los países del Convenio Andrés Bello al 2020”, Proyecto financiado por el Convenio Andrés Bello, Secretaría Ejecutiva del CAB – SECAB Consultado en <http://www.itacab.org/descarga/prospectiva.pdf>, el 20 de octubre de 2015

⁷ INNERARITY, David. “El futuro ya no es lo que era”. En: Claves de razón crítica, Madrid, No. 116, octubre de 2001, pág. 22.

⁸ GIL-BOLÍVAR, Fabio Alberto. “Inteligencia científica, tecnológica y regional”. En: VARIOS AUTORES. Manual del participante. Diplomado en gestión del conocimiento, COLCIENCIAS. Universidad de La Sabana, Bogotá, D.C., pág. 670.

⁹ FRANÇOIS, Charles. Introducción a la prospectiva, Pleamar, Buenos Aires, 1977. Citado por: MIKLOS, Tomás y

la imaginación puede erigir estructuras contradictorias entre sí, pero con todo, no excluyentes, unas de otras dentro de una realidad no materializada”. El futuro también es, y más desde la óptica de lo que suscita en el hombre, una categoría mental que sólo existe en la imaginación que se suscita en el presente. Según Miklos y Tello. (pg. 139. 1991)¹⁰ “Es un ámbito abierto al devenir y creatividad humana. Para el hombre como ‘ser actuante’, el futuro es el campo de la libertad y de la voluntad; como ‘ser pensante’, el futuro será siempre el ámbito de la incertidumbre; y ‘ser sensible’, el futuro se enmarca en los deseos y aprehensiones”

Es por ello que algunos autores como Escobar Q. José presentan que “el futuro no existe, así como tampoco existe EL pasado. No existe UN futuro, no existe UN pasado, (Pg. 7).”¹¹.

Es importante anotar que muchas de las interpretaciones colectivas o individuales que se han tenido en el pasado no siempre resultan ser semejantes y menos permanecer en el tiempo

Para Escobar Q. José “En la medida en que las organizaciones, comunidades o individuos evolucionan de alguna forma, en esa misma medida sus interpretaciones sobre el pasado también cambian y evolucionan, afectando su visión de futuro”.¹²

Sin embargo es conocido por todos que tanto el pasado como el futuro están relacionados a situaciones cambiantes dadas por el presente que se vive, los efectos de estas situaciones son motivo de estudio, en especial los efectos de las situaciones de los futuros

Concepto de Prospectiva

Según algunos autores¹³, el término Prospectiva o Prospicere (Mirar a lo lejos, Mirar desde lejos) fue rescatado del latín por el Francés Gaston Berger en el año 1957, para descaracterizar los estudios sobre el futuro que en su momento se hacían y que estaban cargados de previsión y por ende de predicción. El término prospectiva, en opinión de

TELLO, María Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro, Centro de Estudios Prospectivos «Fundación Javier Barros Sierra» - Limusa, México D.F., 1991, pág. 39

¹⁰ MIKLOS, Tomás y TELLO, María Elena. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro, Centro de Estudios Prospectivos «Fundación Javier Barros Sierra»-Limusa, México D.F., 1991, pág. 39.

¹¹ Escobar Q. José “El Proceso Prospectivo, Un Aporte Teórico Para La Práctica De La Prospectiva” Medellín (2000). Consultado en <https://delcarpiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/el-proceso-prospectivo.pdf>.

¹² Ibid Pg. 8

¹³ Ibid Pg. 13, cita al doctor Angel Petriella cita una definición del año 1920 en los siguientes términos "Science qui apuor objet l'etude des causes, techniques, scientifiques, économiques et sociales qui accélèrent l'evolution du monde, et la prévision des situations qui en découlent." Diccionario Larousse de la Lengua Francesa, "Léxico", 1920. Ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, científicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo y la previsión de las situaciones que se originen.

Hugues de Jouvenel y Pierre Masse, citados por Godet (1995, 1), “nació de una rebelión del espíritu contra el yugo del determinismo y el juego del azar”, sin embargo el autor (Escobar Q. José), manifiesta que dicha descaracterización produjo su efecto, porque si los estudios sobre el futuro estuvieron, en opinión de esos autores, cargados anteriormente de previsión, ahora en su teoría y en su práctica, están llenos de anticipación. Y la anticipación es una derivación de la predicción.

Berger¹⁴ se puede considerar la Prospectiva como una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente. Berger que es su fundador nos la presenta como una disciplina esencialmente voluntarista. Afirma que prever el futuro es un ejercicio muy riesgoso y que lo mejor es tomar la decisión de edificarlo desde ahora. Si el presente es heredero del pasado, el futuro a su vez es hijo del presente. De esta manera se reafirma que el concepto de futuro está ligado al de prospectiva íntimamente dado que lo que ocurra o deje de ocurrir en el futuro dependerá solamente de las acciones que los hombres emprendan o dejen de realizar ahora.

Para Ortega, San Martín. F “La prospectiva no es más que una disciplina científica que nos ayuda a reducir la incertidumbre. Si alguien me pidiera definir en pocas palabras a la prospectiva, les respondería: “es la gestión de la incertidumbre de los escenarios futuros que posiblemente vivamos, adicionalmente muestra que existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la prospectiva a nivel mundial, la primera la corriente francesa fundada en los años 60 por Bertrand y Hugues de Jouvenel y un joven Michael Godet, se basa en el humanismo para proponer que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, ya sea individuales u organizacionales, propone estudios que caractericen la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural”¹⁵. Esta corriente filosófica reformó los términos griegos hasta manejar los conceptos de anticipación, apropiación y acción sobre los cuales desarrolló una teoría para la sustentación posterior del método y las técnicas representativas de ella.

Para esta escuela la connotación de los términos es la siguiente:

Anticipación: Pensamiento prospectivo.

¹⁴ BERGER, Gaston. "Phénoménologie du temps et prospective", Presses Universitaires de France, Paris, 1964. Citado por Francisco Mojica en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf consultado el 20 de octubre de 2015, Pg. 3

¹⁵ Ortega, San Martín. F ” LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios” consultado el 20 de Octubre de 2015 en <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Apropiación: Movilización colectiva.

Acción: Deseo estratégico.

La segunda escuela que trabaja el concepto de prospectiva se denomina Inglesa con sus principales defensores en las Universidades de Sussex y Manchester, aunque también tiene influencia de Alemania y USA. Para Ortega, San Martín. F, “esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor de cambio y desarrollo en una sociedad y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios de futuro, por lo que se considera que la acción de los actores sociales no es relevante, como para marcar el rumbo del futuro”¹⁶, es aquí donde radica la diferencia con la escuela Francesa de Bertrand de Jouvenel y Michael Godet.

El pensamiento prospectivo de hoy está bastante relacionado con la Escuela Francesa, esto gracias al componente anticipatorio de hoy, esto puede pasar por la rapidez de los cambios que se dan en la sociedad, influencia esta, por factores externos como la tecnología, y aspectos económicos como la globalización, que hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad. Esta debe ser una de las razones por las cuales un nuevo concepto de prospectiva debe hacer más énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios.

Para Mojica, Jose, F. “El método Prospectivo debe reunir dos condiciones, en consonancia con los principios de causalidad. (a) Debe involucrar al futuro como causa final del presente. Es decir, debe facilitar la construcción del futuro a través del presente (b) Debe facilitar esta tarea a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los Actores Sociales y en quienes reposa, por lo tanto, la responsabilidad de colocar los ladrillos de la edificación del futuro; La primera condición se cumple con el diseño de "escenarios". La segunda con la teoría del "triángulo griego" de Michel Godet”¹⁷.

El Futuro en los escenarios

El diseño de un escenario de futuro es una herramienta de previsión que está en sintonía con la cada vez mayor incertidumbre que se percibe en el mundo actual. Otros autores la perciben como es una imagen de futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de

¹⁶ Ibid pag 3

¹⁷ Mojica, Francisco J “Determinismo y Construcción Del Futuro” Consultado en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf el 20 de Octubre de 2015. Pgs 8 y 9.

los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

La atracción y beneficios del diseño de escenarios residen en su naturaleza cualitativa, este carácter se complementa perfectamente con la cambiante realidad de estos tiempos.

El diseño de un escenario es una práctica con carácter propio. Para realizar el análisis de uno de ellos, los expertos en estrategia pueden proponer diversos procedimientos, ya que no existe un modelo estándar. Además, el carácter variable y, a veces, casi intuitivo de cada uno de los escenarios dificulta la tarea de unificar el proceso de creación y desarrollo de una visión de futuro. Se observa que, en muchos casos, las exposiciones están adornadas con un lenguaje retórico y afirmaciones ambiguas que oscurecen su puesta práctica, sobre todo cuando se trata de casos prácticos de negocios.

Según Mojica, Jose F. Para que el diseño de escenarios sea válido debe tener las siguientes condiciones¹⁸ (a) Coherencia: Vale decir que el relato debe estar articulado de manera razonable y lógica. (b) Pertinencia: Significa que los estadios previos deben estar articulados al tema principal y no a otro concepto (c) Verosimilitud: Las ideas que contenga el relato deben pertenecer al mundo de lo creíble. Entre los diferentes autores que han manejado este tema no existe identidad con respecto a la tipología de los escenarios. Pero si nos atenemos a los conceptos que hemos expuesto previamente, podríamos encontrar dos grandes categorías: probables y alternos.

Escenarios Probables Estos escenarios son los obtenidos a través de las técnicas de "forecasting" que están basadas en los principios de previsión y, por lo tanto, buscan identificar y calificar tendencias.

Escenarios Alternos Si el futuro es construible más que previsible, quiere decir que además de lo probable existen otras alternativas que se podrían explorar. Estos son los escenarios alternos, llamados así porque nos señalan otras situaciones en donde nos podríamos encontrar

La comparación de las consecuencias de cada uno de ellos, incluyendo al probable, permite determinar lo que sería más conveniente para la investigación. Por esta razón, la

¹⁸ GODET, Michel "Boite à outils". Paris, 1991, p.9, Citado por Mojica, Francisco J "Determinismo y Construcción Del Futuro" Pg 10, documento encontrado el 20 de octubre de 2015, en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf

imagen que se elija será llamada "escenario apuesta o escenario deseado"; es importante anotar que todo el ejercicio de estimativo y diseño de escenarios que se hagan durante la investigación, será conducente a la obtención del "escenario apuesta o deseado" el cual generalmente presenta rupturas con respecto al escenario probable y es el mejor, para nosotros, de todos los escenarios explorados.

Para que el lector en paginas siguientes pueda entender la metodología implementada se debe relacionar el desarrollo del escenario probable el cual es determinista en la medida en que se arriesga a prever situaciones que todavía no han acontecido. Suele ser el fruto del empleo de técnicas fundadas en las leyes de probabilidad matemática que, si bien son más precisas que la simple regresión y proyección están expuestas a errores e imprecisiones, no obstante que el hecho de manejar múltiples variables en los talleres de análisis de "expertos" representa una ventaja sobre la aplicación de los principios de regresión¹⁹

La riqueza de un ejercicio prospectivo para Mojica Jose, reside en la detección y diseño de los escenarios alternos, por la razón siguiente: El escenario probable nos indica para dónde vamos. Pero para donde vamos no es necesariamente para donde queremos ir. Los escenarios alternos nos señalan que existen además otros rumbos y caminos, cuyo análisis nos facilita escoger el mejor. La elección entre varias alternativas de futuro hace parte de la teoría expuesta por otro de los fundadores de la Prospectiva, el filósofo Bertrand de Jouvenel para quien el futuro no se puede reducir a una realidad única y lineal, que sería a donde nos conduciría el escenario de las tendencias, sino que es necesario concebirlo como una realidad múltiple, de tal manera que estando en el presente, podemos asumir que existe, no uno sino muchos, futuros posibles, los que Jouvenel denomina "futuribles"²⁰, tomando una expresión acuñada en el siglo XII por la escolástica tomista²¹.

Características de los escenarios

A pesar de que en muchos casos los términos escenario y análisis de escenarios presentan diferencias significativas, puede darse cierta afinidad entre ellos cuando se

¹⁹ Ibid pag 11

²⁰ DE JOUVENEL, Bertrand. "L'art de la conjecture", Éditions du rocher, Paris, 1964, Citado por Mojica, Francisco J "Determinismo y Construcción Del Futuro" Pg 11, documento encontrado el 20 de octubre de 2015, en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf

²¹ En efecto, la escolástica consagra esta expresión como una de las alternativas de lo que puede suceder, lo cual es diferente del "futuro" que es aquello que irá a suceder y que puede ser comprobado por la experiencia cuando efectivamente ocurra. Cf. BOYER, Charles S.J., "Cursus Philosophiae". Tomo II. Desclée de Brouwer et Soc., París, 1954., p. 417 - 418. Citado por Mojica, Francisco J "Determinismo y Construcción Del Futuro" Pg 11, documento encontrado el 20 de octubre de 2015, en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf

consideran desde un punto de vista global. La mayoría de los enfoques del análisis de escenarios incorpora alguna de las siguientes características:

Son narraciones dinámicas. Generalmente, se diseñan con el fin de ofrecer una imagen viva y real de una posible situación de futuro. Se enmarca en un contexto concreto, que, además, puede estar basado en estimaciones estadísticas. Estas visiones presentan un argumento perfectamente estructurado desde el inicio hasta el final de la situación que pretenden exponer. · Carácter múltiple. Es frecuente que se generen diversas posibilidades de una misma situación y la ventaja que esto ofrece es el contraste y la amplitud de visión ante una situación futura. El enfoque estadístico y cuantitativo permite algo similar a través de los diferentes tipos de “análisis de la sensibilidad”, que permiten calcular lo fluctuante que puede llegar a ser un resultado en función de los cálculos de las variables; sin embargo, el análisis cualitativo de una visión de futuro va más allá, debido a que no sólo tiene en cuenta la incertidumbre sobre el cálculo exacto, sino que también ofrece diferentes alternativas. · Presentan una progresión del presente al futuro. Los escenarios no sólo tratan de describir cómo será el futuro, sino que además trazan el camino que tomará la situación presente hasta llegar a ese estadio. Se trata de conectar una serie de acontecimientos interrelacionados que se desarrollan a partir de una secuencia necesaria.²²

De lo anterior el diseño de escenarios alcanza una función clara al ser un instrumento para la toma de decisiones y no para adivinar lo que podría acontecer, como erróneamente se suele creer.

Cuadro de mando Integral

Este cuadro muestra la conversión entre la visión y la estrategia de la compañía en objetivos e indicadores estratégicos, para ello la perspectiva que aporta Kaplan y Norton, esta dada a presentar la organización de cuatro perspectivas Financiera, Mercado/Clientes, Procesos internos y Aprendizaje/Crecimiento. Como control de gestión es una herramienta confiable ya que desarrolla una perspectiva integral de áreas o elementos del potencial para ser utilizado en procesos de alta gerencia y en la dirección estratégica de una compañía.

Es importante para el proceso de prospectiva establecer la forma de medir los

²² Curso Profundización Prospectiva Estratégica para la planeación por Escenarios Empresariales Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios Consultada en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202531/Curso_de_Profundizacion_Prospectiva/Unidad_Tres_y_Cuatro/Aplicacion_de_la_Prospectiva_4.pdf el 20 de octubre de 2015, págs 6,7 y 8

resultados esperados de la transformación realizada, este se lleva a cabo en la abstracción, sin que se haya realizado ninguna acción en concreto. También es importante reconocer el problema, los objetivos, los medios y recursos tanto actuales como soñados, las estrategias y las acciones que se piensa van a realizarse. Si hasta el momento se logra determinar lo deseado, ya que se parte de lo que se conoce, lo que se es, y se tiene pleno conocimiento de las acciones y las estrategias a emplear, el paso siguiente es idear las formulaciones para medir los cambios esperados. Esas formulaciones son los indicadores.

Aun cuando el proceso prospectivo determine sus propios indicadores, se pueden encontrar algunos de una categoría especial que van mas allá de lo que determina el problema en cada caso.

El control en dentro del proceso prospectivo es una de las actividades permanentes en la gestión de una actividad – la gestión incluye la cadena de planeación, organización, dirección y control - y está presente en todas las etapas, procedimientos y tareas que se realizan bajo su amparo. Y es la verificación el logro paulatino de los objetivos para que se permita reenviar las señales apropiadas que desencadenen reinicios al proceso, cambios de estrategias, replanteamiento de acciones, si este fuera el caso²³.

Como conclusión vale la pena se resalta el carácter formativo y educativo que lleva implícito y explícito la prospectiva de tendencia propositiva y sin el cual no se logra la transformación del presente en el futuro deseado.” Ortega, San Martín. F (Pag 133, 2000)

El cuadro de mando es un sistema de medición y de gestión, que canaliza las energías, habilidades y destrezas específicas de todos los miembros que hacen parte de una compañía, encaminándolos hacia la consecución de objetivos estratégicos de corto y largo plazo.

2.4 MARCO CONTEXTUAL

2.4.1 Historia de la Compañía

Servicios y Asesorías S.A.

Inicia labores en 1.978 gracias al auge y al crecimiento de la economía y al desarrollo que vive el país, en el transcurrir del tiempo se viven cambios que hacen la diferencia en la contratación del talento humano siendo verdaderos patronos, en 1.980 se logran que las

²³ Ortega, San Martín. F ” LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios” consultado el 20 de Octubre de 2015 en <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>, Pgs, 111-112

Empresas de servicio temporal sean involucradas dentro del marco de la ley Laboral vigente y en 1.990 queda legalizada la actividad dentro del marco de la reforma Laboral.

Serviespeciales S.A.:

Nace en 1986 debido a los cambios de la económica mundial se inicia la tercerización de servicios especializados que nos convierte en un aliado estratégico, permitiendo a las organizaciones optimizar sus procesos y sus costos. Los servicios especializados, que ofrecemos, permiten a nuestros Clientes gestionar eficientemente los procesos relacionados con el aseo, mantenimiento, producción, logística, distribución y recursos humanos.

El Grupo Empresarial opera con unidad administrativa y de caja y su sede principal es Cali. A lo largo de los primeros 30 años de existencia el Grupo operó con una dinámica interesante en materia comercial, abriendo paulatinamente oficinas en algunas de las ciudades más importantes del país, hasta convertirse en una organización con presencia nacional. En el año 2008 se contaba con un amplio portafolio de servicios y con la certificación del mismo con normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007. En el año 2009 decidió incursionar activamente en el sector salud, prestando los servicios de aseo integral y suministro de personal temporal en misión. Sin embargo, la crisis del sector salud en el año 2010 encontró al Grupo muy expuesto y se desencadenó una situación de iliquidez que lo puso en peligro. Fueron los años 2010, 2011 y parte del 2012 los más difíciles de la historia de la Organización. Sin embargo para su fundadora, fue el momento en que decidió que debía hacer unos cambios radicales para una empresa familiar. A partir del tercer trimestre del 2012 estableció un protocolo de familia, nombró Junta Directiva con personas externas a la familia, fortaleció la estructura administrativa, todo ello con el fin de tener unas bases firmes en las que fundamentaría la recuperación de su Organización. Hoy el Grupo Empresarial S&A Serviasesorías ve los frutos de esas acciones, ha recuperado su solidez financiera, la confianza de las entidades financieras y se encuentra en el camino de garantizar su permanencia en el mercado con resultados acordes a la rentabilidad planteada en sus objetivos estratégicos.

2.4.2 Valores

Compromiso. Sentir como propios los objetivos de la organización, lograr las acciones propuestas, cumplir con los acuerdos tanto personales como los profesionales.

Creer en lo Nuestro. Tener la convicción o certeza que lo que hacemos como organización está bien hecho.

Ética. Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales y acuerdos de la sociedad en que vivimos.

Orientación al Servicio. Deseo de ayudar o servir a otros, comprender y esforzarse por satisfacer sus necesidades.

Desarrollo de las Personas. Promover una iniciativa dinámica de aprendizaje y crecimiento profesional y personal.

Cobertura Nacional.

Presencia en Cali, Bogotá, Medellín, Barranquilla, Pereira y Bucaramanga.

Del Documento previo de planeación Estratégica Visión 20/20 que puede encontrarse en el *Anexo 6*, donde la empresa definió su Matriz DOFA de la siguiente manera:

Sus principales Fortalezas son:

Procesos: los cuales permiten prestar un mejor servicio y operar en conjunto Procesos Fuertes consolidados. Son reconocidos por sus clientes por la cohesión entre ellos. Los procesos dinámicos que les ayudan al logro de los objetivos. El trabajo entre áreas, el lineamiento y seguimiento que se presenta en la ejecución de las actividades de los diferentes procesos.

Servicio: Remover obstáculos, porque existe gran capacidad para salir adelante ante las situaciones difíciles generando opciones mediante la flexibilidad en el manejo.

Competitividad: Una empresa con todas las capacidades competitivas para estar en el mercado. El cliente prima, la compañía se debe a los clientes; una vez cerrado el contrato, la compañía honra al máximo.

Relaciones: Se refiere a las buenas relaciones con personas estratégicas en el mercado que permite apertura de nuevos negocios. Las relaciones son parte vital de la dinámica comercial de la compañía.

Sus principales Debilidades

Canales de comunicación: no se hace buen uso de los canales de comunicación (Correo electrónico, teléfono). Se toman decisiones con rapidez lo que hace que se cometan errores que se pueden prevenir y no existe una adecuada delegación lo cual

dificulta la toma de decisiones. La alineación metas / objetivos comunicación, debemos todos los procesos estar alienados y conocer los objetivos de la organización para alcanzar las metas.

Innovar: Participación en el mercado, línea de negocio, canales de venta, experiencia no certificada en todas las líneas de negocios actuales, oferta de productos nuevos. Es necesario buscar nuevas formas de prestar los servicios que nos diferencie de la competencia.

Sus principales Oportunidades

Estrategia innovadora: Nuevos productos o servicios basados en el conocimiento de las tendencias del mercado. Conocer el mercado da pautas para focalizar los esfuerzos.

Tecnología de la información: Se Debe aprovechar los cambios tecnológicos para la satisfacción de los clientes y procesos de la compañía. Tecnología es una oportunidad de entrega en tiempo real de información requerida y mantenimiento preventivo mas comunicación, internet, base de datos, sistemas de información.

Conocimiento de clientes: Las oportunidades están en el conocimiento que tengamos de ellos.

Sus principales Amenazas

Entorno Político: Ente regulador, cada vez es más frecuente leyes que afectan el servicio tanto por S&A como por Serviespeciales. Reglamentación, las leyes que condicionan los contratos en minorías participantes y bajan precios. La globalización es una amenaza significativa, ya que los grandes cambios pueden afectar a la compañía, cambios gubernamentales legales en el mercado. Incertidumbre de las políticas económicas genera indecisiones en la toma de decisiones.

Competencia: Relacionado con los costos del mercado. Impacta en el precio en la prestación del servicio, sin importar a calidad. La decisión de compra del servicio es influenciado por el precio.

Tecnología: Ir a la vanguardia de la tecnología se puede convertir en una amenaza si no se tienen los recursos para mantener una infraestructura que demanda permanente actualización. Pero es claro para que este es un negocio que se apoya en la tecnología. Con respecto a otros nichos y oportunidades de mercado, falta actualizar y mejorar los sistemas de información para prestar un mejor servicio según la demanda del mercado.

3. METODO.

3.1 DISEÑO METODOLOGICO

Esta investigación se desarrolló con base en los enfoques de prospectiva estratégica y planeación por escenarios con lo cual se tomó “La Prospectiva como parte del principio lógico e indispensable que el futuro aún no existe y “se puede concebir como un realizar múltiple” (Jouvenel, 1968) que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 2000), es así como comprender el significado de futuro y su alcance hace que muchas organizaciones vean en esta herramienta los posibles escenarios que apoyaran la toma de decisiones para la empresa, dado que muchas teorías de la administración afirman que el objetivo de la gerencia esta en minimizar el coste de la fuerza de trabajo y minimizar las utilidades de sus accionistas. Es por esta razón, que la empresa caso de estudio en esta investigación permite generar una construcción de él mejor futuro posible, que le llevará a tomar las decisiones correctas en el momento justo y apropiado. Para ello se toma el concepto de prospectiva el cual nace y sigue desarrollándose en una constante batalla con posiciones escépticas, deterministas o fatalistas acerca del futuro. Para el Profesor Medina en su artículo, “modelos de prospectiva y vigilancia tecnológica para la respuesta institucional de formación” presenta en algunos de sus apartes, la prospectiva²⁴ como una “disciplina del conocimiento que puede apoyar, integrada y efectivamente, el proceso de toma de decisiones en las organizaciones” (2010, P. 14, 22), es por ello que la prospectiva se convierte en una herramienta de planeación que permite incrementar la capacidad de los gerentes y/o dueños de empresa, de prever y modelar el mejor escenario de desarrollo de su empresa.

²⁴ Sin embargo se debe tomar en cuenta un poco de historia en el concepto de Prospectiva, conocida como prospective para el idioma francés, foresight en idioma Ingles o prospecção en portugués, es una disciplina que facilita el conocer una situación que altera o afecta el presente, identificar tendencias futuras, visualizar escenarios futuros y analizar su impacto. Para Miklos y Tello (2000), en la prospectiva muestra la visión del porvenir hacia el presente, rebasa la proyección exclusiva de tendencias, para diseñar y construir alternativas que permitan un acercamiento progresivo al futuro deseado.

Figura 1 Modelo de Prospectiva Propuesto



Fuente: Elaboración Propia

De la grafica anterior se relaciona cada una de las variables macro definidas:

Estado de arte: Este primer paso del proceso prospectivo, se toma la información de la situación actual de la empresa, realizando un análisis del entorno para poder determinar posibles tendencias del sector en Colombia y en el mundo. Esta revisión dará herramientas para que la empresa se desenvuelva satisfactoriamente ante cambios en el sector. Aquí es importante tener en cuenta documentos internos de la compañía, políticas de estado que reflejen cambios estructurales en el portafolio de servicios de la empresa, también es importante lo expuesto por la asociación que agremia a todos las empresas en el sector.

Variables Claves o estratégicas: estas variables definen las estrategias de desarrollo, para llegar a ellas se determinaron las competencias distintivas y se realizo un análisis estructural que nos permitió ver la realidad de la empresa, observando y determinando las relaciones o el impacto de una variable sobre otras y así poder establecer una jerarquía u orden, la cual es puesta en una matriz. Aquí también se toman en cuenta los actores sociales del entorno los cuales pueden llegar a producir y liderar comportamientos positivos o negativos en las variables.

Construcción y priorización de escenarios: mediante el uso de la metodología impartida por el Profesor Medina y el análisis morfológico²⁵, con estos elementos se puede diseñar los escenarios. Para ayudar a priorizar estos escenarios se utilizo la técnica del Abaco de François Régnier, la cual será descrita como Métodos e Instrumentos, de forma más profunda en próximas páginas.

Priorización de Estrategias: partiendo de la matriz de gobernabilidad se establece la

²⁵ El Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology (Caltech). Tomado de http://www.innovaforum.com/tecnica/morfolog_e.htm el 20 de octubre.

importancia de las variables y con la ayuda de la herramienta del control de mando Integral se puede generar las estrategias para cada perspectiva, los medios, acciones y responsables de llevar a cabo las estrategias planteadas. Adicionalmente en los últimos dos procesos la Matriz de Importancia y gobernabilidad tiene mucho que aportar al proceso de planeación de escenarios y toma de decisiones.

3.1.1 Tipo de Estudio.

La metodología aplicada para este trabajo fue la de estudios descriptivos - explicativos. Según (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006, p. 102, 103), en su libro metodología de la Investigación “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somera a una análisis. Es decir miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga”.

Esta investigación también corresponde a una lógica explicativa porque se propone hallar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Su objetivo último es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, estos estudios se orientan a identificar, y analizar las causas y sus resultados que se expresan en hechos verificables.

3.1.2 Métodos e Instrumentos.

Método de estudio es deductivo, va de lo general a lo particular, de la teoría a los datos; es decir, se parte de una ley general construida a partir de la razón y de esa ley se sacan consecuencias que se aplican a la realidad. A continuación se presentan las metodologías consultadas, los pasos lógicos para la construcción de escenarios y el instrumento utilizado para el desarrollar de los mismos, así como también la metodología de Àbaco de Regnier.

3.1.2.1 Metodología Àbaco de Regnier

Para el análisis donde se sigue la línea prospectiva, se explora la metodología del Àbaco de Regnier, 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 que a partir de una escala de colores establecidos intenta a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez, tomar conciencia de la mayor o menor variedad de puntos de vista.

La técnica del ábaco hace valer la opinión de quienes no están de acuerdo con la mayoría y le da al investigador las herramientas para identificar de quien son las observaciones.

Esta herramienta permite medir las actitudes de un grupo frente a un tema determinado, entendiendo por actitud el rechazo o aceptación de su sentir frente a una situación dada.

Dicha metodología presenta una escala de colores, en forma de semáforo; el verde es un color favorable, el rojo es un color desfavorable, el amarillo un color intermedio y el blanco es un voto nulo o en blanco, la siguiente tabla mostrara la escala cromática y asignación de valores:

Tabla 1 Detalle de Colores - Metodología del Ábaco de Regnier

Letra	Color	Denominación	Valor
V	Verde oscuro	Muy protagónico	5
v	Verde claro	Protagónico	4
A	Amarillo	Duda	3
r	Rosado	Poco protagónico	2
R	Rojo	Nada protagónico	1
B	Blanco	No opina	0
N	Negro	Renuencia a participar	

Fuente: Metodología del Ábaco de Regnier; François Régnier

Bajo la escala cromática dada en la tabla anterior se procede a ordenar cada uno de los resultados obtenidos por el grupo de expertos, para hacer una mejor revisión se procede a ordenar los resultados de mayor a menor, de acuerdo con el total de valoración obtenida, para que se pueda evidenciar los direccionadores de cambio pueden ser de alto, mediano o poco protagonismo.

Para un mejor manejo e interpretación de resultados, los investigadores establecen en

la tabla relacionada a continuación información para mejorar interpretación de los datos.

Tabla 2 Escala De Interpretación De Resultados

		SIGLAS
4.1 - 5.0	Direccionadores Alto protagonismo	DAP
3.1 - 4.0	Direccionadores de Medio protagonismo	DMP
3.0- 2.0	Direccionadores de Poco protagonismo	DPP

Fuentes: Autores

Para Mojica Sastoque, Francisco (1991)²⁶. Este método es tal vez, el más versátil de las técnicas prospectivas. En la cual se puede emplear para Calificar y clasificar problemas y servir de instrumento de punto de partida para los procesos de planeación, en este sentido este instrumento dará prioridad a los direccionadores de cambio del sistema, que hacen referencia a factores exógenos (fuera del sistema) y endógenos (dentro del sistema), los cuales permiten la transformación e innovación del sistema analizado, en este caso el Grupo empresarial *S&A Serviasesorías*. Las categorías más importantes son: tendencias, temores, rupturas y gérmenes de futuro.

El Ábaco de Regnier ha sido ampliamente utilizado en todo el mundo como herramienta de planificación, orientado a la planificación e identificación de determinantes de cambio.

3.1.2.2 Matriz de Importancia y gobernabilidad IGO.

Esta matriz es una técnica cuyo Autor es Francisco José Mojica, determina la importancia de las variables con el fin de verificar la pertinencia de las acciones y la gobernabilidad que pueda llegar a tener la empresa sobre las acciones que determinen decisiones. El funcionamiento de esta matriz es similar al MIC MAC)

Las variables se califican estimando el control que los actores implicados podrían tener sobre cada una de las acciones o variables a analizar, se emplea la siguiente codificación para que el lector pueda asimilar la información: F=FUERTE,

²⁶ Mojica Sastoque, Francisco (1991). El abaco de Regnier. En La Prospectiva (21-33). Bogota: Legis Editores, consultado en http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1263/1/El_abaco_de_Regnie, el 20 de Octubre de 2015

M=MODERADO, D=DÉBIL, N=NULO. De igual manera cada letra tiene una asignación de valor para la gobernabilidad, es la siguiente: F=5 PUNTOS, M= 3 PUNTOS, D=1 PUNTO Y N=0 PUNTOS.

Para la importancia, la escala es la siguiente: 4: Muy importante, 3: Importante, 2. Poco importante, 1: Sin importancia

Se entiende por Gobernabilidad a la capacidad que tiene la empresa para controlar y dominar el factor que se está analizando, por otro lado, la importancia es la pertinencia del factor²⁷.

El resultado se grafica en un plano cartesiano donde los valores de importancia se ubican el eje “Y” y gobernabilidad corresponden a eje “X”.

Tabla 3 Plano Cartesiano – Importancia - Gobernabilidad

IMPORTANCIA	(+)	A Mayor importancia, Menor gobernabilidad	B Mayor importancia, Mayor gobernabilidad
	(-)	C Poca importancia, Poca gobernabilidad	D Baja importancia, Alta gobernabilidad
		(+)	(-)
GOBERNABILIDAD			

Fuente: Francisco José Mojica

A continuación se relaciona la división del plano en cuatro partes (A, B, C y D), se tendría lo siguiente:

Sector A Retos: Están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia pero menor Gobernabilidad); es decir son aquellas variables que van a repercutir sobre el sistema pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto el reto es lograr dicho control.

²⁷ Definiciones encontradas en <https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/> ultimo acceso el 20 de Octubre de 2015

Sector B Inmediatas: Aquellas que están en el extremo superior derecho, es decir son las que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, se tiene control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario a estudiar; por lo tanto deben considerarse como prioritarias.

Sector C Innecesarias: Se ubican en el extremo inferior izquierdo entonces tienen poca Gobernabilidad y también poca Importancia, como se puede apreciar, son difíciles de manipular y además no tienen un impacto importante en el escenario.

Sector D Menos urgente: Están en el extremo inferior derecho, tienen una alta gobernabilidad pero no van a impactar notoriamente en el sistema.

3.1.2.3 Consideraciones Metodológicas de un estudio prospectivo.

Los investigadores deben crear un espacio de construcción de elementos que describan la situación de la empresa donde con la ayuda de colaboradores puedan tener una visión (escenarios) en donde se pueda determinar acciones conjuntas (estrategias) para lograr el objetivo. Para este ejercicio se deben tener en cuenta preguntas encaminadas a que puede pasar en el futuro, que se debe hacer en el presente para construir una mejor opción de futuro y cuáles es el comportamiento de los actores que afectan el entorno de la empresa, esto pone de manifiesto estrategias, escenarios y variables los cuales determinan aspectos claves de lo que se está analizando para la empresa.

Dentro del ejercicio prospectivo se detallan variables, que generalmente definen el tema, llegando a precisar las variables estratégicas o aspectos fundamentales que afecten a la empresa.

En cuanto a los Actores sociales se definen por la identificación de su entorno, analizando alianzas. Su gobernabilidad y la capacidad que tiene en la toma de decisiones, los conflictos con su competencia y sus posibles acciones de mejoramiento.

Los escenarios, presentan una imagen de futuro que generalmente se identifica por varios tipos de imágenes o escenarios de Futuro, aquí se podrá referenciar Escenarios probable, tendencial el cual muestra el camino donde estará transitando la empresa, si las cosas no cambian, este escenario nos sirve como punto de partida para encontrar otras alternativas de futuro. También se encontraran escenarios alternos como posibles

alternativas a situaciones futuras que puedan encontrarse en el escenario apuesta.

Al encontrar el escenario probable mostrar para donde vamos, si se está en el camino acertado, y si este debe ser fortalecido, aquí se puede buscar un norte más acertado entre los escenarios alterno.

Las estrategias, están establecidas como acciones organizadas y ejecutadas para cumplir un objetivo, es de recordar que toda meta contiene elementos importantes como: Metas alcanzables, medios o recursos y programas a desarrollar dentro de la empresa.

Tabla 4 Técnicas de la prospectiva

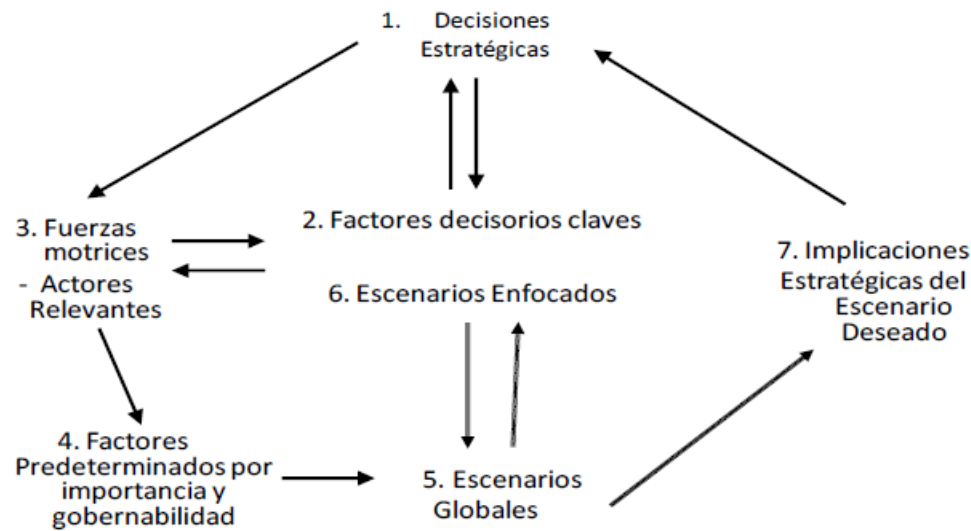
ETAPAS	FINALIDAD DE LA TECNICA	TECNICA POSIBLES A UTILIZAR –
VARIABLES	Hacer una aproximación de las posibles variables Hallara las Variables estratégicas	Matriz Dofa Abaco de Francois Regnier Matriz de Importancia y Gobernabilidad
ACTORES	Precisar el poder y las jugadas de los Actores en el mercado	Actores y Objetivos
ESCENARIOS	Estimar el Escenario probable	Abaco de Francois Regnier Sistema de Matrices de Impacto Cruzado - Los Ejes de Schwartz
	Determinar escenarios alternos	
ESTRATEGIAS	Determinar Objetivos, metas y priorizar las acciones con las que se lograrían	Matriz de Importancia y Gobernabilidad Abaco de Francois Regnier Comando de mando Integral

Fuente: Adaptado del Documento “Propuesta de un diseño de estudio prospectivo de ciencias y tecnología de los países del convenio Andrés Bello” 2007

3.1.2.4 Metodología planificación por escenarios

Los escenarios son historias con sentido que tienen por tema futuros posibles, que pueden suceder o nunca llegar a ocurrir. No son predicciones unívocas sobre un futuro único y exacto, sino esquemas que ayudan a articular y organizar incertidumbres esenciales para las organizaciones y las sociedades. Su calidad no se mide por su capacidad de hacer predicciones correctas sino por la manera en que estimulan la creatividad y facilitan la interrogación sistemática y organizada sobre los futuros posibles, con miras a comprender el entorno y conducir una acción estratégica efectiva. Schwartz (1995)

Metodología de Planificación por Escenarios



Fuente: Schwartz, 1993

Fuente: Adaptado de Swartz, 1993

El Proceso de elaboración de los escenarios

Paso 1: Identificar la pregunta o la decisión principal

Paso 2. Los factores decisorios claves del (microentorno y macroentorno), teniendo en cuenta:

- Actividades de empresas semejantes.
- Proveedores capaces de rivalizar por El valor agregado.
- Clientes susceptibles de sustituir el bien o servicio suministrado.
- Fabricantes de productos o servicios que pueden sustituir el producto suministrado

Macroentorno

- Competidores directos e indirectos.
- Factores Políticos (Cambios jurídicos, administrativos, regulatorios)
- Factores Económicos (Perspectivas del comportamiento macro y microeconómico)
- Factores Sociales (Situación demográfica, perfil de los clientes, tendencias sociales)
- Factores Culturales (cambios en los valores, mentalidades y estilos de vida)
- Factores Ambientales (comportamiento de los ecosistemas y los recursos naturales renovables y no renovables)

- Factores Tecnológicos (Nuevas tecnologías potenciales, comportamiento de los sistemas de producción)
- Factores Organizativos (Cambios en los paradigmas administrativos, cambios en las formas de organización industrial)

Paso 3. Factores decisorios estratégicos claves – (metodología del Abaco de Reigner).

Paso 3.1 Elaboración del Instrumento, (Anexo 4)

Paso 4. Determinar los Direccionadores de cambio del sistema y sus actuales acciones, de acuerdo a los instrumentos utilizados (Matriz IGO, Abaco de Regnier)

Paso 5. Escoger las lógicas de los escenarios

Paso 6. Detallar o tapizar los escenarios

Paso 7. Implicaciones estratégicas y selección de indicadores precursores

3.1.2.5 Cuadro De Mando Integral

El concepto de Balanced Scorecard, (BSC) fue descrito por los profesores Robert S. Kaplan y David P Norton, en el año 1992²⁸ en la revista de Harvard Business Review, en el cual escriben un artículo llamado “The balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” cuya realización se basó en una empresa de Semiconductores Analog Devices Inc. En donde se realizaba una propuesta de ir más allá de la perspectiva financiera, con la cual los gerentes acostumbran evaluar los resultados de las compañías.

El cuadro integral medirá finalmente el logro desde una mirada más amplia e incluyendo mediciones desde otras perspectivas, lo cual da lugar a alcanzar los objetivos que van más allá de lo netamente financiero.

La importancia del cuadro de mando integral está en considerarla como una herramienta de control estratégico, la cual se integra con los otros mecanismos de control y seguimiento que pueda tenerse en una empresa. En palabras de Kaplan y Norton, (2002) esta herramienta no la sustituye

Como procedimiento metodológico el BSC, brinda la posibilidad de visualizar y traducir la estrategia en objetivos puntuales y ajustarlos a la necesidad encontrada, permite controlar y mejorar los principales indicadores de gestión.

²⁸ Orozco, R. Hilda “Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería” – Tesis inédita para optar al Título de Especialista. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana, Mayo de 2009. Consultado en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8359.pdf>

El mapa estratégico proporciona una visión del proyecto y de los objetivos o metas que están relacionados con su desarrollo, además estos objetivos están distribuidos en cuatro perspectivas (Financiera, Mercado/Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), determinando las relaciones Causa – Efecto que cada perspectiva pueda tener entre ellas y los indicadores que evalúa cada objetivo propuesto.

3.1.4 Población y Muestra.

El desarrollo de este trabajo se realizó a través de entrevistas y diálogos con diez expertos y dueños de la empresa que coadyuvaron a que la investigación se fortaleciera, en ella hacen parte tres hombres y siete mujeres, a continuación se relacionan la tabla donde se describen los cargos y su antigüedad en la empresa.

Tabla 5 Personal participante en la metodología Ábaco De Regnier

	Nombre	Cargo	Antigüedad en Años
1	Armando Gil Molina	Gerente Corporativo	18
2	Giovanna Díaz Gil	Gerente de Operaciones	8
3	Gilberto Quintero	Analista de Contabilidad	4
4	Denise Moreno Taylor	Gerente de Talento Humano	1,9
5	Ximena Monsalve	Directora de Tesorería	1
6	Jazmín Londoño	Directora de SOI	8
7	María Ximena Mejía	Directora Comercial	2
8	Ivonne Rincón Cortes	Coordinadora Nacional de Compras	5
9	Claudia Domínguez	Coordinadora Nacional de Selección	3
10	Anabolena Rayo	Coordinadora Nacional GTH	1

Fuente: Elaboración propia

Paralelamente a este proceso y como fuente de información es tomado un estudio que la empresa realizó de clima organizacional en el 2012, ver *anexo 1*. Adicionalmente se encuentra estableciendo su plan estratégico al 2020, trabajo que también sirvió de apoyo como fuente secundarias de información al igual que los informes de gerencia de cierre de estados financieros anuales, que sirvieron para darle fundamento a lo aquí planteado, así como el conocimiento de toda la empresa.

3.1.5 Esquema que Operacionaliza los Objetivos de Acuerdo a la Metodología

ENFOQUE DE LA INVESTIGACION: MIXTO	METODOS DE INVESTIGACION	FUENTES INFORMACION	TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS
Identificar las principales competencias distintivas, las variables claves (internas y externas) que inciden en la situación actual y las condiciones en que se desarrolla la empresa caso de estudio <i>S&A Serviasesorías</i> .	Estudio de Caso, Entrevistas y trabajo con expertos	Fuentes Secundarias Análisis de Entornos	Análisis de Documentos (revistas, documentos internos)
Diseñar posibles escenarios de futuro para el Grupo empresarial S&A Serviasesorías hacia el año 2020.	Estudio de Caso, Entrevistas y trabajo con expertos	Fuentes primarias, y secundarias, Análisis de Entornos, utilización de herramientas - metodológica Ábaco de Regnier	Desarrollo Prospectivo y Planeación por escenarios
Definir las principales acciones estratégicas que permitan garantizar la permanencia y éxito de la empresa en el sector, en el tiempo establecido año: 2020.	Estudio de Caso, Trabajo con expertos	Fuentes Primarias: Entrevistas y análisis de la información	Entrevista para 10 personas ver Anexo 4, participante, Análisis de Documentos (revistas, documentos internos)

Fuente: elaboración propia.

3.1.6 Plan de Análisis.

La primera herramienta a utilizar es la entrevista a la dueña de la empresa anexo 5 y la definición de las variables claves y la definición de competencias distintivas de la empresa para que nos permitiera responder a los estados actuales y a la identificación de los factores críticos que tiene la empresa, para dicho análisis se evaluaron las principales cualidades de la organización, así como la identificación de las condiciones en que esta se

relaciona con su entorno haciendo referencia a la metodología para la construcción de Escenarios de futuros, ver anexo 3, desarrollada por el profesor Medina Vásquez, herramienta de planeación y prospectiva estratégica para las empresas, con el fin de ejecutar determinar variables claves, niveles de importancia y gobernabilidad de las variables relevantes para la organización, que permitan identificar las posibles variaciones o cambios que se deban aplicar en la empresa, de acuerdo a las amenazas de la misma, es importante anotar que esta metodología proporciona los posibles escenarios Optimista, pesimista, tendencial y contrastado para darle a la empresa los elementos claves en la toma de decisiones a futuro.

La segunda herramienta metodológica es, El ábaco de Regnier, la cual ayudó a explorar el punto de vista de expertos en la empresa, Anexo 4, con esto incluimos personal directivo de más de un año en la compañía y algunos colaboradores de rango medio, quienes, con sus respuestas al equipo del proyecto en tiempo real, esto permitieron reducir la incertidumbre que se presentara durante el estudio. Esta metodología se presenta con los colores del semáforo; verde, amarillo y rojo, y utiliza los colores verde y rojo claros para presentar las opiniones de los participantes de una forma más suave sin que ello genere no veracidad en la información recolectada, del mismo modo está abierta la posibilidad de abstenerse de contestar y la posibilidad de votar en blanco. Para llevar a cabo esta metodología es necesario pasar por tres fases que permitirán obtener una escala de colores, con los diferentes puntos de vista (Régnier, 1989).

Finalmente para concluir el estudio realizado a la empresa, se trabajará la herramienta, Árboles de pertinencia, esto ayudo a reducir la incertidumbre, la cual consta de la construcción del árbol y su desarrollo permitirá establecer una selección de elementos que satisfagan las principales necesidades y objetivos de la empresa, colocando los problemas identificados en posición jerárquica, para obtener los problemas generales, a los específicos, partiendo del nivel superior, al nivel inferior del árbol (Ayes, 1969).

El desarrollo de este trabajo se realizó a través de entrevistas y diálogos con los expertos y dueños de la empresa que coadyuvaron a que la investigación se fortaleciera. Paralelamente la empresa está desarrollando su plan estratégico, plan que apoyó los fundamentos planteados en este trabajo que se está culminando.

4. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.

De acuerdo al diseño metodológico planteado se presentan los siguientes resultados:

4.1 Referencias Competitivas

A continuación se relaciona la Tabla de referencias competitivas que surge del estudio prospectivo parcial realizado por los autores del proyecto en el año 2013, sobre la empresa, el cual permite identificar las fuentes de ventaja competitiva de cada competidor, mirando este desde el beneficio que esta plantea en la que el mercado puede ser visto como un juego de suma positiva, en el cual todas las empresas participantes obtienen beneficios mediante una especialización de la producción y donde las empresas más competitivas serían las más eficientes. De igual manera se presentan los movimientos básicos y las metas alcanzadas de los principales competidores durante un período de 5 años así como las aéreas vulnerables de cada uno, con relación a la empresa objeto de estudio

Tabla 6 Referencias Competitivas

COMPETIDOR	FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	MOVIMIENTOS BÁSICOS Y METAS	ÁREAS VULNERABLES	CAMPOS DE BATALLA
Grupo Corporativo Eficacia	35 años de presencia en el mercado nacional y 8 en el mercado ecuatoriano. Presencia nacional con una amplia cobertura geográfica, aspecto de gran importancia para las grandes compañías de consumo masivo con operación en Colombia y la Región Andina	Desde hace 5 años se ha enfocado en el fortalecimiento de su portafolio de servicios especializados, en la búsqueda de convertirse en el líder de BPO para mercadeo, ventas y atención de punto de venta.	Procesos administrativos de toma de decisión demasiado centralizados. Los clientes de gran facturación presionan demasiado la tarifa y la guerra por el volumen de ventas es un factor que deteriora la rentabilidad.	Servicios especializados en: Operación logística en punto de venta. OUTSOURCING de Talento Humano OUTSOURCING de nómina.
Grupo Adecco	Multinacional con amplia experiencia en procesos de tercerización de servicios, líder y referente mundial del sector.	Fortaleza en el negocio de HEAD HUNTER y servicios especializados de talento humano. Está enfocando su estrategia en el crecimiento de los servicios de atención en punto de venta.	Las políticas corporativas son un obstáculo para el crecimiento de su portafolio.	Servicios especializados en: Head Hunter Outsourcing De Talento Humano Outsourcing De Nómina.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al ejercicio elaborado en uno de los cursos de la maestría en Administración, el cual permitió de una manera parcial identificar las principales competencias y revisar los conceptos sobre previsión y pensamiento estratégico que se podía implementar para el desarrollo de la investigación en el Grupo empresarial S&A Serviasesorías, se señalan las competencias distintivas de la Empresa mediante la prueba de las tres E: emular, emigrar y erosionar, el cual sirve de base para laborar escenarios distintivos de la empresa.

Para determinar la clasificación de las competencias distintivas, los autores se apoyaron en las siguientes preguntas de acuerdo a cada elemento Emulación, Emigración y Erosión, estos fueron aportados en la metodología para la construcción de escenarios de futuro, Medina & Cruz (2010, p. 7).

LAS 3 E'S	CLASIFICACIÓN
Emulación ¿Con que facilidad podría la competencia emular las competencias distintivas de la empresa?	Alto Medio Bajo
Emigración ¿Pueden irse los clientes actuales de la empresa?	SI NO
Erosión ¿Pueden perderse las ventajas competitivas?	SI NO

Tabla 7 Definición De Competencias Distintivas

		EMULACION	EMIGRACIÓN	EROSION
1	Servicios Especiales: Oferta de servicios según las necesidades de las compañías cliente.	MEDIO	SI	NO
2	Gestión del negocio: Modelo flexible acorde a la dinámica de las necesidades de los clientes.	MEDIO	SI	NO
3	Modelo Financiero: Permite la viabilidad en términos de acceso a capital bajo condiciones favorables.	ALTA	SI	SI
4	Servicio al cliente: Respuesta y soporte oportuno a los requerimientos del cliente a fin de garantizar su completa satisfacción.	BAJA	SI	SI
5	Good Will- Certificaciones: Sistema de Gestión Integrado para la organización	MEDIA	SI	NO
6	Uso y adecuación de la tecnología: Desarrollo de herramientas IT como soporte de la operación.	MEDIO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1 Competencias Distintivas



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esto se identificaron 16 variables internas que pueden afectar la ventaja competitiva de la empresa bajo los siguientes criterios:

- 1- Relación con las áreas funcionales (finanzas, mercadeo, producción, recursos humanos, gerencia)
- 2- Incidencia sobre la estructura de la cadena de valor de la empresa
- 3- Relación con los clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, o la posibilidad de aparición de sustitutos.

4.1.1 Variables Internas

Con estas variables se intenta conocer y determinar cuáles son los factores internos sobre los que la Empresa caso de estudio articula su ventaja competitiva, el análisis realizado es consistente con los aportes encontrados en la bibliografía en el cual destaca la importancia de factores claves de éxito que tiene la empresa establecida alrededor de las siguientes variables

1. Capacidad financiera y de inversión
2. Capacidad de uso y aplicación de tecnologías de la información y la comunicación
3. Desarrollo del portafolio y ventas
4. Administración de relaciones con los clientes
5. Dirección y gestión del talento humano

Estas variables evaluadas fueron contrastadas con un grupo de personas (staff de apoyo a la gerencia, mandos medios y operativos) de la empresa, los cuales aportaron variables internas definitivas, esta depuración fue posible gracias a la metodología de Ábaco de Reigner, mostrando los siguientes resultados:

Tabla 8 Variables Internas Definitivas

1	Niveles de satisfacción y Administración del cliente
2	Comportamiento de las finanzas (Liquidez, Endeudamiento, Rotación de Cartera, Rentabilidad y su Administración)
3	Direccionamiento estratégico de la empresa
4	Portafolio de servicios
5	Desempeño de la competencia
6	Desarrollo de Creatividad e Innovación en la empresa y sus áreas
7	Forma de reparto de dividendos entre accionistas
8	Posicionamiento de la empresa en el mercado regional y nacional
9	Proceso de capacitación
10	Procesos de expansión de la compañía
11	Desempeño y formas de contratación del recurso humano
12	Clima organizacional en la empresa
13	Gestión de la calidad y procesos de certificación
14	Prácticas de responsabilidad social y empresarial
15	Prácticas ecológicas y ambientales
16	Sistema de información y Tecnología –TIC (Grado de uso y apropiación)

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2 Variables Externas

Estas variables son factores de cambio del macro - entorno o medio ambiente general de la empresa, que influyen sobre los factores claves internos, para efectos de la investigación se trabajaron las siguientes variables:

1. Política de Empleo
2. Reforma Tributaria
3. Política de las TIC
4. Salario Mínimo
5. Tasa de Interés
6. Tratados de Libre Comercio
7. Crecimiento (PEA)
8. Cobertura educativa de la población
9. Distribución de la población por edad y género.
10. Competencia

Variable N. 1: Política de empleo

Se entiende por política de empleo el conjunto de acciones que un Gobierno diseña y ejecuta con el objetivo de lograr condiciones de pleno empleo. Particularmente en Colombia se viene ejecutando la política de empleo sobre las bases de empleo digno (salario y condiciones justas) y empleo formal (contratos de trabajo y pago de prestaciones sociales y seguridad social).

Si vemos la evolución de este factor con referencia al cambio histórico comprobado en esta variable, se puede observar que las políticas de empleo en los últimos gobiernos han estado encaminadas bajo objetivos enmarcados en la empleabilidad, apoyo y protección al desempleado (subsidio al desempleo), mejora de la oferta de empleo (capacitación, contratos de aprendizaje). En el gobierno actual se han llevado a cabo políticas con resultados como: Ley de formalización y generación de empleo, ley del primer empleo y políticas de mejoramiento del empleo que involucran la educación. Inclusive con la reforma tributaria del año 2012 (ley 1607 de diciembre 26 de 2012), se atendió los reclamos relacionados con el alto costo de los aportes parafiscales, que encarece la contratación en el país. En virtud de dicha ley, a partir del 1 de julio del 2013 se eliminaron los aportes de ICBF (2,0%) y SENA (3,0%) y a partir del 1 de enero de 2014 se eliminó el aporte de

Salud (8,5%), con lo cual se llevó el total de costos laborales (prestaciones + aportes + pensión + salud) del 52,23% al comenzar el año 2013 al 38,52% al comenzar el año 2014, porcentaje calculado sobre 1 SMLV. Es importante anotar también que el Gobierno creó el impuesto CREE (Impuesto sobre la Renta para la Equidad), para financiar los valores que se dejarían de recibir por los aportes. Además de cara al TLC el gobierno Colombiano adquirió compromisos de protección laboral y sindical.

En cuanto a la Evolución de la tendencia hacia el futuro de esta variable el Comportamiento si las cosas siguen igual, se podría observar que **dentro** de los objetivos que fijó en el corto plazo la política del gobierno nacional al 2014 estaba reducir la tasa de desempleo general al 9%. Al cierre del año 2013 el DANE reportó una tasa de desempleo del 9,1% y para el cierre del 2014 la tasa reportada fue del 8,7%. La meta bajo la visión Colombia 2019 será llegar a una tasa de desempleo del 5 % basada en el crecimiento dinámico del PIB a una tasa constante del 6 %.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable están dadas por los Cambios en la tendencia del crecimiento de la economía, la firma de nuevos tratados comerciales, reformas en reglamentación laboral y llegada al poder de gobiernos con ideologías proteccionistas y laboristas.

Variable N. 2: Reforma tributaria

Los impuestos son un componente esencial de la economía de un país. En Colombia, la necesidad de una reforma estructural tiene su origen en las continuas reformas tributarias con las cuales los Gobiernos han buscado enfrentar situaciones coyunturales que han ido desajustando y complicando el manejo de los impuestos nacionales y los territoriales, creando desequilibrios e iniquidades. Sectores de la economía de bajos márgenes, como el analizado en este trabajo, ven afectada su rentabilidad por esta situación, debido al impacto de impuestos anti técnicos como el GMF (Gravamen a los Movimientos Financieros) y el incremento de la tasa efectiva de tributación.

En cuanto a la evolución de este factor y con referencia al cambio histórico comprobado de esta variable se encuentra que en Colombia entre los años 1990 y 2014 ha llevado a cabo 12 reformas tributarias, en las cuales se han tratado temas en cuanto a las bases del IVA, su tasa, los productos gravados, la renta de las compañías, el patrimonio y renta personal, pero también se han adoptado varias exenciones en la búsqueda de

reinversión por parte de las compañías. La estadística de estas reformas se puede resumir de la siguiente manera, desde la presidencia de Cesar Gaviria hasta la presidencia de Juan Manuel Santos

Ley 49 Reforma tributaria de 1.990 (Ex presidente de Colombia Cesar Gaviria en el periodo 90-94)

Renta: Reducción del número de contribuyentes obligados a declarar.

IVA: Aumentó la base, aumento de la tarifa general del 10,0% al 12,0% y eliminación de algunas exenciones.

Otros: Reducciones arancelarias

Ley 6 Reforma tributaria de 1.992 (Cesar Gaviria)

Renta: Aumentó la base y se incluyen a las EICE (Empresas Industriales y Comerciales del Estado)

IVA: aumento de la tarifa general del 12,0% al 14,0%, se incluyen nuevos servicios a la base del IVA. Se excluyen bienes de la canasta familiar.

Otros: Eliminación del impuesto al patrimonio.

Ley 223 Reforma tributaria de 1.995 (Ex presidente de Colombia Ernesto Samper en el periodo 94-98)

Renta: Tasas marginales del 20% y 35% a Personas Naturales y del 35% a Personas Jurídicas.

IVA: aumento de la tarifa general al 15,0%

Otros: Se creó el impuesto global a la gasolina.

Ley 488 Reforma tributaria de 1.998 (Ex presidente de Colombia Andrés Pastrana en el periodo 1998-2002)

Renta: Exonera los ingresos de las EICE, cajas de compensación y fondos gremiales.

IVA: Se gravó transporte aéreo nacional

Otros: Creación del GMF (Gravamen a los movimientos financieros) con carácter temporal y con una tarifa del 2 x 1.000.

Ley 633 Reforma tributaria de 2.000 (Andrés Pastrana)

IVA: Incremento de la tarifa general al 16,0%. Se gravó transporte aéreo internacional, transporte público, cigarrillos y tabacos.

Otros: Se incrementa la tarifa del GMF, pasando al 3 x 1.000 y eliminando su carácter

temporal.

Ley 788 Reforma tributaria de 2.002 (Ex presidente de Colombia Álvaro Uribe periodos 2002- 2010)

Renta: Sobretasa del 10% en 2003 y 5% desde 2004. Pero se adicionan nuevas rentas exentas y se proyecta el marchitamiento gradual de tratamientos preferenciales.

IVA: Ampliación de la base y se aumenta la tarifa de 10 %a 16% para algunos bienes. Se establece para la telefonía celular una tarifa del 20,0%.

Ley 863 Reforma tributaria de 2.003 (Álvaro Uribe).

Renta: Creación de una sobretasa en renta del 10,0% (2.004-2.006) y una la deducción por inversión en activos fijos productivos del 30,0%.

IVA: Algunos excluidos pasan a ser gravados al 7,0%, se crean tarifas del 3,0% y 5,0% para cerveza y juegos de azar.

Otros: Se incrementa la tarifa del GMF, pasando al 4 x 1.000, cuya vigencia será para los años 2.004 a 2.007.

Se crea el impuesto al patrimonio con tarifa de 0.3% sobre patrimonios > \$3.000 millones y vigencia años 2.004 a 2.006.

Ley 1111 Reforma tributaria de 2.006 (Álvaro Uribe)

Renta: Eliminación de la sobretasa a partir del 2.007. Se reduce la tarifa de renta para Personas Jurídicas al 34,0% en 2007 y al 33,0% en 2.008. Se incrementa del 30,0% al 40,0% la tarifa por deducción por inversión en activos fijos productivos. Se elimina el impuesto de remesas.

IVA: Algunos bienes pasan del 10% al 16%.

Otros: Se mantiene el Impuesto al patrimonio y partir del año 2.007 y se incrementa su tarifa al 1.2% sobre patrimonios > \$3.000 millones.

Se declara la permanencia del GMF con tarifa del 4 x 1.000.

Ley 1370 Reforma tributaria de 2.009 (Álvaro Uribe)

Renta: Reducción del 40% al 30% para la deducción en renta de las inversiones en activos fijos productivos.

Otros: Modificación del Impuesto al patrimonio a partir de 2011, incrementando la tarifa al 2.4% sobre patrimonios > \$3.000 millones y del 4.8% sobre patrimonios > \$5.000 millones.

Ley 1430 Reforma tributaria de 2.010 (Presidente de Colombia Juan Manuel Santos desde 2010)

Renta: Eliminación de la deducción por inversión en activos fijos productivos.

Otros: Se declara la eliminación progresiva del GMF, llevando su tarifa al 2 x 1.000 en 2.014, el 1 x 1.000 en 2016 y 0 en el 2018. Se eliminan muchas exenciones al GMF vigentes.

Ley 1607 Reforma tributaria de 2.012 (Juan Manuel Santos)

Renta: Creación del impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE).

IVA: Normas anti elusión y anti evasión del IVA. Cambios en procedimientos. Creación de bases gravables especiales. Se incorporan servicios con tarifas del 5,0%.

Otros: Impuestos descontables por importación y adquisición de bienes corporales muebles.

Ley 1607 Reforma tributaria de 2013 (Juan Manuel Santos)

Renta: Impuesto sobre la renta para personas naturales. Creación de bases gravables para personas naturales IMAN –IMAS. Se establece una clasificación de personas naturales en empleados y trabajadores por cuenta propia.

IVA: se modifican algunas tarifas tales como 0,0% para artículos de primera necesidad, 5,0% para la medicina prepagada, 5,0% para algunos alimentos procesados como embutidos.

Otros: Restaurantes que operan como franquicia y grandes cadenas pagarán un impuesto al Consumo del 8%.

Ley 1607 Reforma tributaria de 2014 (Juan Manuel Santos)

Creación del impuesto a la riqueza: estará a cargo de las personas jurídicas, naturales y sociedades de hecho contribuyentes del impuesto sobre la renta y complementarios. Creación de la sobretasa al CREE: Este tributo tendrá aplicación desde el año 2015 hasta el 2018.

Otros: Se mantiene el GMF con una tarifa de 4 x 1.000 hasta el año 2018 y se inicia su desmonte a partir del año 2.019

Y falta la “Reforma Estructural” de la que todos los Gobiernos mencionado han hablado, pero no han implementado.

La evolución tendencial hacia el futuro de esta variable y frente al Comportamiento

de la misma, sí, las cosas siguen igual es que la tendencia según los objetivos del alto gobierno se dirigen hacia el establecimiento de impuestos mínimos a cancelar, reducción del número de tasas del IVA, disminución de la tarifa del impuesto de renta para las compañías, recaudo o cobro de parafiscales por vía impositiva sobre las utilidades o renta líquida de las compañía. Las estrategias del gobierno buscan crear mecanismos que permitan la ampliación de la base de tributantes y mecanismos más efectivos de recaudo.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable podrían estar relacionadas con la situación fiscal del país, que amerite un vuelco total ya sea hacia una mayor flexibilización en materia tributaria que atraiga la inversión o por el contrario una política de mayor recaudo eliminando exenciones tributarias, modificando al alza las tarifas e incremento la base de productos y servicios gravables.

Variable N. 3: Política de las TIC

La evolución de este factor y con Referente al cambio histórico comprobado se puede argumentar que Colombia junto con otros 187 países, se comprometió en la Declaración del Milenio a velar por que se aprovechen los beneficios de las TIC en colaboración con el sector privado. El avance en el logro de dicho objetivo sería medido en términos de la cantidad de líneas telefónicas fijas, de suscripciones a teléfonos móviles y de usuarios de Internet por cada 100 habitantes.

Además, el país adquirió varios compromisos a nivel internacional, con el objetivo de reducir la brecha digital. En este sentido, los compromisos suscritos por Colombia fueron (i) el desarrollo de infraestructura de la información y las comunicaciones; (ii) acceso a la información y al conocimiento; (iii) creación de capacidades para uso y apropiación de TIC; (iv) fomento de confianza y seguridad en la utilización de éstas tecnologías y (v) promoción de un entorno propicio para las mismas.

Teniendo en cuenta el comportamiento de los índices (NRI – NetworkedReadinessIndex, CSC ConnectivityScoreCard - y DOI – Digital OpportunityIndex), se puede hacer una revisión en donde Colombia ha mejorado en su posicionamiento internacional, especialmente respecto de las características que miden la apropiación de las TIC, existe aún un camino por avanzar en cuanto al desarrollo de infraestructura asociada para la provisión de este tipo de servicios.

El grueso de los ingresos del sector (75%) de TIC, según el informe de la Comisión

de Comunicaciones del 2010, donde muestra que este porcentaje proviene de los servicios de las telecomunicaciones tradicionales (voz fija y móvil). El crecimiento de estos servicios se ha desacelerado fuertemente y en virtud del potencial de desarrollo que encierran los servicios de datos y acceso a Internet (tradicionalmente denominados servicios de valor agregado), se vislumbra que el futuro crecimiento del sector TIC dependerá en gran medida de la expansión de los segmentos no tradicionales de TIC como dinamizadores del desarrollo.

La evolución tendencial hacia el futuro de esta variable y el comportamiento si las cosas siguen igual estaría dada por la evolución tendencial del sector y dependerá del buen desarrollo del mercado mayorista de transporte de datos, de cara al reconocimiento de los servicios de datos y acceso a Internet como potenciadores de desarrollo del sector de TIC y en particular frente al desafío de incrementar los accesos a Internet de banda ancha, requiere en gran medida del futuro despliegue del backbone Nacional de fibra óptica hacia zonas del país que no cuenten aún con este tipo de infraestructura, y del despliegue de las tecnologías móviles de alta velocidad 4G. En ese sentido, el rol del regulador en este escenario consiste asegurar el buen funcionamiento del mercado mediante intervenciones equilibradas que promuevan el adecuado desarrollo de las inversiones requeridas para el despliegue del Backbone Nacional y el salvaguardar un adecuado funcionamiento del mercado bajo condiciones de sana competencia.

Estas actividades eventualmente puede atraer la entrada de nuevos participantes en el mercado, los cuales tendrán la responsabilidad de contribuir en el logro de las metas trazadas por el gobierno.

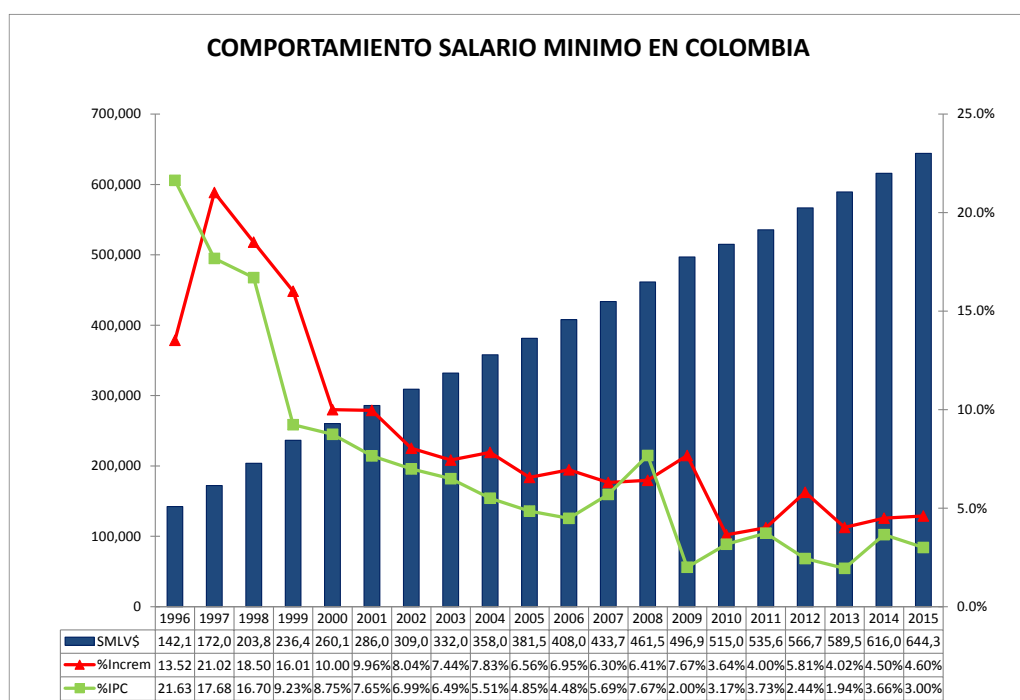
Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable están asociadas al comportamiento de esta variable, la cual puede verse interrumpida si, el país no cumple los compromisos establecidos para reducir la brecha digital. En este sentido, el incumplimiento frente al desarrollo de infraestructura de la información y las comunicaciones; el acceso a la información y al conocimiento; y la creación de capacidades para uso y apropiación de TIC, hará que la variable tenga una menor dinámica con respecto a su entorno.

Variable N. 4: Salario mínimo

La evolución de este factor con relación al cambio histórico comprobado, puede

presentar que la recomposición de la demanda de trabajo a favor del empleo asalariado ha sido resultado de una demanda interna dinámica que ha logrado movilizar trabajos de mayor estabilidad y remuneración. De mantenerse el dinamismo en la actividad económica, los ajustes salariales deberían contemplar el componente de productividad para mantener el poder adquisitivo de dicho salario.

Ilustración 2 Comportamiento Salario Mínimo en Colombia



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

La evolución tendencial hacia el futuro del comportamiento de esta variable si las cosas siguen igual están dadas por la evolución tendencial del salario Mínimo ha sido ajustada al IPC e influenciada por el desarrollo de la economía. Ya que a pesar de que el aumento decretado del salario mínimo de 5,8% fue significativamente superior a la meta de inflación, los otros indicadores disponibles muestran ajustes menores con cifras al segundo trimestre.

A pesar de la desaceleración en la actividad económica, las condiciones del mercado laboral continuaron mejorando durante los años 2012 a 2014, logrando que la tasa de desempleo llegara a un dígito en el año 2013 y continuara bajando al cierre del 2014, según

la información del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). La mayor dinámica del empleo asalariado obedece al impulso que este ha tenido en los sectores de construcción e industria, en contraste con el menor aumento del empleo no asalariado dada la caída en el número de trabajadores domésticos y jornaleros en el sector rural.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable están dadas por los ajustes salariales son un factor que pueden influenciar incrementos moderados de precios en el IPC, así como la variación de la tasa de desempleo.

Los pronósticos para el grupo de regulados apuntan a un incremento en la variación anual del IPC en los años 2015 y 2016, Esta revisión en la proyección obedece al mantenimiento de precios bajos del petróleo y la caída en la producción nacional, al desajuste en las finanzas del estado y a que a pesar de que se habla insistentemente de una reforma estructural, no se conocen los resultados sobre el análisis de impactos que esta pueda traer a las finanzas del país.

Variable N. 5: Tasa de interés

La evolución de este factor con Relación al cambio histórico comprobado y según el informe del Banco de la República comenta que al igual que en 2013, en el año 2014 la economía colombiana se ha beneficiado por términos de intercambio favorables y una gran entrada de flujos de capitales, los cuales se han reflejado en una buena dinámica de la demanda interna del sector privado.

Durante el cuarto trimestre de 2014 los intermediarios financieros percibieron un aumento en la demanda de crédito para todas las modalidades, percepción de los anteriores trimestres. Se evidenció en los estudios del emisor que el indicador conjunto de demanda por nuevos créditos se mantuvo en niveles positivos para todas las modalidades de crédito. En particular, la percepción de los préstamos comerciales y de consumo registró una mayor dinámica en comparación con el tercer trimestre del año.

Por su parte, la percepción de la demanda de créditos de vivienda y microcrédito, si bien registró un balance positivo, es inferior a la observada en una anterior medición. Vale la pena mencionar que la evolución de la percepción de demanda de las entidades parece ser un indicador líder del crecimiento de la cartera, en especial para las modalidades de consumo y comercial.

En términos generales se ha experimentado una alta disponibilidad de préstamos, junto con unas tasas de interés reales de crédito que se mantienen aún en niveles bajos con respecto al promedio observado desde finales de los años noventa, esto ha impulsado principalmente la compra de bienes durables y la inversión en bienes de capital. Igualmente, las mejorías relativas registradas en el mercado laboral resultan favorables, especialmente en el segmento asalariado, que han tendido a fortalecer la demanda privada. Por último, el amplio financiamiento externo a tasas de interés bajas, las cuales se redujeron aún más con el otorgamiento de grado de inversión a la deuda soberana por parte de las firmas calificadoras de riesgo

La evolución tendencial hacia el futuro y el Comportamiento de esta variable si las cosas siguen igual determina que aunque se proyecta que la de Tasa de interés e inversión seguirán dinamizando a la economía colombiana durante todo 2015 y 2016, existen algunos riesgos sobre el crecimiento interno que se deben tener en cuenta. Los más sobresalientes provienen del ámbito externo. Principalmente, los graves problemas de deuda de algunos países europeos han generado nerviosismo en los mercados financieros y podrían provocar caídas en la confianza, restricciones de crédito y un descenso en el gasto de los agentes. Por otra parte, una posible desaceleración de los países desarrollados podría afectar los flujos comerciales e incidir negativamente en los términos de intercambio, especialmente por el comportamiento del precio del petróleo y su influencia en las cuentas nacionales de muchos de nuestros socios comerciales. Si estos riesgos se materializan, el crecimiento interno se vería afectado negativamente.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable están presentes en el comportamiento del PIB y otras variables económicas, las cuales ha sido consecuencia del aumento del financiamiento de los hogares estimulado por las bajas tasas de interés y la existencia de distintas opciones de crédito, así como por la apreciación de la moneda, que permitió una mayor capacidad de compra de bienes importados. Se espera que se registre un crecimiento, aunque a tasas más moderadas.

Variable N. 6: Tratados de libre comercio

La evolución de este factor con relación al cambio histórico comprobado establece que Colombia paso del modelo económico de sustitución de importaciones a una apertura unilateral para el inicio de la década de los años 90. Bajo el gobierno del presidente Cesar

Gaviria el Comercio Exterior en Colombia sufrió una reestructuración donde se crearon entidades muy importantes como: Mincomex, Bancoldex, etc. En materia de relaciones internacionales, la conformación del Acuerdo de Cartagena en 1969 representa el primer esfuerzo en materia de integración emprendido por Colombia. Posteriormente se dieron los acuerdos comerciales con México, Caricom, Cuba, Triangulo Norte De Centroamérica, Can-Mercosur, Los Estados AELC (Suiza, Liechtenstein, Noruega E Islandia), Chile, Canadá, USA y Venezuela. El gobierno Colombiano busca cada vez una mayor liberalización de la economía a fin de aprovechar las bondades del libre comercio, atraer la inversión extranjera y generar mayores oportunidades de empleo para la población.

La evolución tendencial hacia el futuro y el comportamiento si las cosas siguen igual de esta variable en la actualidad y de cara al corto plazo establece que Colombia tiene un acuerdo suscrito con la Unión Europea, pendiente por aprobación en el parlamento Europeo, en tanto que se encuentra en desarrollo negociaciones para lograr acuerdos comerciales con Corea del Sur, Panamá, Turquía, Costa Rica, Japón, Alianza Pacifico (Colombia, Chile, México y Perú) e Israel. Las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo las negociaciones de los tratados cada vez más involucran los temas laborales en razón de las posiciones de Sindicatos, ONG`s, Organizaciones de derechos humanos, etc., quienes continúan vigilantes y toman posición frente a los gobiernos y ente legislativos de cada nación. Un ejemplo de lo anterior fue el plan que establecieron los gobiernos de Colombia y los Estados Unidos para la regulación y vigilancia de las Cooperativas de Trabajo Asociado donde se veían afectadas las condiciones laborales de las personas, todo enmarcado en la aprobación y puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio entre las dos naciones.

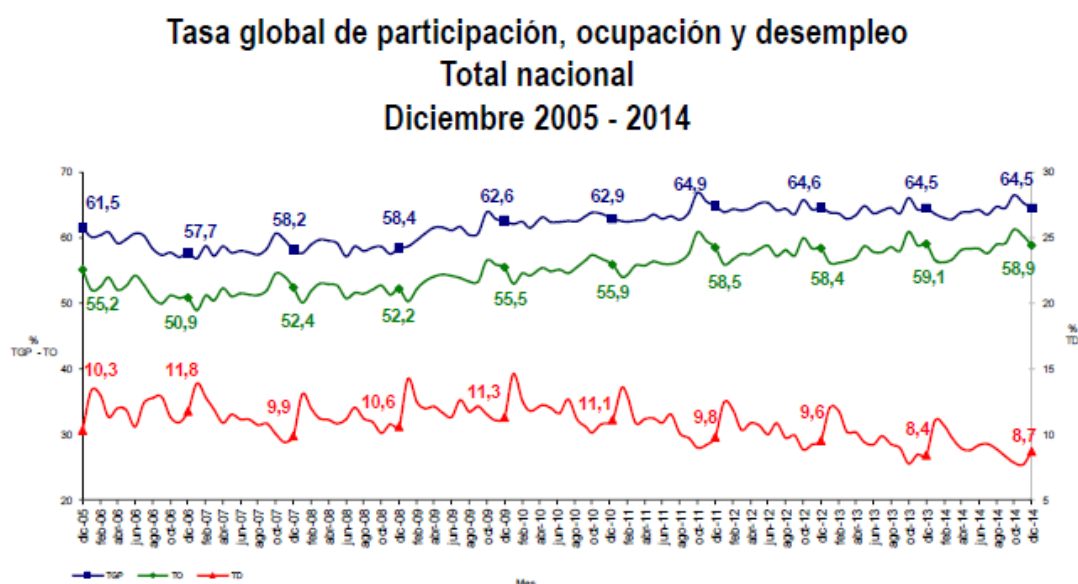
Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial están por que economías de mercado como la colombiana día tras día tienden más hacia la integración y liberalización, dadas las ventajas comparativas, competitivas y la estandarización de los mercados, es imprescindible la adaptación de las empresas ante esta realidad latente. Según lo anterior una ruptura en la tendencia liberacionista de la economía colombiana sería algo difícil de ver, pero lo que si se podría presentar es el incremento en el uso de medidas proteccionistas por parte de los países con los cuales ya se tienen acuerdos de libre comercio, básicamente atendiendo intereses de ciertos sectores o como medida de

presión política.

Variable N. 7: Crecimiento de la población económicamente activa - PEA

La evolución de este factor y como referente al cambio histórico comprobado de esta variable se puede decir que a Diciembre de 2013 según el DANE la Población Económicamente Activa (PEA) estaba compuesta en un 59.3% (13,241 miles de personas) por hombres en tanto que las mujeres al mismo periodo representaban el restante 40,7% (9,088 miles de mujeres). Para finales del 2014 del total de la PEA la población ocupada por genero era de: 58.3% hombres y 41,7% mujeres.

Ilustración 3 Tasa Global de Participación



Fuente: DANE

La evolución tendencial hacia el futuro y el comportamiento de esta variable si las cosas siguen igual se encuentra que la población Económicamente Activa es el resultado de la dinámica de otras variables demográficas y su depuración. Dentro de las variables se encuentran algunas como: la población en edad de trabajar, la población económicamente inactiva y la tasa global de participación. El análisis del promedio de los tres últimos años muestra un incremento leve en la tasa global de participación lo que tendencialmente indicaría un incremento en la PEA.

Ilustración 4 Población Ocupada, Inactiva y Subempleada

Población ocupada, desocupada, inactiva y subempleada
Total nacional
Diciembre 2013 - 2014

Población Total Nacional	Diciembre		Variación	
	2013	2014	Absoluta	%
Ocupados	21.584	21.823	239	1,1
Desocupados	1.990	2.086	95	4,8
Inactivos	12.972	13.155	184	1,4
Subempleados Subjetivos	7.029	7.035	6	0,1
Subempleados Objetivos	2.457	2.336	-121	-4,9

Fuente: DANE, GEH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con proyecciones de población elaboradas con base en los resultados del Censo 2005

TOTAL NACIONAL	Variación estadísticamente significativa	Limite Inferior	Limite Superior	Error Relativo %
Diciembre				
Ocupados	No	21.568	22.078	0,6
Desocupados	No	1.954	2.217	3,2
Inactivos	No	12.905	13.406	1,0
Subempleados subjetivos	No	6.788	7.283	1,8
Subempleados objetivos	No	2.201	2.470	2,9

Fuente: DANE, Metodología Estadística

Fuente: Dane – Metodología Estadística

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial del factor están dadas por el crecimiento durante los próximos años en determinados rangos en la distribución por edades de la población afectaría la variable externa de la PEA.

Variable N. 8: Cobertura educativa de la población

La evolución de este factor y con referente al cambio histórico y de acuerdo con la política del Gobierno Nacional, manifestada en el plan sectorial Educación de Calidad el Camino a la Prosperidad, “para alcanzar la prosperidad se debe emplear los fondos en combatir la pobreza, generando oportunidades y abrir los espacios para que la creatividad y el talento de la gente sea puesta al desarrollo del país y de su desarrollo humano y social. La primera de esas oportunidades debe ser la educación”.

En Colombia, según el plan decenal de Educación, la Educación en todos sus estadios enfrenta importantes retos, entre ellos la calidad educativa, la pertinencia, la desconcentración de la oferta, la cobertura y la deserción. El último informe del Ministerio de Educación Nacional “Balance del Gobierno de Colombia 2002 - 2010” muestra que la cobertura a nivel nacional es del 35,5% y que la deserción por cohorte es del 45,3%, cifras preocupantes cuando el objetivo es contar con más colombianos privilegiados con la

oportunidad de tener una educación, aunque la cobertura en educación básica y media ha llegado a cifras del 90% aun hace falta esfuerzos para cubrir la educación superior; en torno a esto el gobierno ha apoyado instituciones de formación Técnica y Tecnológica como el Sena y ha seguido apoyando iniciativas como los Centros Regionales de Educación Superior, ya que ésta es uno de los factores principales para lograr el desarrollo socio económico de las regiones y es sin duda un elemento fundamental para cerrar las brechas de desigualdad e inequidad social

La evolución tendencial hacia el futuro y el comportamiento si las cosas siguen igual de esta variable encuentra que la evolución tendencial está siendo apoyada por los planes del gobierno establecidos en el Plan de desarrollo Nacional y las estrategias implementadas por el Ministerio de Educación Nacional y el ICETEX para fomentar y apoyar el acceso, y la cobertura de la educación en los sectores económicos más deprimidos, trabajando como pilar esencial la primera infancia y posibilitando que la educación básica primaria, y básica secundaria tengan toda la cobertura y calidad que el proceso académico demanda.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable podrían establecer que aunque Colombia presenta una oferta educativa llamativa y se están generando esfuerzos por ampliar la cobertura de la educación, esta se dificulta debido al acceso y a los incrementos en gastos de transporte y manutención los cuales de alguna manera han sido subsidiados en la básica primaria y media, el riesgo de deserción en los estudiantes está obedeciendo a hechos como el desplazamiento forzado tanto en zonas rurales como urbanas.

Variable N. 9: Distribución de la población por edad y género

La evolución de este factor y con relación al cambio histórico comprobado se observa que la distribución poblacional en términos de edad y género determinan los requerimientos de la sociedad con relación a los bienes y servicios a producir así como también muestra un panorama de la composición del mercado laboral. Para el 2011 un poco menos de la mitad (46% aprox.) de la población total se encuentra entre los 0 y 25 años. En el caso de los hombres en el mismo rango de edades se encuentra aproximadamente el 48 % de la población nacional de dicho género, en tanto que las mujeres entre los 0 y 25 años componen cerca del 45 % del total de la población femenina al 2011. Cerca del 34 % del total de la población colombiana se encuentra en el rango de

edad de los 25 a los 50 años. En el caso de los hombres 33,4 % aprox. Se encuentra entre los 25 y los 50 años, mientras que la cifra en el caso de las mujeres es del 35%

La evolución tendencial hacia el futuro y el comportamiento de la variable si las cosas siguen igual están impactadas por la evolución tendencial de la variable de acuerdo a proyecciones del DANE y el gobierno nacional muestra una mayor participación de la población femenina en el total de la población. De la misma manera la composición por edades indica que en el corto y mediano plazo la población en edad de trabajar será cada vez mayor, mientras que la población adulta mayor tendrá una menor participación sobre el total.

Ilustración 5 Colombia, Estimaciones y Proyecciones de Población. 1985-2020

Cuadro 1.
COLOMBIA, Estimaciones y Proyecciones de
Población. 1985-2020

Año	Hombres	Mujeres	Total
1985	15.187.066	15.607.359	30.794.425
1990	16.834.671	17.289.864	34.124.535
1995	18.497.463	18.992.203	37.489.666
2000	19.877.987	20.404.230	40.282.217
2005	21.169.835	21.718.757	42.888.592
2010	22.465.760	23.042.445	45.508.205
2015	23.799.306	24.403.311	48.202.617
2020	25.138.723	25.773.706	50.912.429

Fuente: DANE - Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005-2020

Fuente: DANE – Conciliación Censal 1985-2005 y Proyecciones de Población 2005 -2020

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial están dadas por el aumento de los índices de mortalidad infantil, juvenil y de la población joven adulta ya sea por muertes violentas, accidentes de tránsito, etc., afectaría la evolución tendencial de la variable. De igual manera una menor tasa de natalidad en el mediano plazo tendría incidencia en el comportamiento de la variable.

Variable N. 10: Competidores

La evolución de este factor y tomando como referente al cambio histórico comprobado. Los principales competidores que dominan el mercado por su volumen de ventas y por la variedad de su portafolio son:

- Grupo Corporativo Eficacia (Extras, Eficacia)
- Grupo Acción Plus (Acción, Acciones y Servicios)
- Grupo Listos (Listos, Visión y Marketing)

- Grupo Adecco (Adecco Colombia, Adecco Servicios)
- Grupo Manpower (Manpower Colombia, Manpower Professional)

El sector está fortaleciendo el portafolio de servicios integrales llamados también servicios especializados, OUTSOURCING y BPO, todos ellos intensivos en talento humano. Las metas se establecen sobre los servicios integrales que tienen una rentabilidad superior al servicio de suministro de personal temporal. Los competidores actuales que han venido desarrollando y fortaleciendo sus servicios especializados según análisis del sector son Eficacia S.A, Acciones y Servicios y Adecco Servicios. Sin embargo, la rentabilidad de Adecco es superior a la de todos sus competidores en el país, situación originada en sus políticas corporativas. Nuestra Organización se encuentra dentro de las primeras 5 con mayor margen bruto y dentro de las primeras 7 con mayor margen neto. Estos resultados se muestran en el anexo 7.

La evolución de la tendencia hacia el futuro y el comportamiento de esta variable, si las cosas siguen igual están dadas por el crecimiento de ventas del sector en los próximos años puede ubicarse en cifras que pueden fluctuar entre al 5,0% y el 6,0% anual. En Colombia, como ya se ha mencionado ampliamente, la falta de una legislación actualizada y clara se ha convertido en un obstáculo para el desarrollo pleno de los servicios de BPO y Outsourcing. Esta situación puede mantener o inclusive disminuir los márgenes brutos y netos del sector que se ubican en el 8,0% y 1,0% respectivamente.

Las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial de esta variable estaría dadas por la introducción en Colombia de una legislación más acorde con la evolución de las tendencias mundiales en materia laboral, pueden tener en el país un impacto muy importante en la generación de nuevos espacios para el desarrollo de negocios BPO y Outsourcing, como se muestra en el anexo 8 en el que se presenta el desarrollo de estos negocios a nivel mundial. Estos negocios tienen un diferencial de margen frente a los negocios que hoy se desarrollan en nuestro país. Los distintos participantes del mercado, asociaciones como la Cámara Colombia de BPO y el Gobierno pueden generar una interesante oportunidad de generación de trabajo especializado y negocios rentables y duraderos para la economía del país. Nuestro sector ha demostrado ser un dinamizador de empleo formal, generador de bancarización y de primer empleo.

Competencia sobre las mismas metas

El sector está fortaleciendo el portafolio de servicios integrales llamados también servicios especializados, todos ellos intensivos en talento humano. Las metas se establecen sobre los servicios integrales que tienen una rentabilidad superior al servicio de suministro de personal temporal. Los competidores actuales que han venido desarrollando y fortaleciendo sus servicios especializados según análisis del sector son el Grupo Eficacia, el Grupo Adecco y el Grupo Listos.

Principales Referencias Competitivas

A continuación se relacionan los principales competidores del Grupo Empresarial S&A Serviasesorías en los cuales se identifica sus principales características, debilidades y fortalezas en las cuales puede trabajarse y validar si la estrategia de futuro propuesta puede llevar a permanencia en el mercado hacia el año 2020.

Tabla 9 Matriz De Ventaja Competitiva

COMPETIDOR	FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA	MOVIMIENTOS BÁSICOS Y METAS	ÁREAS VULNERABLES	CAMPOS DE BATALLA
Grupo Corporativo Eficacia	35 años de presencia en el mercado nacional y 8 en el mercado ecuatoriano. Presencia nacional con una amplia cobertura geográfica, aspecto de gran importancia para las grandes compañías de consumo masivo con operación en Colombia y la Región Andina	Desde hace 4 años se ha enfocado en el fortalecimiento de su portafolio de servicios especializados, en la búsqueda de convertirse en el líder de BPO para mercadeo, ventas y atención de punto de venta.	Procesos administrativos de toma de decisión demasiado centralizados. Los clientes de gran facturación presionan demasiado la tarifa y la guerra por el volumen de ventas es un factor que deteriora la rentabilidad.	Servicios especializados en: Operación logística en punto de venta. OUTSOURCING de Talento Humano OUTSOURCING de nómina.
Grupo Adecco	Multinacional con amplia experiencia en procesos de tercerización de servicios, líder y referente mundial del sector.	Fortaleza en el negocio de HEAD HUNTER y servicios especializados de talento humano. Está enfocando su estrategia en el crecimiento de los servicios de atención en punto de venta.	Las políticas corporativas son un obstáculo para el crecimiento de su portafolio.	Servicios especializados en: Head Hunter Outsourcing De Talento Humano Outsourcing De Nómina.

Fuente: Elaboración propia

4.1.3 Análisis del presente bajo los direccionadores de cambio para del Grupo Empresarial S&A Asesorías

Una vez revisado el estado actual de la compañía y su entorno se desarrolla la metodología del Abaco de Regnier, que generará las variables prioritarias que tienen protagonismo en cada uno de los direccionadores de cambio identificados durante el proceso de análisis, reduciendo la incertidumbre de las actuales acciones de la Empresa Caso de Estudio en sus posibles escenario de futuro, para lo cual se trabajo el instrumento con un Grupo de colaboradores de la empresa caso de Estudio; en el que se distribuyó un cuestionario (ver Anexo 3) a cada miembro del grupo de expertos de la compañía y miembros de alto conocimiento del sector, donde se ha valorado el conocimiento desde los diferentes frentes ya sean operativos o/y estratégicos de la empresa. A continuación se presenta los resultados obtenidos del ejercicio realizado.

Para el desarrollo de este proceso se tuvieron en cuenta los 16 direccionadores de cambio que describen las principales variables internas y externas, reflejan la visión estructural de proyección de futuro estratégico de la empresa caso de estudio, dada a partir de la dependencia y valoración del grupo de colaboradores expertos consultados.

Tabla 10 Expertos Participantes del Ábaco de Regnier

Nombre	Cargo	Antigüedad Años
Armando Gil Molina	Gerente Corporativo	18
Giovanna Díaz Gil	Gerente de Operaciones	8
Denise Moreno Taylor	Gerente de Talento Humano	1,9
Ximena Monsalve	Directora de Tesorería	1
Jazmín Londoño	Directora de SOI	8
María Ximena Mejía	Directora Comercial	2
Ivonne Rincón Cortes	Coordinadora Nacional de Compras	5
Claudia Domínguez	Coordinadora Nacional de Selección	3
Anabolena Rayo	Coordinadora Nacional GTH	1
Gilberto Quintero	Analista de Contabilidad	4

Fuente: Elaboración Propia

4.1.4 Priorización de los direccionadores de Cambio

A continuación se presenta los resultados de 16 direccionadores de cambio, los cuales han sido evaluados por cada experto durante el proceso como activadores o retardadores de cambio, para que sirvan como herramienta que estime el grado de protagonismo al interior de la Empresa caso de estudio al horizonte establecido para el año 2020, de acuerdo con la siguiente escala de colores, De igual forma que los colores de un semáforo; el verde es un color favorable, el rojo es un color desfavorable, el amarillo un color intermedio y el blanco es un voto nulo o en blanco, se podrá observar la escala cromática más detallada en el anexo 4.

Bajo la escala cromática dada en el anexo 4 se procede a ordenar cada uno de los

resultados obtenidos por el grupo de expertos de la empresa caso de estudio, para hacer una mejor revisión se procede a ordenar los resultados de mayor a menor, de acuerdo con el total de valoración obtenida, para que se pueda evidenciar los direccionadores de cambio pueden ser de alto, mediano o poco protagonismo.

La siguiente Tabla que se encuentra a continuación tiene la siguiente interpretación

Tabla 11 Escala De Interpretación De Resultados

		SIGLAS
4.1 - 5.0	Direccionadores Alto protagonismo	DAP
3.1 - 4.0	Direccionadores de Medio protagonismo	DMP
3.0- 2.0	Direccionadores de Poco protagonismo	DPP

Fuente: Abaco de Regnier

Tabla 12 Resultados metodología Ábaco de Regnier

		a Díaz	Armand Gil	Denise Moreno	London	Monsalv	Ximena	Rincón	Doming	Anabole na Rayo	Quinter		PROM	DIRECCIONA
	Variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J			
1	Niveles de satisfacción y Administración del cliente	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47	4,7	DAP
2	Comportamiento de las finanzas (Liquidez, Endeudamiento, Rotación de Cartera, Rentabilidad y su Administración)	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	47	4,7	DAP
3	Direccionamiento estratégico de la empresa	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47	4,7	DAP
6	Desarrollo de Creatividad e Innovación en la empresa y sus áreas	5	5	4	5	5	5	5	1	4	5	44	4,4	DAP
12	Clima organizacional en la empresa	5	5	2	5	5	4	3	5	4	5	43	4,3	DAP
13	Gestión de la calidad y procesos de certificación	5	5	2	5	5	4	4	5	5	4	44	4,4	DAP

Fuente: Cálculos propios

Tabla 12 Resultados metodología Ábaco de Regnier
Continuación

16	Sistema de información y Tecnología –TIC (Grado de uso y apropiación)	5	5	5	5	5	5	3	1	4	5	43	4,3	DAP
11	Desempeño y formas de contratación del recurso humano	5	5	2	5	5	4	3	4	4	4	41	4,1	DAP
4	Portafolio de servicios	5	4	5	4	4	5	4	1	4	4	40	4,0	DMP
8	Posicionamiento de la empresa en el mercado regional y nacional	5	4	4	4	5	4	4	1	4	5	40	4,0	DMP
9	Proceso de capacitación	5	5	4	5	4	5	3	1	3	5	40	4,0	DMP
5	Desempeño de la competencia	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	39	3,9	DMP
10	Procesos de expansión de la compañía	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	39	3,9	DMP
14	Prácticas de responsabilidad social y empresarial	5	5	2	4	4	4	3	3	4	4	38	3,8	DMP
15	Prácticas ecológicas y ambientales	5	5	1	5	4	2	3	4	4	3	36	3,6	DMP
7	Forma de reparto de dividendos entre accionistas	5	2	1	4	5	1	3	0	0	5	26	2,6	DPP

Fuente: Cálculos propios

4.2 Reflexiones a partir de los datos obtenidos

La escala cromática de la metodología de Ábaco, ayuda a establecer las diferentes opiniones de los expertos que hicieron parte del trabajo de evaluar el horizonte estratégico de la empresa caso de estudio al 2020, reconociendo la jerarquía e importancia de los direccionadores de cambio identificados durante el desarrollo de la investigación. Es así como se puede conocer la valoración e importancia de las posibles acciones estratégicas que afectan la situación actual de la empresa y aquellas que pueden llevarse a mejorar para moldear el futuro de la empresa, esta estimación del comportamiento de las variables de cambio, pueden determinar también a la dirección la intensidad de problemas que la empresa puede estar teniendo hoy en día.

En conclusión las variables calificadas con color verde, pertenecen al grupo de alto protagonismo y así sucesivamente hasta clasificarlos de altos, mediano y bajo protagonismo. La tabla final establece la postura de la realidad que observa el grupo de expertos, mostrando que este ejercicio genera un aporte metodológico de carácter cualitativo a la investigación y muestra criterios que se apartan de las respuestas de sí o no, típicamente utilizadas.

A continuación se relacionan y se argumentan las valoraciones del total del grupo de expertos, definiendo las variables de Alto direccionamiento:

Niveles de satisfacción y Administración del cliente

El 70% de las personas expertas que diligenciaron la encuesta votaron de color verde oscuro dado que reconocen la importancia que tiene para compañía la satisfacción del cliente, como factor clave en la puesta de nuevos negocios y posterior reconocimiento en el sector de la misma. Sin embargo, tres expertos calificaron esta variable de color verde claro, especificando que si bien la satisfacción al Cliente es un factor clave de éxito, pueden existen otros factores que tengan un peso mayor, es decir que si el trabajo y la promesa de valor de la empresa están alineadas con su plan estratégico, el desempeño de toda la empresa repercutirá positivamente en esta variable.

Comportamiento de las finanzas (Liquidez, endeudamiento, rotación de cartera, rentabilidad y su administración)

La valoración verde oscuro representada en un 80% de los expertos que calificaron el instrumento, establece que dicha variable representa una variable clave ya que abarca indicadores como endeudamiento, liquidez y rentabilidad, índices sensibles para el crecimiento y permanencias de la compañía en el corto y largo plazo, dado que apalanca el buen funcionamiento operativo de la empresa, la valoración en verde claro y en amarillo, se explica desde funcionarios que trabajan con talento humano y establecen que la variable financiera no generaría los mismo niveles sino tuviera personas adecuadamente estructuradas para desempeñar sus cargos, sin embargo anotan la importancia que tiene el medio y factores exógenos a la empresa, que pueden hacer que la situación de la empresa en endeudamiento y la liquidez o en rentabilidad se vea golpeada o afectada.

Direccionamiento estratégico de la empresa

Para el 70% de los expertos consultados en el proceso, esta variable es un factor clave de éxito organizacional y más en el momento en que se encuentra la empresa donde está evaluando la posibilidad de hacer una reconfiguración de su portafolio con el fin de optimizar sus ingresos y posicionarse en el sector, sin embargo existe un 30% de expertos que argumentan que la dinámica del sector y nuevas legislaciones pueden empañar el panorama para la compañía dado que la empresa ha venido poco a poco estableciendo nuevamente sus buenas relaciones con bancos y proveedores y que la toma de decisiones también está tomando nuevos rumbos en la compañía, obedeciendo a una nueva estructura que responda a una nueva realidad actual.

Desarrollo de Creatividad e Innovación en la empresa y sus áreas

Para el 70% de los expertos consultados, esta variable es un factor clave de éxito para la empresa dado posibilita de hacer desarrollo es e innovaciones en las aéreas que beneficiarían los procesos establecidos e impactarían positivamente el impacto en el sector, sin embargo existe un 30% de los expertos argumentan que la dinámica del sector y las nueva reformas a las legislaciones pueden detener dicho desarrollo, por ser este un sector con altas barreras de acceso en el mercado.

Clima organizacional en la empresa

Esta variable refleja un poco la necesidad que ha tenido al empresa de un proceso de análisis de clima organizacional en donde se refleje solución algunos de los principales

problemas que los mismos expertos han evidenciado y que con esta investigación y la colaboración de la gerencia se llevo a cabo en el 2012 al 2013 donde se analizaban los siguientes aspectos:

- Comunicación
- Políticas y misión
- Relación jefe - colaborador
- Trato respetuoso
- Estimulo al mejoramiento
- Interés por los empleados
- Control y organización del trabajo
- Capacitación - inducción
- Armonía
- Trabajo en equipo
- Estabilidad laboral
- Innovación
- Recursos físicos y tecnológicos
- Sisoga – (seguridad industrial y gestión ambiental)
- Calidad del servicio
- Calidad del trabajo

De donde se concluye que se debe mejorar el reconocimiento laboral de los empleados, tanto cuantitativo como cualitativo, establecimiento a procesos de carrera y sucesión que permita proyectar un crecimiento profesional al interior de la organización y procesos de actualización de perfiles, desarrollo de proyectos con establecimiento de Indicadores que permitan tener conocimiento sobre lo que se espera de cada colaborador en su puesto y los criterios de evaluación.

Gestión de la calidad y procesos de certificación

El 60% de los expertos consultados ven esta variable importante y relevante para la organización ya que es un proceso que permite organizar el interior de la compañía y la posiciona en el sector, adicionalmente le permite fortalecer su portafolio de servicios ya que puede demostrar con experiencia propia resultados altamente confiables, es importante que el 40% de los expertos que no la consideraron tan relevante apoyan su observación en el impacto

que dicho proceso ocasiona en los colaboradores de la empresa a los cuales de alguna manera perciben con mayor carga laboral esta nueva apuesta de la compañía.

Sistema de información y Tecnología –TIC (Grado de uso y apropiación)

El 70% de expertos apoyaron esta variable como direccionador de alto protagonismo, mientras que el 30% establecen que su relevancia está unida a otros factores claves de la empresa que están siendo jalonados por el plan estratégico.

En consideración a los resultados obtenidos con la metodología Reiner y en colaboración con la metodología desarrollada por el profesor Medina, Docente de la Universidad del Valle en la maestría de Administración se organizaron todas las variables de la siguiente manera con el fin de ubicarlas en un orden jerárquico

4.3 Matriz De Importancia y Gobernabilidad (IGO)

Como se explico en la metodología, la Matriz IGO, califica la importancia de las variables con el fin de verificar la pertinencia de las acciones y la gobernabilidad que pueda llegar a tener la empresa sobre las acciones que determinen decisiones importantes para la permanencia de la empresa en el mercado.

Para efectos de la investigación los autores y los expertos de la compañía generaron **36 variables** que tendrían incidencia sobre la empresa, estas variables fueron jerarquizadas y analizadas de acuerdo a las siguientes preguntas:

¿Cuál ha sido la evolución de este factor? (teniendo el cambio histórico comprobado)

¿Cuál es su evolución tendencial hacia el futuro(teniendo en cuenta el comportamiento si las cosas siguen igual)

¿Cuáles son las rupturas eventuales que podrían contrarrestar la evolución tendencial?

Cada variable, demuestra su comportamiento histórico, su posible evolución tendencial y las posibles rupturas que quiebren la evolución tendencial.

La Clasificación por orden de importancia e incertidumbre de los factores y/o las tendencias motrices implica su jerarquización, sobre la base de dos criterios: primer el grado de importancia para el logro de la decisión principal; segundo el grado de incertidumbre que rodea estos factores y condiciona las posibles transformaciones de las tendencias, el lector podrá encontrar en el punto 4.1.2 el detalle de cada variable Externa que responde al proceso aquí mencionado en la dimensión de Entorno.

Cada una de estas variables fueron relacionadas frente a cinco (5) dimensiones:

Desarrollo Corporativo, Entorno, Talento Humano, Tecnología y la Financiera, estas dimensiones dan cuenta de la estructura que tiene el grupo empresarial, y el fortalecimiento en el área de Tecnología que espera tener en el mediano plazo. Estas variables fueron discutidas y analizadas bajo la óptica del profesor Mojica autor de esta técnica.

Ilustración 6 Matriz de Gobernabilidad

IMPORTANCIA	(+)	A Mayor importancia, Menor gobernabilidad	B Mayor importancia, Mayor gobernabilidad
	(-)	C Poca importancia, Poca gobernabilidad	D Baja importancia, Alta gobernabilidad
		(+)	(-)
GOBERNABILIDAD			

Fuente: Francisco José Mojica

Se debe recordar que las variables a considerar son aquellas que están ubicadas en los cuadrantes A y B como se describe a continuación:

Cuadrante A **Retos**: Están en el extremo superior izquierdo (mayor Importancia pero menor Gobernabilidad); estas variables van a repercutir sobre la empresa pero no se tiene un control total sobre ellas, por lo tanto el reto es lograr que la empresa tenga el control.

Sector B **Inmediatas**: Aquellas que están en el extremo superior derecho, Son las variables que tienen mayor Gobernabilidad y mayor Importancia, en otras palabras, La empresa tiene el control sobre ellas y su ejecución tendrá una importante repercusión en el escenario de futuro propuesto; por lo tanto deben considerarse como prioritarias para la investigación.

Se anexa la matriz final que da cuenta final del proceso donde quedaron las variables ubicadas en los cuadrantes A y B, asignadas a las dimensiones antes nombradas.

Tabla 13 Matriz De Importancia y Gobernabilidad

No.	Variables Internas	Importancia	Gobernabilidad	Cuadrante	DIMENSION
1	Administración de relaciones con los clientes	4	5	B	DESARROLLO CORPORATIVO
2	Grado de creatividad e innovación del área	4	3	A	
3	Comportamiento de las Finanzas (Liquidez, Capacidad de endeudamiento, Rotación de Cartera, Rentabilidad)	4	5	B	FINANCIERO
4	Uso de las TIC por parte del área para desarrollar de forma efectiva sus actividades	4	4	B	TECNOLOGIA
5	Grado de calificación del personal de la empresa	4	3	B	GESTION DEL TALENTO HUMANO
6	Política de Empleo	4	1	A	ENTORNO
7	Reforma Tributaria	4	1	A	
8	Tasa de Interés	4	1	A	
9	Desarrollo del sector de las EST y de Servicios Integrales	3	3	B	

Fuente: Elaboración propia

4.4 Implicaciones Escenarios

A continuación se presentan los tres escenarios básicos que son relatos de lo que podría ocurrir en el sector de empresas de servicio Temporal para el periodo comprendido entre 2011 y 2020 tomando en consideración los actuales movimientos del mercado y las consideraciones optimistas y pesimistas que podrían suceder. La narrativa se centra en tres dimensiones (**Desarrollo Corporativo**, **Entorno** y la **Financiera**), dado que las variables resultantes de la matriz de Importancia - gobernabilidad y la técnica del Abaco, establecieron mayor incidencia en estas dimensiones para el futuro del Grupo empresarial.

De acuerdo a esto se le dio un nombre que consideramos representativo de la dimensión y cada escenario adoptó un nombre para describir si es optimista, estándar o pesimista.

Es importante anotar que cuando se describe el Escenario **optimista**, los autores muestran cada dimensión acompañada de las variables asociadas a ella, planteando el mejor panorama que puede tener la empresa.

En el Escenario **tendencial**, cada dimensión acompañada de las variables asociadas a ella, representan una fotografía del momento actual de la empresa.

En el Escenario **pesimista** cada dimensión acompañada de las variables asociadas a ella, representa el peor resultado para la empresa. Esto conceptos puede servir para estar preparado para momentos decisivos para la compañía.

El Escenario **contrastado** toma eventos y resultados de cada una de las variables analizadas en las que la empresa puede llegar estar de no cumplir con el escenario deseado.

4.4.1 *Apuestas y Desafíos*

Es el nombre que se le dio los escenarios planteados en la dimensión de Desarrollo Corporativo, en la medida en que una buena estrategia de esta dimensión fortalecerá a la compañía frente a su posición de su competencia y en el sector, lo cual le permitirá desarrollar e innovar en su portafolio de servicios, generar mayor y mejores contrataciones para su personal, mejorando el valor de empresa.

4.4.2 *Producir y Luchar Juntos*

Es el nombre que se le dio los escenarios planteados en la dimensión del Entorno (Económica, política, ambiental, tecnológica).

Las medidas que tome el Gobierno Nacional para el manejo de la economía del país afectarán para bien o para mal el sector ya sea con la expedición de medidas o normatividad. Esta dimensión contiene en su mayoría variables externas que no son gobernadas por la empresa pero que influyen sobre ella.

4.4.3 *Trabajado Ando*

Es el nombre que se le dio los escenarios planteados en la dimensión Financiera. Acciones que guardan coherencia con la dimensión de desarrollo corporativo en las cuales afectan el sector y la competencia, sin dejar de atender los clientes finales y sus necesidades, los cuales pueden influir positiva o negativamente las decisiones que se tomen al interior de la empresa para permanecer en el mercado y poder crecer.

A continuación se encontrará una tabla que describe las tres dimensiones (**D**esarrollo **C**orporativo, **E**ntorno y la **F**inanciera) bajo los escenarios posibles de análisis para el grupo empresarial.

Tabla 14 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios

“Apuestas y Desafíos”: esta dimensión pertenece al **Desarrollo Corporativo** y se espera que una buena estrategia de esta dimensión fortalecerá a la compañía frente a su posición en cuanto a su competencia en el sector, permitiéndole desarrollar e innovar en su portafolio de servicios, generar mayor y mejores contrataciones para su personal, mejorando el valor de empresa en el largo plazo.

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La compañía logra incrementos superiores a los del sector, fortaleciendo su portafolio de servicios especializados disminuyendo el impacto de las cargas laborales al estar concentrados en servicios que son más favorecidos en la contratación de talento humano	La compañía mantiene los márgenes actuales de rentabilidad, sin lograr un crecimiento importante en los servicios especializados. El suministro de nómina sigue siendo el principal servicio de la compañía y aunque los servicios especializados han crecido dentro del portafolio pasando del 30% al 40%, este crecimiento no altera en forma importante los resultados de la organización.	La compañía no logra consolidar los servicios integrales dentro del portafolio. La dependencia del suministro de personal temporal y el deterioro de rentabilidad de este negocio hace que la compañía enfrente problemas de sostenibilidad y competitividad, dada la dinámica de la competencia, enfocada en servicios de mayor rentabilidad.	La compañía logra un equilibrio en su rentabilidad a través de un estricto control de los costos de prestación del suministro de personal temporal, en medio de un mercado cada vez mas competido y establece unas metas más agresivas para lograr un cambio en su portafolio en el muy corto plazo.

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la descripción del escenario para la **dimensión de Desarrollo Corporativo** se mostrará la narrativa del escenario para las variables asignadas a ella:

1. Administración de relaciones con los clientes
2. Grado de creatividad e innovación del área

Esta información es tomada de la matriz de Importancia y Gobernabilidad resultante del trabajo desarrollado en el Grupo empresarial.

Tabla 15 Narrativa De Escenarios: Administración de relaciones con los clientes

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La compañía logra una fluida comunicación con sus clientes, quienes consideran a la compañía como un aliado de negocios. La profundización del portafolio de negocios es constante gracias a contacto permanente con los usuarios del servicio, con quienes permanentemente se exploran nuevas oportunidades de negocio. Se logra una utilización adecuada de recursos y se fortalecen los negocios de mayor rentabilidad, que a la vez generan altos indicadores de satisfacción en los clientes, no solamente con los usuarios del servicio, sino con las áreas de soporte como la financiera.	Las relaciones con los clientes se enfocan en el mantenimiento de los negocios actuales. Las perspectivas de nuevos negocios están limitadas por la falta de claridad en la configuración y alcance de negocios tipo BPO. Se estudia la forma de abordar las restricciones que la implementación de este tipo de soluciones para en un mediano plazo poder presentar soluciones en el portafolio de servicios que puedan cumplir con las expectativas de los clientes y en los que se esperan importantes resultados en materia de rentabilidad.	Ante la pobre reacción de la compañía ante los cambios solicitados por el mercado, los clientes van migrando paulatinamente hacia proveedores que han logrado estructurar portafolios de servicios intensivos en Servicios Integrales, Bpo y Outsourcing. El suministro de personal temporal es cada vez menos rentable y la compañía se ve en serios aprietos para cumplir sus metas de crecimiento rentable.	La compañía logra, no sin esfuerzo consolidar un servicio BPO con el que trata de mantener su presencia en el mercado y lucha contra empresas que tienen una oferta más consolidada y amplia. En este proceso, la compañía encuentra una forma de obtener un segundo aliento que le permite avanzar en el proceso de rentabilizar el negocio y consolidar un portafolio que le permita recuperar y/o mantener los clientes que están empezando a buscar otros proveedores de servicios de valor agregado.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16 Narrativa De Escenarios: Variable: Grado de creatividad e innovación del área

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La compañía cuenta con un equipo altamente especializado en la estructuración de negocios de valor agregado enfocados a BPO. Se conoce perfectamente la metodología de venta consultiva y gracias a las excelentes relaciones que la compañía desarrolla con sus clientes, permanentemente se desarrollan propuestas para nuevos negocios y partir de las necesidades que se evidencian en el cliente.	Los clientes no están totalmente satisfechos con la prestación del servicio. Con frecuencia los clientes quieren tercerizar las actividades que no son del CORE, sin sacrificar el control por los resultados de los mismos en su cadena de valor. Las compañías como la nuestra, que han enfocado su portafolio en suministro de personal, tienen dificultades para hacer una oferta de servicios que cumplan con las expectativas del mercado. Solo a través de algunos clientes se logra hacer el proceso de aprendizaje y no se está aprovechando el potencial de crecimiento a través oportunidades que el mercado da, por lo cual los crecimientos en ventas serán marginales hasta que la compañía reoriente la estrategia de ventas a través de un nuevo portafolio.	La compañía no logra configurar oportunamente nuevas líneas de negocio BPO. Su excesiva dependencia de los negocios de suministro de personal temporal y la falta de personal con experiencia en el desarrollo de negocios BPO hacen que no se logre una adecuada reestructuración del portafolio.	La necesidad de tener dentro del portafolio un servicio BPO, hace necesario la búsqueda de un especialista que asesorara a la compañía para que a partir de los procesos que hacen parte del negocio de suministro de personal temporal, construya un negocio BPO de talento humano, con el cual la compañía pueda incursionar paulatinamente en este sector y pueda mantener su ritmo de crecimiento. Al tener sus procesos de talento humano certificados, es menos compleja la tarea del asesor en la estructuración de dicho negocio. Es papel de la compañía después, capitalizar el aprendizaje y a través del fortalecimiento del equipo de trabajo, empezar a constituirse como un jugador de peso en el sector.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios

“Trabajado Ando”: esta se refiere a la **dimensión financiera**, y se espera relacionar las acciones que guardan coherencia con la dimensión de desarrollo corporativo en las cuales afectan el sector y la competencia, sin dejar de atender los clientes finales y sus necesidades, los cuales pueden influir positiva o negativamente en las decisiones que se tomen al interior de la empresa para permanecer en el mercado y poder crecer.

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La economía colombiana presenta un buen comportamiento por encima de lo esperado. Para este escenario La economía Colombiana registra la mayor tasa de crecimiento real anual, impulsado por la demanda interna, y en especial por el mayor dinamismo del consumo del sector privado y el de la inversión extranjera en el País. Vale la pena resaltar que el consumo de los hogares es el componente más importante dentro del crecimiento del producto interno bruto (PIB), y ha logrado sostenerse en niveles altos. Las proyecciones sugieren que la actividad económica presentará una dinámica muy superior a la observada en años anteriores, es decir, se mantendrá en niveles de crecimiento óptimos y	En este escenario se espera que la economía mundial logre mejorar sus niveles de desacelerándose de forma generalizada; en Europa la crisis soberana no llega a niveles profundos, por lo que se prevé una recesión leve durante los próximos tres años. En los Estados Unidos el contagio no ha sido tan impactante y se espera que su economía se siga expandiendo, aunque a un ritmo moderado dada la persistencia de los problemas estructurales. Adicionalmente, en las economías emergentes como la Colombiana se sigue observando una leve tendencia al alza, en la dinámica económica, se espera que las proyecciones de crecimiento económico se cumplan y que estas sean positivas y en crecimiento con relación a los años anteriores Aunque la incertidumbre	La economía no es capaz de facilitar los medios de pago entre los agentes económicos, debilitando la transformación de los activos y la diversificación el riesgo. El Banco central, no preserva la estabilidad monetaria, y algunos de los factores se ven afectados logrando perturbaciones en los mercados financieros. A nivel internacional se fortalece una crisis financiera, con respecto a los deudores, los cuales pueden incidir en los niveles de eficiencia de las empresas los cuales no permitirían recuperar las tasas de crecimiento de la	En términos generales, el balance de la dinámica de la actividad económica del país es satisfactorio, la tasa de crecimiento del PIB real está muy por encima del pronóstico de consenso de los analistas. La demanda interna, sigue siendo impulsada por el consumo y la inversión, ha explicado gran parte de este desempeño. Adicionalmente, la confianza de los consumidores logra mantenerse en niveles altos, en particular por los buenos resultados en la tasa de desempleo De igual manera, los industriales se ven optimistas, viéndose reflejado en incrementos moderados de la producción industrial las expectativas para los

sostenibles. Además, se prevé que el efecto directo de la turbulencia internacional sobre la economía colombiana será muy escasa, dado que es la demanda interna el principal motor del crecimiento, por lo que se espera se continúe siendo muy fuerte. Al analizar la industria se encuentra que tanto las perspectivas como el desempeño para este sector continúan en niveles satisfactorios. Por un lado, el índice de confianza industrial se mantiene con una tendencia al alza, registrando los mejores incrementos frente períodos anteriores.	generada por la crisis de la zona del euro no llegue a afectarnos, los índices de aversión al riesgo y de estrés financiero muestran señales de debilitamiento, mostrando en el inversionista extranjero mejor percepción de riesgo, en el país. La actividad económica registra un alza debido a la reducción inesperada en las tasas de ahorro y a la sólida inversión de las empresas. La confianza de los consumidores y empresarios se recupera lentamente, llegando a niveles normales para una economía como la Nuestra. El componente tendencial de la producción industrial se mantendrá prácticamente constante para los próximos años	economía y de las empresas en el corto plazo. La dolarización de los créditos y depósitos va en aumento, lo cual desmejora las condiciones de pago de los agentes que adquieren deudas en una moneda distinta a la que genera sus ingresos.	próximos años son bastante positivas; se espera que la dinámica de la economía se mantenga, aunque no se descarta la posibilidad de contracciones moderadas, teniendo en cuenta las tensiones internacionales, especialmente por la crisis de la zona del euro
--	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la descripción del escenario para la **dimensión Financiera** se mostrará la narrativa del escenario para las variables asignadas a ella:

1. Comportamiento de las Finanzas (Liquidez, Capacidad de endeudamiento, Rotación de Cartera, Rentabilidad)

Para dar claridad en el comportamiento de las variables financieras se trabajaron por aparte para evaluarlas en cada escenario de tal manera que se pueda tener una información más clara sobre la tendencia de las mismas.

Tabla 18 Narrativa De Escenarios: Variable: Capacidad de Endeudamiento

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La recomposición del portafolio de servicios ha dado como resultado la disminución de requerimientos de capital de trabajo. La compañía logra un mejoramiento en sus indicadores, disminuye su endeudamiento financiero y su capacidad de endeudamiento mejora notablemente.	La compañía mantiene un nivel de endeudamiento de alrededor del 60%, pero al tener tan alta necesidad de crédito, está a merced de los incrementos abruptos de la tasa de interés que puede afectar la rentabilidad de los negocios.	La capacidad de endeudamiento de la compañía se está viendo seriamente afectada debido a que los plazos de cartera que piden los clientes en suministro de personal es cada vez más largos. Además al seguir creciendo las ventas en suministro, el deterioro de este indicador no es fácil de revertir.	La compañía decide no trabajar con clientes que como condición piden plazos de pago superiores a 30 días. En la búsqueda de nuevos nichos de mercado, obtiene plazos adecuados en el sector oficial, disminuyendo su participación en el sector privado.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19 Narrativa De Escenarios: Variable: Rotación de Cartera

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
La rotación de cartera de mejora ubicándose por debajo de los 30 días típicos. Las buenas relaciones con los clientes y el contacto directo con las áreas financieras generan el cierre de negocios en los que se logran plazos de pago que se cumplen.	La compañía mantiene un fuerte control sobre la cartera para que el indicador no supere los 30 días. Las condiciones del mercado hacen que cada vez sea más difícil la negociación de plazo de pago, pero se ha adquirido gran experiencia en la negociación de este ítem.	La rotación de cartera supera los 30 días. La compañía se debate en la disyuntiva de mantener su crecimiento en ventas o renunciar a clientes con plazos de 60 días. El suministro se está vendiendo así y el deterioro de este indicador está haciendo que el nivel de endeudamiento financiero se incremente en niveles peligrosos	La compañía lucha por mantener la rotación de cartera por debajo de 35 días. En la medida en la que se logre hacer crecer el portafolio de negocios distintos a suministro, la presión sobre la cartera será menor.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20 Narrativa De Escenarios: Variable: Rentabilidad de la Organización

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
El cambio del portafolio hace que el margen bruto pase del 8,5% a al 12,0% y al bajar las necesidades de crédito, el costo financiero disminuye, pasando del 1,3% sobre ventas al 0,8%, con lo cual la rentabilidad neta pasa del 0,99% al 2,0%.	La rentabilidad se mantiene por debajo del 1,0%. Se necesita con urgencia un plan comercial que le permita a la compañía darle una participación mayor a los servicios especializados.	Los negocios de suministro de personal temporal son cada vez menos rentables. Además de la caída en la tarifa de administración, el costo financiero generado por la negociación de plazos de pago cada vez más extensos hace que la rentabilidad llegue a niveles inferiores al 0,4%	La implementación del servicio de BPO de talento humano, aunque no tiene participación importante en el rubro de ventas, si genera un efecto positivo en la rentabilidad, ya que es un negocio con margen del 4,5%, mientras el suministro es del 0,8%. La compañía ve la importancia de mejorar su participación en la venta y la incorporación de nuevos negocios BPO.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21 Tabla 20 Lógica De Escenarios - Descripción De Escenarios

“Producir y Luchar Juntos” Es el nombre que se le dio los escenarios planteados en la **dimensión del Entorno** (Económica, política, ambiental, tecnológica). Para el Grupo Empresarial es de vital importancia las medidas que se tomen en el Gobierno Nacional para el manejo de la economía del país, dado que afectarán para bien o para mal, el sector ya sea con la expedición de medidas o normatividad que afecten el desempeño operativo y financiero de las empresas del sector y en especial al Grupo empresarial. Es necesario hacer claridad que esta dimensión contiene en su mayoría variables externas que no son gobernadas por la empresa pero que influyen directamente sobre ella.

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
Se llega a un acuerdo con los grupos revolucionarios que pone fin al conflicto armado. Al poder llega un gobierno centralista de corte progresista. La nación se convierte en la 3era economía de la región, después de Brasil y Chile. Se da un crecimiento sostenido de la economía mayor al 6 %. El nivel de desempleo se sitúa en el 5 %. Se presenta un cambio en la composición de la inversión extranjera directa donde comienza a ganar más participación la industria manufacturera. Se dan avances importantes en materia de infraestructura.	En la presidencia de la república se mantiene un gobierno de centro-derecha con reglas de juego claras y de economía de mercado. El nivel de desempleo se mantiene en un dígito, se mantiene la política de internacionalización de la economía colombiana. La crisis económica internacional comienza a ser superada gracias a los ajustes fiscales de las naciones involucradas. En el país se incrementa la inversión extranjera directa gracias a la industria minero-energética. El conflicto armado se mantiene, pero con grupos armados cada vez más diezmados. El crecimiento económico se mantiene en un 5%.	Llegada al poder nacional de presidentes con ideologías de izquierda en el espectro político de la nación que coloquen en riesgo la existencia y sostenibilidad del sector. Un impacto mayor de la crisis económica internacional y la recesión de las economías emergentes. El estancamiento en la llegada de nuevas tecnologías para el sector por políticas inadecuadas. Disminución de los niveles de Inversión extranjera directa. Una política tributaria que desmonte los beneficios tributarios y castigue la generación de empleo	En el poder a nivel nacional se implanta un gobierno de derecha con ideologías neoliberales que privilegian el mercado. El conflicto armado se recrudece afectando la llegada de inversión extranjera directa. Las compañías minero-energéticas ganan mayor participación dentro de la industria nacional, generando regalías a la nación pero poco empleo. El índice de desempleo se mantiene entre el 11 y el 9%. El crecimiento económico se mantiene entre el 4 y el 5 %.

		por esta vía. La adopción de una política proteccionista en materia de comercio que desincentive la celebración de más acuerdos comerciales.	
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la descripción del escenario para la **dimensión de Entorno** se mostrará la narrativa del escenario para las variables asignadas a ella:

1. Política de Empleo
2. Reforma Tributaria
3. Tasa de Interés
4. Desarrollo del sector de las EST y de Servicios Integrales

Para dar claridad en el comportamiento de las variables externas que se trabajaron por aparte para evaluarlas en cada escenario de tal manera que se pueda tener una información más clara sobre la tendencia de las mismas.

Tabla 22 Narrativa De Escenarios: Variable: Política de Empleo

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
El gobierno nacional promueve la mayor participación de las empresas del sector mediante la flexibilización laboral vigiada, donde los costos laborales dejan de ser tan onerosos y altos en relación a los demás rubros de la contratación de personal. Se crea un marco jurídico-laboral que incentiva y regula la contratación por servicios especiales, donde se permite incluir actividades del core business de las compañías como susceptibles de tercerización total ó en alguna proporción.	Las políticas gubernamentales mantienen un corto alcance en relación a la flexibilidad laboral. Las reformas y proyectos propuestos para aliviar los costos laborales no prosperan en su paso por el legislativo. Los resultados de las medidas adoptadas como Ley del primer empleo, no generan gran impacto en el sector de las empresas de servicios especiales y aunque la participación de estas sobre los datos de mayores empleadores es alta, los sectores y actividades en donde se tiene presencia son de muy poco valor añadido.	La flexibilidad laboral es catalogada por el legislativo como un beneficio para las empresas sin ningún tipo de retribución para la sociedad colombiana. Los políticas y proyectos de orden legislativo tienden a mermar la participación en el mercado laboral de las empresas de servicios especiales, pues son consideraras como mecanismos de destrucción de los beneficios de los trabajadores colombianos.	El gobierno promueve la empleabilidad a través de la disminución de ciertos costos laborales como los parafiscales. El campo de acción para las empresas de servicios especiales se delimita a ciertos sectores de la actividad económica, esto impulsado por políticas del gobierno muy focalizadas que no permiten la tercerización de los procesos que hacen parte del core businnes de las empresas. La cifra de desempleo se mantiene en un solo dígito pero los sectores que emplean son de muy poco valor agregado para la totalidad de la economía colombiana.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23 Narrativa De Escenarios: Variable: Reforma Tributaria

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
Las empresas de servicios especiales obtienen una rebaja importante en la tarifa del IVA, dejándolas cerca del porcentaje anteriormente pagado por las empresas de servicio temporal. El proyecto de modificación para el recaudo de los parafiscales tiene éxito en el congreso y es aprobado, además se considera una política específica para las empresas del sector en cuanto al aporte al Sena según el número de empleados.	El proyecto de la reforma tributaria en lo relacionado con los parafiscales no pasa en el congreso de la república, en tanto que la propuesta del cambio de tarifa del IVA de los servicios temporales del 1.6% al 16%, si tiene aprobación en el congreso de la república. Las empresas de servicios especiales mantienen la tarifa del IVA en 16%	El proyecto de la reforma tributaria en lo relacionado con los parafiscales no pasa en el congreso de la república, y no se adopta por parte del gobierno nacional una medida que alivie el cargo de la tarifa de renta. La tarifa para las empresas de servicios especiales se incrementa un 4%, con lo que pasa a ser del 20%.	El proyecto de la reforma tributaria en lo relacionado con los parafiscales no pasa en el congreso de la república. El gobierno nacional adopta la medida de disminuir la tarifa de renta al 30 % y en relación al IVA para los servicios especiales se mantiene en el 16%.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24 Narrativa De Escenarios: Variable: Tasa de Interés

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
Las Tasas de interés se mantienen en un promedio del 4.0 % como medida anti cíclica del Banco de la República dada la incertidumbre externa. Lo cual favorece también a la compañía en la medida que el costo de su deuda es más baja.	La desaceleración de la demanda interna y la incertidumbre llevan a la decisión de mantener la tasa de interés en un 4.5%. La compañía se ve favorecida por la disminución en la tasa dada la composición de su deuda.	El ingreso de alto volumen de divisas por efecto del incremento de los ingresos de la industria minero-energética presiona la inflación al alza de modo tal que el banco de la república debe incrementar la tasa de interés de forma importante al pasar a tasas de un 7%. La compañía debe buscar una forma alternativa de financiación, que le garantice condiciones más favorables.	La junta del Banco de la república decide mantener la tasa de interés en 4.5%. La compañía decide buscar formas alternativas de financiación, que podría combinar patrimonio deuda.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 25 Narrativa De Escenarios: Variable: Desarrollo del sector de las EST y de Servicios Integrales

ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO TENDENCIAL	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO CONTRASTADO
Gracias a los tratados de libre comercio el tema laboral en Colombia se reorienta como resultado de la fuerte inversión extranjera, demandando una adecuada flexibilización laboral con una alta protección de los derechos de los trabajadores. La participación del sector de servicios especiales y temporales pasa de representar el 7,52% de los trabajadores formales a representar un 10 %. Las obligaciones legales contraídas en virtud de los tratados con las diferentes naciones, lleva a que se formalicen muchas compañías, con lo que la competencia dentro del sector se incrementa.	La internacionalización de la economía permite la llegada de inversión extranjera pero focalizada a la industria minero-Energética, donde es más la inversión de capital que en formación de industria. Las empresas de servicios temporales siguen con una buena participación en las tasas de empleadores, pero en actividades de muy poco valor agregado. Los servicios especiales tienen una participación muy tímida y se focalizan en servicios de atención telefónica o Call – Center. Persiste aunque en menor medida la actuación de la intermediación laboral ilegal.	La situación económica del país se ve fuertemente afectada por la desaceleración de la actividad industrial debido al efecto de la crisis económica internacional sobre nuestros principales países socios en el exterior. En razón a lo anterior la economía local sufre una desaceleración que hace que aumente el desempleo y disminuyan los flujos de inversión. Las empresas deben disminuir sus costos y tratar de optimizar sus recursos, con lo que la demanda por los servicios de las EST's disminuye drásticamente y la tercerización no cabe en la mente de los dirigentes empresariales. Se forma un caldo de cultivo para el resurgimiento de la intermediación laboral ilegal que va en detrimento de lo alcanzado previamente.	El país avanza de manera pausada y firme hacia la consolidación de una economía cada vez más internacional. Los flujos de Inversión extranjera mantienen un ritmo de crecimiento moderado pero constante. El país se perfila como una plataforma para los servicios BPO y se da poco a poco la transformación de la oferta hacia los servicios integrales de mayor valor agregado. Persisten las formas de intermediación laboral ilegales, pero en una menor medida. La competencia en el sector s más fuerte y llegan más jugadores desde el exterior.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla siguiente el lector podrá encontrar los actores como:

- Gobierno Nacional, Ministerio Trabajo, Ministerio de Hacienda, Súper Intendencia de Sociedades, Congreso de la República
- Clientes
- Sector
- La Empresa

Los cuales pueden influir positiva o negativamente en la situación del Grupo empresarial, estos pueden llamarse actores generadores de cambio por su influencia en una determinada situación que pueda influir en la toma de decisiones.

Tabla 26 Actores generadores de Cambio

Actores	Factores generadores de Cambio (mejoramiento de la situación)	Factores generadores de resistencia al cambio (empeoramiento de la situación)
Gobierno Nacional, Ministerio Trabajo, Ministerio de Hacienda, Súper Intendencia de Sociedades, Congreso de la República	El gobierno nacional mediante políticas que incentiven la inversión extranjera directa, teniendo como apoyo los tratados de libre comercio, juega un rol fundamental en la generación de empleo. Entidades como los ministerios de trabajo y hacienda influyen directamente en el actuar de las empresas de servicios especiales mediante la aplicación de políticas que permitan la flexibilización laboral y conduzcan a la viabilidad jurídica y financiera de las empresas del sector. El ministerio de hacienda en materia tributaria daría un empujón y alivio financiero a las compañías. La superintendencia de sociedades junto con el ministerio de trabajo blindaría el sector y las compañías del mismo.	En la medida en que el gobierno nacional no continúe con las políticas de internacionalización de la economía y de atracción de la inversión, provocaría un estancamiento de la actividad económica con el subsecuente resultado en la generación de empleo. Los organismos de vigilancia y control como el ministerio de trabajo y la superintendencia de sociedades si no refinan sus mecanismos de control ni ejercen la correcta presión, creando precedentes fuertes, serán actores definitivos en el declive del sector, su fragmentación y desregularización que llevaran a la pérdida de participación en el mercado laboral y su posterior desaparición.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Actores generadores de Cambio - Continuación

Actores	Factores generadores de Cambio (mejoramiento de la situación)	Factores generadores de resistencia al cambio (empeoramiento de la situación)
Clientes	La demanda de los clientes por personal y servicios cada vez más calificados y de mayor valor agregado, se convierten en el impulsor del mejoramiento y diferenciación de la compañía. El cambio de perspectiva de las organizaciones que permita que identifiquen su core-business favorecerá la actuación de las empresas de servicios especiales.	Las organizaciones dentro de la planeación de sus estrategias deben reconocer la necesidad de enfocarse en los procesos que son de su negocio, es decir de su razón social, en caso contrario lo grande de la misma organización (muchas áreas o departamentos) llevaría a notadas ineficiencias y costos innecesarios por actividades que no generan valor para sí mismas. De esta forma las empresas de servicios especiales verían afectado su mercado al no tener empresas cliente que busquen tercerizar algunos de sus procesos
Sector	El sector puede mejorar o mantener tanto las perspectivas como el desempeño económico en niveles satisfactorios, estimulando el por un lado, el índice de confianza en el sector actuando transparentemente, generando empleo a todo nivel y asegurando la producción industrial	El sector genera resistencia al cambio si adopta una tendencia de gestión humana en la que posibiliten de alguna manera competir entre los miembros del sector. Los procesos de gestión y contratación como el outsourcing, la gerencia por procesos y la gerencia por proyectos, sean cada vez menos acogidos entre los empresarios colombianos, estimulando malas prácticas empresariales. Un sector que no defienda el valor del trabajo sino que se enfatiza en buscar solo incremento de su rentabilidad encontrara como resultado respuestas del estado en regulaciones y controles excesivas sobre los procesos ofertados por el sector.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26 Actores generadores de Cambio - Continuación

Actores	Factores generadores de Cambio (mejoramiento de la situación)	Factores generadores de resistencia al cambio (empeoramiento de la situación)
La Empresa	La dinámica de los negocios BPO le presenta a la compañía permanentemente retos que la hacen mejorar en sus procesos, en la búsqueda de nuevos negocios, más rentables y que a la vez satisfagan las necesidades de los clientes. En la medida en que la compañía es capaz de reaccionar rápida y efectivamente a los cambios que exige el mercado, asegura su permanencia en este, un sector de gran crecimiento.	La resistencia al cambio, la inadecuada apropiación de recursos tecnológicos y la carencia de personal especializado, puede generar problemas para que la compañía pueda permanecer en el tiempo como un competidor de peso en el sector.

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla Implicaciones Por Escenario el lector podrá encontrar las conclusiones que marcan las consecuencias de cada uno de los escenarios anteriormente descritos para los ganadores (actores generadores de cambio) y perdedores (actores generadores de resistencia al cambio), así como los desafíos que presuponen cada uno de los escenarios y las respuestas que el grupo empresarial debe construir.

Tabla 27 Implicaciones Por Escenario: Optimista

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
La compañía logra incrementos superiores a los del sector, fortaleciendo su portafolio de servicios especializados disminuyendo el impacto de las cargas laborales al estar concentrados en servicios que son más favorecidos en la contratación de talento humano En la medida que la empresa se robustece logra tener la capacidad de tener colaboradores para desempeñarse, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, propicia en ellos una mayor capacidad en conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que los hacen más competitivos.	Competencia directa de la compañía que no logre transformar su portafolio a servicios especializados	Para la compañía la tendencia en la gestión del talento humano deberá estar enfocada además de la gestión de las personas, gestionar el conocimiento. Otro desafío para la empresa será lograr que los clientes decidan comprar y preferir los colaboradores especializados que proveen la empresa por su calidad en el servicio, por el uso de la tecnología que por el precio.	Buscar que la compañía aproveche las oportunidades establecidas por el estado frente a proyectos como regalías y a través de Colciencias, para preparar el talento humano y hacer la gestión del conocimiento.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Implicaciones Por Escenario: Optimista - Continuación

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
El Estado: Se logra llegar a acuerdos de paz con los grupos revolucionarios que pone fin al conflicto armado. Al poder llega un gobierno centralista de corte progresista. Para este escenario La economía Colombiana registra la mayor tasa de crecimiento real anual, impulsado por la demanda interna, y en especial por el mayor dinamismo del consumo del sector privado y el de la inversión extranjera en el País Se logra un crecimiento económico sostenido de la economía mayor al 6 %.	Colaboradores que logren ajustarse y prepararse para los cambios que demande el sector verán disminuida su calidad de contratación y la percepción de ingresos. con la especialización en el sector se plantea la reducción de costos operativos y del tamaño de algunos departamentos implicará la reducción de personal	Para el estado, la Gestión el talento implicará no sólo desarrollarlo sino lograr que las condiciones laborales sean las más adecuadas y justas. Propiciando un escenario de dialogo entre actores y mejoramientos de las condiciones económicas de las familias	El incremento del capital destinado para la inversión en ampliación de conectividad y desarrollo de las TIC a nivel nacional, posibilitará tener desarrollos tecnológicos a la medida de las necesidades de las compañías y del sector.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 27 Implicaciones Por Escenario: Optimista - Continuación

ACTORES GANADORES	POSIBLES REPUESTAS
Sector: vale la pena resaltar que el consumo de los hogares es el componente más importante dentro del crecimiento del producto interno bruto (PIB), y ha logrado sostenerse en niveles altos. Las proyecciones sugieren que la actividad económica presentará una dinámica muy superior a la observada en años anteriores, es decir, se mantendrá en niveles de crecimiento óptimos y sostenibles. Además, se prevé que el efecto directo de la turbulencia internacional sobre la economía colombiana será muy escasa, dado que es la demanda interna el principal motor del crecimiento, por lo que se espera se continúe siendo muy fuerte. Al analizar el sector se encuentra que tanto las perspectivas como el desempeño para este continúan en niveles satisfactorios. Por un lado, el índice de confianza industrial se mantiene con una tendencia al alza, registrando los mejores incrementos frente períodos anteriores.	La celebración de acuerdos comerciales de orden internacional buscara propiciar mayores facilidades para acceder a las tecnologías de punta presentes en los mercados internacionales

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 28 Implicaciones Por Escenario: Tendencial

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
Las compañías de servicio temporal seguirían ganando terreno en la oferta de servicios de poco valor agregado. Su volumen de facturación será alto, pero la rentabilidad seguirá igual de baja.	La compañía. Mantiene márgenes actuales de rentabilidad, pero no se logra un crecimiento importante en los servicios especializados, que pueden aportar más a los resultados de la organización.	La compañía debe volcar sus esfuerzos a transformar su portafolio de servicios de modo tal que logre una mayor participación en sus ingresos de los servicios especiales en vez de los temporales.	La compañía deberá atender el mercado y las necesidades de los clientes, deberá adoptar una estrategia a través de la cual les muestre a sus clientes los beneficios que obtendrían mediante la tercerización y los costos en los que dejaría de incurrir, que tendrían un impacto importante en sus estados financieros.
El gobierno nacional que lograra disminuir y mantener la tasa de desempleo en un solo dígito.	La población con estudios técnicos, tecnológicos y profesionales, pues el mayor porcentaje de contratación de servicios temporales se daría en actividades de poco valor agregado que requieren de poca calificación por parte del personal.	Lograr crear una base para la oferta de empleo y mano de obra calificada, que permita un desarrollo social y económico equitativo.	La puesta en marcha de planes educativos para el empleo que permitan atender una oferta de empleo más especializada y de mayor valor agregado.
Empresas de servicios conexos como lo son los proveedores de soluciones informáticas locales.	Empresas internacionales proveedoras de sistemas de información, al generarse un sector cada vez más fuerte de proveedores de sistema ERP a nivel local.	Comprender la necesidad de atender el mercado de las empresas colombianas con soluciones personalizadas.	Mayor presencia de grandes empresas informáticas brindando soluciones a las compañías colombianas con beneficios de customización y precio.
Empresas cliente al tener alternativas	Empleados contratados bajo la figura de servicio	Lograr establecer la conversión de	Propuestas de los empleados temporales para

flexibles que les permitan atender sus periodos críticos con soluciones de bajo costo.	temporal, pues su rotación entre diferentes compañías sería alta afectando su sentido de pertenencia.	servicios temporales a servicios especiales, de modo tal que el personal contratado puede lograr una mayor estabilidad y desarrollo a nivel profesional.	obtener contratos de termino indefinido o directos. Personal con nuevos talentos y capacidades para el desarrollo de funciones distintas
--	---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29 Implicaciones Por Escenario: Pesimista

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
Competencia directa de la compañía logra transformar su portafolio a servicios especializados quitándole una cuota importante de mercado y percibiendo rentabilidades superiores.	La compañía no logra incrementos superiores a los del sector, ni alcanzar el fortalecimiento de su portafolio de servicios especializados. Se enfrenta a un escenario donde no alcanza a disminuir el impacto de las cargas laborales al estar concentrados en suministro de personal.	Los competidores actuales sobrepasan la compañía en desarrollos en IT a la medida de los clientes. Las condiciones de conectividad del País se ven afectadas, pues no se alcanza la cobertura deseada. La inversión del gobierno en el desarrollo de las tecnologías de la información disminuye de forma considerable y al actuar como ente regulador en las concesiones de corte tecnológico el gobierno se ve sobrepasado en su capacidad de influir de forma positiva entre los actores del mercado.	Buscar que la compañía intente reorganizar su portafolio y aproveche las oportunidades establecidas por el estado frente a proyectos como regalías y a través de Colciencias, para preparar el talento humano y hacer la gestión del conocimiento.
	Colaboradores que logren ajustarse y prepararse para los cambios que demande el sector verán disminuida su calidad de contratación y la percepción de ingresos. con la especialización en el sector se plantea la reducción de costos operativos y del tamaño de algunos departamentos implicará la reducción de personal La contratación se limita simplemente al pago de la nómina y se desmonta en forma paulatina los programas de talento humano que no paga el cliente o que no financian aliados como las cajas de compensación. El papel de mediador frente a los clientes para lograr disminuir el nivel de insatisfacción de los colaboradores por su condición de temporales es transformado por el de simple pagador, en concordancia con la disponibilidad de recursos económicos para abordar este tipo de programas.		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29 Implicaciones Por Escenario: Pesimista - Continuación

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
	El Estado: Las condiciones de violencia en el país se agravan afectando la producción de las empresas y a su vez de la economía En este escenario la economía Colombiana registra la menor tasa de crecimiento dejando de impulsar la demanda interna, y en especial el dinamismo del consumo del sector privado y el de la inversión extranjera en el País.		El sector deberá presionar el incremento del capital destinado para la inversión en ampliación de conectividad y desarrollo de las TIC a nivel nacional, posibilitando tener desarrollos tecnológicos mínimos que la región tiene. La celebración de acuerdos comerciales de orden internacional buscara propiciar mayores facilidades para acceder a las tecnologías de punta presentes en los mercados internacionales
	Sector: Frente a las bajas condiciones de la economía se revela que el consumo de los hogares, componente más importante dentro del crecimiento del producto interno bruto (PIB), no logra sostenerse en niveles mínimos. A nivel internacional se fortalece una crisis financiera, con respecto a los deudores, los cuales pueden incidir en los niveles de eficiencia de las empresas los cuales no permitirían recuperar las tasas de crecimiento de la economía, del sector y las empresas en el corto plazo. Ante las exigencias de los clientes, cada vez se afecta en mayor medida la rentabilidad de las compañías del sector, dado que muchas de ellas no cuenta con recursos para capacitación, actividades de recreación, de salud y de acompañamiento		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Implicaciones Por Escenario: Contrastado

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
Las compañías de servicio temporal seguirían ganando terreno en la oferta de servicios de poco valor agregado. Poco a poco la participación de los negocios BPO se incrementara y la compañías entenderá la importancia de incorporarse a la dinámica que el mercado marca.	La compañía logra modestos incrementos en los márgenes de rentabilidad, pero no se logra un crecimiento importante en los servicios especializados, que pueden aportar más a los resultados de la organización. El costo de esta lentitud se verá en el crecimiento de la organización y en su rentabilidad.	La compañía debe volcar sus esfuerzos a transformar su portafolio de servicios de modo tal que logre una mayor participación en sus ingresos de los servicios especiales en vez de los temporales. Se debe apropiar este aprendizaje de manera que la oferta de servicios de su portafolio la conviertan en un jugador importante en el mercado.	La compañía deberá atender el mercado y las necesidades de los clientes, deberá adoptar una estrategia a través de la cual les muestre a sus clientes los beneficios que obtendrían mediante la tercerización y los costos en los que dejaría de incurrir, que tendrían un impacto importante en sus estados financieros.
El gobierno nacional que lograra disminuir y mantener la tasa de desempleo en un solo dígito.	En este caso también la población con estudios técnicos, tecnológicos y profesionales se verá impactada negativamente, pues el mayor porcentaje de contratación de servicios temporales se daría en actividades de poco valor agregado que requieren de poca calificación por parte del personal.	Fortalecer la base para la oferta de empleo y mano de obra calificada, que permita un desarrollo social y económico equitativo.	La puesta en marcha de planes educativos para el empleo que permitan atender una oferta de empleo más especializada y de mayor valor agregado.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 30 Implicaciones Por Escenario: Contrastado – Continuación

ACTORES GANADORES	ACTORES PERDEDORES	DESAFÍOS	POSIBLES REPUESTAS
Empresas de servicios de tecnología, que poco a poco verán crecer su mercado objetivo, en el que la soluciones de tercerización muchas veces están soportadas en desarrollos tecnológicos.	Empresas internacionales proveedoras de sistemas de información, al generarse un sector cada vez más fuerte de proveedores de sistema ERP a nivel local.	Comprender la necesidad de atender el mercado de las empresas colombianas con soluciones personalizadas.	Mayor presencia de grandes empresas informáticas brindando soluciones a las compañías locales.
Empresas cliente al tener alternativas flexibles que les permitan atender sus periodos críticos con soluciones de bajo costo y la posibilidad de tercerizar procesos que no son de su CORE, con la confianza de que serán bien atendidos.	Empleados contratados bajo la figura de servicio temporal, pues su rotación entre diferentes compañías sería alta afectando su sentido de pertenencia. El lento crecimiento de los servicios especializados hace que sea difícil y costoso encontrar y/o formar personal especializado.	Lograr establecer la conversión de servicios temporales a servicios especiales, de modo tal que el personal contratado puede lograr una mayor estabilidad y desarrollo a nivel profesional.	Propuestas de los empleados temporales para obtener contratos de termino indefinido o directos. Personal con nuevos talentos y capacidades para el desarrollo de funciones distintas

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Narrativa del Escenario deseado – (Renovador)

Con el correr del año 2020, el Grupo Empresarial S&A Serviasesorías, en su Dimensión de Desarrollo Corporativo logra incrementos superiores a los del sector, fortaleciendo su portafolio de servicios especializados, con nuevas líneas de negocio a partir de la innovación, la experiencia y la investigación de su gente, los servicios que dieron inicio al Grupo empresarial fueron fortalecidos y permitieron llegar con nuevas propuestas de valor a los clientes. Se disminuye el impacto de las cargas laborales al estar concentrados en servicios que son más favorecidos en la contratación de talento humano, en cuanto a la dimensión del entorno, el estado llega a un acuerdo con los grupos revolucionarios que ponen fin al conflicto armado. Al poder llega un gobierno centralista de corte progresista. La nación se convierte en la tercera economía de la región, después de Brasil y Chile. Se da un crecimiento sostenido de la economía mayor al 6 % y el nivel de desempleo se sitúa en el 5 %. Se presenta un cambio en la composición de la inversión extranjera directa donde comienza a ganar más participación la industria manufacturera. Se dan avances importantes en materia de infraestructura, beneficiando así la proyección dada para la Dimensión Financiera en donde se ratifica que la economía colombiana presenta un buen comportamiento por encima de lo esperado, registrando la mayor tasa de crecimiento real anual, impulsado por la demanda interna, y en especial por el mayor dinamismo del consumo del sector privado y el de la inversión extranjera en el País. Aquí vale la pena resaltar que el consumo de los hogares es el componente más importante dentro del crecimiento del producto interno bruto (PIB), logrando sostenerse en niveles altos. Las proyecciones económicas sugieren que se presentará una dinámica muy superior a la observada en años anteriores, es decir, se mantendrá en niveles de crecimiento óptimos y sostenibles. Además, se prevé que el efecto directo de la turbulencia internacional sobre la economía colombiana será muy escasa, dado que es la demanda interna, el principal motor del crecimiento, por lo que se espera se continúe siendo muy fuerte. Al analizar la industria se encuentra que tanto las perspectivas como el desempeño para este sector continúan en niveles satisfactorios y el índice de confianza industrial se mantiene con una tendencia al alza, registrando los mejores incrementos frente períodos anteriores.

Durante estos años la empresa ha construido alianzas estratégicas con compañías reconocidas en sus sectores de influencia permitiendo el crecimiento sostenible y el

incremento en sus ventas en un 20%, su indicador de cartera llega a cumplir con las políticas establecidas, se ejecuta un seguimiento a su programa de operación que garantiza oportunidad y calidad en la emisión y radicación de facturas, de igual manera se ha fortalecido la confianza del sector financiero y se cuenta con cupos de crédito equivalentes al 70% de sus ventas mensuales, esto le permite atender su operación de caja y crecimiento del negocio sin tener contratiempos. La administración del riesgo se refleja como un proceso diferencial en la toma de decisiones y en la gestión de todos los procesos, adicionalmente la empresa logro hacer efectivo el relevo generacional y la implementación de una junta directiva que tiene claro el futuro de la compañía, para que esta sea una compañía atractiva para el inversionista, percibida como una empresa próspera, ejecutando las mejores prácticas gerenciales, actuando en mercados mas allá de las fronteras nacionales, las ventas de las nuevas líneas de negocio, representan un crecimiento constante en la empresa, los procesos son simples y directos, apoyados en tecnología de punta y un equipo de trabajo que actúa alineado a una cultura de servicio al cliente, innovación y resultados.

En cuanto a la dimensión de Gestión Humana, el grupo empresarial lograr la capacidad de tener colaboradores para desempeñarse, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados, buscando que las funciones inherentes a un empleo mayor remunerado estén dadas por la cualificación conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado, su estructura comercial está dotada de un equipo profesional, competente, creador de nuevas oportunidades de negocio acordes con la estrategia, que se ha convertido a través del tiempo en una fortaleza de sostenimiento, crecimiento y fidelización de sus clientes.

La tendencia en la gestión del talento humana deberá ir mas allá de gestionar a las personas para gestionar el conocimiento, este avance implicará para el Grupo Empresarial, el sector y el país no sólo desarrollarlo sino hacerle ver a las personas, a los integrantes del equipo de trabajo que tienen uno o varios talentos y que los pueden conducir a situaciones óptimas de desarrollo, mejorando sus condiciones de vida y de su entorno familiar. En cuanto a la dimensión tecnológica, el país gracias a las regalías que a través de Colciencias puede destinar el capital para la inversión en ampliación de conectividad y desarrollo de las TIC a nivel nacional, este sector no solo, incrementar su infraestructura y cobertura sino

que además puede aportarle a las empresas desarrollos que beneficien su operación, posibilitando tener desarrollos tecnológicos hechos a la medida de las necesidades de las compañías. Para el grupo empresarial la innovación tecnológica es una apuesta permanente, logra realizar la reingeniería en cada uno de los procesos de la compañía cuenta con diseños y estructuras tecnológicas adecuadas que permiten generar indicadores sistematizados, acercamiento al cliente con herramientas de Network Marketing, manejo de inventarios de los clientes y proveedores, sistema de inteligencia de negocio e informes dinámicos. Cuenta con herramientas tecnológicas de apoyo para los procesos de la organización bajo plataforma web 2.0, muchos de estos servicios y plataformas están albergados en la nube, donde los clientes y colaboradores pueden acceder a la información desde cualquier lugar de forma garantizada, segura, confiable y en tiempo real.

Con la celebración de acuerdos comerciales de orden internacional se logran mayores facilidades para acceder a las tecnologías de punta presentes en los mercados internacionales. Sumado a esto las condiciones del dólar, devaluado frente al peso colombiano, favorece las importaciones de este tipo de activos.

4.6 Desafíos y respuestas

De acuerdo al análisis realizado en cada una de las dimensiones y variables, se ha contrastando cada posible escenario estableciendo una relación final de estos dos escenarios Más Probable y el deseado (Optimista) en donde se muestra, que si el Grupo Empresarial logra pasar del escenario más probable al escenario deseado (optimista), la empresa debe alcanzar por medio de los objetivos planteados, con ayuda de instrumentos como el mapa estratégico y finalmente el Balanced Scorecard con el cual se medirá el cumplimiento de los objetivos.

Se puede analizar que el estudio de las diferentes dimensión en los escenarios de futuro, el Grupo Empresarial se encuentra actualmente llegando a estar en escenarios deseados en la dimensión de Talento humano y de Tecnología, sin embargo, la empresa debe busca posicionarse mejor en el mercado, pasar del escenario más probable al deseado, para que esto suceda, se necesitará de cambios significativos en todas las dimensiones por lo que se requerirá el compromiso de la administración y los colaboradores. El mayor reto será lograr migrar a servicios especializados y lograr que los clientes decidan apostarle a la nueva propuesta que por su calidad, innovación y desarrollo, los cuales pueden contribuir a mejorar sus indicadores y su servicio a otras empresas estableciendo así la diferencia en el sector y cumpliendo con el objetivo propuesto.

Los objetivos de las siguientes dimensiones más cercanas al escenario deseado están dadas en el aprovechamiento del desarrollo y perspectiva económica creciente del país, con los cual se abrirán puertas que generaran ventajas que capitalizadas se verán reflejadas en mayores ventas y mayor participación en el mercado, ya que la economía del país tiende a mejorar. Aunque esta dinámica de país no es controlada por la empresa, esta puede anticiparse y prepararse para aprovechar oportunidades de crecimientos en la economía del país.

En la apuesta por seguir la consolidación financiera, el Grupo Empresarial ha venido experimentando una caída en la venta consolidada debido al comportamiento del servicio de suministro de personal temporal sin embargo los esfuerzos por incrementar la venta de servicios deben crecer para que esta situación genere un cambio en la composición del portafolio e impacte positivamente en el crecimiento del indicador de margen bruto:

Para lograr una mejor composición del portafolio de servicios la empresa debe seguir

acomodándose en función de la estrategia de encaminar sus servicios especializados al BPO como parte de su portafolio de servicios, ya que el margen consolidado ha venido mejorando año a año, para aquellas empresas que le han apostado en el sector. Es importante anotar que la empresa debe seguir controlando y disminuyendo los gastos administrativos para que estos, lleguen a tener un comportamiento satisfactorio y puedan traducirse en un crecimiento de la Utilidad Operacional del Grupo Empresarial.

4.7 Balanced Scorecard O Cuadro De Mando Integral

Visión: El Grupo Empresarial S&A *Serviasesorias*, (Servicios y Asesorías S.A.S. y Serviespeciales S.A.S.) para el año 2020, está comprometido con el CRECIMIENTO SOSTENIDO, actuando como ALIADOS ESTRATÉGICOS de nuestros clientes a través de cada UNIDAD DE NEGOCIO, generando confianza con SOLUCIONES OPORTUNAS E INTEGRALES a las necesidades manifiestas del mercado, nuestros accionistas y OTRAS PARTES INTERESADAS.

Misión: El Grupo Empresarial S&A *Serviasesorias* esta comprometidos en satisfacer con dinamismo y oportunidad las necesidades del cliente, en el servicio de suministro y administración de personal, este compromiso es acompañado por personal competente en cada una de las unidades de negocio, generando rentabilidad y beneficio mutuo.

Tabla 31 Palabras claves de cada perspectiva

PERSPECTIVA	PALABRAS CLAVES
Financiera	Generación de rentabilidad. Crecimiento sostenido.
Del Cliente	Aliados estratégicos. Soluciones oportunas e integrales a las necesidades del mercado. Beneficio mutuo.
Procesos internos	Servicio de Suministro y administración del personal en misión. Dinamismo. Fortalecimiento de Unidades de negocio
Aprendizaje y crecimiento	Personal competente y empoderado

Fuente: Elaboración Propia

4.7.1 Objetivo estratégico por cada perspectiva

En esta fase se establece la identificación de los objetivos estratégicos con base en el escenario deseable que cumpla con coherencia en la visión y misión del Grupo Empresarial. De esta manera se agrupan en un objetivo central los objetivos de la visión, misión y el escenario deseable.

Tabla 32 Descripción de Objetivos Estratégicos

Pregunta perspectiva financiera	Objetivos - Estrategia
¿Qué garantiza financieramente que la compañía Serví-Especiales logre incrementar la rentabilidad de su negocio? ¿Cual debe ser la conformación del portafolio de servicios ofrecidos por Serví-Especiales que le permita tener la mayor rentabilidad posible y de modo sostenible?	- Incrementar el número de clientes que demanden servicios especializados en un 20% sobre la demanda actual que tiene la compañía actualmente. - Lograr que la conformación del portafolio de Serví-Especiales este encaminado al ofrecimiento de servicios especializados logrando mayores beneficios y una rentabilidad de forma sostenible.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32 Descripción de Objetivos Estratégicos - Continuación

Pregunta perspectiva del Mercado /cliente	Objetivos - Estrategia
¿Cómo la organización ofrece una propuesta de valor que le permita convertirse en un aliado estratégico para sus clientes? ¿Cómo puede la compañía ofrecer a sus clientes soluciones oportunas e integrales que atiendan sus necesidades? ¿Cómo puede la compañía generar beneficio mutuo con sus clientes y para sí misma?	- Fortalecer Unidades de Negocio de Servicios especiales enfocada a la Adquisición y satisfacción de las necesidades de los clientes. - Reestructurar los procesos de retención de los clientes, con el fin de para ofrecer soluciones integrales al cliente. - Lograr que las estrategias implementadas en la compañía generen al menos una rentabilidad superior al 9% para la compañía y beneficios también para el cliente
Pregunta perspectiva de procesos internos	Objetivos - Estrategia
¿Cómo construimos la propuesta de un servicio de suministro y administración del personal dinámico? ¿Cómo logra la compañía fortalecer sus unidades de negocio?	- Reestructurar y mejorar continua de procesos de gestión dentro de la organización - Desarrollo de procesos de investigación e innovación que mejoren nuestros servicios y nuestro portafolio - Fortalecer Negocios con el Sector Público. - Analizar el Riesgo de los clientes Potenciales por cada servicio ofrecido
Pregunta perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	Objetivos - Estrategia
¿Cuáles debe ser las características del personal que permitan lograr los objetivos de la compañía? ¿Cuáles deben ser las herramientas informáticas que permitan la eficiencia y eficacia de los procesos de la compañía?	- Promover el fortalecimiento de las competencias del personal. - Lograr Equipo de Trabajo Auto -Dirigidos y empoderados - Organización en sistemas de Información y Bienestar Laboral

Fuente: Elaboración Propia

4.7.2 Mapa Estratégico

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico *“Es una poderosa herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones de causa y efecto entre objetivos estratégicos. La cadena empieza con los objetivos financieros de largo plazo de la empresa y luego se vincula con objetivos respecto de la lealtad de los clientes y la propuesta de valor de la empresa. Desde aquí, se vincula con objetivos relacionados con procesos cruciales y, finalmente, con las personas, la tecnología, el clima organizacional y la cultura requeridos para la ejecución exitosa de la estrategia”*.

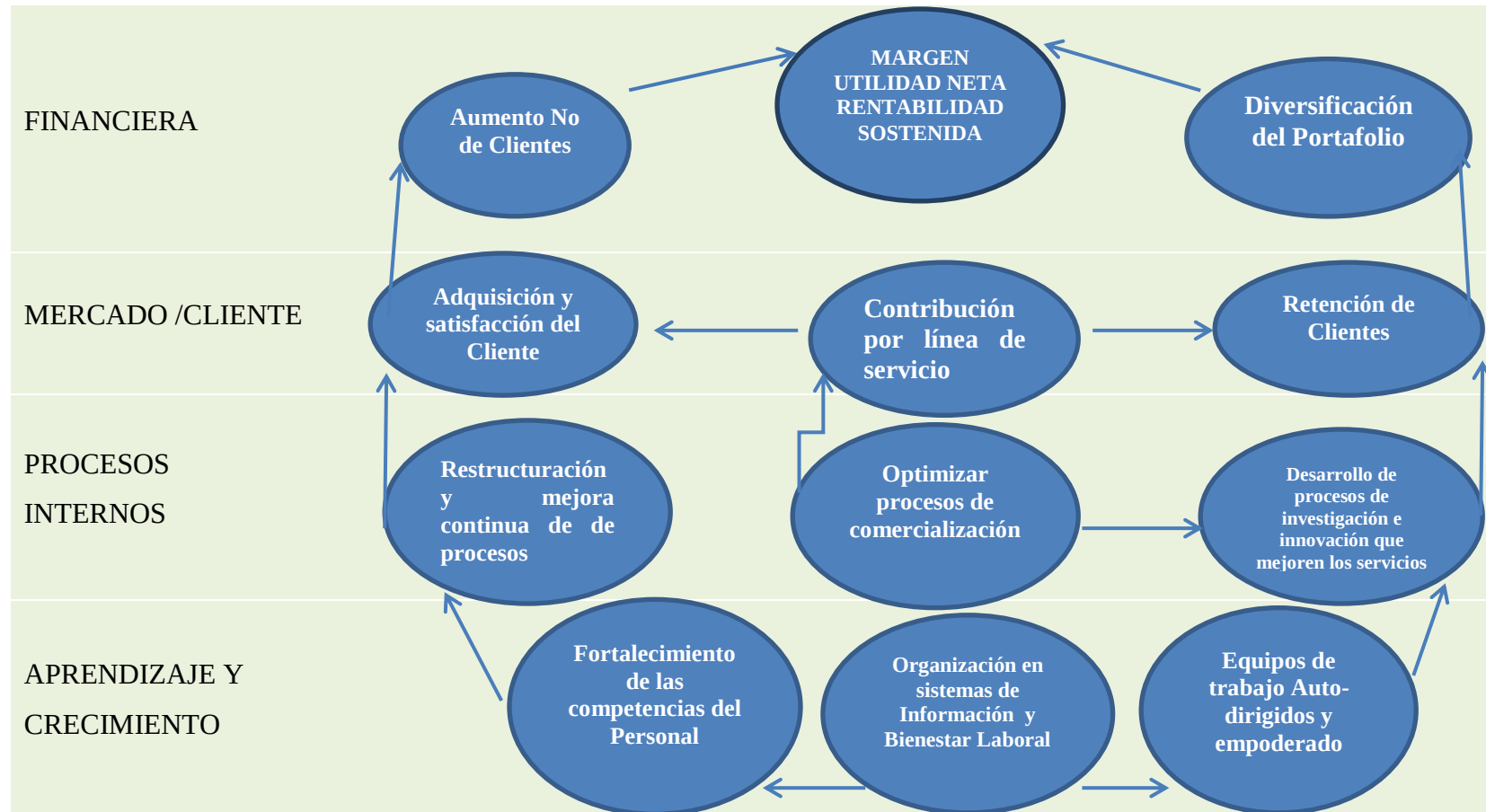
Este proceso muestra y responsabiliza cada acción para cumplir con la estrategia, esta es evaluada a través de indicadores resultante del mapa estratégico como punto de partida de control y seguimiento por parte la compañía.

Los indicadores elegidos para cada perspectiva están apoyados en el estudio de clima organizacional realizado en 2012-2013 el cual presenta conclusiones de mejoramiento y reestructuración de procesos internos, manejo del cliente externo e interno adicionalmente proporciona elementos para establecer con claridad el mapa estratégico.

En el mapa estratégico el lector encontrará la perspectiva financiera como objetivo central, acción en la cual se le responde a los accionistas o dueños de la empresa por las decisiones tomadas en el corto y mediano plazo los cuales tienen que ver con la perspectiva de los clientes, respondiendo la pregunta de cómo nos ven, desde la perspectiva interna la cual responde a los procesos que se deben destacar y fortalecer para el cumplimiento del objetivo estratégico se encuentra centradas las acciones de satisfacción del cliente desde la retención y margen de contribución de líneas o servicios que tiene el grupo empresarial. En la base de mapa se encuentra la perspectiva de innovación y aprendizaje que como punto de partida nos permite evaluar cómo se puede mejorar y crear valor para el grupo empresarial en acciones encaminadas al fortalecimiento de los empleados frente a sus competencias, al modo de trabajo y al sistema de información de bienestar laboral.

Con base en las perspectivas antes descritas, se diseñó el siguiente mapa estratégico para el Grupo Empresarial, en el cual se moldean los diferentes objetivos estratégicos que fueron definidos anteriormente para cada perspectiva.

Tabla 33 Mapa Estratégico 2013-2020



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 34 Perspectiva Financiera

ESTRATEGIA	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
MARGEN DE UTILIDAD	– Margen Neto =Utilidad Neta/ Ventas X 100 – Margen Operativo= Utilidad Operacional/ Ventas X 100	Revisión anual con el estado de resultados y balance general
AUMENTO EN CLIENTES	– Crecimiento En Ventas con respecto al periodo anterior = ((Ventas realizadas en el periodo actual/ Ventas realizadas en el periodo anterior)-1)X1100 – Margen Bruto= Ventas netas – Costo de Ventas/Ventas X100 – Rotación de Cartera = Ventas / Cuentas por cobrar	Revisión anual con el estado de resultados y balance general, políticas de crédito e informes de recuperación de cartera
DIVERSIFICACION DEL PORTAFOLIO	– Crecimiento En Ventas con respecto al periodo anterior = ((Ventas realizadas en el periodo actual/ Ventas realizadas en el periodo anterior)-1)X1100 – Margen Bruto =Ventas netas – Costo de Ventas/Ventas X100 – % de crecimiento de la cifra de cada unidad de negocio especializada Rentabilidad por unidad de negocio – % ingresos por servicios nuevos establecido	Revisión anual con el estado de resultados y balance general Revisión mensual con previsiones de cifra El porcentaje de ingresos por servicios nuevos debe medirse anual con la presentación de resultados de ventas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35 Perspectiva Del Mercado / Cliente

ESTRATEGIA	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
Adquisición y satisfacción del Cliente	– Índice de incorporación clientes nuevos = $\text{Clientes Nuevos} / \text{Clientes Totales}$ – Nivel de Satisfacción del Cliente = $\text{Rendimiento percibido} - \text{Expectativas del cliente antes de la compra}$ – Índice de Reclamos = $\# \text{ de Reclamos} / \text{Total de Clientes Atendidos}$	Revisión Mensual, revisión de cumplimiento de metas y seguimiento anual con el estado de resultados, encuestas de satisfacción de Clientes
Contribución por línea de producto o servicio	– Participación en el Mercado (volumen en pesos) = $\text{Mercado de la Empresa} / \text{Mercado Total}$ – Margen de Contribución por línea de producto o servicio = $\text{Precio Venta} - \text{Costo Variable} / \text{Precio de Venta}$	Revisión Mensual y seguimiento anual con el estado de resultados e indicadores financieros
Retención de Clientes	– Índice de Retención de Clientes = $\text{Clientes Totales} - \text{Desertores} / \text{Clientes Totales}$ – Índice de Clientes Desertores = $\text{Clientes Desertores} / \text{Clientes Totales}$ – Índice de Reincorporación de Clientes = $\text{Clientes Reincorporados} / \text{Clientes Desertores}$ – Índice de lealtad = $\# \text{ de compras de productos en la empresa} / \# \text{ de compras en la competencia.}$	Revisión Mensual y seguimiento anual con el estado de resultados, Informes de ventas y satisfacción del cliente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36 Perspectiva Proceso Internos

ESTRATEGIA	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
Reestructuración y mejora continua de de procesos	– Índice de Innovación en procesos y productos= # de Innovaciones en procesos y Productos/ total de procesos y productos – Índice de estructuración de procesos= # de procesos estructurados/ Total procesos establecido por área – Índice de Autoevaluación = # de Autoevaluación realizadas por proceso / de Autoevaluaciones programadas – Índice de procesos normalizados = # de procesos normalizados / Total de procesos – Índice de procesos documentados = # de procesos y procedimientos documentados / Total de procesos y procedimientos documentados – Reducción de costos operativos	Seguimiento semestral y anual en indicadores de gestión
Desarrollo de procesos de investigación e innovación que mejoren los servicios	– % de Productos o servicios nuevos resultado de investigaciones garanticen eficiencia y rentabilidad – % de aporte de procesos de innovación en servicios	Seguimiento semestral y anual en indicadores de gestión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento

ESTRATEGIA	INDICADOR	CUMPLIMIENTO
Fortalecimiento de las competencias del Personal	– % de personal Capacitado = $\frac{\text{\# de empleados capacitados}}{\text{Numero de Empleados total}} \times 100$ – % de ejecución de Capacitaciones realizadas al año = $\frac{\text{\# de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Numero e Actividades programadas}} \times 100$ – # de Bonos otorgados por buen desempeño entregados con relación al total de empleados – % de dinero destinado a la inversión de bonos por buen desempeño – % Movilidad el Personal = $\frac{\text{Número de Promociones y/o Traslados}}{\text{Promedio de personal en el período}}$	Seguimiento semestral y anual al programa de cualificación de los empleados e Informe de gestión del área de Gestión Humana
Organización en sistemas de Información y Bienestar Laboral	– Índice de Ausentismo = $\frac{\text{\# de Ausencias por Salud}}{\text{relación al total de empleados}}$ – Índice de accidentalidad = $\frac{\text{\# de accidentes}}{\text{\# promedio de Trabajadores}}$ – Índice de Bienestar laboral	Seguimiento semestral y anual a los sistemas de información de los empleados e Informe de gestión del área de Gestión Humana
Equipos de trabajo Auto-dirigidos y empoderados	– # de reconocimientos = # De programa de premiación de ideas y proyectos de mejoramiento y colaborador estrella/# de proyectos de mejoramientos presentados – % de movilidad de personal = $\frac{\text{\# de promociones y/o traslados}}{\text{Promedio de personal en el periodo}}$ – Autoevaluación de equipos de trabajo – # Provisiones = $\frac{\text{Numero de promociones}}{\text{\#}}$	Seguimiento semestral y anual a los sistemas de información de los empleados e Informe de gestión del área de Gestión Humana

	Numero de Vacantes – % de Rotación de empleados = $\# \text{ de renunciadas o despidos} / \# \text{ de promedio de empleados} \times 100$ – # de promociones = $\text{Número de promociones de funcionarios} / \text{Total de empleados}$	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

Se mostraron los posibles escenarios Optimista, pesimista, tendencial y contrastado, estableciendo el escenario deseado para el Grupo Empresarial S&A Serviasesorías, adicionalmente, este proceso ayudo a identificar las principales competencias distintivas, las variables claves tanto internas como externas que inciden en la situación actual y futura del Grupo Empresarial, estableciendo los objetivos estratégicos que permitan alcanzar el escenario deseado para garantizar la permanencia y éxito en las metas propuestas por la compañía.

Así mismo, es importante anotar que este tipo de empresas puede llegar a controlar y mejorar su desempeño a partir de una buena administración financiera, la cual puede ir mejorando sus indicadores e involucrando las sugerencias de corto y largo plazo desarrolladas en esta investigación, es por ello que se tuvo en cuenta, abordar la situación financiera de empresa como una variable relevante a través del estudio. Los supuestos más significativos estuvieron considerados en la rotación de la cartera, nivel de Liquidez, Índice de Rentabilidad y capacidad de Endeudamiento. Además de establecer los objetivos en ventas y utilidad operacional en cada escenario. También se fijaron aquellas estrategias que se puede dado el caso, llegar a necesitar el grupo Empresarial I para mejorar y/o diversificar su portafolio de servicios en nuevas líneas de negocio, teniendo un impacto positivo en el estado de resultados y finalmente en el flujo de caja de la compañía que le proporcionaría una rentabilidad sostenible en el tiempo.

El uso de las técnicas como (matriz de importancia y gobernabilidad, el Ábaco de Regnier, planeación por escenarios y el cuadro de mando Integral), permitió establecer las variables que influyen tanto al sector de las empresas de trabajo temporal como a la empresa misma, mostrando las relaciones potenciales entre cada de uno de los elementos que pueden afectar a la empresa como sistema; siendo importante resaltar variables claves definidas en el trabajo previo de los autores y validadas por los expertos Esto le permitirá al grupo empresarial desarrollar estrategias encaminadas a fortalecer la perspectiva financiera, de mercado / clientes, de procesos internos y finalmente las estrategias de aprendizaje y crecimiento hacia el año 2020.

Debido a que el grupo empresarial se encuentra en un mercado globalizado, donde las empresas deben concentrar sus recursos en su negocio principal y bajo este enfoque, la propuesta en el mejor de los escenarios, plantea la diversificación de su portafolio encaminado a aquellos que le permitan mayor solvencia financiera y especialidad profesional en su personal, la alternativa del outsourcing se integra útilmente como una solución para optimizar recursos, ya que demuestra ser una herramienta útil para el crecimiento de la empresa, permitiéndole enfocarse ampliamente en temas empresariales, tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos como la innovación.

Es importante reconocer que el sector de servicios es uno de los más altamente competitivos, que refleja varias tendencias en el mercado mundial laboral, como son el aumento de la demanda de personal calificado y la necesidad de los empleadores por modelos de trabajo más flexibles. Y de igual manera la búsqueda de tercerización de servicios que les permitan a los empresarios dedicarse al CORE de su negocio.

Desde los parámetros empresariales se plantea una organización que responda y se adapte a los nuevos lineamientos del mercado, logrando mejorar su competitividad. De acuerdo a la revisión de fuentes primarias y secundarias se establece que los servicios integrales son más rentables que el suministro de personal, pero en la forma en la que se estructuran dichos servicios estaría la clave de la rentabilidad y solvencia para el grupo empresarial.

El Grupo Empresarial S&A Serviasesorías debe aprovechar sus fortalezas particulares, entre las cuales destacan reconocimiento de su razón social, diversificación geográfica, tamaño y alcance de los servicios ofrecidos. Si bien el suministro de personal temporal (prestado por las EST), es un aspecto importante en su negocio, su estrategia deberá centrarse en proporcionar tanto personal calificado que sus clientes necesitan, como servicios de valor agregado en administración de personal, Outsourcing y soluciones de consultoría; estos servicios especializados, darán valor agregado a la empresa y son la respuesta para el logro de permanencia y la sostenibilidad del grupo empresarial. El servicio temporal no va a desaparecer, pero las empresas deberán tomar una decisión

relacionada con la adopción de una estructura basada en el volumen de ventas o en la venta rentable, en la que se prefiere la rentabilidad al volumen.

6. RECOMENDACIONES

Inicialmente, se le recomienda a el Grupo Empresarial S&A Serviasesorías la búsqueda del escenario apuesta o deseado que se caracteriza por el cumplimiento de todas las expectativas establecidas en cada una de las dimensiones y variables analizadas y el establecimiento de la empresa como una de las más competitivas con un fuerte posicionamiento y estándares de calidad al 2020.

El Grupo Empresarial S&A Serviasesorías, con el fin de fortalecer su portafolio de servicios debe adelantar esfuerzos en estudios de mercado, para definir su sus nuevas líneas de trabajo, establecer aquellos servicios que tienen niveles de ventas más bajos y el desarrollo de nuevas estrategias que le permitan potencializar los beneficios de los servicios estrella que hoy tiene en la empresa.

El Grupo Empresarial S&A Serviasesorías, debe seguir generando espacios de trabajo donde se estructuren rutas de trabajo mancomunado, encaminada al fortalecimiento de su estructura empresarial y organizativa, que logre enfocar sus esfuerzos al cumplimiento de metas estratégicas, posicionándola como una empresa prospera, que ejecuta las mejores prácticas gerenciales, y que puede llegar a actuar no solo en mercados nacionales sino extranjeros.

Esta investigación puede dar lugar a futuros estudios para la empresa, fortaleciendo los procesos de planeación estratégica, que puedan llegar a tenerse al interior del grupo empresarial.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, I.; Rodríguez F. M.; Rodríguez R, J.: (1996): *La flexibilidad en la organización del trabajo de las organizaciones como factor de competitividad*, Ponencia al V Congreso Internacional de AEDEM, Praga.
- Aguilar., P. (2009). *La productividad como factor de competitividad para las pymes – una perspectiva a nivel micro*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA , 6,7,10.
- Aragon S. A. & Rubio B. A. *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz*. México. 2005
- ASEMPLEO, Equipo Económico. (2012). *Impacto De Las Empresas De Trabajo Temporal En El Mercado Laboral Y Las Finanzas Públicas*.
- BERGER, Gaston. "Phénoménologie du temps et prospective", Presses Universitaires de France, Paris, 1964 consultado en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf
- Campaña libertad sindical, negociación colectiva y auto reforma sindical. **CSA** confederación sindical de trabajadores y trabajadoras de las Américas **CSI** confederación sindical internacional (2006). *Tercerización mediante agencias de trabajo temporal en América Latina*
- Carrizosa, J. (1998). *Construcción de la teoría de la sostenibilidad. Misión Rural: Transición, Convivencia y Sostenibilidad* , 27-32.
- Convenio Andrés Bello, Secretaría Ejecutiva del CAB – SECAB. (2010) “Estudio prospectivo de la formación para el trabajo productivo y competitivo en los países del Convenio Andrés Bello al 2020”, Consultado en <http://www.itacab.org/descarga/prospectiva.pdf>, el 20 de octubre de 2015
- Curso Profundización “Prospectiva Estratégica para la planeación por Escenarios Empresariales”. Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios Consultada en

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/202531/Curso_de_Profundizacion_Prospectiva/Unidad_Tres_y_Cuatro/Aplicacion_de_la_Prospectiva_4.pdf el 20 de octubre de 2015, pags 6,7 y.8

David Trujillo Natalia & Galvis Meneses D. *Análisis del estado actual de Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) En Colombia*. Universidad ICESI Facultad de Ingeniería Santiago de Cali 2012

DE JOUVENEL, Bertrand. "L'art de la conjecture", Éditions du rocher, Paris.

Duarte Acosta M. M. & Ramírez Castro J. *Diseño de escenarios futuros del Consultorio Empresarial de la Universidad de Cartagena mediante la aplicación del método de planeación por escenarios*. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Administración Industrial. 2011

Duque-Ceballos José Luis, González-Campo Carlos Hernán & García-Solarte Mónica. Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia. Entramado Vol. (10) No.1, 2014 (Enero - Junio). Unilibre Cali

Enríquez M. R. *Un análisis de posibles escenarios futuros que enfrentará Carvajal Pulpa y Papel dentro del contexto de la industria colombiana*. Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración con Énfasis en Gestión Estratégica. Universidad Icesi. Cali, Febrero 2014

Escobar Q. José “El Proceso Prospectivo, Un Aporte Teórico Para La Práctica De La Prospectiva” Medellín (2000). Consultado en <https://delcarpiorodriguez.files.wordpress.com/2011/10/el-proceso-prospectivo.pdf>.

Espinosa R. C. *Metodología de análisis de la perdurabilidad financiera de la Mipymes en Colombia. Estudio de caso: PROADHESIVOS SAS*. Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Facultad Economía. Pregrado: Finanzas y Comercio Internacional. Bogotá, D.C. 2013

Fernández, P., & Casanova, L. (2012). *Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico , 273-300.

- Foro Económico Mundial, *Informe de competitividad Mundial 2001*, Oxford University Press.
- François, Ch. Introducción a la prospectiva, Pleamar, Buenos Aires, 1977.
- Ghisays M. M. F. & Aragón M. M. A. *Estudio prospectivo Colanta 2021*. Facultad de Administración. Programa de Administración de Negocios Internacionales. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. 2012
- Gil-Bolívar, F. “Inteligencia científica, tecnológica y regional”. En: Varios Autores. Manual del participante. Diplomado en gestión del conocimiento, COLCIENCIAS. Universidad de La Sabana, Bogotá, D.C., pág. 670.
- Godet, M. (1995) *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Editores,
- Godet, M. (2000) *La Caja De Herramientas de la Prospectiva Estratégica*. España: Cuarta Edición Actualizada, Abril.
- Innerarity, D. “El futuro ya no es lo que era”. En: Claves de razón crítica, Madrid, No. 116, octubre de 2001, pág. 22.
- Kaplan. Robert S. & Norton. David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Editorial Planeta, Bogotá 2004
- Lara N, P. & Martínez U, J. Á. (2002) *Outsourcing en las unidades de información de las organizaciones*. Revista El profesional de la información, Vol. (11), n 3, mayo-junio 2002
- León Subero Jesús. Material sobre verbos, palabras de enlaces, Bibliografía, Etc. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de Pasantías Abril de 2014
- M. Mercedes Rodríguez Fernández. *Las empresas de trabajo temporal. Análisis de su implantación, funcionamiento y utilización por el sector hotelero malagueño*. Tesis para Aspirar Título de Doctor.

- Medina V. J, Franco C.A, Landinez L. M. & Aguilera A. A. A. (2010) *Modelo de Prospectiva y Vigilancia Tecnológica. Manual Serie Guías Metodológicas*. Universidad del Valle y Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Santiago de Cali.
- Miklos, T & Tello, María E. Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro, Centro de Estudios Prospectivos «Fundación Javier Barros Sierra»-Limusa, México D.F., 1991.
- Ministerio de protección social, (2008). Cartilla de servicios temporales, Bogotá D.C, recuperado el 11 de abril de 2015 www.minproteccionsocial.gov.co
- Mojica. Francisco J. Dos Modelos de la Escuela Voluntarista de Prospectiva Estratégica. Consultado en <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
- Mojica, Francisco J “Determinismo y Construcción Del Futuro” Consultado en http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf
- Mojica Sastoque, F. (1991). El abaco de Regnier. En La Prospectiva (21-33). Bogota: Legis Editores, Recuperado en http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1263/1/El_abaco_de_Regnie, el 20 de Octubre de 2015.
- Monsalvo B. Y. & Moncada L. M. C. *Implicaciones laborales del Outsourcing*. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Ciencias Jurídicas. Departamento de Derecho Laboral. Santa Fe De Bogotá, D.C. 2000
- Orozco, R. Hilda “Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Gerencia de Proyectos de Ingeniería” – Tesis inédita para optar al Título de Especialista. Universidad Católica Andrés Bello. Ciudad Guayana, Mayo de 2009. Consultado en <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8359.pdf>
- Ortega, San Martín. F “LA PROSPECTIVA: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios”. Consultado el 20 de Octubre de 2015 en <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>

Perez, M. (2010). *Empresa y familia en México. Una visión desde la antropología*. Distrito Federal, México: Universidad Iberoamericana.

Riaño M. V. M. *El caso de perdurabilidad empresarial de Crepes & Waffles desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial e innovación en valor En Colombia*. Universidad del Rosario Escuela de Administración. Maestría en Dirección de Empresas. Bogotá D.C. 2013

Schwartz P. *La planificación Estratégica por Escenarios*. Traducido por Medina V. J. (2010), Universidad del Valle. Santiago de Cali.

Torres N. S & Ardila P. L. *Análisis de futuro sobre la perdurabilidad de la empresa Grandeza Ltda al horizonte del año 2030*. Grupo de investigación de Perdurabilidad Empresarial – Gipe. Escuela de Administración. Universidad del Rosario Bogotá D. C., Diciembre 22 De 2014.

World Economic Forum Michael Porter, 2004, p. 31

Documentos de la Empresa

Corte Suprema de Justicia, Sentencia 27283 del 27 de abril de 2007

Borrador de Trabajo inicial de la Empresa S&A Serviasesorías. Plan Estratégico

Evaluación De Clima Organizacional 2012-2013. Informe Final

Estados Financieros del Grupo Empresarial S&A Serviasesorías años 2012, 2013, 2014 y 2015 primer trimestre

Páginas web

<http://www.semana.com/especiales/articulo/las-empresas-de-servicios-temporales-el-trabajo-temporal/8801-3>

<http://www.adecco.com/investors/default.aspx>

<http://www.ir.randstad.com/>

<http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup->

[en/home/investors/#.VZMGQ_l_Oko](#)
<http://www.minproteccionsocial.gov.co>
<https://ramonchung.wordpress.com/2013/02/28/matriz-igo/>
http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1263/1/El_abaco_de_Regnie
http://www.innovaforum.com/tecnica/morfolog_e.htm
<http://www.itacab.org/descarga/prospectiva.pdf>
<http://www.scielo.org.mx/pdf/alte/v22n43/v22n43a13.pdf>
<http://www.procuraduria.gov.co/>
<http://www.uncu.edu.ar/prospectaargentina/upload/2medina1.pdf>
<http://repository.upb.edu.co/>
<http://www.centropaz.com.ar/publicaciones/futuro/futuro37.pdf>
[http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/prospectiva_soata_\(251_pag_1040_kb\).pdf](http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/prospectiva_soata_(251_pag_1040_kb).pdf)
<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>
<http://www.geocities.ws/feochoa/fase1/t5.html>
<http://www.uncu.edu.ar/prospectaargentina/upload/2medina1.pdf>
<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>
<http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>
http://celgyp.org/trabajos/trabajos/Determinismo_y_Construccion_del_Futuro.pdf

8. ANEXOS

Anexo 1- Evaluación Clima Organizacional 2012

INFORME FINAL

Durante el año 2012 se aplicó al personal Grupo empresarial S&A Serviasesorías (Servicios Y Asesorías y Serviespeciales), la encuesta anónima de clima organizacional del año 2012, con el objetivo de establecer el nivel de percepción de satisfacción del personal frente al comportamiento, desempeño, proyección y ambiente de trabajo.

El personal susceptible de contestar la encuesta fue de 184 personas, de las cuales 171 contestaron la encuesta, que corresponden al 93%, a nivel nacional y están ubicados de la siguiente forma:

Ciudad	Personas	M% - H%	%
Bogotá	92	71% - 29%	54%
Cali	60	83% - 17%	35%
Medellín	7	71% - 29%	4%
Pereira	2	50% - 50%	1%
Bucaramanga	5	60% - 40%	3%
Barranquilla	5	40% - 60%	3%
Total	171	74% - 26%	100%

La encuesta se integró con un total de 48 preguntas de opción múltiple con una escala de puntuación que se muestra a continuación:

Respuesta	Puntos
Siempre	5
Casi siempre	4
Ocasionalmente	3
Pocas veces	2
Nunca	1

A si mismo las preguntas estaban agrupadas para medir los siguientes aspectos:

1. Comunicación

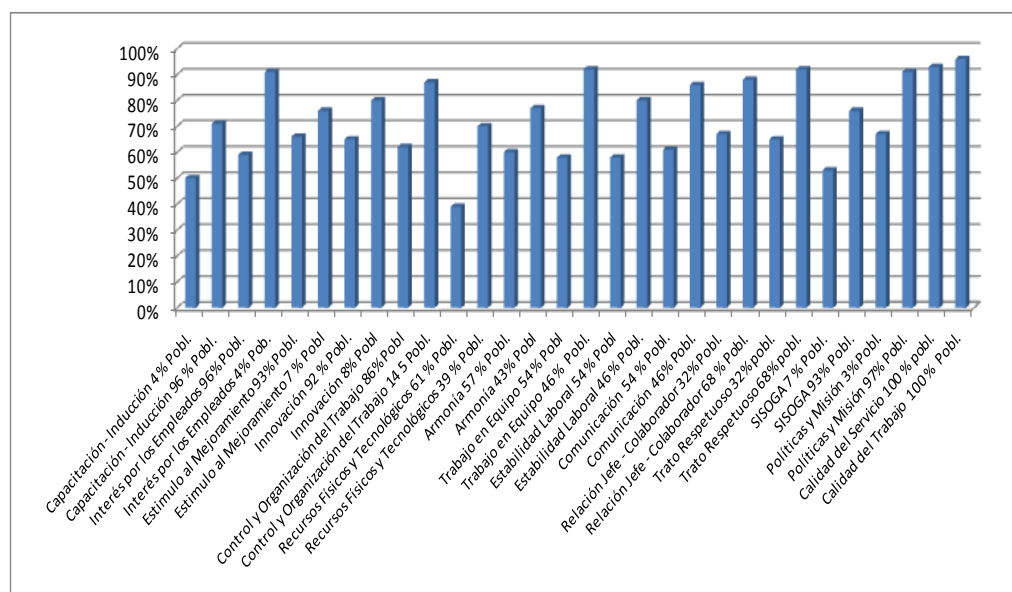
2. Políticas y misión
3. Relación Jefe – Colaborador
4. Trato respetuoso
5. Estímulo al mejoramiento
6. Interés por los empleados
7. Control y organización del trabajo
8. Capacitación – inducción
9. Armonía
10. Trabajo en equipo
11. Estabilidad laboral
12. Innovación
13. Recursos físicos y tecnológicos
14. SISOGA (Seguridad Social y Gestión Ambiental)
15. Calidad del servicio
16. Calidad del trabajo

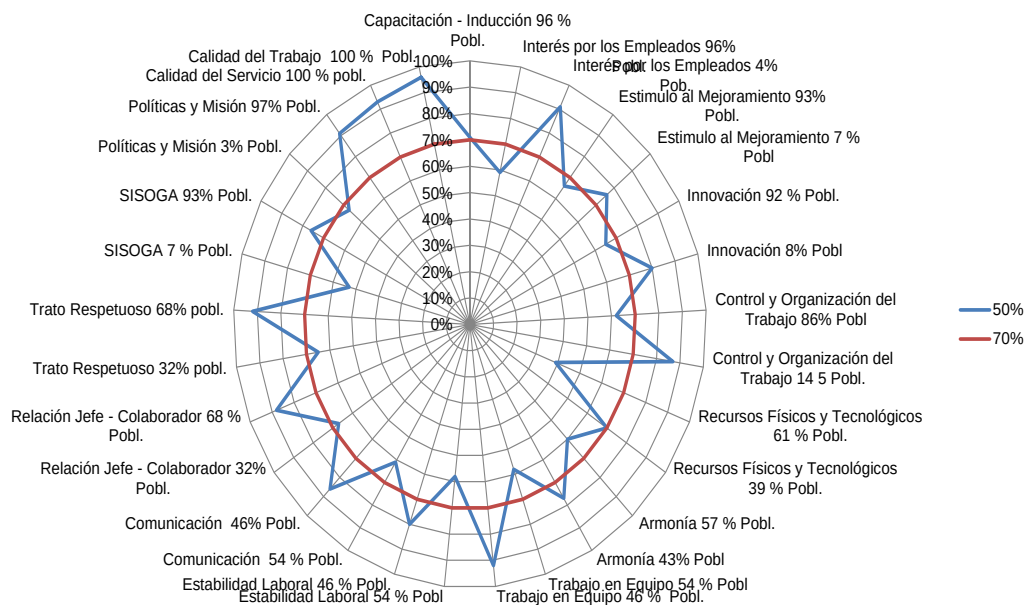
Los resultados de la encuesta se muestran a continuación, en donde se describe el intrafactor, la población y el porcentaje de satisfacción:

INTRAFACOR	POBLACION	%	% SATISFACION	% MINIMO ACEPTABLE DE SATISFACION	CAUSAS
Interés por los Empleados	Cali, Bogota, Medellin, Barranquilla, Bucaramanga	96%	59%	70%	 analisis de ciudades 'IA66
	Pereira, Ibague	4%	91%	70%	
Estimulo al Mejoramiento	Cali, Bogota, Medellin, Ibague	93%	66%	70%	 analisis de ciudades 'IA55
	Barranquilla, Bucaramanga, Pereira	7%	76%	70%	
Innovación	Cali, Bogota, Bucaramanga, Ibague	92%	65%	70%	 analisis de ciudades 'IA132
	Medellin, Barranquilla, Pereira	8%	80%	70%	
Control y Organización del Trabajo	Cali, Bogota	86%	62%	70%	 analisis de ciudades 'IA77
	Medellin, Pereira, Ibague, Bucaramanga, Barranquilla	14%	87%	70%	
Recursos Físicos y Tecnológicos	Bogota, Medellin, Bucaramanga	61%	39%	70%	 analisis de ciudades 'IA143
	Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Ibague	39%	70%	70%	
Armonía	Bogota, Ibague	57%	60%	70%	 analisis de ciudades 'IA99
	Cali, Medellin, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla	43%	77%	70%	
Trabajo en Equipo	Bogota	54%	58%	70%	 analisis de ciudades 'IA110
	Cali, Medellin, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Ibague	46%	92%	70%	

Estabilidad Laboral	Bogota	54%	58%	70%	análisis de ciudades 'IA121
	Cali, Medellin, Barranquilla Bucaramanga, Pereira, Ibaguè	46%	80%	70%	
Comunicación	Bogota	54%	61%	70%	análisis de ciudades 'IA1
	Cali, Medellin, Ibaguè, Bucaramanga, Barranquilla,	46%	86%	70%	
Relación Jefe - Colaborador	Cali	32%	67%	70%	análisis de ciudades 'IA33
	Bogo, Medellin, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla	68%	88%	70%	
Trato Respetuoso	Cali	32%	65%	70%	análisis de ciudades 'IA43
	Bogo, Medellin, Pereira, Bucaramanga, Barranquilla	68%	92%	70%	
SISOGA	Medellin, Bucaramanga	7%	53%	70%	análisis de ciudades 'IA154
	Cali, , Bogota, Barranquilla, Pereira, Ibaguè	93%	76%	70%	
Capacitación - Inducción	Barranquilla y Bucaramanga	4%	50%	70%	análisis de ciudades 'IA1
	Cali, Bogota, Medellin, Ibaguè	96%	71%	70%	
Políticas y Misión	Ibaguè	3%	67%	70%	análisis de ciudades 'IA15
	Cali, Bogota, Medellin, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira	97%	91%	70%	
Calidad del Servicio	Cali, Bogota, Medellin. Barranquilla Bucaramanga, Pereira, Ibaguè	100%	93%	70%	
Calidad del Trabajo	Cali, Bogota, Medellin. Barranquilla Bucaramanga, Pereira, Ibaguè	100%	96%	70%	

Medición Intrafactores Del Clima Organizacional





Fortalezas Intrafactores

Calidad de trabajo

El 100 % de la población tiene una percepción del 96% de satisfacción frente al intrafactor calidad de trabajo, perciben que se interesan por realizar su trabajo considerando la política del SGI, que los procedimientos establecidos facilitan la operación de las funciones en su trabajo y que la operación de la organización sigue las directrices del sistema de gestión integral.

Calidad de servicio

El 100% de la población tiene una percepción del 93% de satisfacción frente al intrafactor calidad de servicio, perciben que revisan con frecuencia la forma de mejorar el servicio que se presta en la organización, conocen los resultados que deben generar en su trabajo y analizan la orientación al cliente que se tiene dentro de la organización.

Políticas y Misión

El 97% de la población tiene una percepción del 91% de satisfacción frente al intrafactor política y misión, perciben que se encuentran comprometidos con los objetivos organizacionales, y conocen la proyección de la organización, se identifican con la visión, misión, valores y la política de la organización.

SISOGA

El 93% de la población tiene una percepción del 76% de satisfacción frente al intrafactor SISOGA, perciben que la organización capacita en temas sobre Seguridad Industrial y Gestión Ambiental, que existe la cultura de reporte de las condiciones y comportamientos inseguros, y que se ponen en práctica los programas de gestión ambiental en su ambiente de trabajo.

ASPECTOS A MEJORAR – INTRAFACTORES

Estímulo al mejoramiento

El 93% de la población tiene una percepción del 66% de satisfacción frente al intrafactor estímulo al mejoramiento, perciben que la organización no se preocupa por el crecimiento profesional de los colaboradores que mejore su desempeño, que no se enseña a corregir los errores dentro de la organización, ni que a través de los eventos de convivencia se logre el acercamiento y el bienestar entre los colaboradores, lo que afecta la posibilidad de desarrollo personal y profesional dentro de la organización y ello puede influir en la permanencia de los colaboradores dentro de la misma.

Innovación

El 92% de la población tiene una percepción del 65% de satisfacción frente al intrafactor innovación, perciben que en la organización no se fomenta el aporte de nuevas ideas, cuando las personas hacen sugerencias y presentan cosas novedosas no son valoradas positivamente, y que el jefe no le solicita propuestas y mejoras para el proceso al que pertenece.

Control y organización

El 86% de la población tiene una percepción del 62% de satisfacción frente al intrafactor interés por los empleados, perciben que no se tiene claridad de quien debe resolver los problemas que se presentan en la organización y que falta claridad en los

criterios con los que se evalúa su trabajo.

Se crea la acción correctiva # 472 en el sistema de calidad de la Organización, con el fin de intervenir los tres intrafactores arriba mencionados. Dentro de las actividades que del plan de acción se describen las siguientes:

1. Modificar el programa de ideas creativas e innovadoras y socializarlo con los colaboradores.
2. Reestructurar el organigrama organizacional y socializarlo con los colaboradores, actualizando los perfiles e incluyendo responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas.
3. Estructurar e implementar el proyecto de indicadores por cargo, socializando y explicando el origen y significado de cada indicador.
4. Establecer y normalizar parámetros para el desarrollo de la formación profesional para los colaboradores.
5. Elaboración y aplicación de encuestas que permitan conocer los intereses de los colaboradores en lo referente a actividades de bienestar.

Adicionalmente se incorporará al programa de evaluación de desempeño, un programa de compensación variable, para premiar económicamente el alto desempeño de los colaboradores. Este programa se implementará con la evaluación de desempeño a llevarse a cabo en el segundo semestre del 2013.

Acciones A Seguir Para Intervenir Sobre Los Resultados Críticos Recursos físicos y tecnológicos

El 100% de la población tiene una percepción del 51% de satisfacción frente al intrafactor recursos físicos y tecnológicos. La Gerencia ordena que se asignen los recursos para trabajar prioritariamente en el mejoramiento de este intrafactor de las ciudades de Bogotá, Medellín y Bucaramanga, en donde el nivel satisfacción fue del 39%. En Bogotá se realizará la compra de muebles y equipos de cómputo, así como unas obrar temporales mientras se culminan las negociaciones para adquirir la propiedad adyacente y poder hacer un proyecto de ampliación de las oficinas. De igual manera para Medellín y Bucaramanga se realizará el cambio de equipos y se realizarán las reparaciones locativas. Estas acciones se realizarán de inmediato y serán lideradas por el Gerente Corporativo.

Interés por los empleados

El 96% de la población tiene una percepción del 59% de satisfacción frente al intrafactor interés por los empleados, perciben que la alta dirección no se preocupa por mejorar sus condiciones de trabajo, no se reconoce las habilidades de las personas ni sus esfuerzos ni aportes al logro de los objetivos y metas, lo que influye sobre la parte motivacional de las personas y su arraigo a la organización.

Siendo esta una Organización enfocada en el talento humano, se asigna a la Gerencia de Talento Humano la tarea de implementar acciones de mejoramiento de impacto temprano. De esta manera, se propone la implementación de la siguiente acción correctiva:

1. Implementación del programa "Bien hecho" con el cual se resaltan, publican y premian las buenas iniciativas, ideas o acciones de los empleados. Se comunicará mediante un correo a todos los colaboradores de la Organización. Los postulantes pueden ser compañeros, subordinados o jefes del postulado. Las categorías para postular serán:

- a. Compañerismo
- b. Actitud de servicio
- c. Liderazgo

Se premiará mensualmente a un ganador entre los postulados en el área de TH y mensualmente se escogerá un jurado de tres personas. Los premios además, además del reconocimiento público, tendrán un carácter monetario a materializados en bonificaciones no constitutivas de salario.

En el sistema de calidad de la Organización se incorpora la acción correctiva #450, la cual contiene las siguientes actividades:

1. Definir la metodología de la campaña BIEN HECHO.
2. Elaborar un cronograma de implementación de la campaña.
3. Divulgar a nivel nacional la campaña y sus objetivos.
4. Ejecutar el cronograma y verificar la eficacia y la efectividad de la aplicación de la estrategia.

Anexo 2- Formulario de encuesta Ábaco De Reigner