

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
SOLUCIONES SELECTOS SAS
Periodo 2016 -2020**

NHORA EUGENIA DUQUE QUINTERO

OLGA LUCÍA MORENO ÁVILA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
SOLUCIONES SELECTOS SAS
Periodo 2016 -2020**

NHORA EUGENIA DUQUE QUINTERO

OLGA LUCÍA MORENO ÁVILA

DIRECTOR:

BENJAMÍN BETENCOURT GUERRERO

**Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de la
Universidad del Valle**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2016**

TABLA DE CONTENIDO

0. INTRODUCCION	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	3
1.1. Problema de Investigación	3
1.1.1. Antecedentes	3
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.2. Justificación	5
1.3. Objetivos	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivos Específicos.....	7
1.4. Marco de referencia.....	8
1.4.1. Marco teórico	8
1.5. Diseño Metodológico	19
1.5.1. Tipo de investigación	19
1.5.2. Método	20
1.5.3. Técnicas de recolección de información	20
1.5.4. Proceso Metodológico.....	21
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	23
2.1. Nombre o razón social.....	23
2.2. Ubicación geográfica	23
2.3. Objeto social.....	23
2.4. Historia de la organización	23
2.5. Productos	25
2.5.1. Estudio Psicológico.....	26
2.5.2. Visita Domiciliaria.....	26
2.5.3. Verificación de antecedentes	26
2.6. Funcionamiento de la organización.....	26
2.5.1. Personal vinculado	27
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	29
3.1. Entorno Geofísico.....	29
3.1.1 Contexto Nacional	29
3.1.2. Contexto Regional.....	30
3.1.3. Contexto local	32
3.2. Entorno Demográfico.....	33
3.3. Entorno Económico	38
3.4. Entorno Político	40
3.5. Entorno Legal: (Jurídico)	43
3.6. Entorno Tecnológico.....	45
3.7. Entorno Sociocultural	47
3.8. Análisis del Entorno Mesa Sectorial de Consultaría Sena	55
3.8.1. Entorno Organizacional.....	55
3.8.2. Entorno Ocupacional.....	56
3.8.3. Entorno Educativo.....	57
3.8.4. Entorno Económico.....	58

3.8.5. Entorno Tecnológico	58
4. ANÁLISIS DEL SECTOR	60
4.1. Antecedentes	60
4.2. Definición de la consultoría	61
4.3. Características fundamentales de la Consultoría de Empresas	62
4.4. Dificultades que se presentan en la consultoría	64
4.5. La Consultoría en Colombia	65
4.6. La Consultoría en Santiago de Cali	68
4.7. Diamante Competitivo Sector de la Consultoría. Ver Gráfica 7	71
4.7.1. Factores	72
4.7.2. Sectores Conexos y Cadenas Productivas	73
4.7.3. Demanda	75
4.7.4. Estrategia, Estructuras y Rivalidad de las Empresas del Sector	75
4.7.5. Papel del Gobierno	76
4.7.6. El papel de la casualidad	78
4.8. Cinco Fuerzas Competitivas sector de la Consultoría. Ver Gráfica 9	78
4.8.1. Rivalidad existente entre competidores	78
4.8.2. Amenaza de nuevos competidores	85
4.8.3. Poder de los proveedores	88
4.8.4. Poder de los compradores	90
4.8.5. Productos sustitutos	91
5. REFERENCIACIÓN - FACTORES CLAVES DE ÉXITO	97
5.1. Identificación de tres empresas del sector de la consultoría	97
5.1.1. Top Management	97
5.1.2. Adecco	98
5.1.3. Grupo Corporativo Eficacia. Extras y Eficacia.	99
5.2. Factores Claves De Éxito	100
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE	107
6.1. Funciones al interior de la organización.	107
7. ANALISIS DOFA	117
7.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E	117
7.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos. M.E.F.I.	118
7.3. Análisis DOFA	119
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	122
8.1. La Estrategia Competitiva de Soluciones Selectos SAS	122
8.1.1 Diferenciación en Calidad	122
8.1.2. Diferenciación en Servicio	123
8.2. Misión, Visión y Valores	123
8.3. Lineamientos Estratégicos.	125
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	129
9.1. Conclusiones	129
9.2. Recomendaciones	131
10. BIBLIOGRAFÍA	133
Anexos	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Entorno Geográfico	33
Tabla 2. Entorno Demográfico	36
Tabla 3. Entorno Económico	39
Tabla 4. Entorno Político.....	43
Tabla 5. Entorno Legal	44
Tabla 6. Entorno Tecnológico	47
Tabla 7. Entorno Socio Cultural.....	49
Tabla 8. Consolidado del Análisis de Entorno	50
Tabla 9. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno.....	51
Tabla 10. Tipos de Consultoría prestadas por parte de las Empresas Consultoras	66
Tabla 11. Tipos de Consultoría prestadas por parte de consultores independientes	67
Tabla 12. Distribución de empresas por Ente Jurídico.....	70
Tabla 13. Empresas de Consultoría por décadas de creación.....	70
Tabla 14. Incremento en la creación de Empresas de Consultoría en Gestión.....	82
Tabla 15. Matriz de análisis estructural del sector	93
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo Empresas de Consultoría en Gestión Humana ..	102
Tabla 17. Situación Interna Soluciones Selectos SAS	108
Tabla 18. Tabla Consolidada del Análisis Interno	116
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos. M.E.F.E.	117
Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos. M.E.F.I.....	118
Tabla 21. Listado DOFA	120
Tabla 22. Matriz DOFA	120
Tabla 23. Lineamientos Estratégicos Soluciones Selectos SAS	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Modelo de administración estratégica de Fred David	10
Gráfica 2. Proceso Estratégico para una organización de Benjamín Betancourt	11
Gráfica 3. Mapa de Colombia con Valle del Cauca y Cali.....	30
Gráfica 4. Tamaño de las Empresas que atienden los Consultores	68
Gráfica 5. Diamante Competitivo.....	71
Gráfica 6. Cadena Productiva Consultorías.....	77
Gráfica 7. Diamante Competitivo del sector de Consultoría.....	80
Gráfica 8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas	81
Gráfica 9. Cinco Fuerzas Competitivas del sector de la Consultoría	96
Gráfica 10. Radar de Valor y Valor sopesado empresas de Consultoría en Gestión Humana.....	103
Gráfica 11. Organigrama Soluciones Selectos SAS.....	124

RESUMEN

El presente documento busca mostrar cómo la planeación estratégica es un modelo administrativo que puede aplicarse en las organizaciones para definir las metas y objetivos que persigue una empresa con base en el conocimiento de las condiciones del entorno y de los recursos con que cuenta la organización.

En el siguiente informe de investigación se presentan los resultados de la formulación del plan estratégico para el periodo 2016 – 2020 de la empresa de selección de personal Soluciones Selectos SAS, organización que se ubica en el sector de la Consultoría. Con el fin de realizar el plan estratégico, se partió de realizar un diagnóstico que llevó a revisar la posición de la organización en el entorno, esto acompañado de reconocerse internamente, para lo que fue necesario revisar cómo son leídas sus debilidades y fortalezas y cómo sus oportunidades y amenazas a partir de compararse con tres empresas que se ubican en el mismo sector y que son competidoras iguales o potenciales por el tipo de producto que ofrecen.

El estudio cuenta con nueve apartados, inicia con los aspectos metodológicos, luego se realiza una presentación de la empresa para continuar con el análisis del entorno, se aborda el análisis del sector, la referenciación, el análisis de la situación interna, para pasar al análisis DOFA, de ahí se pasa al direccionamiento estratégico y se finaliza con las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

En el punto del direccionamiento estratégico se muestran los resultados conclusivos de los objetivos propuestos, una vez se realizó el análisis de la organización, se propuso realizar un fortalecimiento de la dirección y la gestión administrativa; trabajar en las relaciones interpersonales de las socias empleadas, realizar un plan de seguimiento a la gestión y certificarse en el sistema de gestión de calidad con el fin de garantizar a sus clientes un excelente producto.

0. INTRODUCCION

La situación económica del país en materia de garantizar un trabajo estable, no ha mostrado buenos resultados, para el caso de Cali la realidad en materia de empleo es de las más delicadas del país, se ha hablado de una tasa de desempleo del 13.1%¹; crece cada vez más el trabajo informal, algunas de las grandes empresas que tenían la ciudad como centro de producción, en los últimos cuatro años han cerrado sus puertas, trasladado o cambiado su vocación, de producción a distribución, teniendo que liquidar a un número considerable de personal. La situación actual en relación con el dólar y su alta tasa de cambio, ha llevado a bajos niveles de crecimiento, haciendo que quienes dependan de las importaciones tengan su mercado de acción parado y en total incertidumbre por la fluctuación de la divisa.

El panorama descrito tiene estrecha relación con Soluciones Selectos SAS, organización objeto de la presente investigación, debido a que su objeto social se centra en atender procesos de selección a pequeñas y medianas empresas. Procesos que las empresas que atiende Soluciones Selectos SAS, en su afán de minimizar costos y por no ser vitales para su crecimiento, terciarizan para hacerse más competitivas.

Soluciones Selectos SAS, lleva 16 años en el sector de la consultoría en recursos humanos, da respuesta a sus clientes al proveer el personal que necesitan, ajustado a un perfil de acuerdo con el cargo, con excelentes tiempos de entrega, con alta confidencialidad y garantía de calidad.

En los últimos años, el mercado se ha vuelto muy inestable, haciendo que varios de los clientes se retiren, debido a que aparecen en el entorno personas que laboran de manera independiente como consultores en el ramo de la selección de personal, con costos fijos

¹ http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/bjd_13_2015.pdf. Consultado en Marzo de 2015

mínimos; no tienen personas a su cargo, realizan directamente ellos el proceso, no cuentan con instalaciones físicas y lo más complejo, prestan este servicio desde la informalidad, evadiendo las responsabilidades, que por el contrario, deben asumir las empresas legalmente constituidas como lo es Soluciones Selectos SAS. Estos menores costos son un atractivo para las empresas que deben contratar este tipo de servicios.

Teniendo en cuenta la situación descrita, se tomó la decisión de adelantar la presente investigación con el fin de conocer la situación interna y externa de Soluciones Selectos SAS a través de profundizar en el sector de la consultoría y formular así un plan estratégico. Se realizó un análisis del contexto externo e interno de la organización, se seleccionaron tres empresas del sector para hacer la referenciación, lo que permitió identificar el perfil competitivo y los factores clave de éxito. Una vez se tuvo la información y se realizó el análisis, se terminó definiendo los lineamientos estratégicos para un periodo de cinco años, con el fin de mejorar la gestión en la prestación de los servicios de selección de personal que ofrece Soluciones Selectos SAS.

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Problema de Investigación

1.1.1. Antecedentes

La consultoría de empresas es un servicio que presta soporte de ayuda externa a las diferentes organizaciones empresariales alrededor del mundo, su labor es considerada muy útil y necesaria especialmente en el momento actual, debido a que la dinámica empresarial se caracteriza por una renovación constante y una tendencia marcada a la globalización que exige a las organizaciones una óptima labor y actualización permanente que le permita ser competitivas con mucha ayuda externa para mantener un ritmo acelerado, consecuente con el ritmo del mercado.

La Consultoría es una actividad transversal a las organizaciones, permitiéndole interactuar con todos los campos de la actividad empresarial. De ahí que se encuentren diferentes tipos de consultorías, dentro de éstas se ubica la consultoría en selección de personal.

Existen en el mercado empresas de consultoría con amplia trayectoria y reconocimiento que se han posicionado frente a grandes empresas, se caracterizan por ofrecer personal especializado de acuerdo a las necesidades de producción, se especializan en un paso específico del proceso de selección como es el reclutamiento de altos ejecutivos, manteniendo su imagen en el mercado de ser una empresa que sostiene en su base de datos a los mejores ejecutivos, en otros casos ofrecen servicios integrales, especialmente incluyendo en sus procesos la administración de nómina, lo que implica un fuerte apalancamiento económico.

Es así como se ubica un segmento de organizaciones de consultoría, que atiende prioritariamente a pequeñas y medianas empresas, en ocasiones atendido por profesionales independientes, donde se hace visible que es un negocio de fácil entrada y salida, lo que indica que puede darse fácilmente la llegada de nuevos competidores; donde se ofrece no

solamente reclutamiento y selección de personal sino servicios integrales, a bajo costo, no necesariamente con la calidad y seriedad requerida.

Frente al negocio específico de selección de personal se identifica a los profesiones de Trabajo Social y Psicología como aquellos que más desarrollan este tipo de labor; presentándose como consultores independientes.

Existen diferentes definiciones de la palabra “Consultoría”, todas estas definiciones coinciden en establecer que la función tanto de los consultores independientes como los que pertenecen a una empresa consultora, está relacionada con proporcionar ayuda a diferentes empresas durante la elaboración de tareas diversas, involucrándose o no de lleno en la ejecución de las mismas.

Los servicios que prestan los consultores independientes o bien las empresas consultoras pueden ser prestados de forma generalista, o sea objetiva sin profundizar demasiado en el área asesorada, o bien especialista, involucrada en detalle y de manera minuciosa en un área específica. El Ingeniero Guillermo Acevedo² comenta que el Consultor generalista integra toda la información de una empresa a través de su conocimiento de la misma y de los resultados obtenidos por el segundo tipo de consultores, los llamados especialistas, quienes son los que analizan en profundidad temas específicos, ayudados por su conocimiento y la experticia adquirida por la práctica especializada de su profesión.

La actividad de consultoría se puede enfocar en el análisis y el diagnóstico de las organizaciones, para proponer soluciones a los problemas que estas tengan o en la implementación de las soluciones que otros consultores o asesores han sugerido.

² Información obtenida en entrevista con al Ingeniero Guillermo Acevedo, en diciembre de 2014.

1.1.2. Formulación del problema

El mercado de las consultorías en Colombia, muestra una alta diferenciación, específicamente en el sector dedicado a la selección de personal, donde se mueven para el caso de Cali, empresas que proveen personal especializado, de acuerdo con requerimientos específicos de las grandes empresas, frente a un grueso de empresas de selección que atiende a pequeñas y medianas organizaciones que apuntan, más que a la especialización a vincular personal que se ajuste a unos perfiles predefinidos y que tenga la capacidad para integrarse a la organización.

Actualmente las organizaciones muestran una tendencia a terciarizar lo referido a la selección de personal y esta es una buena oportunidad para ampliar el mercado de Soluciones Selectos SAS, quien contaba en el 2008 con 18 clientes en el territorio nacional; la situación laboral y de contratación, el cierre de pequeñas y medianas empresas que desaparecen sin que se les pueda tirar un salvavidas, la competencia en el sector, la falta de investigación de mercados ha llevado a una contracción de la empresa respecto a sus clientes, lo que hace necesario repensar la organización para identificar factores, recursos y situaciones que se requieran para formular un plan estratégico que le permita definir en el tiempo las estrategias de ampliación del mercado, desarrollar nuevos productos y definir cómo lo va a lograr, aprovechando las oportunidades y fortalezas y minimizando las debilidades y amenazas.

Por lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: **¿Qué factores, situaciones, y acciones se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico de la empresa Soluciones Selectos SAS?**

1.2. Justificación

Hablar de la gestión organizativa de una empresa implica pensarse su cotidianidad, conocer cómo se han proyectado y cómo desde la dirección se toman decisiones, se coordinan los procesos, se adelanta la gestión de personal, entre otras acciones que definen el día a día. En últimas se trata de conocer cómo desde los procesos internos de planeación,

organización, dirección, coordinación y control, se apoya la gestión externa que le permite a la organización, en este caso Soluciones Selectos SAS, ser eficaz y efectiva en los procesos de selección que son contratados por sus clientes.

Soluciones Selectos SAS, se encuentra ubicada dentro del sector de la Consultoría, servicios que presta a pequeñas y medianas empresas. A lo largo de su historia ha identificado como su mayor ventaja competitiva la diferenciación, en la que ha tenido el reconocimiento de los clientes; ventaja que si bien ha logrado mantenerla en el mercado con niveles de crecimiento aceptables. Actualmente enfrenta diversas amenazas que se ven reflejadas en la pérdida de clientes, siendo una de las principales la que constituyen los profesionales que egresan de centros de educación superior, de carreras como psicología, ingeniería industrial, trabajo social, administración entre otros; que entran al mercado a laboral de manera independiente, ya sea por las pocas posibilidades de emplearse o por los bajos salarios, dedicándose a la consultoría; profesionales que se mueven en el marco de la informalidad, ofreciendo productos similares, a precios menores. Otra amenaza es la limitada posibilidad de adelantar procesos de investigación y desarrollo de forma permanente, en busca de nuevos mercados, en la medida en que los recursos no generan altos excedentes “que les permitan focalizar recursos en el mejoramiento de sus productos y su estructura productiva con la velocidad que el mercado lo requiere.” (Portafolio.co, 2013 p. 1).

Rivera lo expresa en la siguiente cita:

[...] existe un alto riesgo de informalidad en la asesoría administrativa debido al acceso sin barreras en la práctica a los títulos de consultor o asesor que tienen las personas naturales y en esa medida se inicia la operación y comercialización de sus servicios, los cuales en ocasiones, y debido a que no tienen conocimientos sólidos, ni compromiso real con el sector, termina en la entrega de trabajos incompletos o de calidad deficiente, que generan graves impactos sobre la confianza en dicha figura externa de servicios profesionales de outsourcing. Además, las entidades que operan legalmente tienen que sortear los errores de otros agentes ante los clientes e intentar construir un nuevo lazo de confianza mediante resultados positivos a un costo razonable. (Rivera, 2012, p. 15).

Se hace necesario conocer las fuerzas que están presentes a nivel macro y micro que definen el nivel de competitividad de Soluciones Selectos SAS en su entorno particular,

para adelantar una planeación estratégica que le permita evaluar, reformular y plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo para mantenerse en el mercado, tomar decisiones acertadas sobre sus proyecciones y el desarrollo de nuevos mercados.

Por lo anterior se considera, que a partir de los conocimientos adquiridos a través de la formación, se puede hacer una contribución a la empresa Soluciones Selectos SAS, analizando su situación actual, revisando su posición en el sector de la consultoría, con el fin de formular el plan estratégico para el periodo 2016 – 2020, que le permita tomar decisiones acertadas para proyectarse en el mediano plazo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular el plan estratégico de la empresa Soluciones Selectos SAS, para el periodo 2016-2020.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del contexto socioeconómico de Cali, identificando amenazas y oportunidades.
- Analizar el sector de la consultoría y su marco regulatorio.
- Realizar un análisis comparativo con otras experiencias, identificando el perfil competitivo y los factores de éxito.
- Realizar un diagnóstico de la situación interna de Soluciones Selectos SAS, identificando fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis DOFA a la empresa Soluciones Selectos SAS.
- Definir los lineamientos estratégicos para mejorar la gestión en la prestación de los servicios de selección de personal que ofrece Soluciones Selectos SAS.

1.4. Marco de referencia

1.4.1. Marco teórico

Para adelantar esta investigación se hizo necesario abordar el tema de la administración estratégica, que implica revisar la planeación estratégica, pues lleva a definir la ruta del presente estudio, que permite realizar un análisis del contexto externo para conocer las fuerzas que influyen en el comportamiento del sector y de Soluciones Selectos SAS en relación con otras organizaciones que ofrecen productos similares.

Para David (2008) “La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo.” (p. 15). Se precisa que entre los años 50s y 60s, se empieza a hablar de lo que es una estrategia con el fin de enfrentar los cambios del entorno y entre los años 70s y 80s el término se va precisando debido al ambiente competitivo en que entraron las empresas y que les exigía ser eficaces y efectivas en su modelo de gestión para alcanzar mejores resultados.

David explica el proceso de administración estratégica, como se muestra en la Gráfica N° 1, definiendo tres grandes etapas, la primera la enmarca en la *definición de la estrategia* donde se realiza el direccionamiento estratégico que involucra la declaración de la misión, visión, objetivos, principios y metas. Se realiza el diagnóstico que implica realizar el análisis interno y externo: fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que sirven de contexto a la formulación de la estrategia.

David (2008) destaca en su modelo dos procesos, la auditoría interna y la auditoría externa; en la primera parte de recoger la información de todos los procesos de la organización, destacando que la ventaja competitiva es muy importante porque se deben desarrollar habilidades distintivas para lograr la excelencia, lo que sería la mejor fortaleza y le permitirían a la organización además de trabajar sobre las habilidades existentes, buscar habilidades adicionales.

En cuanto a la auditoría externa, se centra en reconocer las amenazas a evitar y las oportunidades a aprovechar, de acuerdo con los planteamientos del autor, las organizaciones tienen que saber cómo sacar el máximo provecho de las oportunidades y reducir los efectos de las amenazas. Este proceso requiere una observación aguda del entorno, la evaluación de la estructura competitiva del sector económico y social donde se ubica la organización como sus características regionales y locales.

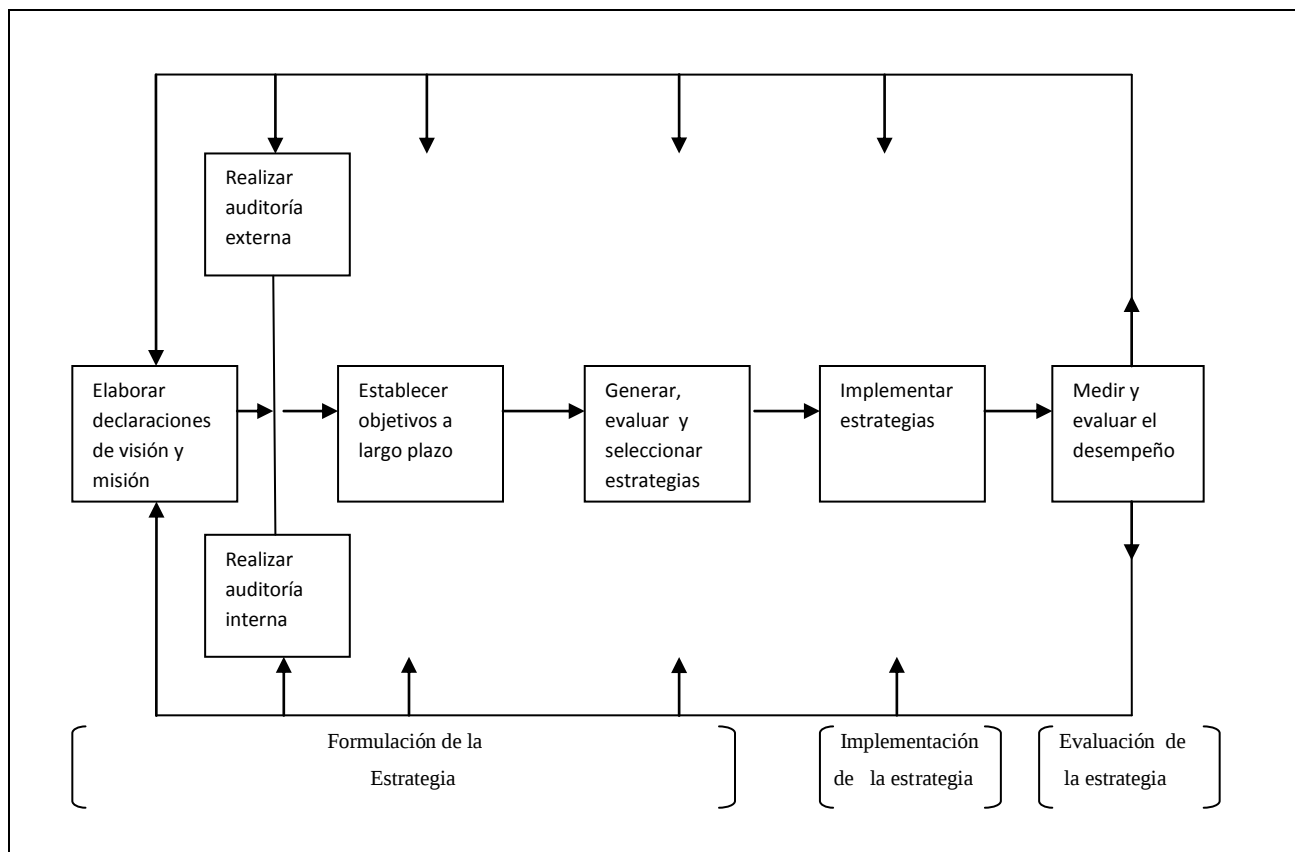
Otra de los momentos del proceso es el establecimiento de objetivos de largo plazo, que le permitirán a la organización ver los resultados. Para cerrar la primera etapa, se deben generar, evaluar y seleccionar las estrategias porque pueden resultar muchas; es vital a partir de evaluar ventajas y desventajas, compensaciones, gastos y beneficios al elegir las alternativas más atractivas.

La segunda etapa, la de implementación, se centra en poner en práctica las estrategias, requiere del compromiso de las personas vinculadas a la organización y de la alta gerencia por la necesidad de formular políticas, objetivos, definir recursos, tiempos y responsables.

La tercera etapa referida a la evaluación, cierra el proceso de la administración estratégica, implica medir y evaluar el desempeño para verificar que la implementación de las estrategias seleccionadas están permitiendo el alcance de los objetivos y el cumplimiento de la misión.

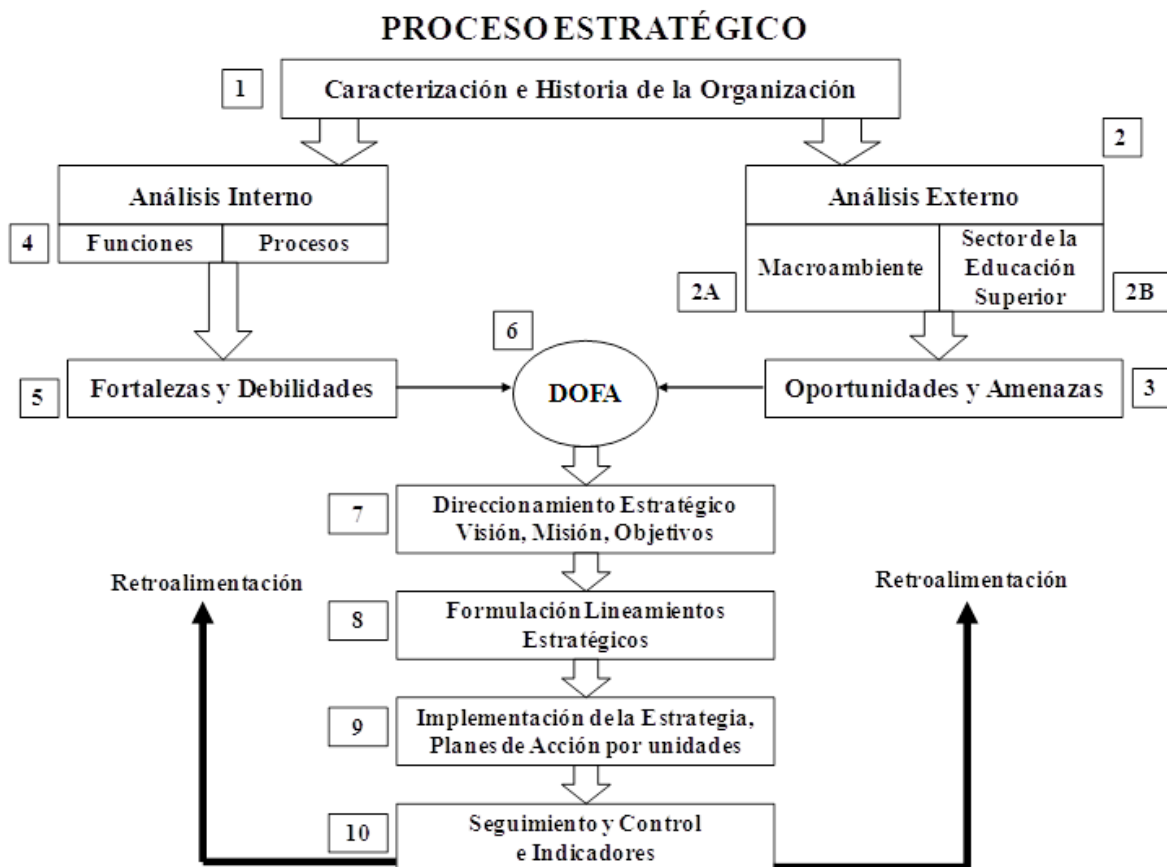
Para Betancourt, B (2013b) la planeación estratégica tiene como uno de sus principales propósitos facilitar “un mejor modo de establecer, alcanzar y revisar los proyectos de futuro”... Planear es investigar y desear dominar la evolución de la organización, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas (a tientas), sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta las posibilidades, acontecimientos nuevos, pero también voluntades” (p. 13) En la gráfica N° 2 se muestra el proceso estratégico para una organización, planteado por Betancourt (2105).

Gráfica 1. Modelo de administración estratégica de Fred David



Fuente: Concepto de administración estratégica de Fred David (2008)

Gráfica 2. Proceso Estratégico para una organización de Benjamín Betancourt



Fuente: Benjamín Betancourt (2016). Tomado del documento Plan de desarrollo de la facultad de Humanidades de la Universidad del Valle. Sin publicar.

Es extensa la producción teórica alcanzada respecto al tema de la planeación estratégica, al punto que Mintzberg (2013), en su libro *Safari a la estrategia*, señala diez escuelas sobre pensamiento estratégico, agrupándolas de acuerdo con su naturaleza en: prescriptivas, descriptivas y de la configuración.

La escuela de Diseño

Considerada como una de las escuelas con mayor influencia en los procesos formativos, se basa en lograr una coherencia entre las capacidades internas y las posibilidades externas con el fin de lograr la aplicación de la estrategia; realiza una evaluación externa, de amenazas y oportunidades (OA) del entorno, a la par que realiza la evaluación interna de

virtudes y flaquezas (VF) de la organización; la evaluación externa le refiere los factores claves de éxito y la interna las competencias características que le permiten la creación de la estrategia, considerando aspectos como la responsabilidad social (ética específica de la sociedad) y los valores directivos (creencias y preferencias) que le permiten evaluar (coherencia, consonancia, ventaja y viabilidad) para proceder a la elección de las estrategias, deben ser únicas y hechas a la medida para cada organización. (p. 40-67)

La escuela de la Planificación

Si la anterior escuela consideraba la creación de la estrategia como un proceso informal, esta escuela lo considera como un proceso formal que es responsabilidad directa del directivo superior. Consideran que el proceso tiene que tener unas etapas bien definidas; se debe partir de fijar los objetivos, antes que pensar en los valores; primero se aborda la etapa de verificación externa y luego se pasa a la interna, una vez se tiene el resultado de las variables del VFOA, se pasa a la etapa de evolución de la estrategia, luego se hace la puesta en operación con el fin de fijar plazos para la implementación del proceso y clasificar las jerarquías.

El proceso se engloba en tres momentos: premisas, planificación y aplicar y revisar; consideran importante definir objetivos, políticas y estrategias a largo plazo junto con la misión de la organización; programación y programas de mediano alcance donde se definen los subobjetivos, las subpolíticas y las subestrategias; a corto alcance se definen las metas, objetivos, procedimientos, planes tácticos y planes programados. Es necesario para asegurar este proceso que se realicen pruebas de factibilidad de lo que se planifica y que se revisen y evalúen los planes. (p. 69-108)

La escuela de Posicionamiento

Una vez realizado el proceso de planificación, esta escuela define que sólo deben seleccionarse unas pocas estrategias clave pues lo que interesa es la selección de posiciones dentro del mercado económico, que pueden ser utilizadas contra los competidores que se

encuentren en el campo de juego y los que puedan surgir, la idea es generar las estrategias adecuadas de acuerdo con las condiciones existentes. Se da un papel preponderante a los analistas y consultores, jugando un papel importante la academia.

Esta escuela ha tenido una alta influencia en el tiempo, se le conoce como management estratégico que se vale del análisis estadístico para seleccionar las mejores estrategias de acuerdo con las particularidades de las empresas o en función del momento o lugar. El nivel directivo sigue teniendo un protagonismo a quien se le considera un estratega. Se habla de diferentes oleadas, dándole un protagonismo a la tercera oleada y los aportes de Michael Porter con su modelo de las *cinco fuerzas competitivas* que logran influir sobre los competidores (i), nuevos participantes (ii), compradores (iii), sustitutos (iv) y proveedores (v). Igualmente acuñó el término *cadena de valor*, donde define que una organización puede dividirse en actividades primarias y de apoyo, las primeras orientadas a brindar al cliente el producto y las segundas brindan y aseguran las condiciones para que se den las primarias de tal forma que se alcancen unos márgenes de ganancia. Se cierra aquí el grupo de escuelas prescriptivas para dar paso a las escuelas descriptivas. (p. 109-161)

La escuela Empresarial

Asocia la formación de la estrategia a un único líder, quien debe tener criterio, talento, capacidad, percepción e intuición; ve la estrategia como perspectiva lo que lo lleva a la necesidad de establecer una visión que se inscribe en la mente del líder que le sirve de inspiración, debe orientarlo en el largo plazo, ejerciendo un control personal sobre el desarrollo de la visión.

Para esta escuela la visión que se formule, debe permitirle al líder manejarla con libertad de tal forma que logre posicionar a la organización en un nicho que le permita estar protegida de la experiencia directa. (p. 163-192)

La escuela Cognoscitiva

Continúan dándole un papel central al líder como estratega, se centra en el conocimiento y la investigación; las estrategias son producto de acciones complejas y creativas, de ahí que en muchos casos los estrategas son autodidactas puesto que el conocimiento viene de la experiencia directa, lo que se sabe influye en lo que se hace. En esta escuela se derivan dos ramas, una que pretende producir una visión objetiva del mundo, ve el conocimiento como recreación del mundo, la otra rama lo interpreta como subjetivo el mundo, como una interpretación, considerando que el conocimiento crea el mundo, es un proceso de construcción, su insumo es la información que les permite tomar las decisiones acertadas. Esta escuela se ubica en el punto medio entre las consideradas escuelas objetivas: de diseño, planificación, posicionamiento y empresarial; y las escuelas más subjetivas: de aprendizaje, cultura, poder, ambiente y configuración. (p. 193-224)

Escuela de Aprendizaje

Parte de considerar que la organización y las personas aprenden de acuerdo con cada situación que se presente, ya sea por la experiencia individual o por su participación colectiva, este aprendizaje permite saber cómo manejarse en la organización, hasta convertirse en pautas que regulan la actuación. Se parte de concebir a las organizaciones como espacios complejos donde los miembros de éstas, con el fin de organizarse y organizarla, van definiendo formas de respuesta que aprenden en tiempo real, no hay supuestos, las realidades están frente a los ojos y quien la tiene al frente tiene la solución, por lo tanto se desvirtúa un poco el papel del estratega que formula las estrategias adecuadas, algunas de ellas no tenían ninguna aplicación. Todos en la organización están en capacidad de aportar, en tanto están informados, la estrategia emerge. Se valora la curva de aprendizaje a alcanzar pero se corren riesgos en cuanto a que la persona se lleve el conocimiento y que pueda desaprender para aprender nuevas cosas. (p. 225-294)

La escuela de Poder

Esta escuela destaca como un elemento importante en la construcción de estrategia, la capacidad de influir sobre los otros, se espera que el estratega tenga altas habilidades para negociar, de acuerdo con los intereses en juego, desde ahí se da el ejercicio del poder y la política. Se trata de aprovechar las condiciones que se puedan poner a favor, en un escenario de mercado donde se tiene que hacer lo que esté al alcance, sea legítimo o no para ganar posiciones en dicho mercado u obtener mejores condiciones, si es necesario, hay que hacer alianzas o acuerdos de cooperación con el competidor. Se registran dos tendencias en esta escuela; los micropoderes y los macropoderes, la primera tiene que ver con la organización informal, donde se juegan intereses particulares que llevan a acordar componendas entre terceros, realizar coaliciones o hacer concesiones por los intereses que se puedan encontrar en conflicto. Los macropoderes se equiparan a la organización formal, a quienes son los tomadores de decisiones, detentan el poder y son quienes negocian y atienden las contingencias externas e internas, realizando alianzas estratégicas, de ser posible. Se asemeja a tener dos organizaciones en una. (p. 295-330)

La escuela Cultural

Se basa en la fuerza que se va construyendo a partir de las relaciones e interacciones que se tejen en la organización, al punto de construir lo que se conoce como cultura organizacional; implica la forma como socializan a las personas. La organización puede ser leída de manera objetiva o subjetiva, es decir, lecturas que hacen quienes están por fuera de la organización, o lecturas que se hacen desde dentro. Esta escuela tiene estrecha relación con la Antropología cuyo objeto de estudio es la cultura, de ahí que lo que emerge de ese contexto organizacional tenga sello propio y le dé una ventaja en la diferenciación del producto, frente a otras organizaciones del mismo sector, lo importantes es que lo que se haga no pueda ser copiado porque no encuentran sustitutos del producto, las estrategias como patentar un producto o hacerlo marcado registrada, es garantía para la organización.

Se requiere de un alto compromiso, lo que lleva a adquirir una ideología que se refleja en la toma de decisiones y en la motivación de los empleados. Sin embargo el tener procesos tan

arraigados en las personas puede conducir a problemas, se limita la posibilidad de cambio e innovación por las resistencias que se puedan presentar. (p. 331-358)

La escuela Ambiental

Sustenta sus presupuestos en la necesidad de ver el entorno como parte de las fuerzas, externas ala organización, que influyen para la construcción de la estrategia, al punto que desconocerlo puede llevar a que la organización desaparezca, por la falta de recursos disponibles o por lo hostil del entorno. Esta escuela muestra la fragilidad de la organización en tanto la variable ecológica, no es algo que se maneje desde adentro, la pone de cara a la competencia en un contexto de recursos finitos, que depende de la capacidad de acceder a ellos, su manejo o su extinción, exponiéndola a un mar de incertidumbres que no le permite planificar en condiciones seguras y pone al líder o estratega a hacer lecturas del entorno variable, que en cualquier momento puede cambiar, para encontrar un nicho que corresponda con los objetivos de la organización, hasta que escaseen los recursos y deban tomar decisiones de cambio, innovación o desaparecer. En últimas, dependen de las fuerzas del entorno para sobrevivir. (p. 359-379)

La escuela de configuración

Presenta el compendio de las escuelas anteriores, las prescriptivas, las descriptivas y esta que es la escuela de la configuración. Parte de considerar la estabilidad que tienen las organizaciones en el tiempo, donde se presentan una serie de acontecimientos con alguna regularidad, que se identifican como configuraciones de acuerdo con el momento de la organización, haciendo que se identifique un ciclo de vida, que exige que a cada momento o configuración, se defina una estrategia, al punto que la estabilidad de la organización define unos patrones de conducta que le dan cierta estabilidad a la dirección pues tiene la capacidad de prever lo que está por venir o debe cambiarse. Es importante destacar que a esta realidad se integra investigación - teoría y práctica, como lo es configuración y transformación, llevando a que se tomen decisiones sobre cambios, que implicaran crisis por la estabilidad que se alcanza en distintas categorías pero aquí es donde el estratega se la

juega toda pues debe administrar el cambio estratégico, minimizando las variaciones de tal forma que la organización se mantenga. Lo importante es que responda a la necesidad, establezca la organización y haga parte de los nuevos patrones. (p. 381-438)

La Consultoría de empresas

Las grandes, medianas y pequeñas empresas requieren en determinado momento de su desarrollo, contar con la ayuda de expertos de acuerdo con los procesos que se adelantan en la organización, ya sea en lo referido a lo financiero, comercial, la gestión humana, entre otros, con el fin de visionar salidas posibles a situaciones que se salen de sus manos, pero que, profesionales que han logrado desarrollar una curva de aprendizaje y se encuentran familiarizados con los temas, les ayudan a resolver.

Kubr afirma:

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo (2003, p. 4).

Esta definición pone en evidencia que quien asesora o presta ayuda, ofrece unos servicios profesionales que son independientes del personal que labora en la organización y que cuenta con una experticia que permite ayudar a solucionar diversas situaciones. Es un sector reconocido y sus orígenes se remontan a la revolución industrial, la aparición de la fábrica y los procesos mecánicos que llevaron a solucionar de manera sistemática, los problemas que iban apareciendo. Es así como se va formando el experto y va transmitiendo los conocimientos y la experiencia. Lo anterior se recoge en lo que plantea Schein (1973) “El consultor de procesos debe ser un experto en el arte de diagnosticar y de establecer una relación de ayuda” (p. 8). El consultor trabaja con las personas vinculadas a la organización para que gestionen el cambio, no es él quien ejecuta los cambios. Su objetivo se centra en ayudar a la organización a alcanzar el plan de acción y las metas propuestas que deben ir encaminadas a modificar la situación inicial.

El proceso de la consultoría³

La decisión que se toma de contratar los servicios de consultoría, pasa por evaluar, desde la dirección de la organización, la pertinencia; es así como se *inicia* el proceso de la consultoría donde el profesional conoce de la situación y se pactan los acuerdos. Luego se continúa con el *diagnóstico*, que surge de la información que obtiene el consultor sobre las diferentes áreas de la empresa, específicamente de la situación objeto de abordaje, lo que confronta con su experticia, permitiendo identificar hacia dónde *planificar* las acciones, acordes con las condiciones de la organización, seguido de ello se empieza con la *aplicación* que hace referencia a la puesta en ejecución y ajuste de las acciones que van encaminadas a modificar la o las situaciones identificadas en el diagnóstico. La última etapa del proceso es la *terminación*, donde el consultor compendia los resultados obtenidos desde la asesoría brindada, evalúa los logros y dificultades y establece un plan de seguimiento que le permite tanto a la organización como al especialista, mantener los cambios.

Tipos de Consultoría

Existen tantos tipos de consultoría como áreas y procesos tiene la organización, puede ser interna o externa, puede ser sistemática, para ciertos periodos o permanente. López, Sepúlveda y Arenas (2010) al abordar el tema de la consultoría en recursos humanos, presentan una síntesis de los tipos de consultorías que se presentan a continuación:

Según la forma de intervención y el tipo de relación establecida entre consultor y cliente se han identificado tres tipos (Schein, 1973, 1988): la Consultoría de recursos, modelo de compra de información o experiencia, en la cual el cliente ha identificado su problema o la mejora que requiere, sabe el tipo de ayuda que necesita y simplemente recurre al consultor para que éste se apropie del problema y lo resuelva; la Consultoría de recursos, modelo médico-paciente, en la cual el cliente ha observado síntomas anómalos en su empresa y contrata al consultor para que diagnostique el problema y le brinde la información y experiencia requerida para solucionarlo; y la consultoría de procesos, en la cual el consultor orienta al cliente para que él mismo perciba su realidad empresarial, elabore su diagnóstico y desarrolle las estrategias que le permitan resolver el problema. [...] Según el vínculo existente entre el consultor y la

³ Los autores que abordan teóricamente el tema de la consultoría, han establecido diversas clasificaciones (entre tres y once subdivisiones) que hablan de fases o etapas, en las que de alguna manera coinciden. Para efectos de la presente investigación se recogió el modelo de cinco fases propuesto por Milan Kubr (2002).

organización, la consultoría también puede clasificarse en consultoría externa, cuando el consultor es totalmente independiente del cliente desde el punto de vista jurídico y administrativo y la consultoría interna, cuando el consultor forma parte de la organización en la cual presta sus servicios. [...] Igualmente, la consultoría puede clasificarse según el proceso involucrado, por ello hay consultorías en gestión estratégica, en gestión financiera, en mercadeo, en producción, calidad y productividad, en sistemas de información y tecnología y en gestión humana (Kubr, 2002). (López et al, 2010, pp. 3-4).

1.5. Diseño Metodológico

1.5.1. Tipo de investigación

Este estudio se enmarca dentro del tipo de investigación exploratorio-descriptivo. Para Hernández, Fernández y Baptista (1999) “Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (p.58). Es un estudio exploratorio, porque en Soluciones Selectos SAS no se ha realizado antes este tipo de investigación, aunque realizando la búsqueda de antecedentes se encontraron diversos estudios referidos a diagnósticos realizados sobre el tipo de planeación estratégica que han implementado o la formulación de planes estratégicos en empresas de producción o industriales, sólo se encontró una investigación en el sector de la consultoría que hace referencia a las relaciones que se dan entre las empresas y la consultoría, no especifican una organización en particular.

Según Dankhe (1986), citado por Hernández et al. (1999) en el texto Metodología de investigación “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (p. 60). Para el caso de la presente investigación se considera como un estudio descriptivo porque a partir de las precisiones sobre los diferentes entornos; económico, ambiental, cultural, jurídico, entre otros, del análisis interno y externo del sector de Consultorías, en el que se inscribe Soluciones Selectos SAS se logró dar cuenta de cómo inciden en la realidad de la organización, desde la experiencia de los diferentes actores que permitieron analizar cómo debe adelantarse la planeación estratégica. Es así como se logró el acercamiento al tema de estudio, describiendo los diferentes componentes y su interrelación para lograr un mayor conocimiento de la organización y su funcionamiento que llevaron a una serie de conclusiones y recomendaciones.

1.5.2. Método

El método que se empleó en este estudio fue el cualitativo, el cual se “orienta en describir textualmente y analizar el fenómeno social a partir de sus rasgos determinantes, según sean percibidos por los miembros de la situación estudiada” (Bonilla y Rodríguez, 1997: 62). Esta investigación permitió realizar un análisis sobre cómo en Soluciones Selectos SAS se adelantaba la gestión administrativa, a partir de lo cual se pudo formular el plan de acción y seguimiento estratégico que se pueda implementar en la organización.

1.5.3. Técnicas de recolección de información

El estudio se apoyó en fuentes primarias y secundarias para obtener la información. La búsqueda de fuentes primarias se inició con la consulta a expertos a través de entrevista semiestructurada.

La entrevista es un instrumento de investigación que permite obtener información de una situación específica, a través de establecer una conversación con el entrevistado, puede ser estructurada, semiestructurada o abierta, entre otros.

Maccoby y Maccoby en 1995 definen la entrevista como “una conversación o un intercambio verbal cara a cara, que tiene como propósito conocer en detalle lo que piensa o siente una persona con respecto a un tema o a una situación particular” (como es citado en Carvajal 2005, p.34).

Para efectos de la presente investigación se escogió la entrevista semi estructurada que permite formular preguntas abiertas donde el entrevistador define los tópicos. Se entrevistó a dos profesionales de amplia trayectoria en el sector de las consultorías que permitieron precisar el desarrollo del sector en Colombia: Guillermo Acevedo y David Leal. Es prudente aclarar que este trabajo de investigación, recoge información de los trabajos desarrollados por las estudiantes a lo largo de los estudios de maestría y que fueron presentados en cada uno de los módulos; en ese sentido la información obtenida del Sr.

David Leal fue recuperada de la entrevista realizada en el año 2009 una vez evaluada su pertinencia y vigencia.

Se entrevistó a la gerente de Soluciones Selectos SAS y a la contadora, ambas socias que trabajan con la organización, para conocer acerca del funcionamiento de las diferentes áreas operativas.

En cuanto a las fuentes secundarias se inició revisando los archivos escritos de la empresa Soluciones Selectos SAS con el fin de conocer cómo se adelantaba la administración de la empresa. El estudio realizado por el SENA sobre la mesa sectorial de Consultoría, que data del 2006, fue revalidado con esta entidad para actualizar datos, recibiendo respuesta de su parte que hasta la actualidad no se ha desarrollado trabajos, ni se han generado documentos adicionales; con ello se valida la vigencia de dicha información.

En la consulta a empresas del sector, dado las dificultades para obtener información directa por la resistencia de estas a suministrarla, se hizo acopio de fuentes secundarias como sus páginas web, información registrada en Cámara de Comercio, entre otros; para valorar los factores claves de éxito se apoyó en fuentes primarias acudiendo a clientes de Soluciones Selectos SAS que cuentan con los servicios de éstas.

1.5.4. Proceso Metodológico

Para adelantar el proceso estratégico, se siguió el modelo propuesto por Betancourt (2015); se inició con la caracterización de la empresa, Soluciones Selectos SAS, una vez condensada esta información se realizó el análisis del entorno que contemplo recolectar información referida a lo geofísico, demográfico, económico, político, legal, tecnológico y lo sociocultural, que se complementó con el análisis sectorial, teniendo en cuenta que la empresa objeto de la presente investigación se ubica en el sector de la consultoría.

Una vez se analiza de manera integrada el entorno, se procede a evaluar el impacto de cada variable sobre la organización y se pasa a realizar la referenciación donde se toman tres empresas, Adecco, Extras y Top Management para identificar los factores clave de éxito. Teniendo los elementos del análisis interno: debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades, se procede a realizar el Dofa, y formular el direccionamiento estratégico para finalizar con los lineamientos estratégicos.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Nombre o razón social

SOLUCIONES SELECTOS SAS

2.2. Ubicación geográfica

La empresa Soluciones Selectos SAS tiene su sede principal en la ciudad de Cali, desde la cual atienden servicios en todo el país, soportado en avances tecnológicos de comunicaciones para el desarrollo de los servicios.

2.3. Objeto social

El objeto social de la empresa es brindar apoyo en los procesos de selección a terceras empresas, en las diferentes etapas que el cliente solicite. Es prudente aclarar que este no es el objeto social que se encuentra registrado en la Cámara de Comercio, el que está registrado es amplio y respondía al origen de la empresa; la gerencia considera que debe quedar así porque el planteamiento les permitirá ver otras oportunidades de negocio futuras.

2.4. Historia de la organización

Soluciones Selectos SAS, nace de una coyuntura especial cuando en el año 1999 la actual gerente laboraba para la Asociación Bancaria y para Entidades Financieras de Colombia ASOBANCARIA, entidad que tenía entre sus servicios el de selección de personal para sus afiliados; en esta misma época esta entidad toma la decisión de cerrar el servicio de selección de personal, que ya venía sufriendo algunas modificaciones en la operatividad de sus procesos buscando hacerlo más rentable, además como respuesta a la crisis del sector que se dio en entre 1998 y 1999.

Es así como se presenta una oportunidad de negocio, inicialmente planteada para que los mismos profesionales que laboraban en Asobancaria la realizaran, al no contar con los

recursos económicos, dicho proyecto es llevado a la familia Duque Quintero quien ofrece todo su apoyo para la consolidación del mismo.

La fecha de creación de la empresa es el 6 de septiembre de 1999. Inicialmente fue establecida como sociedad limitada, cuyos socios son todos los miembros de la familia Duque Quintero, padres y los cuatro hijos; en el año 2013, buscando alternativas de mayor movilidad en posibilidades de negocios futuros, los socios de la empresa deciden hacer el cambio a sociedad por acción simplificada SAS.

Inicialmente y dado la condición de desempleo de algunos miembros de la familia y la situación que enfrentaba la actual gerente, ante el cierre del servicio de selección de Asobancaria, se planteó el negocio con la posibilidad de generar empleo para cada miembro en su especialidad de conocimiento, aprovechar el espacio físico común y los recursos de tenían a disposición. Es así como se inició con tres negocios: selección de personal, manejado por la actual gerente con el apoyo del mismo equipo de trabajo que laboraba en Asobancaria; asesorías contables y digitación de textos, cada uno con un miembro de la familia como responsable del negocio, de acuerdo con su nivel de formación.

El esquema de negocios descrito anteriormente, funcionó en la empresa por espacio de siete meses, hasta que el negocio de selección de personal creció de tal manera que desplazó a los otros dos negocios y en este sentido los otros miembros de la familia se vincularon a diferentes actividades requeridas en el proceso de selección de personal y la administración general del negocio, de acuerdo a su formación. La participación de los antiguos colaboradores de Asobancaria, dado que las condiciones de contratación iniciales, no se equiparaban a las que tenían en dicha entidad, se ubicaron en otros empleos, retirándose del proyecto.

La empresa ha contado con dos gerentes, la primera fue la hija mayor de la familia, decisión que no respondió a aspectos técnicos o de competencias, sino a elementos de

tradición y posición que ocupaba en la relación del grupo familiar; cinco años después ella decide retirarse para acompañar a su esposo en su proyecto de empresa y la gerencia es asumida por la actual gerente, en ese momento fueron tenidas en cuenta y valoradas las competencias técnicas de conocimiento del negocio y personales para la dirección del mismo.

De los socios tres a su vez son empleados, dos de ellos en cargos vitales de la organización como son la gerencia y el soporte administrativo y contable; el hermano hombre, está vinculado en el área operativa de verificación de antecedentes, ha sido su decisión no asumir cargos de mayor responsabilidad y compromiso en la empresa.

Los otros tres miembros de la sociedad, no se involucran en decisión alguna, excepto en su rol como miembros de junta de socios; los padres sí juegan un papel importante en ser orientadores y soporte de la filosofía y valores de la empresa que guían su actuar, se resalta que el padre es Ministro de la Iglesia Católica, en calidad de Diácono Permanente. Estos miembros respetan las decisiones de la gerente.

Frente a la cobertura de servicios, inicialmente Soluciones Selectos SAS atendía a nivel regional, cubriendo los departamentos de Cauca, Valle del Cauca y Nariño; posteriormente en el año 2005 y ante una alternativa de negocio se constituye una oficina en la ciudad de Pereira, donde se atendían servicios para Risaralda, Quindío y Caldas. En el año 2007, frente a una nueva alternativa de negocio, se inicia la prestación del servicio de selección de personal a nivel nacional.

2.5. Productos

Soluciones Selectos SAS tiene tres productos básicos los cuales pueden ser tomados por el cliente de manera independiente o en las combinaciones que considere pertinente a sus necesidades.

2.5.1. Estudio Psicológico

Es la investigación o indagación de las características de personalidad propias del candidato y la determinación de su ajuste al perfil establecido por el cliente. Comprende la aplicación de pruebas psicotécnicas y la entrevista con el psicólogo.

2.5.2. Visita Domiciliaria

Es la visita que se realiza a la residencia del candidato, con el objetivo de conocer las características familiares, económicas y sociales que lo rodean y determinar con ello su ajuste al perfil social y familiar establecido por el cliente.

2.5.3. Verificación de antecedentes

Es la investigación y confirmación de la información suministrada por el candidato en la hoja de vida, en el aspecto laboral y/o académico.

En Soluciones Selectos SAS, se identifica como proceso la solicitud del cliente y como etapa del proceso cada producto que hace parte de dicha solicitud.

2.6. Funcionamiento de la organización

Soluciones Selectos SAS, no cuenta con un organigrama definido, ni existen documentos que den cuenta de ello; sin embargo en las entrevistas con la gerente y la contadora se infiere una estructura de tipo funcional identificando áreas de trabajo, que tienen una correspondencia para dar cubrimiento a todos los componentes operativos de una empresa; es así que la gerente por el mayor conocimiento técnico del proceso ha asumido además de su rol como gerente, la responsabilidad del área operativa (desarrollo de los productos) y comercial. También se observa que a lo largo de la historia de la organización, la labor de la contadora ha entrado a ser de más apoyo en el proceso operativo a la gerente especialmente en tareas de asignación de trabajos a profesionales, cumplimiento de tiempos de entrega y control, labor que en sus inicios era responsabilidad de la gerente.

No se identifica una jerarquía de cargos en la organización, claramente la gerente es vista como la responsable y quien está a cargo de todo el personal, pero para aspectos funcionales del trabajo, el rol de la contadora es reconocido. Cuando la administración del personal requiere la definición de permisos, establecimiento de sanciones entre otros, es responsabilidad de la gerente. Con lo anterior se identifican dos niveles jerárquicos, el directivo representado en la gerente y la contadora y el nivel operativo representado en las profesionales analistas, los verificadores y los profesionales externos.

Por las mismas condiciones que propiciaron el nacimiento de la empresa y sus fundadores, el proceso administrativo respondía más a la intuición, la toma de decisiones era concertada entre los socios empleados, anteponiendo los valores que en su familia se habían fortalecido, muy centrados en la doctrina católica; en las entrevistas se identifican premisas de acción que además aseguran han sido determinantes en la estabilidad de la empresa, ejemplo de ello: Mantener la empresa con el mínimo endeudamiento; pagar todos los compromisos adquiridos, pues “el que paga lo que debe sabe lo que tiene”; “el dinero del trabajo es sagrado”.

Una de los aspectos que ha incidido en que la empresa se mantenga en el tiempo y que ha permitido superar situaciones características de las empresas familiares, donde las dificultades de la empresa se trascienden a lo familiar, ha sido la formación en el área social por parte de la actual gerente (trabajadora social), quien desde allí ha procurado mantener las relaciones de los socios empleados en marcos de respeto y afecto; desde el inicio de la empresa promovió especialmente el reconocimiento del conflicto como parte de la vida de la empresa, pero definiéndose pautas de regulación en la expresión del mismo; de igual manera ha trabajado alrededor de mantener una comunicación sana, abierta y directa.

2.5.1. Personal vinculado

En Soluciones Selectos SAS el personal se encuentra vinculado mediante diferentes modalidades:

Empleados: personal que tiene un vínculo por medio de contrato laboral a término indefinido.

Profesionales por servicios: personal vinculado a la organización por contrato de prestación de servicios o tarea a desarrollar.

En total la empresa, en el territorio nacional, cuenta con 57 personas vinculadas; siete con vínculo directo y 50 por prestación de servicios

Para la atención de los servicios fuera de Cali, Soluciones Selectos SAS cuenta con profesionales de trabajo social y psicología en todas las ciudades capitales y algunas ciudades intermedias.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

La evolución de la administración ha pasado del análisis endógeno de las organizaciones y las dinámicas de sus actores, al reconocimiento de que su éxito o fracaso tiene una relación directa con la elección de las metodologías a emplear y las características y condiciones del medio en el cual existen, como sucede por analogía con el producto; hoy las empresas no solo deben su éxito al producto por sí mismo, sino al producto en relación con el medio.

En esta lógica, es relevante conocer las características y condiciones del medio, de esta manera se afirma:

[...] ya no solo interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa también debe responder a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y las tendencias de crecimiento de la economía.(Pérez, 1990, p. 21).

Con ello se exige a los directores una mirada más amplia del proceso - producto y del territorio y reconocer como lo plantea David (2008), la lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa, así como las amenazas que debería evitar, buscando obtener variables claves que ofrezcan respuesta factibles .

3.1. Entorno Geofísico

3.1.1 Contexto Nacional

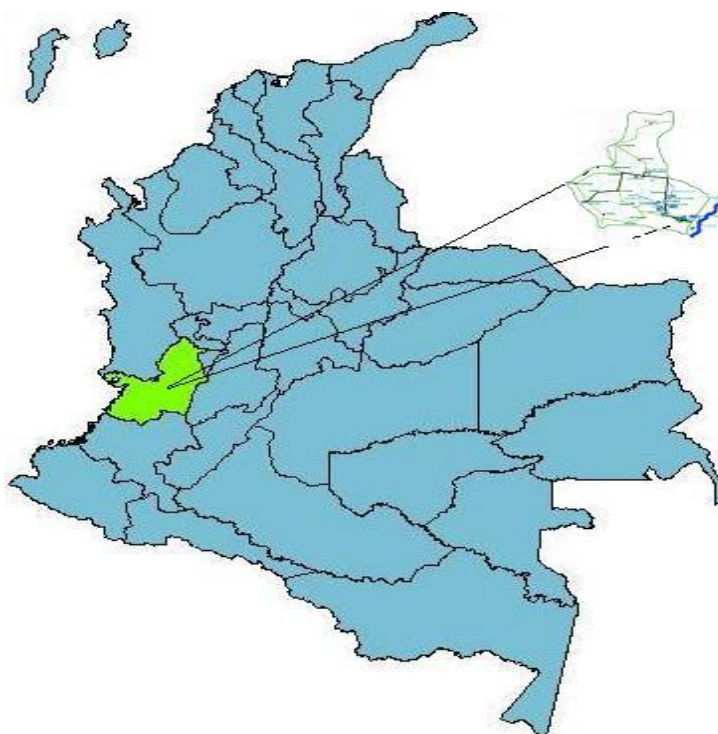
Colombia⁴ está considerado como uno de los países con mejor posición estratégica, es la puerta de entrada al continente suramericano, es el único país de América del Sur que lo bañan dos océanos; cuenta con una superficie terrestre de 1.141.748 km² más un área marítima de 928.660 km², para una extensión total de 2.070.408 km². Comparte fronteras con los países de Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador.

Tiene soberanía en el mar Caribe, el océano Pacífico, la selva amazónica, la cuenca del Orinoco y los Andes. Colombia se divide administrativamente en departamentos, 32 en

⁴ <http://www.todacolombia.com/geografia-colombia/ubicacion-geografica.html>. Accesado en septiembre de 2015

total, municipios, territorios indígenas, regiones y provincias, con una pluralidad étnica y cultural. El distrito capital es Bogotá, las seis grandes regiones son: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular. Por su posición geográfica, cuenta con una variedad climática y de ecosistemas y le permite ser puente de comunicación con los otros continentes. Es considerado como uno de los países con mayor diversidad en flora y fauna.

Gráfica 3. Mapa de Colombia con Valle del Cauca y Cali.⁵



3.1.2. Contexto Regional

El departamento del Valle del Cauca⁶ situado en el suroccidente del país. Gran parte del departamento está entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central de los Andes, en el valle geográfico del río Cauca de donde proviene su nombre. Está situado al sur occidente

⁵https://ch&sa=X&ved=0CAYQ_AUoAWoVChMI2uzMi72nyAIVCyseCh2VCA8m&dpr=1.1#tbm=isch&q=mapa+de+colombia+con+vallle+y+cali&imgsrc=YuRhRLKJ3ZltsM%3a. Accesado en septiembre de 2105.

⁶ <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/modosycostumbres/memoria/memo5.htm>. Atlas Básico de Colombia. IGAC, 1989. Accesado en septiembre de 2015.

de Colombia y se compone por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima. Al oeste posee costas sobre el océano Pacífico, esta zona es conocida como la Región Pacífica del Valle del Cauca, teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo. La capital del departamento es Santiago de Cali. Es el tercer departamento más poblado de Colombia (4 613 684 habitantes en 2015)² y el vigésimo segundo en extensión (22.195 km²).

La temperatura promedio de la región fluctúa entre los 23 y 24 °C, que corresponde al piso térmico cálido. La red hidrográfica del Valle del Cauca se compone de numerosas corrientes conformadas en dos vertientes, la del Pacífico y la del Magdalena, a través del río Cauca. Más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales. La cobertura de servicios públicos es de las más altas del país, destacándose la electrificación, las vías y la educación.

La industria Vallecaucana contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. El "clúster" de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia, incluyendo además la producción de alimentos, bebidas y tabaco, aportando un 16% del valor agregado a nivel nacional, sobrepasando a Antioquia y únicamente superado por Bogotá.

El departamento es reconocido por su industria azucarera, también se destaca la producción industrial de la ciudad de Yumbo, capital industrial de Colombia, donde se encuentran numerosas empresas, especialmente de papel, química y de cemento.

El puerto de Buenaventura es el principal puerto de Colombia sobre el Océano Pacífico, permitiendo la entrada y salida de productos y siendo de gran importancia para la economía del departamento y del país. El Valle del Cauca es reconocido por su variada y rica gastronomía.

3.1.3. Contexto local

Cali⁷, oficialmente Santiago de Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca, es la tercera ciudad más poblada de Colombia. Está situada en la región Sur del Valle del Cauca, entre la cordillera occidental y la cordillera central de los Andes.

La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia, además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente del país y el tercero a nivel nacional.

Es el principal centro deportivo de Colombia, destacándose la organización de importantes eventos deportivos como los Juegos Panamericanos de 1971 y los Juegos Mundiales de 2013. Es a su vez conocida como la *capital mundial de la salsa*.

Cali se sitúa además en un punto neurálgico y estratégico: hacia el occidente, se conecta con el puerto de Buenaventura sobre el litoral pacífico, y al noreste el centro industrial de Yumbo con el que conforma el Área Metropolitana de Cali. La ciudad es paso además de la Vía Panamericana y por ende paso obligado desde Colombia hacia el Ecuador.

El crecimiento urbano ha puesto a la ciudad en el tercer lugar después de la capital del país y Medellín. Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad y su área metropolitana duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

Un aspecto destacado de la demografía caleña, y en general del occidente colombiano, es el alto porcentaje de población afro-colombiana, aproximadamente un 26%,³⁴ lo que hace de Cali una de las urbes latinoamericanas con mayor población de raza negra.

⁷ http://www.cali.gov.co/publicaciones/cali_en_cifras_planeacion_pub. Accesado en septiembre de 2015.

El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados.

Tabla 1. Entorno Geográfico

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
POSICIÓN GEOGRÁFICA Colombia está considerado como uno de los países con una posición estratégica, es la puerta de entrada al continente suramericano, es el único país de América del Sur que lo bañan dos océanos.	X			
INDUSTRIA VALLECAUCANA Contribuye en un 13,81% del valor agregado nacional, superado únicamente por Bogotá con un 25,39% y Antioquia con un 18,20%. El "clúster" de la industria gráfica, azucarera y farmacéutica es el más importante de Colombia.			X	
CRECIMIENTO URBANO DE CALI Cali ocupa el tercer lugar después de la capital del país y Medellín. Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad y su área metropolitana duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.			X	

Fuente: Las autoras

3.2. Entorno Demográfico

Tomando como referencia el documento ASIS del Ministerio de salud, Análisis de Situación de Salud. Colombia, 2013⁸. Colombia contaba con 47.121.089 habitantes, un 8,98% (4.232.497 habitantes) más poblado que en 2005; el 49,37% (23.264.039) de la población son hombres y el restante 50,63% (23.857.050) son mujeres. La relación hombre-mujer se ha mantenido estable entre los años 2005 y 2013: por cada 100 mujeres hay 97,5 hombres (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2011⁹).

⁸ <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/ASIS%2024022014.pdf>. Consultado en Febrero de 2015.

⁹ https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/genero/bol_genero_2011.pdf. Consultado en Febrero de 2015

A partir de la conciliación y proyecciones de información del censo de 2005,¹⁰ realizada por el DANE 2011, para el año 2015 se fijó la población colombiana en 48.203.405, de los cuales se estima que 36.846.935 viven en cabeceras municipales y 11.356.470 en el resto; para el Valle del Cauca se estima que la población total en el año 2015 será de 4.613.377, encontrándose 4.033.572 en cabeceras y 579.805 en el resto; para Santiago de Cali se estima una población de 2.369.829, ubicándose en la cabecera 2.333.213 y 36.616 en el resto. Estas cifras claramente confirman la evolución de la población, que en los últimos años ha dado el país de ser un país rural a ser de alta concentración en centros urbanos, fenómeno que de igual manera se observa a nivel regional y local.

En el entorno demográfico local, Cali es la tercera ciudad más poblada del país cuya población está distribuida en 680.209 hogares, antecediéndole Bogotá D.C y Medellín en su orden.

Las tasas de crecimiento natural han mostrado un marcado descenso a través del tiempo, pasando de 22,03 personas por cada mil habitantes en el quinquenio 1985-1990 a 14,05 en el quinquenio 2005- 2010. Para el quinquenio 2010-2015, se espera que la población de Colombia se incremente en 13,07 personas por cada 1.000 habitantes, un 6,97% menos que el crecimiento natural del quinquenio 2005- 2010. La mortalidad ha permanecido estable, con leve tendencia al descenso, pasando de 6,77 muertes por cada mil habitantes en el quinquenio 1985-1990 a 5,81 muertes por cada mil en el quinquenio 2005-2010; se espera que esta tendencia se mantenga constante durante el decenio siguiente.

En Colombia la esperanza de vida ha tenido un comportamiento al incremento de manera sostenida, pasando de un estimado de 67,99 años en el quinquenio 1985-1990 a 75,22 años en el quinquenio 2010-2015. Entre 2010 y 2015 se espera un incremento de 1,22 años con respecto al quinquenio inmediatamente anterior. Por sexos, se observa que la esperanza de vida tiende a ser más alta en las mujeres que en los hombres; para los años 2010-2015 se

¹⁰ Proyección de población municipales por área 2005-2020/ DANE. Consultado en Febrero de 2015.

espera un incremento de 1,03 y 1,40 años, respectivamente, con una ganancia media anual de 0,28 años en los hombres y 0,21 en las mujeres (DANE, 2011).

La incidencia de pobreza en Colombia para 2012 fue de 32,7%, 17 puntos porcentuales menos que en 2002. Se evidencian grandes diferencias entre los departamentos; Chocó presenta mayor pobreza (68,0%) y casi sextuplica al Distrito Capital, que representa la entidad territorial con menor pobreza, con 11,6%. Entre los años 2011 y 2012 la pobreza aumentó en los departamentos de Chocó, La Guajira, Bolívar, Caquetá, Risaralda y Cundinamarca. Los departamentos con menor reducción de la pobreza fueron Cauca, Norte de Santander y Cesar. Los departamentos que mayor reducción de pobreza experimentaron fueron Magdalena, Boyacá y Atlántico

En cuanto a la tasa neta de migración, se puede apreciar que las salidas de población predominan sobre las llegadas; durante los últimos quince años la migración neta pasó de -3,62 a -2,26 migrantes por cada mil habitantes y se prevé que para el quinquenio 2015-2020 llegue a -1,14 (DANE, 2011).

Referente al comportamiento migratorio se puede decir que el desempleo, la búsqueda de mejores ingresos, los factores económicos y la violencia, hace que Colombia sea uno de los países con mayor flujo de emigrantes. Según la Cancillería colombiana¹¹ son 3.378.345 de colombianos que están por fuera del país, donde el principal destino es Estados Unidos con 35.4%. y lo hicieron principalmente por dificultades para conseguir empleo en sus lugares de residencia.

En el ámbito nacional la movilidad forzada, de un total de 3.217.727 personas en el registro de desplazados, el 51,53% (1.658.041) son hombres y el 48,51% (1.560.806) mujeres. Por grupos de edad, se observa que la mayor proporción de población desplazada corresponde a edades tempranas, personas entre 5 y 29 años. En general, el desplazamiento

¹¹ <https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/informe-ejecutivo-2013-vinculacion-colombianos-exterior.pdf>. Consultado en Marzo de 2015

en Colombia se comporta de manera similar tanto para los departamentos expulsores como para los receptores. Antioquia, Nariño y Valle del Cauca son los departamentos donde mayor cantidad de personas son expulsadas y recibidas en el país. Bogotá tiene baja proporción de personas expulsadas y alta de personas recibidas.

Según el Boletín de indicadores económicos del Banco de la República¹² publicado en marzo de 2015; a diciembre de 2014, la población en edad de trabajar era del 79,5% y la tasa de desempleo cerró en 9,1%; el DANE reporta en su página que a Marzo de 2015 la tasa de desempleo en Colombia llegó al 8.9%.

Según el Dane en Cali en el 2014 la tasa de desempleo fue de 13.1%, disminuyendo 1,1 punto frente al año anterior; de igual manera refiere que presentó un nivel de ocupación del 58% siendo la segunda ciudad después de Ibagué.

Tabla 2. Entorno Demográfico

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA: (Las personas que están en edad de trabajar y desean hacerlo) La población económicamente activa según datos del Banco de la República en el año 2013 fue de 23.292.000 y para el año 2014 fue de 23.654.000 personas.	X			

¹² http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/bjd_13_2015.pdf. Consultado en Marzo de 2015

Tabla 2. (Continuación)

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
PERSONAS GRADUADAS EN EDUCACIÓN SUPERIOR: Se entiende por educación superior personas graduadas de instituciones técnicas, tecnológicas, instituciones universitarias y universidades. Según el documento técnico del Observatorio Laboral para la Educación del Ministerio de Educación, 2001-2010. Al año 2012 han sido otorgados en Colombia 3.988.579 títulos. En el 2012 fueron otorgados 207.300 títulos profesionales y de postgrado. De estos el Valle de Cauca representó el 8% de la titulación total en Colombia, llegando a 24.732 En las ciencias sociales y humanas fueron otorgados en el año 2012 52.845, con un crecimiento del 7.6% respecto al 2011.				X
POBLACIÓN QUE REPORTA LABORAR DE MANERA INDEPENDIENTE: Según el boletín de prensa de marzo de 2015 del DANE la posición ocupacional que mayor participación registro en ocupación fue del trabajador por cuenta propia, llegando al 42,8 %. Trimestre de diciembre de 2014 a febrero de 2015.				X
ESPERANZA DE VIDA AL NACER EN COLOMBIA: Según el DANE, entre 2010 y 2015 se espera un incremento de 1,22 años con respecto al quinquenio inmediatamente anterior. Por sexos, se observa que la esperanza de vida tiende a ser más alta en las mujeres que en los hombres; para los años 2010-2015 se espera un incremento de 1,03 y 1,40 años, respectivamente, con una ganancia media anual de 0,28 años en los hombres y 0,21 en las mujeres			X	
COMPOSICION DEL UNIVERSO EMPRESARIAL COLOMBIANO: Según información del DANE y cálculos del DNP, el 96,36% del total de empresas colombianas son microempresas, el 3,03% constituye el porcentaje de pequeñas empresas; el 0,49% son empresas medianas y el 0,12 constituye el porcentaje de empresas grandes en el país.		X		

Fuente: Las autoras

3.3. Entorno Económico

Tomando como Base el informe de la Junta Directiva del Banco de la Republica al Congreso en marzo de 2015, señalan que después de lograr una rápida recuperación de los efectos de la crisis financiera de 2009; la economía colombiana gozó de un periodo sostenido de expansión económica entre 2010 y 2014, con un crecimiento promedio anual de 4,8%, ubicándola como una de las economías más dinámicas de América Latina. Señala que este buen desempeño económico tuvo un sustento importante en el fuerte incremento del valor del petróleo en los mercados internacionales que llegó a un promedio de 110 dólares por barril, que llevó a tener “rentas extraordinarias, que favorecieron las finanzas públicas y aumentaron el ingreso disponible”.

El crecimiento económico de 2013 y 2014 permitió un aumento en el consumo tanto de los hogares, representado en la inversión en vivienda y aumento de su consumo (bienes durables); como del gobierno representado en infraestructura y fortalecimiento de sus programas sociales.

Durante el periodo 2011-2014 el 53% de las exportaciones del país correspondieron a petróleo; los ingresos para el gobierno nacional central por la actividad petrolera representaron el 16%; las regalías por esta actividad ganaron importancia en los entes territoriales; la tercera parte de la inversión extranjera directa total fue en el sector petrolero y su desarrollo generó desarrollo en otros sectores al ser altamente demandante de numerosos servicios.

A partir del segundo semestre del 2014, la economía colombiana comenzó a recibir un fuerte choque, dado la caída del precio internacional del petróleo, que alcanzó el 60% a finales de junio de 2014, llegando a 45 dólares por barril, situación que los analistas expertos señalan que tendrá una característica de permanencia y lenta recuperación, puesto que el exceso de la oferta de crudo, principal causa de este fenómeno, no desaparecerá en los próximos años.

Esta nueva condición que enfrenta el país, exige que la economía se ajuste en diversos frentes: en el campo fiscal el establecimiento de la nueva reforma tributaria, recortes y aplazamientos de gastos anunciados; refiere la junta del Banco de la República que se debe revisar la demanda interna de las exportaciones, buscando fortalecer el sector exportador del país y estimular la diversificación de las mismas, aspecto en el que la devaluación del peso frente al dólar es determinante. De igual manera se señala en el informe que el país está obligado a adaptarse a su nueva condición de ingresos, en ese marco el Banco de la Republica redefinió su pronóstico de crecimiento de 4.3% a 3.6%.

La inflación ha venido presentando una tendencia en crecimiento, que en febrero de 2015 sobrepasó el techo del rango de la meta 4,36%, situación que en los últimos años había tenido un comportamiento más regulado y controlado; esta aceleración de la inflación se explica por el aumento en el precio de los alimentos y en menor medida por el traspaso parcial de la depreciación del peso a algunos rubros de la canasta familiar, condición que se espera sea transitoria y se pueda mantener la meta de inflación del 3%.

Tabla 3. Entorno Económico

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
TASA DE INTERES DE CONSUMO: Según refiere la Superintendencia Financiera en sus datos históricos, la tasa de interés ha tenido un comportamiento relativamente estable en los últimos años, oscilando entre el 2011 y 2014 en 19,82%. Para marzo de 2015 el porcentaje fue de 19,21 y la última resolución expedida por esta entidad que refiere el interés de consumo de abril a junio de 2015 lo ubica en el 19,37%.			X	
INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR: Según refiere el DANE el índice de precios al consumidor - IPC, ha venido presentando un comportamiento estable que no supera el 4%; con un promedio de 2010 a 2014 de 2,9 % A marzo de 2015 se ubica en 2,40%. Esta tasa es superior en 0,88 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (1,52%). Entre abril de 2014 y marzo de 2015, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 4,56%.			X	

Tabla 3. Continuación

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
TASA DE CAMBIO: Esta variable ha tenido en los últimos años un comportamiento al alza. A mayo 6 de 2015, se encuentra en \$2.386,72; proyectándose que siga incrementando.			X	
BALANZA COMERCIAL: La balanza de cambios del año 2010 al 2013, presentó un comportamiento positivo con un promedio de 2.780 millones de dólares. En el año 2014 cerró con una cifra negativa de - 6.293 y lo que va de 2015, presenta un comportamiento negativo, donde se evidencia la afectación del valor del petróleo y la tasa de cambio. Según datos del DANE a febrero del 2015 la Balanza comercial registró un déficit de 3.038 millones de dólares.			X	
EL DEFICIT FISCAL (% del PIB) De 2010 a 2014 ha mostrado una tendencia relativamente estable con un promedio de 2,58. Para el 2015 con las particularidades de la economía, especialmente la afectación de la situación del precio del petróleo, se prevé un aumento del porcentaje del déficit fiscal frente al PIB.			X	
TASA DE DESEMPLEO Se observa del año 2010 a 2014 una tendencia a la baja en los últimos años. El DANE afirma que para marzo de 2015 la tasa de desempleo se ubicó en 8.9%.				X
PRODUCTO INTERNO BRUTO Según información del DANE el incremento del PIB ha tenido un comportamiento relativamente estable con un promedio de 2010 a 2014 de 4,62. El gobierno estableció la meta del PIB en 4.2% para el 2015.			X	

Fuente: Las autoras

3.4. Entorno Político

La política colombiana ha tenido una característica principalmente bipartidista, siendo uno de los pocos países a nivel latinoamericano donde el partido Liberal y el partido Conservador, sobrevivieron como agrupaciones hegemónicas hasta nuestros días. A partir de la Constitución de 1991 se ha legislado para incentivar la participación de nuevos movimientos en el escenario político, viéndose fortalecida la participación de partidos de

izquierda el escenario, representados en el M-19 y hoy día el Polo Democrático Alternativo, que ha conseguido triunfos históricos para la izquierda en Colombia.

A nivel de estructura, la política colombiana es controlada actualmente por el Consejo Nacional Electoral bajo las normas consagradas en nuestra constitución, junto con la Registraduría Nacional del Estado Civil, que es el organismo encargado de garantizar la organización y transparencia del proceso electoral.

Colombia ha vivido por más de 50 años en medio de un conflicto armado, con la aparición de grupos al margen de la ley (guerrillas), que buscaban la reivindicación de derechos de las personas con menos recursos frente a gamonales y terratenientes; en este conflicto el Estado ha asumido diferentes posturas, sin lograr con ellas una respuesta concreta que dirima el conflicto y este ha sido agravado por la aparición de los paramilitares (que buscaban combatir el flagelo de la guerrilla) y la penetración en estos grupos del narcotráfico y otros negocios ilícitos como formas de financiación.

En el año 2002 cuando es elegido presidente Álvaro Uribe Vélez, Colombia se enfrenta a un gobierno que pregonaba la “mano dura” como la alternativa de resolución de conflictos; se agudiza de manera crítica la violación de derechos humanos en nuestro país, observándose un incremento en las diferencias sociales en su población. A nivel externo las relaciones con los vecinos se tornan tensas y conflictivas, incidiendo en las relaciones comerciales con los mismos. Se promueve la reforma a la Constitución que permitió la reelección presidencial que se vio cuestionada por acciones de cohecho para asegurar su reelección, hoy día varios de los principales funcionarios de ese gobierno enfrentan procesos judiciales.

Con la finalización del segundo periodo del presidente Uribe, es elegido el sr. Juan Manuel Santos, quien inicia un proceso de diálogo y negociación con la guerrilla de las FARC que hoy enfrenta y ha radicalizado y polarizado al país, por las diferentes miradas de los diversos actores que son o quieren hacer parte del proceso y las particularidades

que genera haber asumido un proceso de negociación en medio del conflicto (sin cese al fuego); Juan Manuel Santos enfrenta su segundo periodo presidencial, tras unas justas electorales marcadas por el escándalo.

Las movilizaciones sociales de diferentes gremios del país como campesinos, cafeteros, indígenas, camioneros, estudiantes, educadores y empleados de la rama judicial, han puesto en jaque al país en diferentes ámbitos; el gobierno ha asumido compromisos cuyos resultados son cuestionables.

Se ha definido como bandera del gobierno Santos la creación de empleos de calidad (con las condiciones laborales mínimas establecidas por ley), buscando atender poblaciones que presentan mayores dificultades para acceder a un empleo, personas sin experiencia, jóvenes en condición de discapacidad, entre otros; la meta para el 2015 es la generación de 700.000 nuevos empleos y se habla de la generación en todo el gobierno de una cifra que alcanza los 2,7 millones de empleos. Se fortalece el *Servicio de Empleo*, que tiene como objetivo acercar las personas que buscan empleo con las empresas que tienen vacantes y facilitar el acceso al mismo, además de orientar a quienes buscan empleo en el fortalecimiento de sus competencias laborales.

Es prudente mantener la atención en los Tratados de Libre Comercio – TLC, que Colombia viene firmando con diferentes países, pues en ellos se contempla la posibilidad de la prestación de servicios profesionales en doble vía con menos restricciones del ejercicio, al establecer como en el caso del tratado Colombia- Estados Unidos, alternativas que no requieren la presencia del profesional, ni la constitución formal de empresas; este hecho puede afectar a los profesionales en Colombia, dado las debilidades en calidad y acceso a la educación en todos los niveles.

Tabla 4. Entorno Político

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
PROCESO DE NECOGIACION CON GRUPOS GUERRILLEROS FARC-ELN. En el análisis de la variable se puede dar una interrelación de oportunidad y amenaza, las dos en tiempos diferentes: en presente y futuro frente al desarrollo económico; hoy día dados las posturas radicales de la sociedad y sectores políticos frente al tema, las acciones de los actores y negociar me medio del conflicto, genera una condición de incertidumbre política; de igual manera a futuro la posibilidad de consolidar una negociación con estos grupos fortalecerá elementos de confianza para la inversión y crecimiento del país.			X	
SERVICIO DE EMPLEO Se identifica en los operadores prestadores de este servicio, que busca operar la política de empleo del estado que entre sus servicios han incluido etapas del proceso de selección que son ofrecidas de manera gratuita al empresario, afectando directamente una posibilidad de negocio a la empresa.				X
LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y TELECOMUNICACIONES - TICS COMO PILAR FUNDAMENTAL DE DESARROLLO DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA. El gobierno nacional en su plan de desarrollo 2014-2018 ha establecido como prioridad para el fortalecimiento económico el acceso de las mipymes a las TICS como alternativa de fortalecimiento en sus procesos productivos y de acceso a oportunidades comerciales.		X		
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO. La firma de este tipo de tratados con diferentes países, especialmente aquellos desarrollados y con mayores y mejores condiciones de acceso a educación en todos los niveles, coloca en desventaja a Colombia.				X

Fuente: las autoras

3.5. Entorno Legal: (Jurídico)

Colombia es un Estado de derecho y por ello regido por leyes claramente establecidas en los diferentes ámbitos de la actuación de empresas o personas y en sus diversos momentos históricos.

Colombia si bien ha sido reconocido en el ámbito nacional e internacional como una alternativa de inversión interesante, y condiciones propicias para el desarrollo de diversos negocios; ha sido igualmente identificada como un país donde el marco jurídico cambia con relativa frecuencia, mediado por las políticas y direccionamiento del gobierno de turno. Ejemplo de esto se muestra en el primer periodo del gobierno del sr. Juan Manuel Santos se sancionaron 318 nuevas, 49 de ellas heredadas del gobierno anterior, todas dirigidas diferentes temas de la realidad nacional, se resaltan la aprobación de la ley de víctimas y con una afectación directa en el desarrollo de las empresas la reforma tributaria (ley 1607 de 2012); de igual manera fueron muchos los proyectos de ley que fueron archivados, de un total de las 1503 iniciativas, se archivaron 1235 correspondientes al 82.2%. Dentro de los proyectos archivados, aquéllos que proponían reformas a la Educación, a la Justicia, y al Sistema de Salud, fueron los más sonados, por las movilizaciones que desencadenaron en la ciudadanía ejerciendo presión para su archivo.¹³

Tabla 5. Entorno Legal

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
REGIMEN TRIBUTARIO: Está conformado por el pago de: 1- IMPUESTOS NACIONALES Impuesto sobre la renta Impuesto al patrimonio Impuesto a las ventas IVA Gravamen a los movimientos financieros Impuesto de timbre 2- IMPUESTOS REGIONALES Impuesto de industria y comercio Impuesto predial Impuesto de registro			X	

¹³ <http://www.congresovisible.org/agora/post/reformas-constitucionales-y-leyes-sancionadas/6432/>. Consultado en diciembre de 2015.

Tabla 5. (Continuación)

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
REGIMEN LEGAL PARA PERSONAS PRESTADORAS DE SERVICIOS Los profesionales con esta modalidad de contratación, que representan en Soluciones Selectos SAS el mayor porcentaje, deben cumplir obligatoriamente con: Administradora de Riegos Laborales, Régimen de seguridad Social EPS y Fondo de Pensiones. Por las particularidades de los clientes que se manejan en Soluciones Selectos SAS estos cumplimientos son vigilados.			X	
PÓLIZAS DE CUMPLIMIENTO: Póliza de cumplimiento de prestación de servicios, esto le da garantía al cliente sobre los plazos estipulados para el trabajo contratado. Representa una amenaza en la medida que estas pólizas son requeridas en procesos licitatorios que pueden concretarse o no.			X	

Fuente: Las autoras

3.6. Entorno Tecnológico

Este entorno hace alusión a los procesos tecnológicos y metodológicos relevantes, centrándose de manera específica en las TICS.

Teniendo como referente el documento Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para el desarrollo de los sectores Electrónica, Tecnologías de la información y las comunicaciones (ETIC), del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de 2013, donde refieren que:

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), como concepto general viene a referirse a la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o de otro tipo con diferentes finalidades, como forma de gestionar, organizar y sobre todo coordinar las diversas actividades laborales [...] ¹⁴

Deja claro la incuestionable relevancia de ellas para el desarrollo de cualquier actividad y sin las cuales hoy no sería posible asegurar condiciones de eficiencia en muchos

¹⁴ http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/5_Plan_Nacional_de_CTI.pdf. Consultado en diciembre de 2015.

procesos. Las TIC incluyen la electrónica como tecnología base que soporta el desarrollo de las telecomunicaciones, la informática y el audiovisual.

Para el campo de la consultoría las TICS se convierten en una herramienta vital, allí el conocimiento está al alcance de todos, inclusive los clientes y competidores; permite para el consultor ampliar las posibilidades de conocimiento, y estar siempre informado, exigiéndole una alta capacidad para discernir, analizar, comprender y desde allí dar las orientaciones adecuadas. Con el uso de la tecnología los consultores pueden tener un alto desempeño en el mercadeo de los servicios ofrecidos, ya sea dentro de una empresa o como independientes, permitiéndoles ser más competitivos, innovadores y eficientes en la prestación del servicio, al ser estas facilitadoras de las interconexiones entre las instituciones y las personas.

Para la consultoría en gestión humana, el impacto ha sido muy alto, especialmente en procesos de estudios psicológicos, pues las aplicación, interpretación e informes del estudio psicológicos son ya ejecutadas por este medio, llegando incluso a que los clientes definan que no es necesario la intervención de un profesional, pero optimizando los tiempos de respuesta.

El impacto de las ETIC genera valor en procesos, productos y servicios, su aplicación adecuada permite un desempeño económico mejor, reflejado no solo en la organización misma, sino en su sector y el país.

Tabla 6. Entorno Tecnológico

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN: Es un componente central en la prestación de servicios mejorados y simplificados. La velocidad del servicio ha pasado a ser un factor diferenciador importante entre organizaciones. La disponibilidad de sistemas constituidos en redes aporta la posibilidad de compartir la información almacenada electrónicamente (datos, textos, imágenes, e incluso voz) entre usuarios.		X		
SISTEMAS INTEGRALES DE GESTIÓN DE CALIDAD Las empresa consultoras tiene que instaurar programas de gestión de la calidad total o de la garantía de la calidad como medio de garantiza el nivel actualmente previsto de servicios a sus clientes. En este sentido se debe responder no solo a normas regionales sino y de manera determinante a normas internacionales.		X		
PRESTACION DEL SERVICIO POR INTERNET: La prestación de servicios de consultaría se puede realizar vía internet. De acuerdo a información de la revista Portafolio, obtener mejores resultados en mercadeo, aumentar las ventas, optimizar la comunicación o capacitar al personal ya no son procesos que obligatoriamente se deben cumplir de manera presencial. La aparición de compañías especializadas en brindar estos servicios por internet se está convirtiendo en una fuerte tendencia del mercado mundial.		X		
INDICE DE INNOVACION EN COLOMBIA: Es un indicador que mide la capacidad de innovación de un país. Combina tres variables claves: número de investigadores en investigación y desarrollo; número de patentes otorgados por la oficina de patentes de Estados Unidos y número de artículos en publicaciones científicas y técnicas. Colombia aparece en el puesto 68 en el año 2014.			X	

Fuente: Las autoras

3.7. Entorno Sociocultural

La sociedad y la cultura en Colombia tienen su origen en el mestizaje cultural, que fue resultado del cruce de los pueblos nativos con la influencia colonizadora española y posteriormente de la influencia de la cultura norteamericana y por los intercambios comerciales.

Colombia es un país que presenta una gran diversidad cultural como consecuencia de las condiciones geográficas que llevan al aislamiento y la dificultad de acceso entre las diferentes regiones, lo que ha llevado al establecimiento de diferentes subculturas que responden a la adaptación al medio; se encuentran como subculturas más representativas los costeños: que identifica a la población de la costa Atlántica y sabanas del norte del país; los paisas; que identifica a las personas de Antioquia y eje cafetero; los llaneros que identifica a las personas de los llanos de la Orinoquía y frontera con Venezuela; los Raizales, que identifica las personas pertenecientes al archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina; los Santandereanos que identifica a las personas pertenecientes a Santander y Norte de Santander; vallunos, caucanos y chocoanos que identifica las personas pertenecientes a la costa Pacífica, con presencia indígena y afrodescendiente; los tolimenses: que identifica a las personas pertenecientes al departamento del Huila y Tolima; pastusos que identifica a las personas pertenecientes al departamento de Nariño y frontera con el Ecuador. Amazónicos, que identifica a las personas pertenecientes a las selvas del sureste del país y cundiboyacense; que identifica a las personas pertenecientes al centro del país.¹⁵

El acento y la pronunciación de las palabras varían considerablemente en cada una de las regiones mencionadas, así como también la comida, sus costumbres y estructura de familia.

Producto de la experiencia y trayectoria en el área organizacional de una de las investigadoras, de manera sistemática ha encontrado que culturalmente las empresas han buscado diferentes alternativas para suplir sus necesidades de personal; históricamente y aun hoy la primera fuente para la búsqueda de candidatos es la recomendación; se recurre a amigos y conocidos lo que permite tener un mínimo de garantía por el conocimiento que se tiene de la persona. Sin embargo, la mayor exigencia en los requerimientos de cargos, de

¹⁵ <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/ASIS%2024022014.pdf>. Consultado en Febrero de 2015.

los mercados y la mayor oferta de mano de obra, ha hecho que las empresas evolucionen a implementar con mayor rigurosidad sus procesos de selección, que les permita minimizar los riesgos en la contratación; de igual manera existe una tendencia a implementar el outsourcing y que las empresas dediquen su máximo esfuerzo a los procesos que sean su razón de ser, lo que ha fortalecido la labor de las empresas que ofrecen este tipo de servicios.

Tabla 7. Entorno Socio Cultural

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor
PLURICULTURALIDAD DEL PAÍS: Las diferencias de comprensión del mundo, mediadas por la ubicación geográfica de los pueblos y la pertenencia a grupo raciales específicos.			X	
CAMBIOS DE TIPOLOGICA FAMILIAR PREDOMINANTE: La incursión de la mujer al mundo laboral, ha llevado a un cambio en la estructura de la familiar, igualmente el cambio en la percepción del matrimonio no como una unión permanente.			X	
TENDENCIA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN LA INFORMALIDAD: La baja rentabilidad hace que las empresas eviten formalizarse.				X
DESARROLLO DEL BILINGÜISMO EN COLOMBIA: En tiempos de globalización el país necesita desarrollar la capacidad de sus ciudadanos para manejar al menos una lengua extranjera.			X	
ÍNDICE DE ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO: Capacidad de un país para generar, adoptar y difundir el conocimiento y utilizarlo efectivamente en la promoción del desarrollo económico. Según el Banco Mundial Colombia se encuentra en el puesto 76 entre 145 países. El índice ese ubica en 4.84 en el 2012, ubicándolo en el octavo país en Latinoamérica. (14 países).			X	
ÍNDICE DE INNOVACIÓN : El índice ese ubica en 35,50 sobre 100 en el 2014, ubicándolo en el puesto 68 de los países incluidos en el ranking (143); perdiendo 8 puestos.	X			
TENDENCIAS EMPRESARIALES EN LA BÚSCADA DE EMPLEADOS. Mayor tendencia de las empresas contratantes a apoyar se en empresas de selección, respondiendo a exigencias del mercado y rigurosidad de los procesos.		X		

Fuente: Las autoras

Tabla 8. Consolidado del Análisis de Entorno

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
GEOGRAFICO						
Posición Geográfica	X				X	
Industria Vallecaucana			X			X
Crecimiento urbano de Cali			X			X
DEMOGRAFICO						
Población económicamente activa	X				X	
Personas graduadas en educación superior				X		X
Población que reporta laborar de manera independiente				X		X
Esperanza de vida al nacer en Colombia			X			X
Composición del universo empresarial colombiano		X			X	
ECONOMICO						
Tasa de interés de consumo			X			X
Índice de precios al consumidor			X			X
Tasa de cambio			X			X
Balanza comercial			x			X
El déficit fiscal			X			X
Tasa de desempleo				X		X
Producto interno bruto			x			X
POLITICO						
Proceso de negociación con grupos guerrilleros FARC-ELN.			X			X
Servicio de empleo				X		X
Las tics como pilar fundamental de desarrollo de las mipymes en Colombia.		X			X	
Tratados de libre comercio.				X		X
LEGAL						
Régimen tributario			X			X
Régimen legal para personas prestadoras de servicios			X			X
Pólizas de cumplimiento			X			X
TECNOLOGICO						
Tecnologías de información		X			X	
Sistemas integrales de gestión de calidad		X			X	
Prestación del servicio por internet		X			X	

Tabla 8. Continuación

VARIABLE	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		IMPACTO	
TECNOLOGICO	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Índice de innovación en Colombia			X			X
SOCIOCULTURAL	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Pluriculturalidad del país			X			X
Cambios de tipología familiar predominante			X			X
Tendencia a la prestación de servicios en la informalidad.				X		X
Desarrollo del bilingüismo en Colombia			X			X
Índice de economía del conocimiento			X			X
Índice de innovación	X				X	
Tendencias empresariales en la búsqueda de empleados.		X			X	

Fuente: Las autoras

Tabla 9. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Personas Graduadas en Educación Superior	Las personas graduadas que no encuentran una alternativa laboral, ven en la consultoría independiente una alternativa para su desarrollo profesional y económico.	Justificación: Las personas que realizan estudios superiores que pueden llegar a desempeñarse como consultores. Tendencia: En el 2010 los profesionales graduados fueron de 120.721, y en el 2012, se presentó un aumento a 138.430 (solo pregrado profesional). En profesiones de las ciencias humanas y sociales se graduaron 40.094 y en el 2012 52.845 con un crecimiento del 7.6%	El impacto es NEGATIVO ya que en Cali anualmente se reportan sólo en las profesiones de psicología y trabajo social 400 graduados que potencialmente serían profesionales que trabajarían como consultores en el área de recursos humanos, sin contar con los profesionales de ingeniería industrial y otras profesiones.
Personas que reportan laborar de manera independiente.	Laborar de manera independiente no requiere mayor inversión económica y se fortalece en la experticia y conocimiento de la persona.	Justificación: Son las personas que saliendo del mercado laboral formal y ante las limitaciones de reubicación laboral, deciden iniciar un proyecto de emprendimiento basado en su experticia y conocimiento. Tendencia: Si bien las cifras indican que el empleo viene presentando una tendencia a la baja, se identifica también que el empleo	El impacto es NEGATIVO en la medida que se identifica como principales competidores de la empresa los profesionales independientes. Las condiciones en las que regularmente desarrollan su trabajo no se equiparan a las que ofrece Soluciones Selectos SAS.

Tabla 9. Continuación

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
		informal o por cuenta propia ha tenido incremento, como respuesta a los cambios en las estructuras de las empresas que se enfrentan a mercados globales. Según el Informe de Mercado Laboral en Colombia, emitido por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane). Para el total nacional, el número de empleados particulares aumentó 5,5% y los trabajadores por cuenta propia crecieron 2,4%, frente al mismo trimestre del año 2014. “En el total nacional, el empleo asalariado (formal) aportó más del doble a la generación de empleo que el trabajo por cuenta propia”.	
Composición del Universo Empresarial Colombiano.	Identifica las características de los clientes del sector; donde los principales clientes se concentran en la mediana, pequeña y micro empresas que conforman la mayor cantidad de empresas en el país.	Justificación: Permite a las empresas del sector identificar el tipo de clientes y por ende el diseño de productos específicos. Tendencia: El universo empresarial colombiano ha mantenido de manera estable su conformación, siendo representado en su mayoría por empresas Mipyme.	El impacto sobre la empresa es POSITIVO , en la medida que es un amplio mercado, permitiendo posibilidades de desarrollo a la empresa.
Tasa de desempleo	Afecta al sector en la medida en que las personas que se encuentran desempleadas buscan ejercer su experticia en empresas afines a la misma como consultores.	Justificación. La tasa de desempleo mide el porcentaje de la población económicamente activa que se encuentra sin empleo. Tendencia: Si bien en los últimos años este indicador se ha mostrado estable, llegando inclusive a un dígito, es una tasa que se mantiene alta. Es importante tener presente que hay un empleo informal (independiente) que no está siendo tenido en cuenta en esta tasa de desempleo y que	El impacto es NEGATIVO debido a que los profesionales con experiencia en el área de recursos humanos y que no logran emplearse, compiten ofreciendo servicios de selección y otros de recursos humanos a muy bajos costos; sumando que el mayor mercado está en las empresas Mipyme, que de igual manera cuentan con limitaciones en la inversión.

Tabla 9. Continuación

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
		afecta directamente el sector.	
Servicio de empleo	Afecta el sector en la medida que ofrece de manera gratuita, servicios que representan una opción de ingresos para las empresas de consultoría en gestión humana.	Justificación. Este servicio es parte de una política bandera del gobierno nacional actual, en la búsqueda de la reducción del nivel de desempleo. Tendencia: Este servicio muestra una tendencia al fortalecimiento, apoyado ya no solo en entidades públicas como en SENA, sino que se ha buscado fortalecer su radio de acción en operadores particulares.	El impacto es NEGATIVO dado que en sus servicios están ofreciendo de manera gratuita opciones de productos con los que cuenta la empresa.
Las tics como pilar fundamental de desarrollo de las mipymes en Colombia	Afecta al sector en la medida que puede fortalecerse con opciones tecnológicas; procesos apoyados desde las instancias gubernamentales.	Justificación. Es una política del actual gobierno nacional en la búsqueda de mejorar las condiciones competitivas del sector de las mipymes. Tendencia: La tendencia general de las empresas y los mercados, es al uso de las TICS como base de su desarrollo y fortalecimiento.	El impacto de POSITIVO , en la medida que abre alternativas de desarrollo para la empresa, con acceso a recursos del gobierno.
Tratados de libre comercio	Afecta al sector en la medida que lo enfrenta a profesionales extranjeros y/o empresas consultoras que pueden ofrecer sus servicios en nuestro país con menos limitaciones de contratación y acceso a los mercados.	Justificación. Es innegable la entrada en vigencia de varios tratados de libre comercio, entre los cuales no solo se contempla el intercambio de productos tangibles, sino también de servicios. Tendencia: Sin entrar a especificar sobre los servicios de consultoría, sobre los cuales no se encontraron registros específicos de ventas en el marco de los TLC; sí se puede afirmar que las ventas globales en el marco de TLC's han sido menores que	El impacto en la empresa es NEGATIVO por las facilidades de acceso a empresas y/o profesionales consultores. En este aspecto hay un componente cultural importante y es el identificar lo extranjero como de mayor calidad que lo nacional.

Tabla 9. Continuación

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
		las compras que ha realizado el país. Puede desde allí inferirse de igual manera que la venta de servicios de consultoría presenta un movimiento similar.	
Tecnologías de información.	Afecta al sector por que le da la posibilidad de brindar información a los clientes en tiempo real de los procesos que se están aplicando en campo. Se simplifican las tareas administrativas y operacionales.	Justificación: Son todos los sistemas constituidos en redes para compartir información, (principalmente de datos, textos, imágenes e incluso voz) en forma electrónica entre usuarios. Tendencia: Es cada vez mayor el uso de estos sistemas de manejo de información, que adicionalmente muestran un incremento en la capacidad de tratamiento de la misma.	El impacto en la empresa es POSITIVO porque tiene acceso a información cruzada, utilizando bases de datos e información en línea con las diferentes empresas de recursos humanos. Se facilita el desarrollo de los procesos, lo que implica una reducción de los tiempos de procesamiento de información y respuesta a los clientes
Gestión de la Calidad Total	Afecta al sector en la medida en que le brinda una alternativa de crecimiento comercial.	Justificación: Garantía de calidad de los procesos. Tendencia: Crecimiento de este tipo de gestión como respuesta a las exigencias del mercado global.	El impacto es POSITIVO en la medida en que la hace competitiva ante otras empresas que no aplique este tipo de gestión o la vuelve atractiva para los clientes si dentro de su portafolio se encuentra la prestación de asesorías en este tipo de gestión.
Prestación de servicios por Internet.	Afecta al sector por que le brinda al cliente la posibilidad de obtener el servicio desde su sitio de funcionamiento.	Justificación: Prestación de servicios que no implican la presencialidad in situ del cliente – proveedor. Tendencia: Es incremental por los bajos costos de ejecución que implica y por la disminución de los tiempos de prestación del servicio.	El impacto es POSITIVO porque al disminuir costos y tiempos de respuesta aumenta la productividad y la rentabilidad.
Tendencia a la prestación de servicios desde la informalidad.	Afecta al sector en la medida en que compite en condiciones de ventaja	Justificación: La prestación del servicio desde la informalidad evade	El impacto es NEGATIVO debido a que un gran número de profesionales en talento humano,

Tabla 9. Continuación

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
	frente a las empresas legalmente constituidas y que cumplen con la normatividad requerida.	toda la normatividad que rige a las empresas legalmente constituidas. Tendencia: Según el Banco Mundial Colombia presenta una tasa de informalidad del 38,7% ubicándose en el sexto puesto en los países latinoamericanos. (con los que se cuenta información, refieren que hay subregistro de estos datos)	prestan el servicio desde la informalidad a menores costos.
Tendencias empresariales en la búsqueda de empleados.	Afecta al sector de la consultoría en gestión humana en la medida que las empresas identifican en su gestión la importancia del soportarse en empresas especializadas.	Justificación: Apertura a apoyarse en empresas de consultoría que seleccionan con mayor precisión a los futuros empleados de acuerdo con perfiles definidos. Tendencia: Sólo el 6% de las empresas privadas en Colombia invierten en investigación y desarrollo, la tendencia de esta variable.	Beneficia a la organización en la medida en que le permite ofrecer servicios especializados de investigación en recursos humanos a las empresas del sector.

3.8. Análisis del Entorno Mesa Sectorial de Consultaría Sena

Si bien ya se ha presentado el análisis del entorno, se considera pertinente como complemento consignar el análisis realizado por la mesa sectorial de Consultoría del SENA, basado en la investigación realizada entre abril 15 y mayo del 2006. A continuación se transcriben textualmente las conclusiones:

3.8.1. Entorno Organizacional

- El Consultor Independiente percibe y entiende la Consultoría como el hecho de construir, proponer y diseñar soluciones a sus clientes, mientras que el Consultor de Empresa como el poder acompañar estructuralmente unos resultados obtenidos.

- En la actualidad el ejercicio de la Consultoría inclina su balanza a ser de tipo especializada. Destacan áreas como la administrativa/planeación estratégica, gestión humana/ recursos humanos, jurídica, mercadeo y financieros/ económicos.
- En lo que hace referencia a los procesos que se realizan en la Consultoría, se encontró que los consultores destacan como principales funciones: la realización de propuestas y la entrega de diagnósticos.
- Para comprobar si el ejercicio y el desarrollo de su actividad ha sido positivo, los Consultores suelen realizar índices de gestión (El Consultor de Empresa es más riguroso en este proceso). A su vez, para medir la satisfacción de los clientes, los Consultores tienen como su principal fuente de información la continuidad del servicio y su re-alimentación.
- En cuanto a las dificultades que perciben los consultores en sus clientes hacen referencia al tipo de contratación y la identificación de las necesidades, mientras que sus dificultades como Consultores también tienen que ver con el tipo de contratación, la identificación de las necesidades y con un nuevo ingrediente como lo es el manejo de cobro del servicio.
- Los Consultores de Empresa manejan, en su mayoría, clientes de empresas medianas, en tanto que el Consultor Independiente lo hace con empresas pequeñas

3.8.2. Entorno Ocupacional

- Las empresas entrevistadas tienen en su mayoría de dos a tres niveles. Las áreas funcionales se centran en los Departamentos de Consultoría, el Administrativo y el Financiero/Contabilidad.
- En cuanto a la plantilla de Consultores, se encontró que en las Empresas se tiene un mayor porcentaje de Consultores directos (una plantilla propia), mientras que, sin ser bajo, el porcentaje de “outsourcing” es inferior.
- El abandono de Consultores por área no ha sido significativo; Sin embargo, la publicidad reporta el porcentaje más alto en los últimos tres años (incluyendo el último año).
- El perfil del Consultor de Empresa y el Independiente no guarda del todo similitud.

- Para la edad se encontró que el Consultor de Empresa tiene en promedio 37 años, en tanto que el Consultor Independiente tiene un promedio de mayores 43 años, denotando su mayor experiencia como profesional.
- Por otro lado para el Consultor de Empresa el sexo resulta indiferente, mientras que para el Consultor Independiente se destaca el hecho de que el 76.4% es de género masculino.
- El tipo de contratación es diferente entre las dos modalidades de Consultoría. El Consultor de Empresa de dedicación total regularmente tiene un contrato indefinido y cobra un sueldo mensual (Senior- \$5.785.714).
- Mientras que el Consultor indirecto o parcial (empresa) y el Consultor Independiente manejan un esquema similar en lo que hace referencia a la vinculación laboral por proyecto y la forma de pago es por trabajo realizado; guardan diferencias en cuanto al valor promedio por hora y el tiempo trabajado.
- El Consultor parcial o indirecto (empresa) maneja una tarifa promedio de \$45.150 *por hora* y trabaja en promedio 72 *horas mensuales*. El Consultor Independiente, por su parte, tiene una tarifa mayor de \$66.650 *por hora*, y trabaja en promedio 120 horas al mes.

3.8.3. Entorno Educativo

- Dentro del perfil profesional de los Consultores se encontró que realizar cualquier postgrado resulta importante en especial para los consultores independientes, quienes continúan capacitándose constantemente.
- Los Consultores Independientes reportan una mayor experiencia a nivel profesional, específicamente en el ámbito de la Consultoría (más de siete años).
- Hoy en día se busca estar actualizado para escoger las capacitaciones y realizar un perfeccionamiento del conocimiento adquirido se tiene en cuenta los *retos del mercado, los gustos e interés particular* y, en el caso de las empresas, *las necesidades o requerimientos de la organización*.
- Los Consultores Independientes tienen un mayor interés por actualizarse a través de las capacitaciones

- Los Consultores Independientes o Empresas realizan en mayor medida capacitaciones a nivel nacional.

3.8.4. Entorno Económico

- La Consultoría especializada es, en la actualidad el ámbito más destacado.
- Se encontró que en las empresas Consultoras, los porcentajes de ventas para la modalidad generalizada presentaron una leve disminución en el 2005 mientras que la Consultoría especializada ha incrementado.
- Para los Consultores Independientes, los porcentajes no presentan diferencias en las modalidades de especializada y generalizada.
- En lo que hace referencia al número de Consultorías realizadas en los últimos dos años (2004 y 2005), se nota un incremento para las dos modalidades, siendo más alto el promedio en los Consultores Independientes.
- Las ventas totales promedio también han aumentado en las dos modalidades en los últimos dos años, siendo un incremento aproximado de 13% para los Consultores Independientes y de un 5% para las Empresas de Consultoría.

3.8.5. Entorno Tecnológico

- La tecnología así como las nuevas metodologías son siempre una herramienta clave para el consultor en el soporte y entrega de resultados. Cada día se recurre más y a más cantidad de apoyos complementarios como el trabajo de campo, Internet, la investigación, los software especializados entre otros.
- Es importante mencionar que como parte del entorno tecnológico lo que hace referencia a la forma de mercadear los servicios ofrecidos por los Consultores, ya sea de Empresa o Independientes no se está llevando a cabo de forma rigurosa y directa.
- Existe poco mercadeo, y como recurso podemos destacar: el voz a voz de referidos y referencias de clientes anteriores para el ámbito nacional. Mientras que en lo que hace referencia al ámbito Internacional, el índice de mercadeo es

bajo si se tiene en cuenta que no se recurre a ningún mecanismo y el voz a voz cobra protagonismo.

- Razón por la cual resulta importante para las Empresas Consultoras así como para los Consultores Independientes realizar un plan de acción encaminado a darse a conocer y establecer mayores vínculos con empresas nuevas al mismo tiempo que alianzas.
- El porcentaje de alianzas no es significativo principalmente en el Consultor Independiente. Las alianzas darían apoyo y recursos para llegar a ser más competitivos, innovadores, eficientes y ofrecer calidad de servicio.

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. Antecedentes

De acuerdo con entrevista realizada al profesor David Leal¹⁶, experto en el tema de la consultoría, antes de 1975 no se concebía la consultoría como se entiende actualmente, todos los procesos productivos y sus mejoras en la empresa eran desarrollados por el personal empleado de la organización, liderados y ordenados por sus propietarios; sólo el SENA tenía un programa específico llamado *asesoría de empresa*, en donde éstas recibían asesoría en diferentes áreas especialmente en mercadeo, gestión de personal y manejo operacional y productivo.

Esta asesoría tenía dos características, en primer lugar era vista por los empresarios como una retribución a los aportes económicos que por ley debían hacer al SENA, y en segundo lugar era muy reconocida por sus logros al interior de las organizaciones; reconocimiento que sólo tenía esta entidad y que le permitía acceder sin ningún tipo de restricción a la información de los procesos de las empresas, llevando inclusive a que algunos de los asesores y consultores del SENA llegaran a ser contratados y a ocupar altos cargos directivos en las empresas.

Refiere el profesor Leal que existían limitaciones en la labor de las consultorías de particulares por el temor de los empresarios de dar a conocer sus “secretos empresariales”, confiando solo en algunas empresas extranjeras como es el caso de HAI Consulting Group.

Ya entrados los años ochenta hay un mayor desarrollo de la formación de profesionales en el área administrativa, con la aparición de diversas escuelas formativas como en el caso de Cali, Administración de empresas en la Universidad Santiago de Cali y Universidad del Valle e Ingeniería industrial en la Universidad del Valle, Universidad Javeriana y

¹⁶ Entrevista al profesor David José Leal Ramón, Ingeniero industrial, Consultor empresarial. Mayo 2009.

Universidad Autónoma. De manera paralela se da un mayor desarrollo del conocimiento administrativo.

Aparece igualmente el fortalecimiento de las agremiaciones empresariales como ANDI, ACOPI, FENALCO, haciéndose difusión desde estas, de los beneficios de las asesorías empresariales desvirtuándose el tabú de mantener en secreto la información específica de la organización. Los asesores y consultores empezaron a llegar a las organizaciones por referencia de empresarios que ya habían vivido la experiencia de la consultoría.

Desde el año 90 cuando se consolida la apertura económica en Colombia, presionada por el proceso de globalización, se generan nuevas exigencias para ser competitivos en los mercados mundiales; es allí cuando las entidades gremiales y educativas empiezan a diversificar su portafolio de servicios para responder las demandas; sumado a esto, la aparición de la reforma laboral ley 50 de 1990 flexibiliza la contratación y permite que profesionales externos desarrollen actividades que eran asumidas por empleados de las empresas. Desde este periodo es cuando se empieza a identificar la consultoría como se visualiza en la actualidad.

4.2. Definición de la consultoría

La Consultoría de empresas es un servicio que presta soporte de ayuda externa a las diferentes organizaciones empresariales alrededor del mundo, su labor es considerada muy útil y necesaria especialmente en el momento actual, debido a que la dinámica empresarial se caracteriza por una renovación constante y una tendencia marcada a la globalización que exige a las organizaciones una óptima labor, actualización permanente que les permita ser competitivas y mucha ayuda externa que permita llevar un ritmo acelerado, consecuente con el ritmo del mercado. La Consultoría es una actividad transversal a las organizaciones, permitiéndole interactuar con todos los campos de la actividad empresarial.

Existen diferentes definiciones de la palabra *Consultoría*, todas estas definiciones coinciden en establecer que la función de tanto los consultores independientes como los que

pertenecen a una empresa consultora, está relacionada con proporcionar ayuda a diferentes empresas durante la elaboración de tareas diversas, involucrándose o no de lleno en la ejecución de las mismas.

Los servicios que prestan los consultores independientes o bien las empresas consultoras pueden ser prestados de forma generalista, o sea objetiva sin profundizar demasiado en el área asesorada, o bien especialista, involucrada en detalle y de manera minuciosa en un área específica. El Ingeniero Guillermo Acevedo¹⁷ comenta que el consultor generalista integra toda la información de una empresa a través de su conocimiento de la misma y de los resultados obtenidos por el segundo tipo de consultores, los llamados especialistas, quienes son los que analizan en profundidad temas específicos, ayudados por su conocimiento y la experticia adquirida por la práctica especializada de su profesión.

La actividad de consultoría se puede enfocar en el análisis y el diagnóstico de las organizaciones, para proponer soluciones a los problemas que estas tengan o en la implementación de las soluciones que otros consultores o asesores han sugerido.

4.3. Características fundamentales de la Consultoría de Empresas¹⁸

Servicio Profesional

La Consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable compendio de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Podría decirse entonces que un gerente de una empresa puede ser consultor, pero lo que constituye realmente la formación base de un verdadero consultor empresarial es que ha pasado por muchísimas empresas resolviendo infinidad de problemas y adquiriendo una práctica invaluable. Además, los consultores profesionales deben constantemente actualizar sus conocimientos accediendo a información acerca de lo que se

¹⁷ Entrevista realizada al Ingeniero Guillermo Acevedo. Mayo 2015

¹⁸ SENA. Documento Mesas Sectoriales. Estudio de caracterización de la Consultoría en Colombia 2006.

publica sobre la evolución de las teorías, los conceptos, los métodos y los sistemas relacionados con la gestión empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podría decir que la consultoría se basa en la experiencia, la investigación o en ambas. Al respecto el Ingeniero Guillermo Acevedo reafirma que la experiencia del consultor es generalmente un conocimiento adquirido a través de los años, por lo cual existen pocos consultores jóvenes debido a la gran experiencia necesaria para esta tarea, más bien se podrían llamar asesores a las personas que con determinada experticia dan consejos de mejora para procesos dentro de las organizaciones.

Servicio Consultivo

La Consultoría constituye un servicio de asesoramiento, es decir que los consultores no tienen por razón de la prestación de su servicio, facultad directa para decidir cambios ni aplicarlos, su función es de asesoría y orientación, por lo único que responden es por la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos u orientaciones.

Servicio Independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esto implica que por mayores relaciones estrechas con la empresa cliente las recomendaciones del asesor deben ser independientes técnica, financiera, administrativa, política y emocionalmente.

Servicio Temporal

El servicio de un consultor o de una empresa de Consultoría es de índole temporal. Tiene un principio y un final pactados por adelantado y se ciñe a un determinado plan.

Servicio Comercial

La Consultoría es un servicio profesional que debe ser pagado. Por consiguiente, una tarea de consultoría no sólo debe ser una actividad técnicamente justificada, sino una empresa comercial y financieramente factible y rentable según los criterios del cliente y del consultor. Desde el punto de vista del cliente, los beneficios obtenidos deben superar a los costos en los que se incurre y desde el punto de vista del consultor su actividad debe ser lucrativa.

Límites de la Consultoría

La consultoría que se contrata en una empresa, no garantiza que esta salga de todos sus problemas, la dirección de la empresa debe estar muy consciente de esto al momento de contratar este servicio y es algo que debe dejar claro el consultor o firma consultora.

La consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Si se cumple con la labor de manera profesional, resulta intrascendente que el consultor sea a la vez profesor, investigador o un directivo jubilado.

Por otro lado si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene por qué ser un servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores aunque no haya consenso aún en cuanto a esta posición.

4.4. Dificultades que se presentan en la consultoría

El reconocimiento con el que actualmente cuenta el ejercicio de la consultoría, la naturaleza intangible del servicio lo hace de difícil definición y medición tanto por parte de los clientes como por parte de los prestadores del servicio en sí.

Esta situación puede generar diferentes inconvenientes en los procesos de consultoría, afectándose tanto usuarios como consultores, los primeros al no recibir en ocasiones los

servicios con la garantía esperada, y los segundos al observar que su labor no es justamente valorada y remunerada.

Como lo plantea el SENA en el estudio de Caracterización de la Consultoría en Colombia año 2006 es difícil controlar situaciones problemáticas que van en detrimento de la misma profesión y la imagen de los consultores. La Consultoría debe ser una profesión muy estable ya que precisamente su gestión principal radica en ayudar a otras organizaciones a salir de problemáticas en ocasiones bastante complejas. En este sentido, el fortalecimiento del capital humano es el eje fundamental para el éxito de este proceso, ya que, la elaboración de normas de competencia laboral que mejoren la oferta y calidad del talento humano, así como la estandarización de los procesos reconocidos, permitirán en el caso del subsector de la Consultoría de Colombia, posicionarse en el mercado según los requerimientos nacionales e internacionales.

4.5. La Consultoría en Colombia

Teniendo en cuenta el estudio de la Caracterización de la Consultoría realizado por el SENA en el año 2006, que se basó en la información de cinco ciudades: Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, (estudio que respecto a precisión y confiabilidad debe verse como tendencias en las diferentes áreas de consultoría), entre otros la consultoría ofrece servicios en :

1. Administración / Planeación Estratégica
2. Gestión Financiera.
3. Gestión de Personal.
4. Gestión de Mercadeo, Comercialización, Servicio al cliente
5. Gestión de Calidad, procesos, mejoramiento continuo

Se ofrecen en el presente éstos servicios y servicios análogos. Una empresa de consultoría puede prestar servicios en uno o más de estos sectores según su dimensión, estrategia de especialización y otros factores.

La Tabla 10, ilustra que los servicios prestados por las Empresas Consultoras son en un porcentaje de 37.3% de tipo administrativo y es dentro de esas asesorías es donde precisamente se hace un mayor énfasis, 17.6%. Se destaca también la consultoría en Gestión Financiera (25.5%) y la de Gestión Humana (23.5%).

Tabla 10. Tipos de Consultoría prestadas por parte de las Empresas Consultoras

Tipos de Consultoría prestadas por parte de las Empresas Consultoras		
Empresa	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor Fortaleza
Administrativos/ Planeación Estratégica/ Empresarial	37.3%	17.6%
Comercio Exterior/ Internacional	11.8%	3.9%
Contabilidad, Tributación y Control	13.7%	9.8%
Educación	3.9%	--
Financieros/ Económico	25.5%	9.8%
Gestión ambiental	9.8%	2.0%
Gestión de calidad/ Mejoramiento continuo/Procesos	19.6%	3.9%
Gestión Humana/ Recursos Humanos	23.5%	13.7%
Industria/ Producción/	5.9%	2.0%
Jurídicos (Abogados)	9.8%	7.8%
Logística	2.0%	--
Mercadeo / Ventas / Servicio al cliente	21.6%	9.8%
Publicidad	13.7%	7.8%
Salud	--	--
Sistemas de Información / Sistemas	15.7%	9.8%
Otros	6.0%	2.0%
NINGUNO	--	--

Fuente: Documento Investigación Caracterización del Sector de Consultorías en Colombia. SENA 2006

En cuanto al campo de los servicios prestados por los consultores independientes, la principal consultoría que realizan es igual a la de las empresas, de tipo Administrativo (33.3%). Otras consultorías importantes ejercidas por los consultores independientes son las

relacionadas con la Gestión de Mercadeo 25% y las asesorías de tipo Jurídico (23.6%). La Tabla 11 ilustra lo anterior.

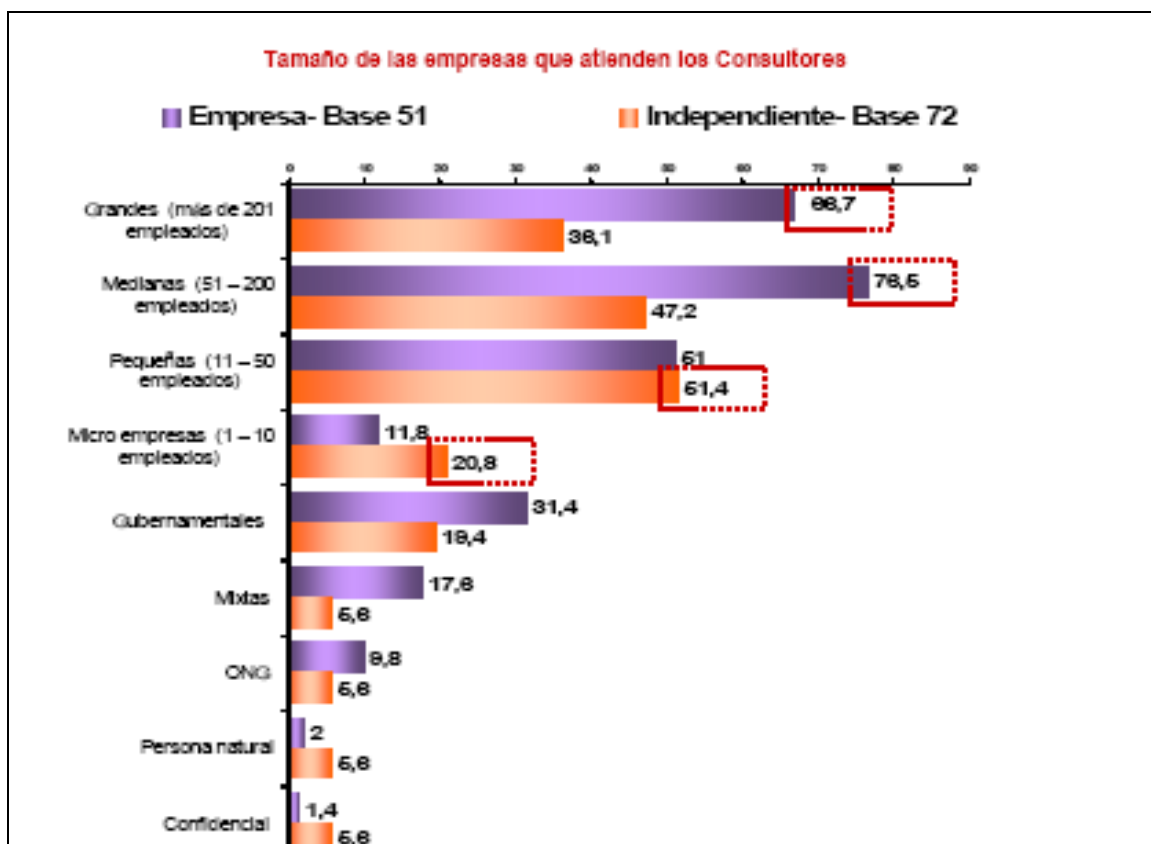
Tabla 11. Tipos de Consultoría prestadas por parte de consultores independientes

Tipos de Consultoría prestadas por parte de los Consultores Independientes		
Independiente	Consultorías que realizan	Consultoría de mayor Fortaleza
Administrativos/ Planeación Estratégica/ Empresarial	33.3 %	13.9%
Comercio Exterior/ Internacional	8.3%	5.6%
Contabilidad, Tributación y Control	11.1%	8.3%
Educación	6.9%	2.8%
Financieros/ Económico	18.1%	12.5%
Gestión ambiental	4.2%	1.4%
Gestión de calidad/ Mejoramiento continuo/Procesos	12.5%	2.8%
Gestión Humana/ Recursos Humanos	19.4%	11.1%
Industria/ Producción/	6.9%	2.8%
Jurídicos (Abogados)	23.6%	11.1%
Logística	8.3%	--
Mercadeo / Ventas / Servicio al cliente	25%	12.5%
Publicidad	6.9%	--
Salud	5.6%	1.4%
Sistemas de Información / Sistemas	12.5%	9.7%
Otros	2.8%	4.2%
NINGUNO	--	--

Fuente: Documento Investigación Caracterización del Sector de Consultorías en Colombia. SENA 2006

Teniendo en cuenta el mismo estudio, de acuerdo al tamaño de los clientes, las empresas consultoras atienden en su mayoría a medianas o grandes empresas (76.5% y 66.7% respectivamente). Los Consultores Independientes atienden en su mayoría a empresas pequeñas (51.4%). Ver grafica No. 4

Gráfica 4. Tamaño de las Empresas que atienden los Consultores



Fuente: Documento Investigación Caracterización del Sector de Consultorías en Colombia. SENA 2006

Se aclara de este gráfico que empresas bases se refiere a las empresas consultoras y profesionales independientes que fueron incluidos en el estudio.

4.6. La Consultoría en Santiago de Cali.

Para el desarrollo de este aparte se tomará como base la información suministrada por la Cámara de Comercio de Cali, que maneja a su vez la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (código CIU) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.¹⁹ Para establecer el rango de empresas que se ajustaban a este

¹⁹ La clasificación Industrial Internacional Uniforme, conocida como código CIU fue elaborado por la Organización de Naciones Unidas, con el propósito de clasificar las actividades económicas de los empresarios; la revisión 4 es una adaptación para Colombia hecha y revisada por el DANE. Esta clasificación es acogida por la DIAN según resolución 139 vigente a partir del 1 de diciembre de 2012.

estudio, se definió ubicar información de las empresas con registro mercantil renovado a diciembre de 2015; la actividad económica elegida según el CIIU es la División 70. Actividades de Administración Empresarial; Actividades de Consultoría en Gestión, que es definido en el documento del DANE así:

Esta división comprende la prestación de asesoría y asistencia a empresas y otras organizaciones en temas de gestión empresarial, tales como la planeación estratégica y organizacional; planeación financiera y presupuestal; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; planeación de la producción. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales. (2012, p. 400)

Se define esta actividad económica por ajustarse de manera más precisa al objeto del presente trabajo y en ella tiene cabida la asesoría en gestión humana.

Según la información de la Cámara de Comercio de Cali, a diciembre 31 de 2015, se encuentran inscritas en la categoría de consultoría 1273 empresas, de ellas se observa que son constituidas legalmente en su mayoría bajo la figura de persona natural y empresa unipersonal, con un 25,14; también se observa con un porcentaje importante (63,39%) el tipo de Sociedad por Acciones Simplificadas SAS, donde caben de igual manera las personas naturales y las empresas; es importante resaltar que a partir del 2008 que el gobierno reglamente este tipo de empresa, abre posibilidades de movilidad comercial, tanto para las empresas como para las personas, al dar cabida a *cualquier actividad lícita* en su objeto social. En concordancia con la información obtenida de la mesa de consultoría de Sena, se reconfirma la participación importante de personas naturales dedicadas a la actividad de consultoría.

Tabla 12. Distribución de empresas por Ente Jurídico

ENTE_JURIDICO	CALI	%
Empresa Asociativa de Trabajo	3	0,24
Empresa Unipersonal	28	2,20
Persona Natural	292	22,94
Sociedad Anónima	27	2,12
Sociedad en Comandita por Acciones	6	0,47
Sociedad en Comandita Simple	18	1,41
Sociedad Limitada	90	7,07
Sociedad por Acciones Simplificada	807	63,39
Sociedades Civiles	1	0,08
Sociedades Extranjeras	1	0,08
Total	1273	100,00

Fuente: Información ajustada por las autoras con base en información obtenida de la Cámara de Comercio de Cali. 2016

De las 1273 empresas de consultoría registradas en la actualidad, el 71,88% fueron constituidas y registradas desde el año 2000; seguidamente y de manera significativa el 22,23% fueron constituidas y registradas en la década de los 2000. Estos datos corroboran la información referida por el profesor David Leal en la cual las empresas de consultoría han tenido su mayor auge a partir de los años 1990, paralelo al proceso de apertura económica. Se observa de manera importante la creación de este tipo de empresas en el quinquenio 2000 -2015, con un 71,88%.

Tabla 13. Empresas de Consultoría por décadas de creación

AÑO MATRICULA	CALI	%
1970-1979	7	0,55
1980-1989	15	1,18
1990-1999	53	4,16
2000-2009	283	22,23
2010-2015	915	71,88
Total	1273	100,00

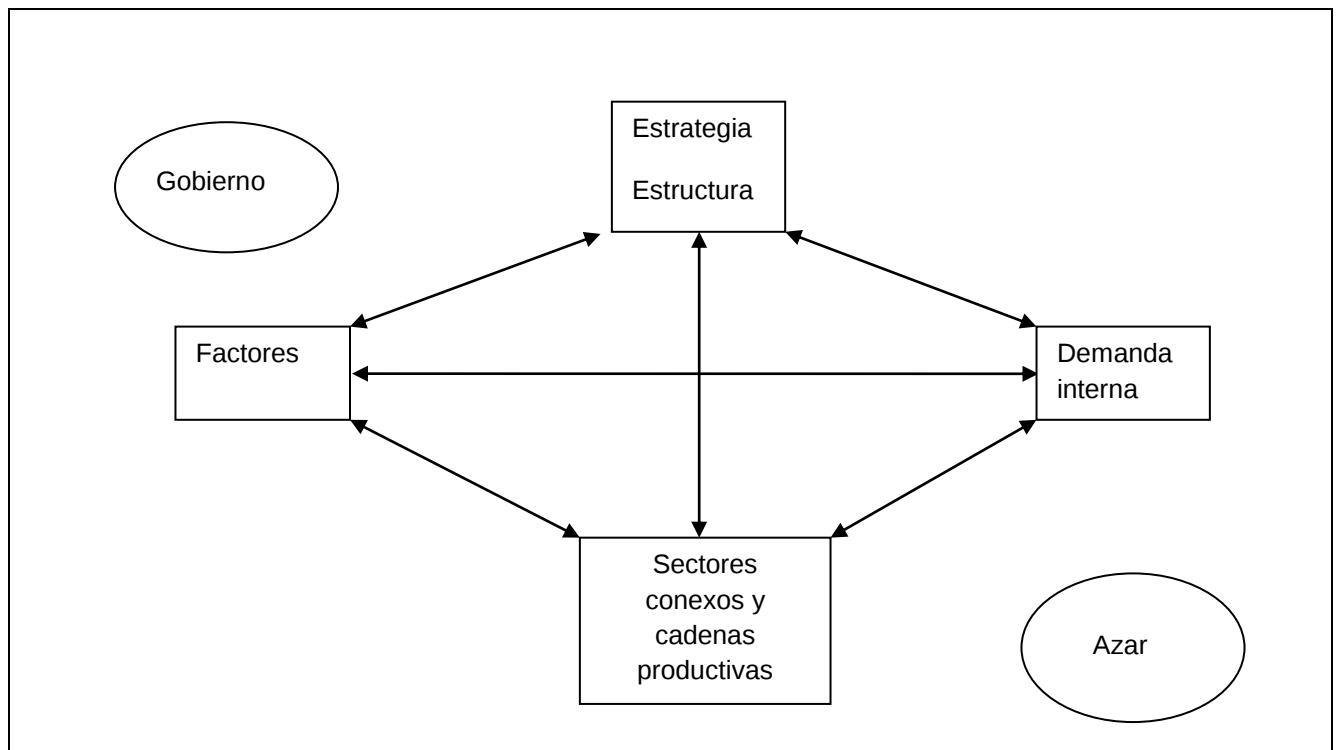
Fuente: Información ajustada por las autoras con base en información obtenida de la Cámara de Comercio de Cali. 2016

La actividad de consultoría en Cali registra un patrimonio de 242.590.458.120 y una utilidad netas de 20.108.220.465, que si bien son cifras importantes no representan la relevancia en la economía general para ser objeto de mayor observancia por parte del Estado.

4.7. Diamante Competitivo Sector de la Consultoría. Ver Gráfica 7

Betancourt (2007) resalta la importancia del análisis del ambiente competitivo al que se ve enfrentado una organización; para ello retoma a Porter creador del modelo de Diamante Competitivo que busca explicar el ambiente en el que nacen las organizaciones y en el que aprenden a competir.

Gráfica 5. Diamante Competitivo



Fuente: Publicado por Michel Porter, extractado de Betancourt (2005)

4.7.1. Factores

Factores Básicos

- Posición geográfica del Valle del Cauca privilegiada, que genera la posibilidad de establecimiento de diferentes empresas en la región, lo que a su vez genera oportunidades para la prestación de servicios de consultoría.

En el sector de la consultoría, en los factores básicos, sólo la ubicación geográfica le da una oportunidad de desarrollo al mismo, debido a que el ejercicio de esta actividad no produce bienes sino que se enfoca en la prestación de un servicio.

Factores Especializados o Avanzados

- Falta de consultores certificados
- Poco nivel de investigación y desarrollo en técnicas para la aplicación de consultorías
- El SENA certifica competencias laborales de los consultores
- Necesidad de capacitación especializada para mejorar las competencias técnicas y laborales de los consultores.
- Creación de la Mesa Sectorial de consultoría para buscar una mayor profesionalización en el campo de las consultorías, buscando certificar a los consultores en el desarrollo de ésta actividad.
- Necesidad de desarrollo de tecnología blanda ajustada a la realidad específica de Colombia.
- No hay apoyo gubernamental para el sector de las consultorías.
- No hay créditos para el fomento del sector de la consultoría como segmento específico; aparentemente están inmersos en las opciones de crédito generadas por la banca para el desarrollo de la microempresa, que tiene un énfasis claro en la producción de bienes tangibles y no de servicios.
- No hay fuerza gremial

El conocimiento de los factores especializados y avanzados son los que generan la ventaja competitiva y de manera determinante en el sector de la consultoría; se puede observar según el análisis realizado de los factores y la información obtenida de los expertos entrevistados (David Leal y Guillermo Acevedo) que la ventaja competitiva del sector en el Valle del Cauca y en Colombia no está tan desarrollada como se requiere, por esto las mayoría de los factores tienen tendencia negativa.

Como aspecto positivo se puede resaltar que ya hay esfuerzos por parte de la única agremiación del sector (Asociación Colombiana de Consultores Empresariales), buscando el reconocimiento del Gobierno, siendo el primer paso el establecimiento en el Valle del Cauca de la mesa sectorial de Consultoría del SENA, cuyo objetivo es buscar la excelencia y la profesionalización en la preparación del Talento Humano dedicado a la consultoría.

4.7.2. Sectores Conexos y Cadenas Productivas

- Poco desarrollo de sectores involucrados con el servicio
- No existe encadenamiento productivo
- Primeros pasos para la agremiación de consultores en pro de certificación.
- Contratación en microempresas de consultores se da desde la informalidad.
- Poca inversión en la comercialización de servicios, solo las grandes compañías de consultoría invierten en éste ítem.
- No existe un gremio que soporte a los consultores en su actividad.
- No existen redes empresariales que soporten la actividad, solo a través del SENA los consultores encuentran este apoyo.

En la información obtenida con los expertos y la bibliografía indagada se encontró que no existe el desarrollo de una cadena productiva de este sector, hecho que se muestra congruente con lo que se ha corroborado en este ejercicio académico, donde no hay reconocimiento del sector y apenas se está dando inicio a su estudio.

Este punto se presentará en dos partes, por un lado el ejercicio desarrollado por la mesa sectorial de Consultoría del Sena, donde establecieron el mapa funcional del sector y por otro lado una aproximación a la cadena productiva desarrollada por las autoras con la información obtenida del sector y conceptos académicos.

Mapa Funcional Mesa sectorial de Consultoría Sena.

El mapa funcional es una construcción que parte del propósito clave o razón de ser (en este caso de las empresas de consultoría), para pasar al enunciado y correlación de las funciones (que son resultados verificables y evaluables obtenidos mediante el desempeño de los trabajadores en sistemas productivos variables) que se requieren para alcanzarlo. (Ver Anexo)

Propuesta cadena productiva. Autoras. Ver Gráfica 6

Proveedores

- Instituciones Educativas, en educación de primer, segundo, y tercer ciclo profesional.
- Instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo de tecnología.
- Centros de documentación y servicios de bibliotecas.
- Entidades financieras
- Aplicaciones tecnológicas

Producto

- Diagnóstico
- Definición de estrategias
- Implementación de estrategias

Comercialización

- Por referidos (voz a voz)
- Internet
- Divulgación por medios impresos y audiovisuales

Consumidor Final

- Empresas públicas nacionales e internacionales.
- Empresas privadas nacionales e internacionales

4.7.3. Demanda

La demanda de la consultoría va unida a la especificidad de la actividad; sin embargo en términos generales y con la información que se ha obtenido del entorno se puede afirmar que:

- El mercado muestra apertura con la creciente demanda de gestión de la ISO 9001 e ISO1401 en sistemas tecnológicos.
- La mayor demanda del sector en Colombia es generada por medianos, pequeños microempresarios, que ocupan la mayor proporción en la composición empresarial de Colombia.
- En la actualidad la demanda internacional de Consultoría se evidencia focalizada en el sector de tecnología informática.
- Normas y estándares exigentes de mercados internacionales; que dificultan para el caso de la consultoría, la introducción en estos mercados debido a la poca o casi nula certificación del sector.
- Expectativa de crecimiento frente a la aprobación de TLC con diferentes países del mundo.
- Poca infraestructura comercial que fortalezca la oferta de consultores frente a la demanda del mercado.

4.7.4. Estrategia, Estructuras y Rivalidad de las Empresas del Sector

- Pocas alianzas estratégicas para consecución de mercados internacionales.
- Pocas empresas consultoras que abarcan muchos consultores en su operación.
- Poca unificación de criterios en la relación de los precios vs. servicio prestado.
- Accesibilidad a sistemas de crédito financiero.

- Poco fortalecimiento de zonas especiales, que redunden en beneficios para el desarrollo del sector.
- La rivalidad es fuerte tanto entre los consultores informales como entre estos y consultores formales, trayendo como efecto una inestabilidad con tendencia a la baja en los precios.
- La existencia de una Asociación, aunque con un radio de acción limitado.
- Lobby político para contratar consultorías con el Estado.

La consultoría no cuenta con una estrategia como sector definida; precisamente por no tener un reconocimiento desde instancias gubernamentales pasa a ser confundida con el empleo informal o subempleo. Esta misma condición hace que su estructura empresarial en Colombia sea predominantemente unipersonal o empresas naturales.

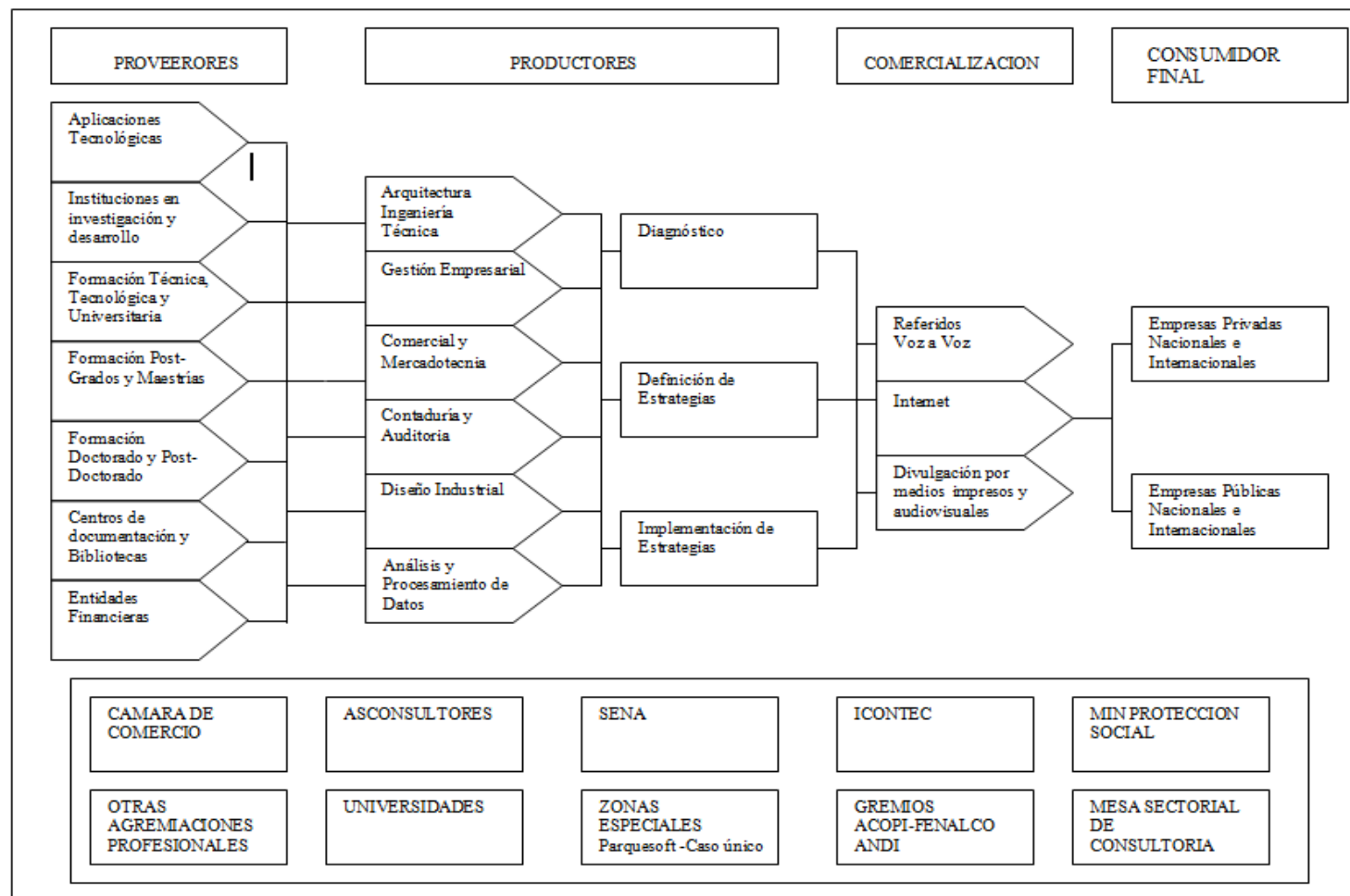
4.7.5. Papel del Gobierno

- Poco reconocimiento del sector específico de Consultoría.
- Intervención limitada a la mesa sectorial de Consultoría del SENA.
- Esquema de medidas de incentivo no diferenciadas del sector general de servicios, que por la estructura misma del sector de Consultoría no tienen aplicabilidad.

En esta investigación se observa que el papel del gobierno en el sector de la consultoría ha sido limitado, de hecho ha sido reiterativo que no hay un reconocimiento como sector económico, pues está inmerso en el gran sector de servicios.

Solo con el establecimiento de la mesa sectorial de Consultoría del SENA, se empieza a identificar una participación más activa alrededor del sector, sin embargo esta preocupación fue liderada desde los mismos consultores en su interés por profesionalizarse.

Gráfica 6. Cadena Productiva Consultorías



Fuente: Las autoras

4.7.6. El papel de la casualidad

Desempleo profesional

El incremento de oferta de consultores se puede ver afectada directamente por las condiciones del desempleo profesional, pues son regularmente estos profesionales en quienes se suman dos componentes importantes del consultor: la experiencia y la formación.

4.8. Cinco Fuerzas Competitivas sector de la Consultoría. Ver Gráfica 9 .

Betancourt (2007) retomando a Porter alude al modelo de las cinco fuerzas competitivas para llegar al análisis de la estructura del sector, que busca detectar las oportunidades y amenazas a partir del análisis del mercado y la competencia y basar en ello la definición de la estrategia competitiva.

De acuerdo con el modelo de Michael Porter,²⁰ las amenazas de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder negociador de los compradores y el poder negociador de los proveedores constituyen los puntos básicos sobre los que una empresa debe realizar el análisis estructural del sector. Ver Gráfica 8.

4.8.1. Rivalidad existente entre competidores

Los competidores actuales son quienes caracterizan a un sector, son los fabricantes, productores; analizar sus condiciones, particularidades y el nivel de competencia o rivalidad que pueden representar lleva a que el sector sea más o menos atractivo para la llegada de otros posibles competidores. Para el caso de esta investigación se tendrá en cuenta, los prestadores de servicios de consultoría en recursos humanos.

²⁰ Este modelo se recoge del libro *Safari a la Estrategia*, de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, quienes ubican el modelo de análisis competitivo de Porter en la escuela de posicionamiento, que considera la creación de la estrategia como un proceso analítico.

Número de competidores

En el sector de consultoría en Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión que es donde se ubicaría la consultoría en recursos humanos; de acuerdo a información de la Cámara de Comercio de Cali (2016) existen registradas 1273 organizaciones, sin contar con un sin número de profesionales independientes que de acuerdo a la información brindada por los expertos entrevistados, prestan este servicio desde la informalidad, razón por la cual no se puede tener precisión acerca de datos sobre el total de competidores.

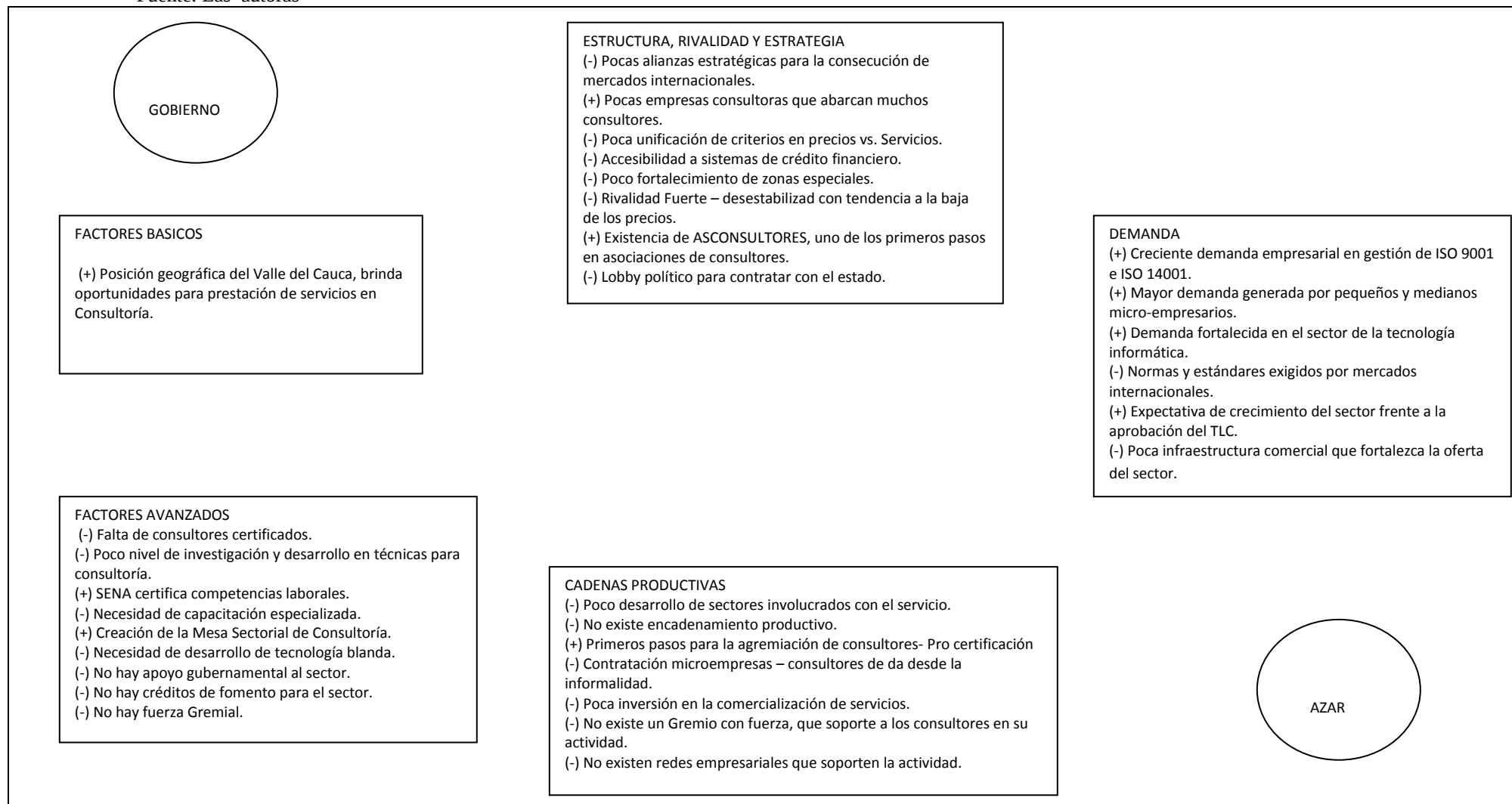
En Cali, entre las empresas competidoras del sector legalmente constituidas, se observa una competencia equilibrada, pero se torna en una desventaja importante la prestación de este servicio desde la informalidad, pues ante este caso es muy difícil competir especialmente en precios, dado que los costos de operación frente a las empresas formales son inferiores.

Diversidad de competidores

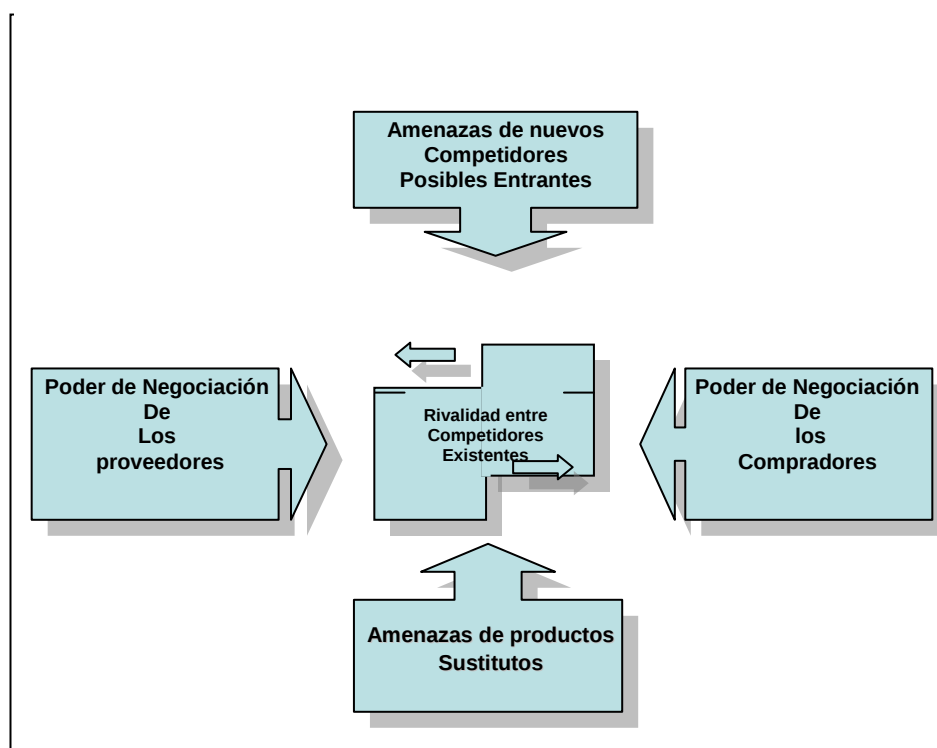
Los competidores del sector de consultoría en Recursos Humanos están enmarcados en dos grandes características: las empresas constituidas en el marco de la formalidad que compiten en la calidad del servicio, en cobertura y en servicios especializados y por otro lado están los consultores que ejercen esta actividad desde la informalidad, ofreciendo servicios competitivos en precios y ofreciendo parte de su trabajo de manera gratuita como estrategia para acaparar mercado.

Gráfica 7. Diamante Competitivo del sector de Consultoría

Fuente: Las autoras



Gráfica 8. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas



Fuente. Betancourt, B. (2007). Análisis sectorial y competitividad.

Crecimiento del Sector

Tomando como base la información de la Cámara de Comercio de Cali, específicamente las empresas que se encuentran dentro de la actividad de Consultoría en Gestión, se encuentra que el crecimiento de creación de empresas desde 1970 que registran 7 empresas a 1273 en total registradas en el 2015, es de 1266 empresa.

La tabla 13 muestra el incremento en la creación de empresas de consultoría en gestión por décadas, evidenciándose en porcentaje la significancia del incremento porcentual de empresas desde los años 90.

Tabla 14. Incremento en la creación de Empresas de Consultoría en Gestión

AÑO MATRICULA	CALI	CRECIMIENTO	%
1970-1979	7		
1980-1989	15	8	114,29
1990-1999	53	38	253,33
2000-2009	283	230	433,96
2010-2015	915	632	223,32
TOTAL	1273		

Fuente: Información ajustada por las autoras con base en información obtenida de la Cámara de Comercio de Cali. 2016

Costos Fijos

A este respecto de igual manera se parte de la formalidad o informalidad de las empresas consultoras.

Las empresas consultoras que se mueven en la formalidad, regularmente tienen igualmente costos fijos representados en oficinas con toda su infraestructura de servicios y carga prestacional de personal en condiciones permanentes; asumen mayores riesgos y compromisos contractuales con sus clientes y sus colaboradores, así sean igualmente consultores.

En el caso de los consultores independientes en la informalidad los costos fijos del negocio regularmente son compartidos con sus gastos personales, no representando un gasto adicional. Es común encontrar entre esta categoría de consultores que en la misma vivienda funciona el negocio constituido.

Incrementos de capacidad

En el sector de la consultoría en general y la particular de procesos de asesoramiento empresarial donde se ubica la consultoría en Recursos Humanos, se observa como tendencia una mayor oferta frente a la demanda, aspecto que obedece a factores como el

desempleo de profesionales y el adelgazamiento estructural de las empresas. Este fenómeno ha llevado a que la rentabilidad del sector sea menor, pues se deben adoptar políticas de congelamiento o disminución de precios.

Capacidad de diferenciación del producto

En este aspecto se observa, en cuanto a los servicios específicos que ofrece Soluciones Selectos SAS, que si bien las empresas consultoras se esfuerzan por hacer una diferencia en sus productos, por ejemplo en cuanto al tipo de pruebas psicotécnicas que aplican, el fundamento teórico del proceso y la relevancia de componentes éticos, estos no son observados y valorados por los clientes. Se valora el servicio por aspectos como el precio, siendo lo determinante en la compra.

Entre los competidores del sector no hay diferenciación en la estructura de los informes y la información allí consignada, pues el producto final resulta ser el mismo.

Importancia para la empresa

Los competidores representan una amenaza importante especialmente en la consecución de nuevos clientes, pues a estos les interesan más los precios bajos que la calidad del servicio, y es aquí donde la empresa encuentra una gran desventaja para competir especialmente con quienes prestan el servicio desde la informalidad.

Rentabilidad del sector

La rentabilidad del sector es atractiva especialmente para la llegada de nuevos competidores con características de informalidad, pues la inversión requerida es mínima al igual que los costos fijos. Para las empresas consultoras formales la rentabilidad es menor en la medida que los costos fijos son mayores.

Barreras de salida

Las barreras de salida son aquellas que llevan a las empresas a mantenerse compitiendo en un sector aunque la actividad esté en declive.

➤ **Especialización de activos**

En el sector de la consultoría en Recursos Humanos los activos que se requieren son mínimos; en el caso de las empresas de consultoría en el marco de la legalidad, sus activos están representados básicamente en elementos de oficina y propiedades que son de fácil salida o destino si el sector llegare a entrar en declive.

El conocimiento y la experiencia que son fundamentales, en la consultoría en Recursos Humanos se consideran intransferibles a otra persona o empresa.

➤ **Costos de salida:**

Los costos de salida del sector de la consultoría en Recursos Humanos son relativamente bajos e igualmente se clasificarían entre las empresas consultoras formales y los consultores informales.

En el caso de las empresas formales, dependerá del número de colaboradores a su servicio, específicamente los que atienden proceso de soporte (secretaría, Auxiliar contable, mensajero, etc.), pues para el caso de los profesionales que intervienen específicamente en el proceso se observa que en su mayoría son contratados para el servicio específico. En el caso de consultores informales los costos de salida son mínimos o casi nulos.

➤ **Interrelación Estratégica**

La interrelación estratégica como barrera de salida en el caso de la consultoría de Recursos Humanos, estará determinada por la diversidad de servicios o productos que ofrezca.

Se observa en el mercado que las empresas de consultoría en esta área también tienen entre sus productos la administración de nómina, siendo este el producto determinante en el negocio.

Para las empresas con especialización de productos, desinvertir en un producto en particular tiene una afectación general en los procesos con el personal, la relación con entes externos, etc.

➤ **Barreras Emocionales:**

En el sector de las consultorías, tanto en empresas formales como en consultores informales, este aspecto se torna alto pues aquí se tiene en cuenta el esfuerzo, el tiempo invertido, las expectativas y sueños de una persona (sobre todo en las empresas de consultoría unipersonales y naturales). Adicionalmente para algunos consultores esta modalidad de trabajo permite el manejo de la independencia ideológica y teórica y la distribución de tiempos (no cumplimiento de horarios) que da la posibilidad de atender otras actividades como la formación académica, la familia y la vida social.

➤ **Restricciones sociales y de gobierno**

Este tipo de restricción es baja, pues como se ha comentado a lo largo del trabajo, aun no hay un reconocimiento del sector como tal en el marco de actividades económicas globales por parte del gobierno y por ende no hay políticas y/o decisiones de inversión en el sector que su cierre o declive pueda llevar a detener su salida, por consecuencias económicas o sociales.

4.8.2. Amenaza de nuevos competidores

En este aparte se analizan las condiciones que posee el sector para facilitar o no la entrada de nuevos competidores.

Las barreras de entrada son aquellas que suponen una dificultad relevante para la llegada de nuevos competidores al sector, colocándolos en desventaja inicial para competir con las empresas ya existentes; estas barreras de entrada a un sector pueden ser de tipo económico, financiero, comercial, e institucional.

Economías de escala

En el sector de la consultoría en Recursos Humanos no es posible aplicar la economía de escala, pues los insumos que se requieren para el proceso no tienen modificación en la medida que más se utilicen; la inversión de tiempo por proceso será el mismo si se hacen uno o varios procesos.

Diferenciación del producto

Como se mencionó en el aparte de intensidad de la rivalidad la diferencia del producto es baja y por lo tanto este aspecto no constituye una barrera de entrada importante.

Costos de cambio para el Cliente

La incidencia de este factor como barrera de entrada al sector de la consultoría en Recursos Humanos es baja, pues el mayor costo lo representa el consultor mismo su conocimiento y experiencia; la infraestructura física que se requiere es mínima y en muchos casos innecesaria.

En la medida que los costos de apertura de un negocio en el sector, puedan ser menores las posibilidades de establecer un precio menor al comprador es más alta y atractiva, más aún cuando este es el factor determinante de compra.

Acceso a canales de distribución

En el caso de los servicios de consultoría y como se observa en la propuesta de cadena productiva, el canal de distribución no es relevante ya que no opera para el tipo de servicio.

Más que canal de distribución se podría hablar de la determinación del tiempo de respuesta en la que se involucra directamente el medio por el cual se accede y entrega el producto final, en la que se observa que en el sector no hay diferenciación mayor por la facilidad de acceso y rapidez que ofrece el internet, medio utilizado por la gran mayoría de empresas.

Necesidades de capital

La incidencia de este factor como barrera de entrada es bajo, pues no se requiere de mayor inversión de capital para realizar la operación y para publicidad y difusión del negocio la inversión es mínima, pues como se observó en el análisis de diamante competitivo la comercialización de la consultoría tiene su mayor apoyo en la referencia (voz a voz).

En cuanto a investigación y desarrollo en Colombia al igual que la inversión en este rubro para todas las áreas del conocimiento es mínima; los adelantos teóricos en esta área son de fácil acceso e implementación.

Acceso a tecnologías de punta

Los nuevos desarrollos para la consultoría en recursos humanos en general son de fácil acceso e implementación, los desarrollos importantes básicamente de tipo teórico y conceptual (tecnología blanda).

Acceso a materias primas

El acceso a materias primas en el sector de la consultoría en Recursos Humanos es relativamente fácil, pues las que se requieren de manera tangible son de fácil acceso (equipos de computo, programas de pruebas psicotécnicas, entre otros).

El conocimiento como materia prima que asegura la actualización constante del consultor de igual manera es de fácil acceso, inclusive financieramente.

Protección gubernamental

Desde el análisis del entorno que se realizó se observa que no existe una reglamentación gubernamental que pueda afectar el ingreso al sector, pues parte del hecho mismo que no está reconocido como sector determinante en la economía.

Las limitaciones o más bien el marco legal que rige a los consultores es el mismo que enmarca a toda las empresas, la diferencia radicaría en si el nuevo competidor se establece como empresa o como consultor independiente.

Curva de experiencia

En el sector de la consultoría en Recursos Humanos la curva de experiencia no sería un factor determinante como barrera de entrada pues el contar con personal calificado no implica reducción de costos unitarios en función de la experiencia.

Reacción Esperada

No hay una de mayor grado a la entrada de nuevos competidores en el sector, ya que es poco percibida por la cantidad de empresas existentes (recordando que son en su mayoría empresas unipersonales y naturales).

4.8.3. Poder de los proveedores

La afectación que tienen los proveedores en un sector es determinante en la estructura del mismo. Sus posibilidades o limitaciones de negociación afectarán la rentabilidad, atractivo y crecimiento.

Número de proveedores importantes

El número de proveedores tiene una baja afectación en el sector, pues como se dijo en el caso de los consultores independientes su principal proveedor es él mismo con su conocimiento y experticia.

En cuanto a las empresas de consultoría sus proveedores principales son consultores independientes o profesionales que trabajan por servicios que no tienen una fuerza organizativa que presione de alguna manera los costos de sus servicios y la posibilidad de acceder a ellos es relativamente fácil en el mercado de profesionales.

La condición de negociación de los proveedores puede cambiar en la medida que el servicio que se requiera sea muy especializado.

Importancia del sector para los proveedores

Como ya ha sido descrito la estructura de los proveedores es poco organizada y manejada por la condición particular y personal de cada profesional o consultor independiente.

En la medida en que un profesional independiente se convierte en proveedor de una empresa de consultoría por una condición de desempleo, puede generar tropiezo en el desarrollo del producto para las empresas consultoras en tanto este se vincule nuevamente a una organización como empleado.

Para los consultores independientes su principal proveedor es él mismo y el cumplimiento y desarrollo de su trabajo solo estará mediado por sus propias condiciones personales.

Costo de cambio de los productos del proveedor

Esta condición del costo de cambio de productos del proveedor solo aplica en la medida que la consultoría se centre sobre un tema muy específico y especializado.

Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor

Esta posibilidad es de una alta afectación en el sector, especialmente para las empresas de consultoría, pues la característica misma del servicio hace que buena parte de este sea de tipo personalizado, pudiendo generar una sustitución por la cercanía del cliente final con el consultor que esté prestando el servicio. En el caso de los consultores independientes esta posibilidad es nula.

4.8.4. Poder de los compradores

Al igual que el poder de los proveedores, la afectación que tienen los compradores o clientes determinan la estructura del sector. Sus capacidades de negociación afectarán la rentabilidad, atractivo y posibilidades de crecimiento.

Número de Clientes importantes

Es interés de las empresas y profesionales consultores tener como compradores a grandes empresas por las condiciones de estabilidad económica y seguridad del negocio que estos pueden brindar. Se puede afirmar a este respecto que más que el número de compradores es la condición de la oferta existente que les permite a ellos manejar el poder.

Integración hacia atrás del Cliente

Esta es una posibilidad media que existe en el sector de la consultoría, pero no porque los clientes se conviertan en empresas de consultaría, si no de que ellos integren a su empresa los consultores, como comentaba el profesor Leal en su entrevista o que el servicio que ofrece la consultoría en Recursos Humanos sea integrado a la estructura de la organización. Que se de este fenómeno dependerá de la directriz gerencial de la empresa cliente.

Rentabilidad del Cliente

En lo observado de las condiciones del entorno en la consultoría en recursos humanos, este es un proceso de apoyo para cualquier organización, es decir que no tiene una afectación “directa” en la elaboración del producto y en esa misma medida el valor que se dé, dependerá de su costo.

Se observa que las empresas toman decisiones de disminuir en sus costos en primera instancia en actividades de apoyo, antes de tomar decisiones sobre los componentes que intervienen en la elaboración del producto.

Otro componente importante en la rentabilidad del comprador es que los compradores principales del sector de las consultorías son pequeños empresarios con las limitantes propias de este tipo de empresas por sus condiciones.

4.8.5. Productos sustitutos

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo

En el análisis realizado del sector de Recursos Humanos se observa que en general el producto o los productos no pueden ser como tales reemplazados, pero el fenómeno que se observa cada vez con mayor frecuencia es que quién los realiza puede ser la persona que haya desarrollado la competencia y maneje algunas herramientas tecnológicas que ya son de fácil e ilimitado acceso; dejando de lado consideraciones de formación profesional y ético.

Ejemplo de este fenómeno es que en el mercado de servicios de consultoría en Recursos Humanos, se encuentra estudios psicológicos realizados por abogados; visitas domiciliarias de selección realizadas por técnicos administrativos, entre otros.

Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto

En el campo de la consultoría en recursos humanos no existen productos sustitutivos, la agresividad que se da por el competidor que entra al mercado está dada por precios.

En el análisis de las fuerzas competitivas de la consultoría en gestión humana se identifica como aspectos relevantes, que si bien los productos que desarrolla específicamente Soluciones Selectos SAS, no se identifican sustitutos en el mercado lo que aparentemente puede ser una ventaja; los demás elementos considerados en el modelo, muestran limitaciones al crecimiento de la empresa, partiendo del reconocimiento por

parte del gobierno del sector productivo, como uno de los relevantes en el desarrollo económico y en esa medida se encuentra desprotegido de políticas que lo fortalezcan; las débiles barreras de entrada y salida facilitan la presencia de competidores inclusive poco visibles.

Tabla 15. Matriz de análisis estructural del sector

Soluciones Selectos SAS		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Sector Consultorías en Recursos Humanos		Repulsión		N	Atracción		
		--	-		+	++	
1. Competidores Actuales							
1.1. Rivalidad entre Competidores							
Número de competidores	Grande			X			Pequeña
Diversidad de competidores	Grande					X	Pequeña
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Grande			X			Pequeña
Capacidad diferenciación del producto	Baja		X				Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2. Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta					X	Baja
Costo de salida	Alto					X	Bajo
Interrelación estratégica	Alta			X			Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles Entrantes							

Tabla 15. Continuación

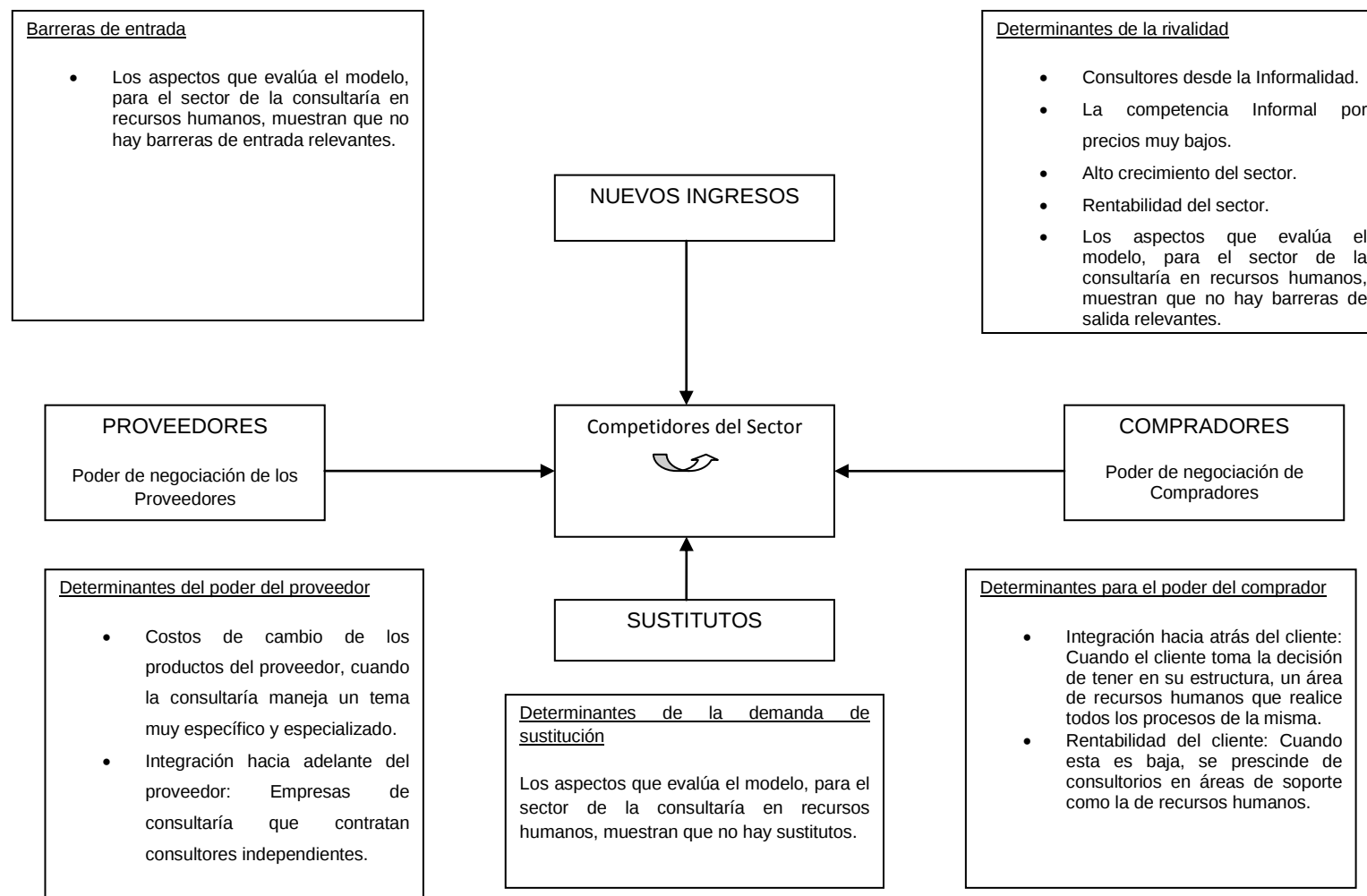
Soluciones Selectos SAS		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Barreras de Entrada							
Economías de escala	Bajas			X			Altas
Diferenciación del producto	Baja		X				Alta
Costos de cambios para el cliente	Bajos		X				Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio			X			Limitado
Necesidades de capital	Bajas		X				Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio		X				Limitado
Protección gubernamental	Baja	X					Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo			X			Alto
Reacción esperada.	Baja			X			Alta
3. Poder de los proveedores							
Numero de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeña			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto				X		Bajo
Integración hacia delante del proveedor	Alta		X				Baja
4. Poder de los Compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta		X				Baja

Tabla 15. Continuación

Soluciones Selectos SAS		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil competitivo del sector					
Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alta
5. Productos Sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en el futuro próximo	Grande					X	Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta			X			Baja
Perfil Numérico (Suma)		3	8	10	4	7	

Fuente: Las autoras

Gráfica 9. Cinco Fuerzas Competitivas del sector de la Consultoría



Fuente: Las autoras

5. REFERENCIACIÓN - FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para este ejercicio de la competencia se ha tenido en cuenta una empresa cazadora de talentos como es Top Management y dos empresas de empleos temporales: a nivel mundial Adecco y a nivel regional (además de que es una empresa nacida en Cali) Extras Eficacia. No se ubican entre estas empresas personas naturales pues no son fácilmente identificables.

Es importante considerar que estas diferencias entre las empresas con las que se hace la comparación pueden dar ventaja a Soluciones Selectos SAS, por la especificidad del negocio y que el negocio principal de la competencia referida, tiene un mayor énfasis en otros componentes o especificidades del producto.

5.1. Identificación de tres empresas del sector de la consultoría

Para el presente estudio se seleccionaron las siguientes empresas:

5.1.1. Top Management²¹

Esta entidad inicia actividades en 1969 en alianza con Ernst & Young con el objetivo de buscar ejecutivos en América Latina, en 1981 la entidad se independiza y buscando fortalecer su imagen como una empresa especializada en selección de ejecutivos en Colombia. En 1993 se establece una alianza con Amrop Internacional la red más grande de firmas de búsqueda y selección de ejecutivos en el mundo, contando con más de 91 oficinas en 57 países.

En Top Management se identifican tres servicios; búsqueda de ejecutivos, desarrollo organizacional y consultoría juntas directivas: de estos el que tiene más cercanía con Soluciones Selectos SAS, tiene que ver con la búsqueda de ejecutivos, pues allí definen el proceso de selección; este está conformado por los siguientes pasos:

²¹ www.amroptop.com/amrop-colombia/. Consultado mayo de 2015

- Preparación, paso en el que se precisa la necesidad del cliente, se definen los perfiles y se define la estrategia de búsqueda del personal.
- Investigación, donde empiezan la búsqueda en los nichos donde se pueden encontrar los posibles candidatos, se inicia el contacto con los mismos y se establece la lista de preseleccionados.
- Selección: En este paso se realiza el contacto con los candidatos, se realizan entrevistas, y pruebas en línea.
- Presentación de candidatos: en este paso se establecen los candidatos preseleccionados que serán presentados al cliente.
- Conclusión y seguimiento: En este paso se hace acompañamiento a la empresa cliente en la negociación con el candidato definido.

Para el desarrollo de sus productos cuenta con personal especializado en selección de personal no solo del área de la psicología; además se encuentra soportado con plataformas tecnológicas para la operación de los mismos.

Top Mangement por la especificidad de su negocio al dedicarse a la selección de ejecutivos, entre sus clientes cuentan con las grandes empresas de Colombia que por su estructura de cargos requieren estos niveles.

5.1.2. Adecco²²

Adecco nace como resultado de la unión de Adia y Ecco, las cuales se fusionaron en 1996 para formar al actual Grupo Adecco que lleva más de 50 años de expansión y el crecimiento por adquisiciones en todo el mundo.

El Grupo Adecco, con sede en Zurich, Suiza, busca proveer soluciones integrales de Recursos Humanos, haciendo parte del Fortune Global 500. Con más de 32.000 empleados de tiempo completo y más de 5.500 oficinas, en más de 60 países y territorios alrededor del

²² www.adecco.com.co/acerca-de-adecco.aspx#.VpbMlrbhA 4. Consultado mayo de 2015

mundo, Adecco Group ofrece una amplia variedad de servicios, que conecta a más de 700.000 socios con más de 100.000 clientes cada día.

Los servicios que ofrece se dividen en las categorías generales de:

- Suministro de personal (Temporal y Permanente),
- Selección Especializada de personal,
- Consultoría.

Para el desarrollo de sus productos cuenta con soporte tecnológico en plataformas que le permite la administración de nóminas y personal y el seguimiento a procesos de selección.

Cuenta con diversidad de personal profesional y operativo que soporta la operación de sus productos. Tiene en el medio un alto reconocimiento de marca al ser identificada como una multinacional.

5.1.3. Grupo Corporativo Eficacia²³. Extras²⁴ y Eficacia.²⁵

Es una compañía colombiana con 30 años de experiencia en la entrega de soluciones productivas, con talento humano calificado para atender las necesidades temporales con personal en misión.

Nació de una iniciativa de familia con historia empresarial y así en 1984, se constituye Extras Cali Ltda. Producto de un estudio soportado en todos los aspectos administrativos, comerciales y financieros que fundamentaran su viabilidad. Es importante resaltar el crecimiento, consolidando en 1991 el Grupo Corporativo Eficacia que la ha llevado a que hoy cuente seis sedes principales y once sedes satélites en Colombia. En el 2003 inicia operaciones internacionales con la apertura de la sede en Ecuador.

²³ www.eficacia.com.co/site/compania/. Consultado mayo de 2015

²⁴ http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232010000200010&script=sci_arttext.

²⁵ http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/976/1/Percepciones_colaboradores_Eficacia_S_A_%20Antioquia_clima_organizacional.pdf. Consultado mayo de 2015

Soporta su operación en plataformas tecnológicas que facilita el control del personal; personal profesional en los procesos de selección y técnicos en soporte de la administración.

El principal producto que ofrece Extras Eficacia es el de suministro de personal temporal o en misión, se identifica una especialización en operarios y personal de mercadeo.

5.2. Factores Claves De Éxito

A continuación se relacionan los factores claves de éxito que se identifican en las empresas con quienes se realiza el comparativo.

Eficacia en resultados:

Hace referencia a la efectividad de los procesos que realizan, representado en la estabilidad de los candidatos en los cargos para los que fueron contratados, cumpliendo con sus expectativas de desempeño.

Tiempo de respuesta:

Hace referencia al cumplimiento de la expectativa de respuesta que espera el cliente en términos de tiempo; no se identifica con tener menos tiempos de respuesta establecidos, pues están determinados por la complejidad del servicio y/o cargo solicitado.

Flexibilidad en el servicio.

Hace referencia a la posibilidad de movilidad de los productos que se ofrecen; ajustando su proceso a especificidades y necesidades de los clientes.

Veracidad en la información:

Hace referencia a la confiabilidad del proceso que se realiza que permita afirmar que la información suministrada en los entregables finales es veraz.

Objetividad en el proceso de consultoría.

Hace referencia a la manera como se sustenta el concepto final al rededor del proceso de un candidato, que da cuenta del análisis de la información recogida alrededor de los diferentes aspectos del mismo.

Experiencia.

Hace referencia a los años de experiencia de la empresa en el mercado.

Precio.

Hace referencia al valor de los servicios prestados.

Confidencialidad:

Hace referencia al manejo de la información que se obtiene no solo del cliente frente a la información de perfiles y procesos; sino además de la información que se recoge al rededor de los candidatos.

Cobertura.

Hace referencia a la posibilidad de hacer servicios en el territorio nacional, no solo en ciudades principales, si no en poblaciones pequeñas.

Alineación con el enfoque del cliente.

Hace referencia al desarrollo del proceso o del servicio en coherencia no solo con los requerimientos especificos del perfil del cargo, sino que da respuesta al enfoque del cliente.

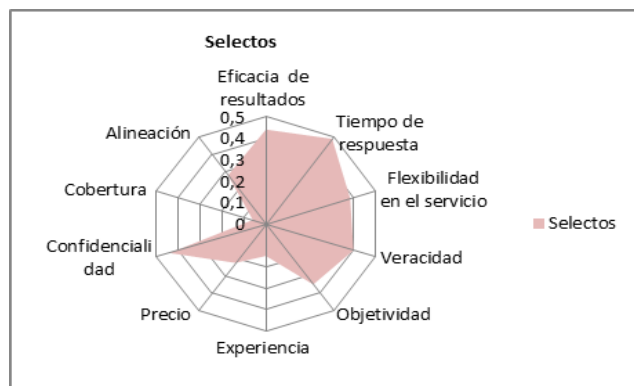
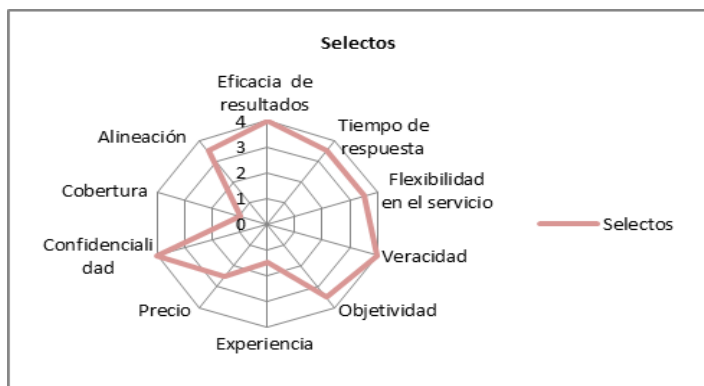
Tabla 16. Matriz de perfil competitivo Empresas de Consultoría en Gestión Humana

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		SELECTOS		TOP MANAGEMENT		ADECCO		EXTRAS	
	Porcentaje	Decimal	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Eficacia en resultados	11%	0,11	4	0,44	3	0,33	1	0,11	2	0,22
Tiempo de respuesta	14%	0,14	3,5	0,49	2,5	0,35	4	0,56	3	0,42
Flexibilidad en el servicio	11%	0,11	3,5	0,385	4	0,44	2	0,22	1	0,11
Veracidad de la informacion	10%	0,10	4	0,4	3,5	0,35	2	0,2	1	0,1
Objetividad en el proceso de consultoria	10%	0,10	3,5	0,35	4	0,4	1	0,1	2	0,2
Experiencia	10%	0,10	1,5	0,15	3	0,3	4	0,4	3,5	0,35
Precio	9%	0,09	2,5	0,225	2	0,18	3,5	0,315	4	0,36
Confidencialidad	11%	0,11	4	0,44	3,5	0,385	3	0,33	2,5	0,275
Cobertura	6%	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	3,5	0,21
Alineacion con enfoque del cliente	8%	0,08	3,5	0,28	4	0,32	3	0,24	2,5	0,2
Total	100%	1,00		3,22		3,235		2,715		2,445

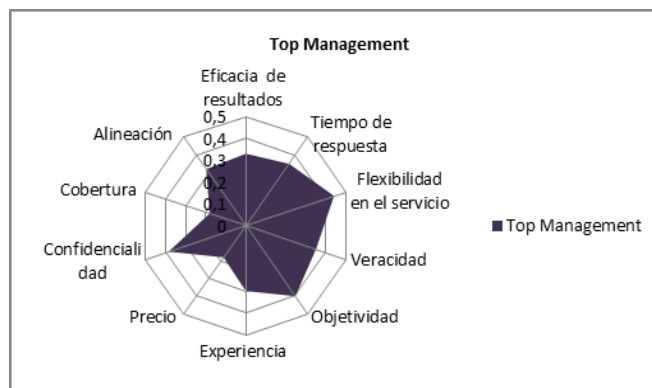
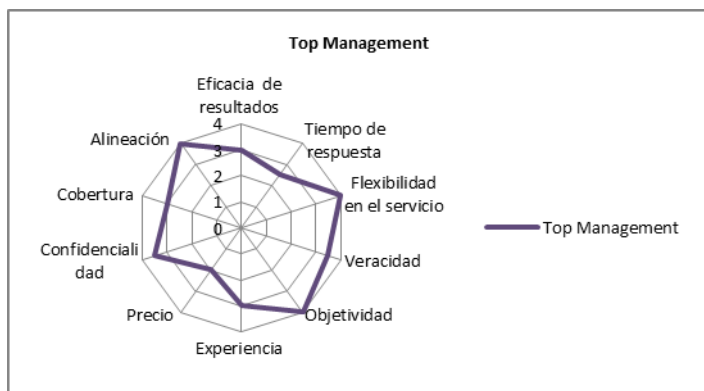
Fuente: Las autoras

Gráfica 10. Radar de Valor y Valor sopesado empresas de Consultoría en Gestión Humana

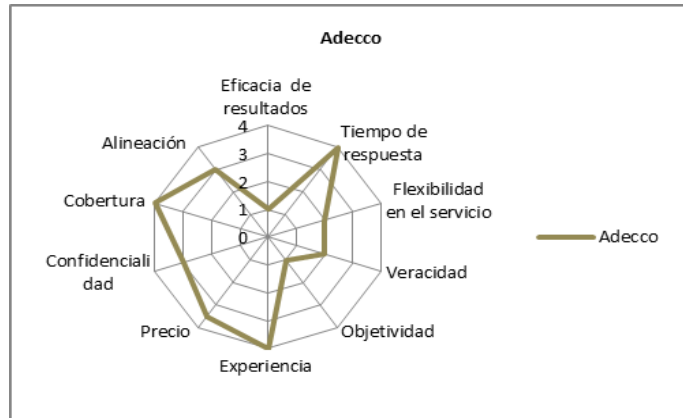
Soluciones Selectos SAS



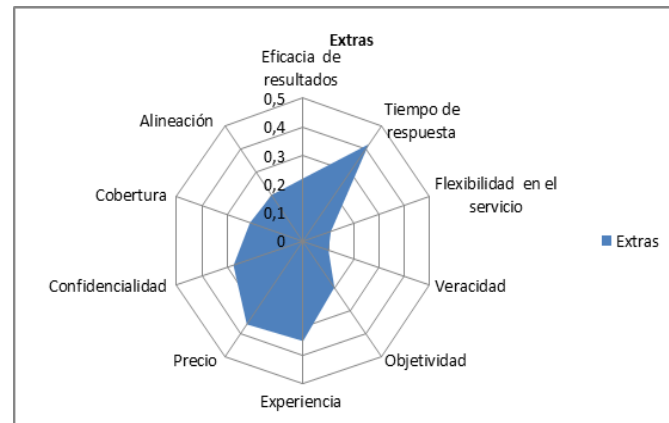
Top Management



Adecco



Extras



Fuente: Las autoras

comparadas, se observa que de las 4 empresas comparadas se encuentra por encima de Soluciones Selectos SAS la empresa Top Management; presentan puntajes con algunas diferencias en la mayoría de ellos, sin embargo estas diferencias se reducen en la ponderación que se ha dado a los factores claves. Es de resaltarse que dicha similitud de estas dos empresas comparativamente con las otras que se alejan de manera importante; puede tener una explicación en la razón misma de los servicios principales de ellas, como se mencionó anteriormente Adecco y Extras centran sus servicios en el suministro de personal o administración de personal temporal o en misión.

Los factores claves de éxito muestran en las 4 empresas comparadas una dispersión en los puntajes obtenidos en ellas. El factor de mayor ponderación: tiempo de respuesta se encuentra con el mayor valor en la empresa Adecco, hecho que se puede explicar en la posibilidad que tiene la empresa de manejar su propia base de datos de candidatos, que es permanentemente actualizada por los interesados en la búsqueda de empleo, sustentado en el reconocimiento de esta empresa para la conexión de ofertas de empleo y candidatos. En este factor encontramos a Top Management con el menor puntaje, hecho que se explica en su especialización frente al producto que maneja de búsqueda de ejecutivos; en el mercado es un servicio de mayor complejidad, especialmente por la más limitada oferta de candidatos disponibles con los perfiles que se requieren. Se observa a Soluciones Selectos SAS ubicado en un punto intermedio en este factor clave, se identifica que se han realizado esfuerzos importantes para dar respuesta a la expectativa del cliente a este nivel, sin embargo en el proceso como es manejado por la empresa hay dependencia de terceros (candidatos, instituciones, entre otros) que tienen afectación en el tiempo.

En los factores claves de éxito eficacia, flexibilidad y confidencialidad, que fueron ponderados como relevantes con un porcentaje del 11% cada uno; se encuentran puntajes similares en Top Management y Soluciones Selectos SAS, hecho que puede explicarse en las particularidades y especialización del servicio de las dos empresas, que no va unido a un tercer servicio de mayor relevancia económico para la sostenibilidad

de las dos empresas (administración de nómina) como sí ocurre en el caso de las dos otras empresas. La eficacia como fue definida, puede tener una mayor efectividad en la medida que la información que se obtiene alrededor del candidato sea más amplia, es así que en las cuatro empresas comparadas se observa que en Soluciones Selectos SAS se hace una indagación mayor de diferentes áreas y aspectos del candidato que permiten igualmente un pronóstico de estabilidad mayor. Frente a la flexibilidad la especialización misma de Soluciones Selectos SAS y Top Management y los niveles de los cargos que manejan, deben necesariamente mantener la flexibilidad como elemento determinante de su servicio, pues en ellos hay elementos muy sutiles, a veces inclusive poco fáciles de definir por parte del cliente pero que determinan la efectividad de las selección. En el caso de Adecco y Extras sus procesos son más unificados en la medida que sus clientes se soportan en ellos para procesos menos complejos (haciendo referencia a las labores que desempeñarán los candidatos) y con una claridad de vinculación de temporal, lo que hace que el proceso mismo de selección no requiera altos niveles de rigurosidad y complejidad, pues la estabilidad de quienes se están vinculando termina no siendo relevante.

Para Soluciones Selectos SAS el factor clave de menor valor fue el de la cobertura, lo que le plantea retos en este sentido para asegurar una mayor condición de servicio a sus clientes, especialmente soportándose en las opciones tecnológicas que han disminuido los tiempos y espacios. Otro factor clave calificado bajo fue el de experiencia, que desde la definición misma, siempre obtendrá una baja calificación dado la antigüedad de las empresas con las que se ha hecho la comparación.

6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE SOLUCIONES SELECTOS SAS

Para el análisis de la situación interna, se tomó como referente teórico a Fred R David (2008), quien plantea que se requiere recopilar información acerca de las funciones de la administración, marketing, finanzas y contabilidad; producción y operaciones; investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa, una vez obtenida esta información se identifican en ella fortalezas y debilidades, asignándoles una prioridad a los mismos, lo que lleva a establecer entre ellas, las más importantes y de prioridad para su intervención.

6.1. Funciones al interior de la organización.

Para la obtención de la información interna de Soluciones Selectos SAS, se realizaron entrevistas semiestructuradas con dos personas claves dentro de la empresa: la gerente y la contadora, quienes además de ser empleadas son socias de la misma; la gerente ha estado presente desde la conformación de la empresa hasta hoy, asumiendo responsabilidades en todas las funciones que plantea David (2008).

La información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 17. Situación Interna Soluciones Selectos SAS

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
A D M I N I S T R A C I Ó N	Planeación	A lo largo de su historia la empresa ha hecho varios esfuerzos por fortalecer este aspecto, ha contado con el apoyo de asesorías de entidades externas como lo fue en sus inicios Fundaempresa; de manera más reciente la formación de la gerente en administración ha dado elementos que han buscado fortalecer este aspecto. Se encuentran documentos escritos donde se consignan planes de acción en diferentes áreas, sin embargo no se observa aplicabilidad constante; la empresa se centra en la operación quitando le relevancia a la planeación; en este punto pueden estar interfiriendo dos elementos, por un lado la visión de la contadora quien le resta relevancia a los aspectos académicos y de formación, a detenerse para pensar y planear y por otro lado la fuerza limitada de la gerente para imponerse en este sentido, mediado por las relaciones familiares de las dos. Actualmente no hay una planeación definida que oriente la organización.				X
	Organización	Los organismos encargados de la administración están claramente definidos; la junta directiva conformada por los socios se reúne con la regularidad exigida convocados por la gerente; su papel es orientador, pero no hay mayor intervención en las decisiones de tipo operativo, se consultan decisiones especialmente de tipo financiero. La empresa cuenta con el personal operativo suficiente para su operación, además dado la variabilidad de los servicios, han definido estrategias de personal de soporte que permite dar la atención dentro de los acuerdos de servicios. Hay reconocimiento de jerarquías y las tareas están claramente definidas, aun esta definición de tareas se identifica que se ha logrado en los colaboradores una polifuncionalidad que les permite ser apoyo a otros en caso de requerirse por cuestiones del servicio.		X		

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
A D M I N I S T R A C I Ó N	Dirección	El cargo de la gerente está claramente definido, aunque se observa una línea poco limitada entre esta y la contadora, quien también es vista como autoridad en la organización; en los estilos que manejan las dos, se observa poco cuidado por parte de la contadora de mantener y soportar las decisiones y rol de la gerente independiente de su acuerdo o no con las directrices que imparta, hecho que se observa más cuidado por parte de la gerente. La familiaridad entre las dos personas y las diferencias claras de visión del trabajo, del mundo de las empresas y de la importancia de la formación se hacen evidentes en la dirección. Hay por parte de la gerente un claro interés en mantener una sana relación familiar y en ello sacrifica posturas de dirección adecuadas que aseguren especialmente la proyección de la empresa. Esta situación ha trascendido a los colaboradores.				X
	Integración de personal	La administración del personal está a cargo de la gerente y la contadora; en la funcionalidad hay soporte de la contadora; en las decisiones transcendentales en relación con el personal se da la intervención de la gerente. Las funciones están claramente definidas aunque no hay manuales escritos, sin embargo los colaboradores saben sus funciones. Limitadas actividades de evaluación, capacitación y desarrollo, sustentado en limitación de recursos económicos y el poco personal para disponer de estos espacios; se evidencia que la gerente realiza una labor constante de orientación y soporte a sus colaboradores, en una relación uno a uno, aprovechando la identificación de falencias en el proceso, para llevar a la reflexión de la situación, su repercusión en el proceso y estableciendo compromisos de mejora.		X		

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
A D M I N I S T R A C I Ó N	Integración de personal	Se cumple con todos los requisitos de ley para la vinculación de personal; y se identifica como valor fundamental el cumplimiento prioritario con las compromisos con los colaboradores.				
	Control	No se han establecido mecanismos de seguimiento a la gestión; no se han establecido indicadores de gestión. Se observan esfuerzos en este sentido, pero sin ser implementados de manera práctica. Se da el control desde los organismos externos y la empresa da respuesta a ellos; se observa cuidado especial en mantener comportamientos adecuados con los entes externos que regulan la empresa.				X
M A R K E T I N G	Análisis de clientes	Por el origen de la empresa se ha concentrado una especialización de sus servicios en clientes del sector financiero; sin embargo con los años han migrado a otros mercados. La gerente está atenta de las necesidades del cliente, es un proceso más intuitivo que formal y producto de una planeación, aun así se observa que ha respondido este estilo a la empresa y se observa fidelidad de los clientes, inclusive cuentan con clientes desde su creación.		X		
	Ventas, planeación de productos y servicios	No se realiza un proceso de ventas agresivo; hay documentos que han buscado implementar acciones en este sentido, pero no se operacionalizan; esta ha sido una responsabilidad de la gerente quien tiene serias limitaciones de tiempo. Se refiere también su formación en el área comercial limitada. Se han realizado intentos porque esta labor sea asumida por otro de los socios pero no ha habido determinación al respecto. Se observa que han estructurado presentación de los servicios, proyectando una imagen adecuada.				X

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
M A R K E T I N G	Fijación de precios	En este aspecto se identifica en Soluciones Selectos SAS que se hace un ejercicio cuidadoso para el establecimiento de los precios; tienen claramente la utilidad que esperan en cada producto; manejan un esquema preciso y minucioso de costos, con una constante revisión y actualización de los mismos.	X			
	Investigación de mercados	No se realiza				X
	Análisis de oportunidades	No se realiza				X
F I N A N Z A S Y C O N T A B I L I D A D	Inversión	Se observa en Soluciones Selectos SAS y muy unido al aspecto de planeación, que no hay definidos proyectos de inversión, sustentado esto en un temor de la contadora y la gerente, por la fluctuación permanente de las ventas, que han mostrado en los últimos dos años poca estabilidad, a diferencia de lo presentado en años anteriores. De igual manera se observa que clientes que fueron fuertes en ventas en años anteriores han disminuido su compra por decisiones de tipo administrativo. Aun con esta condición en Soluciones Selectos SAS se hacen las inversiones que se requieren para asegurar su adecuado funcionamiento.			X	

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
F I N A N Z A S Y C O N T A B I L I D A D	Financiamiento	La financiación de Soluciones Selectos SAS, proviene directamente de la facturación; tienen una política establecida de no endeudarse; ante situaciones de bajas ventas, su estructura operativa les permite bajar los costos. Limitan de igual manera la repartición de utilidades a socios si hay necesidades de dinero, así mismo evitan solicitarle a los socios realizar inversiones de dinero. Estas acciones si bien se observan muy conservadoras y poco arriesgadas han sido efectivas para enfrentar los momentos de crisis que han vivido en su historia.		X		
	Información Contable	La información contable es responsabilidad de la contadora quien además se ha involucrado en otras labores de la operación, limitando su tiempo al aspecto de la contabilidad., generando retrasos en la presentación de informes y mantener la información al día para la toma de decisiones. Se evidencia disposición en la gerente de suministrar los recursos necesarios para mantener la información contable al día (técnicos y humanos) mostrando más una actitud y postura de la contadora, (sustentado en ahorrar costos) pero a su vez una postura de la gerente flexible frente a este punto. No se utiliza la contabilidad como una herramienta básica para la toma de decisiones. No se ha incurrido en dificultades con entidades externas por no contar con la información al día.				X
PRODUCCION Y OPERACIONES	Proceso	Se observa en Soluciones Selectos SAS un proceso de operación claramente definido y delimitado de manera genérica frente a la manera como se hace y que lo diferencia frente a otras empresas; además en este proceso son igualmente incluidas las especificidades del cliente.		X		

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
P R O D U C C I O N Y O P E R A C I O N E S	Proceso	Hay instructivos del proceso escritos y son constantemente revisados, alimentados con las situaciones que se han presentado en sus ejecuciones; se da mucho valor a las observaciones que hacen los colaboradores que enfrentan la labor diaria. Hay una actitud y compromiso de evaluar siempre oportunidades de mejora.				
	Capacidad	En Soluciones Selectos SAS tienen definidos claramente los niveles de producción que pueden tener con el equipo humano y técnico con el que cuentan, están identificados los nudos o cuellos de botella que se puedan llegar a generar y tienen definidas estrategias que les permitan abordarlas y dar cumplimiento a los compromisos asumidos con los clientes. La evaluación de estos aspectos son conceptualmente contruidos y utilizados de manera adecuada, sin embargo aun son muy manuales en su operación, puede fortalecerse el soporte con tecnología.	X			
	Fuerza laboral	Se observa en Soluciones Selectos SAS que cuenta con el personal adecuado para cada una de las etapas del proceso; reconocen en la etapa de verificación de antecedentes que el mercado no ofrece una especificidad de formación y han establecido un proceso de formación y entrenamiento en esta labor, partiendo de condiciones personales. Hay medición constante de las cargas laborales, cuidando de no exceder tiempos de trabajo; hace falta fortalecer aspectos de salud y seguridad en el trabajo aunque en este sentido se observa que se está trabajando para dar cumplimiento a la ley. Se generan acciones de bienestar acordes a las posibilidades economicas de la empresa, hay reconocimiento y valor a sus colaboradores, expresado en políticas que establecen las prioridades frente al cumpli-		X		

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACION ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
PRODUCCION Y OPERACIONES	Fuerza laboral	miento de las obligaciones con ellos y la implementación de un trato respetuoso entre sus colaboradores. Se observa que hay una alta estabilidad aun en el personal contratado por servicios.				
	Calidad	Se observa en Soluciones Selectos SAS una alta preocupación por la calidad, se han establecido a lo largo de su historia cambios en los procedimientos, registros y controles del proceso que aseguren la información precisa más aun cuando en el proceso intervienen tantas voces de personas e instituciones. Manejan la política de registros: todas las acciones son escritas al detalle, lo que asegura tener la trazabilidad de cada proceso. Soluciones Selectos SAS ha recibido reconocimientos de parte de los clientes por la calidad de sus procesos, su debilidad radica en tiempos de respuesta, que afecta la calidad.		X		
INVESTIGA- CION Y DESARRO- LLO	Actividades de investigación	En Soluciones Selectos SAS no hay una política al respecto, estas actividades son esporádicas y promovidas por el interés de la gerente, pero no hacen parte de un plan estructurado y direccionamiento a este respecto. Tampoco hay presión en este sentido por parte de los clientes.			X	
	Presupuesto de inversión para I&D	No hay definido presupuesto de inversión para este rubro.			X	
	Personal unidad encargada de I&D	No hay definido personal para esta actividad.			X	

Tabla 17. Continuación

FACTOR INTERNO		SITUACIÓN ENCONTRADA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			Menor	Mayor	Menor	Mayor
INVESTIGACION Y DESARROLLO	Importancia de la innovación	No hay prioridad para este punto.			X	
SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	Herramientas tecnológicas par el manejo de la información	En Soluciones Selectos SAS se soportan en las herramientas de oficce, donde se evidencia la exploración permanente de sus posibilidades para facilitar los procesos. En el aspecto contable se cuenta con software que soporta esta actividad, ha sido revisado y mejorado de acuerdo a las exigencias legales que demanda el manejo de esta información. Se ha realizado el ejercicio de construir un software de control del proceso de selección, no se ha tomado la decisión porque aun hay dudas en la gerencia frente a la funcionalidad del mismo y las especificidades del servicio.		X		

Fuente: Las autoras

Tabla 18. Tabla Consolidada del Análisis Interno

VARIABLE	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
ADMINISTRACION						
Planeación				X		X
Organización		X			X	
Dirección				X		X
Integración de personal		X			X	
Control				X		X
MARKETING	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Análisis de clientes		X			X	
Ventas, planeación de productos y servicios				X		X
Fijación de precios	X				X	
Investigación de mercados				X		X
Análisis de oportunidades				X		X
FINANZAS Y CONTABILIDAD	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Inversión			X			X
Financiamiento		X			X	
Información contable				X		X
PRODUCCION Y OPERACIONES	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Proceso		X			X	
Capacidad	X				X	
Fuerza laboral		X			X	
Calidad		X			X	
INVESTIGACION Y DESARROLLO	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Actividades de investigación	X					X
Presupuesto de inversión para I&D	X					X
Personal unidad encargada de I &D	X					X
Importancia de la innovación	X					X
SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL	Menor	Mayor	Menor	Mayor	Positivo	Negativo
Herramientas tecnológicas par el manejo de la información		X			X	

Fuente: Las autoras

7. ANALISIS DOFA

Para la elaboración de la matriz DOFA se seleccionaron las fortalezas y debilidades identificadas con mayor peso en el análisis interno, así como las amenazas y oportunidades identificadas en el capítulo de análisis del entorno.

Este análisis DOFA orientará la formulación de estrategias generales que servirán de insumo para la definición de planes de acción que lleven al fortalecimiento o mejoramiento de la gestión administrativa de Soluciones Selectos SAS.

7.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos M.E.F.E

A continuación se refiere el cuadro de ponderación del análisis de factores de externos, estableciendo el peso decimal, la calificación y su resultado ponderado.

Como se observa en el resultado Soluciones Selectos SAS obtuvo un puntaje de 2.22 ubicándola por debajo de la media que es 2.5; evidenciando este que la empresa tiene una débil capacidad de respuesta frente al entorno afectando su estabilidad y continuidad. Se identifican factores críticos del entorno como la informalidad, el trabajo independiente y la competencia con las empresas de servicio de empleo.

Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Externos. M.E.F.E.

Oportunidades	Peso Decimal	Calificación	Peso Ponderado
Composición del universo empresarial colombiano	0,05	3	0,15
Las tics como pilar fundamental de desarrollo de las mipymes en Colombia.	0,03	3	0,09
Tecnologías de información	0,05	3	0,15
Sistemas integrales de gestión de calidad	0,06	4	0,24
Prestación del servicio por internet	0,09	4	0,36
Tendencias empresariales en la búsqueda de empleados.	0,10	4	0,4

Tabla 19. Continuación

Amenazas	Peso Decimal	Calificación	Peso Ponderado
Amenazas			0
Personas graduadas en educación superior	0,08	2	0,16
Población que reporta laborar de manera independiente	0,13	1	0,13
Tasa de desempleo	0,08	2	0,16
Servicio de empleo	0,15	1	0,15
Tratados de libre comercio.	0,05	2	0,1
Tendencia a la prestación de servicios en la informalidad.	0,13	1	0,13
TOTAL	1,00		2,22

Fuente: Las autoras

7.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos. M.E.F.I.

A continuación se refiere el cuadro de ponderación del análisis de factores de internos, estableciendo el peso decimal, la calificación y su resultado ponderado.

Como se observa en el resultado Soluciones Selectos SAS obtuvo un puntaje de 2.84, estando por encima de la media que es 2,5; evidenciando así que la empresa internamente está utilizando sus fortalezas significativas porque tiene una buena capacidad para gestionar los recursos dando respuesta al entorno y por ende fortaleciendo su valor.

Tabla 20. Matriz de Evaluación de Factores Internos. M.E.F.I.

Fortalezas	Peso Decimal	Calificación	Peso Ponderado
Análisis de clientes	0,09	4	0,36
Integración de personal	0,09	4	0,36
Prestación del servicio por internet	0,04	3	0,12
Financiamiento	0,09	4	0,36

Tabla 20. Continuación

Fortalezas	Peso Decimal	Calificación	Peso Ponderado
Proceso	0,11	4	0,44
Fuerza laboral	0,06	3	0,18
Calidad	0,11	4	0,44
Herramientas tecnológicas para el manejo de la información	0,04	3	0,12
Debilidades			
Planeación	0,07	1	0,07
Dirección	0,07	1	0,07
Control	0,07	1	0,07
Ventas, planeación de productos y servicios	0,07	1	0,07
Investigación de mercados	0,03	2	0,06
Información contable	0,04	2	0,08
Análisis de oportunidades	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,84

Fuente: Las autoras

7.3. Análisis DOFA

Según Betancourt (2013), una vez identificados los factores internos y externos y dentro de ello los más preponderantes, el análisis DOFA permitirá definir estrategias de acción; dichas estrategias, pueden ser de cuatro tipos determinadas por los cruces de las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades; así:

ESTRATEGIAS FO: usan las fortalezas internas de la organización, para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

ESTRATEGIAS FA: aprovechan las fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones e impactos de las amenazas externas.

ESTRATEGIAS DO: buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

ESTRATEGIAS DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (Betancourt, 2013, p. 64)

Tabla 21. Listado DOFA

Fortalezas	Debilidades
1.Análisis de clientes	1.Planeación
2.Integración de personal	2. Dirección
3.Calidad	3.Control
4.Financiamiento	4.Ventas, planeación de productos y servicios
5.Proceso	
6.Herramientas tecnológicas para el manejo de la información	
Oportunidades	Amenazas
1.Sistemas integrales de gestión de calidad	1. Servicio de empleo
2.Prestación del servicio por internet	2.Población que reporta laborar de manera independiente
3. Tendencias empresariales en la búsqueda de empleados.	3.Tendencia a la prestación de servicios en la informalidad.

Fuente: Las autoras

Tabla 22. Matriz DOFA

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
- Realizar proceso de certificación en alguno(s) de los sistemas de gestión de calidad, aplicables a los servicios de Soluciones Selectos SAS, ampliando su mercado objetivo. (F3, O1) - Ampliar el portafolio de servicios teniendo como opción procesos virtuales, que aseguren mayor cobertura, sin perder de vista condiciones de seguridad y confiabilidad. (F4, O2) - Crear e implementar un programa de mantenimiento de clientes, que se base en información permanente de tipo técnico y específico de sus procesos. (F1, O1)	- Vincularse como ente operador del programa de servicio nacional del empleo, promovido por el gobierno nacional, como parte de su estrategia para el empleo. (F4, A1) - Promover y ser parte del fortalecimiento gremial que haga frente a la informalidad del ejercicio de la consultoría; su regulación y reconocimiento desde y ante el Estado. (F3, A3)

Tabla 22. Continuación

ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
- Implementar un plan estratégico de mercadeo y ventas. (D1, O3) - Formular el plan estratégico de la organización con compromiso de sus propietarios. (D1, O1)	- Establecer nuevas reglas de juego y formas de relacionamiento laboral y familiar. (D2, A3) - Crear una nueva unidad de negocio. (D4, A3) - Realizar investigación y desarrollo alrededor de la unidad de negocio de selección de personal. (D4, A1)

Fuente: Las autoras

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1. La Estrategia Competitiva de Soluciones Selectos SAS

La estrategia competitiva se centra en buscar una posición única y valiosa en el mercado para la empresa, lo que implica tener metas adecuadas, oferta de valor único, actividades hechas a medida, cambios claros, actividades que encajan bien en los sistemas de la empresa y continuidad en la posición con constante mejoría.

Teniendo en cuenta esta definición, Soluciones Selectos SAS se ha enfocado en una estrategia basada en el servicio, donde sus principales características son: la actitud ética, la calidad del servicio y el tiempo de respuesta.

Soluciones Selectos SAS es una empresa que se ha mantenido en el tiempo, con buenos resultados y con un crecimiento de ventas hasta hace unos años que las condiciones del entorno empezaron a cambiar, siendo una amenaza en su estabilidad, esto se logró evidenciar en el análisis de la matriz MEFE, de manera especial se resalta la pérdida de clientes por el crecimiento de competencia, no solo de empresas nuevas sino de profesionales que se mueven en el marco de la informalidad, ofreciendo especialmente precios menores.

Para continuar teniendo una buena posición dentro del mercado en el cual se mueve la empresa debe desarrollar una estrategia de diferenciación, basándose en los siguientes factores:

8.1.1 Diferenciación en Calidad

Soluciones Selectos SAS, debe continuar brindando a la empresa cliente un proceso de selección que minimice la rotación de personal por factores que se hubieran podido identificar en el proceso.

Esto implica la realización total del proceso de manera rigurosa, sin dar lugar a obviar o reducir pasos para minimizar costos de producción y por ende el precio de venta.

Aquí el enfoque de diferenciación para Soluciones Selectos SAS se da en la especialización de este servicio para un segmento de mercado, que es aquel que reconoce la importancia de un proceso de selección riguroso como parte esencial para el éxito de sus procesos.

8.1.2. Diferenciación en Servicio.

Soluciones Selectos SAS se destaca por brindar a sus clientes un servicio personalizado, de acompañamiento, apoyo y retroalimentación permanente, buscando con lo anterior responder a las necesidades del cliente previo a la prestación del servicio, y posterior a este, hacer seguimiento a los resultados.

Se considera que Soluciones Selectos SAS debe continuar con esta estrategia, pues es la que le ha permitido crecer y mantenerse en el mercado. Un aspecto a resaltar en la prestación del servicio de Soluciones Selectos SAS, dada la característica del mismo, es el componente ético que asegura la plena confianza del cliente hacia la organización y los resultados.

8.2. Misión, Visión y Valores

Misión

Soluciones Selectos SAS tiene la misión de ser un apoyo para los clientes en la selección de personal, que busca minimizar riesgos en la contratación, a través de procesos confiables, rigurosos y respetuosos de los diferentes actores involucrados en ellos; ejecutados por profesionales expertos, éticos y con alto compromiso social y ambiental.

Visión

Soluciones Selectos SAS tiene la visión de continuar siendo una opción confiable en servicios de Selección de Personal y crecer en nuevas unidades de negocio, que aseguren bienestar para sus accionistas, colaboradores y proveedores.

Valores

Honestidad

Responsabilidad

Cumplimiento

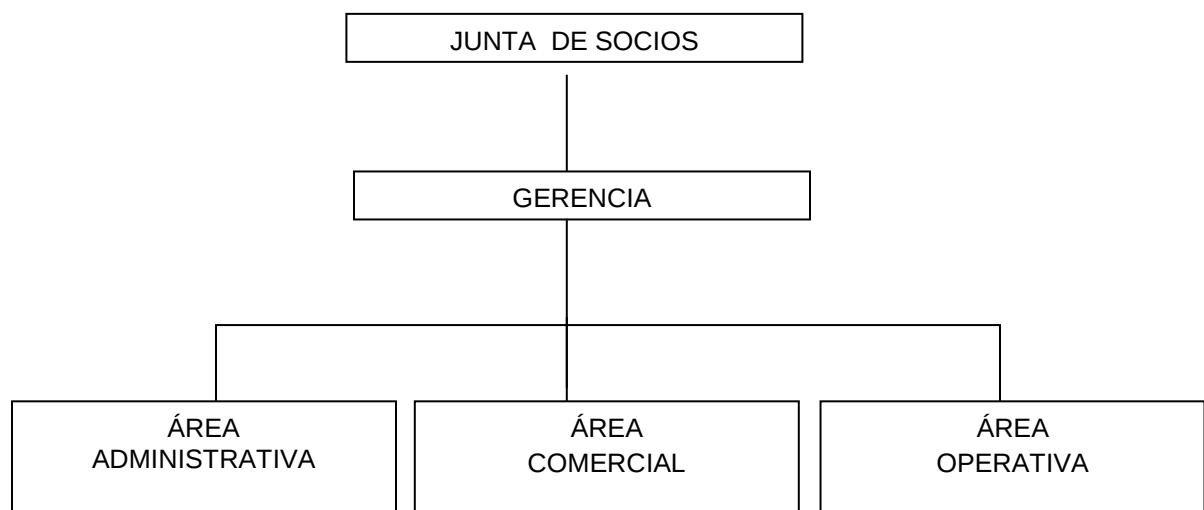
Flexibilidad

Transparencia

Estructura Organizacional

Partiendo del conocimiento de la organización se sugiere más que un organigrama de cargos, con relaciones definidas de jerarquía, un organigrama por áreas que permita la movilidad de los diferentes colaboradores en la compañía, pero que a su vez se permita atender los procesos relevantes de la misma, como se observa en la grafica 11.

Gráfica 11. Organigrama Soluciones Selectos SAS



Fuente: Las autoras

8.3. Lineamientos Estratégicos.

La tabla N° 22 compendia lo relacionado con los objetivos estratégicos de donde se deriva el programa y las estrategias con sus respectivos indicadores; se presentan en conjunto teniendo en cuenta que es posible visualizar, qué es lo que después del análisis de Soluciones Selectos SAS, se pretende desarrollar, proyectando hacia dónde se transita, de acuerdo con lo que distingue a la organización, lo que la ha posicionado en el medio de la consultoría y que le ha dado las ventajas competitivas para seguir en el mercado.

Tabla 23. Lineamientos Estratégicos Soluciones Selectos SAS

Objetivos Estratégicos	Programa	Estrategias	Indicador
De Desarrollo o Crecimiento			
Fortalecer la dirección y gestión administrativa de Soluciones Selectos SAS.	Relación Familia Empresa	1. Establecer reglas de juego y formas de relacionamiento laboral y familiar, para los socios empleados.	Número de negociaciones y acuerdos realizados entre socios empleados.
		2. Participar en procesos de orientación y apoyo psicosocial por parte de los empleados socios.	Número de sesiones tomadas de apoyo psicosocial especializado
		3. Implementar reuniones de seguimiento de acuerdos.	<u>Número de sesiones ejecutadas</u> Número de sesiones planeadas
		4. Participar en espacios de regulación de relaciones interpersonales entre socios y de la empresa con sus grupos de interés, por parte de los socios no empleados.	Número de alianzas y convenios entre la empresa y los grupos de interés.
	Lo planeado se cumple	1. Formular el plan estratégico de la organización con compromiso de sus socios empleados.	Plan estratégico definido. % de avance de plan estratégico aprobado por la junta directiva.

Tabla 23. Continuación

De Calidad			
Mejorar las condiciones de calidad ofrecidas en los procesos y productos de Soluciones Selectos SAS.	Trabajando con calidad	1. Certificar a Soluciones Selectos SAS en sistema de gestión de calidad, aplicable a los servicios de selección, ampliando su mercado objetivo.	Certificación sistema de gestión SST expedido por organismo autorizado. Certificación ISO 9000 expedido por organismo autorizado.
		2. Establecer ruta de acciones de mejora con la participación de los colaboradores	Documento escrito de ruta de acciones de mejora. <u>Número de acciones de mejora recibidas</u> Número de acciones de mejora atendidas
		3. Sensibilizar, formar y capacitar a los colaboradores de Soluciones Selectos SAS en procesos de calidad para la consolidación de una cultura de la calidad.	<u>Número de colaboradores capacitados.</u> Número de horas de capacitación por colaborador.
		4. Consolidar el proceso de atención PQRs	<u>No. de PQRs proyectadas</u> No. de PQRs recibidas
Comercial y Financiero			
Mejorar los ingresos de la organización incrementando sus ventas.	Soluciones Selectos SAS atractiva...	1. Implementar el plan estratégico de mercadeo y ventas	% de avance del plan de mercadeo y ventas aprobado.
		2. Ampliar el portafolio de servicios teniendo como opción procesos virtuales, que aseguren mayor cobertura, sin perder de vista condiciones de seguridad y confiabilidad.	Número de procesos de selección adelantados por medios virtuales. Documento de protocolo de procesos para servicios de selección virtual.
		3. Crear e implementar un programa de mantenimiento de clientes, que se base en información permanente de tipo técnico y específico de sus procesos.	<u>Número de informes proyectados</u> Número de informes entregados
		4. Crear e implementar una nueva unidad de negocio.	<u>% de ventas por nueva unidad de negocio.</u> Ventas globales de la empresa

Tabla 23. Continuación

Comercial y Financiero			
Mejorar los ingresos de la organización incrementando sus ventas.	Soluciones Selectos SAS atractiva...	5. Implementar el área de investigación y desarrollo alrededor de la unidad de negocio de selección de personal.	Número de de nuevos productos y servicios.
		6. Alcanzar la vinculación como ente operador del programa de servicio nacional del empleo, promovido por el gobierno nacional, como parte de su estrategia para el empleo	Documento legal del convenio establecido como operador del programa en la ciudad de Cali, con la entidad competente.
		7. Promover y ser parte del fortalecimiento gremial que haga frente a la informalidad del ejercicio de la consultoría; su regulación y reconocimiento desde y ante el Estado.	Vinculación a la mesa sectorial de Consultoría del SENA. Vinculación a la Asociación de Consultores de Colombia . <u>Número de reuniones asistidas</u> Numero de reuniones del cronograma

Fuente: Las autoras

Para efectos de implementar los lineamientos estratégicos se utilizarán los recursos disponibles por la empresa: equipos y personal; los nuevos recursos se aplicaran a capacitación (\$5.000.000 aprox) y proceso de certificación de calidad (\$20.000.000. aprox); dichos recursos serán obtenidos de las utilidades y adicionalmente se sugiere evaluar un porcentaje de endeudamiento, que aseguren la implementación del plan inmediatamente después de la aprobación en Junta Directiva.

La responsabilidad en la aprobación del plan estratégico será responsabilidad de la Junta Directiva de acuerdo a las reglas que rigen este organismo según su ente jurídico. La responsabilidad de la ejecución y avance de acuerdo a cronograma, recaerá principalmente en la gerente y en los socios empleados.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. Conclusiones

- A partir del análisis del sector de consultorías en Colombia, se puede decir que Soluciones Selectos SAS se encuentra en un sector al que legalmente no se le ha dado un reconocimiento formal por parte del gobierno, ni por las entidades gremiales, razón por la cual su desarrollo se ha dado de una manera no regularizada. En el 2006, se realizó el primer esfuerzo por certificar a los consultores en ámbito nacional, por medio de la creación de la Mesa Sectorial de Consultorías liderada por el SENA y la universidad Autónoma de Occidente, en Cali, para darle un nivel de profesionalización en Colombia a esta actividad.
- La no regularización en el sector de la consultoría permite que esta actividad pueda ser desarrollada desde la informalidad, de manera independiente, por arte de profesionales desempleados presentándose en este momento un gran número de consultores que prestan el servicio desde esta condición, lo que dificulta la definición del servicio y la medición de la información en este sector. Esta situación termina teniendo un impacto negativo sobre la organización y más si se observa la forma como crece el nivel de desempleo en el país y crece la informalidad.
- Los entornos que más inciden en el sector son el entorno tecnológico, el demográfico y el cultural, los dos primeros impulsan al sector a mantenerse en constante desarrollo, facilitándole actualizarse y alinearse con las nuevas tendencias que al respecto se aplican en el mercado. El entorno cultural colombiano le muestra al sector de las consultorías, que debe mejorar respecto a las condiciones actuales de competencias de su recurso humano, con el fin de llevarlas a un estándar internacional que le permita ser más competitivo.

- Con el análisis del entorno se pudo evidenciar que no se presentan barreras de entrada ni de salida significativas en el sector, lo que como característica particular hace que el sector sea atractivo para todo aquel que quiera intervenir en la actividad, bien sea como una alternativa de proyecto empresarial clara, o como una posibilidad coyuntural en el desarrollo de su actividad profesional en un momento específico. Poniendo en riesgo la actividad de la organización por la concentración de oferta a la demanda.
- La experiencia particular de Soluciones Selectos SAS, muestra que el sector de las consultorías en recursos humanos tiene el potencial para brindar una estabilidad en el mercado, pero se deben tener en cuenta las variables de entorno que se calificaron con mayor incidencia en el sector para potenciar los beneficios y minimizar las amenazas.
- El análisis comparativo que se realizó con empresas que se ubican en rangos similares al de Soluciones Selectos SAS mostró que al hacer la ponderación de los factores claves de éxito, la empresa de mayor reconocimiento en el mercado de selección de personal muestra mayor flexibilidad en el servicio, objetividad en el proceso de consultoría y alineación con el enfoque del cliente, respecto a Soluciones Selectos SAS que mostró mayores valores en eficacia en resultados, veracidad de la información y confidencialidad. Las otras dos empresas con las que se realizó la comparación, difieren del tipo de servicio, en tanto estas ofrecen el suministro de personal temporal o en misión; Soluciones Selectos SAS tiene una alta responsabilidad con sus clientes que buscan estabilidad del personal que se vincula. Respecto a las empresas comparadas, se encontró como factores clave de menor valor cobertura y experiencia, teniendo en cuenta Soluciones Selectos SAS es la empresa más joven y ese es el tránsito que está haciendo.
- Respecto al análisis interno, se hace necesario atender la gestión administrativa en relación con los aspectos de planeación, dirección y control, debido a que la operación diaria de Soluciones Selectos SAS, no responde a una planeación

definida sino a los procesos que los clientes demandan, con respuesta oportuna, con eficacia en los resultados, representado en un proceso serio que cuida los intereses de sus clientes y ético en tanto respeta las condiciones de las partes.

9.2. Recomendaciones

- Soluciones Selectos SAS tiene una estrategia clara centrada en la diferenciación por el servicio y la calidad, esto le da una buena posición dentro de la consultoría en recursos humanos, sin embargo se puede observar que existe una debilidad en el proceso de mercadeo y ventas, que debe ser abordada por la gerencia con el fin de complementar la estrategia y lograr mejores resultados en la expansión de su mercado.
- En Cali, el sector de Consultoría en gestión, ha tenido un crecimiento por encima del 500%, dando evidencia específica de que este sector es muy atractivo y de fácil acceso, en ese sentido promover y ser parte del fortalecimiento gremial que haga frente a la informalidad del ejercicio de la consultoría; su regulación y reconocimiento desde y ante el Estado se hace imprescindible.
- Es importante revisar lo que está pasando con la organización familiar de Soluciones Selectos SAS, las diferencias personas entre la gerente y la contadora, ambas socias, se hacen evidentes en los diferentes procesos lo que las desgata y las pone frente a sus clientes internos, en contradicción, revirtiéndose en los procesos de toma de decisiones. Urge concretar un espacio con los accionistas, evaluar las condiciones relacionales, de funciones, toma de decisiones y definir un plan de trabajo.
- Sobre la variable de marketing analizada, es importante que los estudios de investigación que se han realizado alrededor de Soluciones Selectos SAS, sean compendiados, estudiados y sirvan como base de un proceso de investigación y desarrollo, que le permita encontrar otros nichos de mercado, con una

diferenciación de producto que le abra mayores respuestas en el mercado de la consultoría y pueda minimizar las amenazas.

- Soluciones Selectos SAS requiere implementar las estrategias formuladas, para lo cual se hace necesario que la Junta Directiva aprueben el plan estratégico y determine los recursos, asegurando así que la organización continúe desarrollando su labor de manera eficiente.
- Para concluir. A partir de definir los lineamientos estratégicos, se espera pueda adelantarse el plan de acción, con un seguimiento riguroso que permita mirar en el mediano plazo los avances. Se propone trabajar en el fortalecimiento de la dirección y la gestión administrativa, a través de fortalecer la relación familia – empresa, estableciendo formas de relacionamiento sanas, buscando apoyo de terceros en la parte psicosocial; realizar evaluación y seguimiento de lo acordado y buscar apoyo en los socios no empleados. La idea es trabajar sobre la premisa de planear y hacer del plan de seguimiento la bitácora de la organización. Soluciones Selectos SAS siempre mantendrá la promesa a sus clientes de que en sus procesos y productos tendrán las mejores condiciones de calidad, de ahí que se buscará como parte de sus de sus objetivos estratégicos certificarse en el sistema de gestión de calidad, como parte de su compromiso.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Betancourt, B. (2007). *Análisis sectorial y competitividad*. Cali: Poemia.
- Betancourt, B. (2013a). *Benchmarking competitivo: un enfoque práctico*. Tuluá: Franciscos.
- Betancourt, B. (2013b). *Direccionamiento estratégico de organizaciones deportivas*. Papeles de trabajo para planes estratégicos. Cali: Escuela Nacional del Deporte.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *Más allá del dilema de los métodos: investigación en ciencias sociales*. Cali: Norma.
- Carvajal, A. (2005). *Elementos de investigación social aplicada*. Cartagena: Celes.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Hernández, R, Fernández, C. y Baptista, P. (1999). *Metodología de la investigación*. Mc México: Graw Hill.
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Mexico: Limusa.
- Mintzberg, H. (2013). *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Granica.
- Pérez, M. (1990). *Guía práctica de la planeación estratégica*. Cali: Imprenta Central. Centro Editorial Universidad del Valle.
- Quintero, L, Guerrero, W. (2007). *Planeación estratégica de una empresa de pañales, periodo 2007-2012*. (Maestría en administración). Universidad del Valle, Facultad de ciencias de la administración. Cali, Colombia.
- Rivera, J. (2012). *Relaciones entre empresas y la consultoría: Evaluación desde la perspectiva de la gestión del conocimiento*. (Maestría en administración). Universidad Eafit. Facultad de Administración. Medellín, Colombia.
- Schein, E. (1973). *Consultoría de procesos, su papel en desarrollo organizacional*. Estados Unidos: Fondo educativo interamericano S.A.

Sánchez, J. (2012). *Las clases medias profesionales en Cali: relaciones y formas de protección*. Programa Editorial. Cali: .Universidad del Valle.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.

Vargas, G. (2006). *Globalización, territorio y geopolítica, en Región, espacio y territorio en Colombia*. Jiménez, Luis Carlos Comp. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Pág. 21 – 35.

Revistas

Informador Técnico. SENA. Edición No. 71. 2007.

Experiencias de Extensión. IV. Universidad Autónoma de Occidente. Dirección de Extensión.

Norma de Competencia Laboral CONSULTORIA EMPRESARIAL. SENA. Mesa Sectorial. Enero 2008.

Revista Dinero. No. 254. Mayo 2 de 2006. Mayo No. 279. Junio de 2007. No. 285. Agosto 31 de 2007.

Entrevista a expertos

Profesor José David Leal. Ingeniero Industrial. Docente Universitario Universidad del Valle. Universidad Libre.

Ingeniero Guillermo Acevedo. Ingeniero Electrónico. Maestría en Administración De Empresas. Presidente Mesa Sectorial de Consultoría. SENA.

Luis Henry Moreno. Metodólogo Mesa sectorial de Consultoría. SENA. Centro ASTIN SENA Valle.

Documentos

Coyuntura Económica del Valle y Tejido Empresarial. Cali- Yumbo. Cámara de Comercio de Cali. 2007

Panorama Económico del Valle del Cauca. Cámara de Comercio de Cali. 2008.

Plan de Desarrollo del Valle del Cauca. 2008-2011. Gobernación del Valle del Cauca.

Informe Nacional de Competitividad. 2007. Consejo Privado de Competitividad.

Caracterización de la Consultoría en Colombia. Mesa Sectorial de Consultoría. SENA.

Informe Junta Directiva Banco de la Republica al Congreso Nacional. Marzo de 2014.

Informe censo de población en Colombia. DANE. 2005.

Base de datos empresas de Consultoría. Cámara de Comercio de Cali. 2015.

Documento del Banco Mundial Informalidad Salida y Exclusión. Mesa Redonda: Informalidad en Colombia ¿Qué Hacer?. Departamento Nacional de Planeación. Mayo 2007.

Plan de Desarrollo de la Facultad de Humanidades de la Universidad del Valle. Septiembre de 2015. Documento sin publicar.

Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Economicas. Revisión 4 adaptada para Colombia. CIIU Rev. 4 A.C. DANE. Bogotá, D.C. Marzo de 2012

Cibergrafia

www.oim.org.co. Organización Internacional Para las Migraciones. La agencia para las migraciones. Misión en Colombia.

www.cancilleria.gov.co. Migración Colombia. Boletín semestral de estadísticas. Fortalecimiento de Políticas Públicas para la atención y vinculación de Colombianos en el Exterior. Resumen ejecutivo. Proyecto de Inversión 2013. Cancillería Ministerio de Relaciones Exteriores.

www.fundacionesperanza.org.co

www.Minsalud.gov.co/sites/ruid/List/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/ASIS%2024022014.pdf

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123592320100001000008&script=sci_arttex. López, Esteban, Sepúlveda, Claudia y Arenas, Henry (2010). *La consultoría de gestión humana en empresas medianas*. “[versión electrónica]” *Estud.gerenc.* vol.26 no.114 Cali, pp. 1 – 13. Consultado en Abril de 2015.

<http://www.portafolio.co/economia/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-del-pais>. Consultado en Marzo de 2015.

<http://www.congresovisible.org/agora/post/reformas-constitucionales-y-leyes-sancionadas/6432/>. Otero L.W. (2014 junio). LEYES SANCIONADAS DURANTE 2010-2014. Colombia

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/PSP/ASIS%2024022014.pdf>. Consultado en Febrero de 2015.

http://www.fiti.gov.co/Images/Recursos/5_Plan_Nacional_de_CTI.pdf. Consultado en diciembre de 2015.

www.amroptop.com/amrop-colombia. Consultado mayo de 2015

www.adecco.com.co/acerca-de-adecco.aspx#.VpbMlrBhA 4. Consultado mayo de 2015

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232010000200010&script=sci_arttext. Velasquez, Francisco; Quintero, Ana; Sánchez, Francy y Burgos, Shirley (2010). *Grupo Corporativo Eficacia, una organización que crece y hace crecer: Momentos de Cambio*, “[versión electrónica]” *Estud.gerenc.* vol.26 no.115 Cali, apr-june.. Consultado en Abril de 2015

www.eficacia.com.co/site/compania/

http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/976/1/Percepciones_colaboradores_Eficacia_S_A_%20Antioquia_clima_organizacional.pdf. Fernández, Marisol (2013). *Percepciones que tienen los colaboradores de Eficacia S.A. Regional Antioquia frente al clima organizacional*. Tesis para optar al título de Comunicadora Social. Corporación Universitaria Lasallista. Consultado en abril de 2015.

Anexos

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	MAPA FUNCIONAL	F2-009 V.1 Página 1 de 5
--	-------------------------	--------------------------------

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL	
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE	
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	FECHA APROBACION	VIGENCIA 3 AÑOS	FECHA EXPIRACION
PROPOSITO CLAVE	Prestar Servicios De Consultoría A Clientes, De Acuerdo Con Sus Requerimientos Y Los Del Mercado, Contribuyendo Al Logro De Sus Objetivos.			

Vigente? ☒

A,	Generar Nuevos Servicios De Consultoría De Conformidad Con Las Necesidades De Las Organizaciones O Instituciones Clientes Y Del Mercado.
A,01,	Diseñar El Portafolio De Los Servicios De Consultoría Que Satisfagan Las Necesidades Y Requerimientos Del Mercado Y Condiciones De La Empresa Consultora.
A,01,01,	Valorar Las Oportunidades Del Mercado Según Los Resultados Del Estudio De Mercadeo Y Condiciones De La Empresa Consultora.
A,01,01,01,	Investigar Sobre Modelos Y Metodologías De Consultoría De Acuerdo Con Las Oportunidades Del Estudio De Mercado.
A,01,01,02,	Plantear Ideas De Servicio De Consultoría Según Oportunidades Del Mercado Para La Empresa Consultora.
A,01,02,	Evaluar Las Alternativas De Prestación Del Servicio De Consultoría Que Satisfagan Los Requerimientos Del Mercado.
A,01,02,01,	Definir Las Especificaciones Del Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Los Requerimientos Del Mercado Y Los Cambios Del Entorno.
A,01,02,02,	Construir Alternativas De Prestación Del Servicio De Consultoría Según Necesidades Del Mercado Y En Concordancia Con La Normativa Vigente.
A,01,03,	Seleccionar La Alternativa De Prestación Del Servicio De Consultoría Que Satisfaga Los Requerimientos Del Mercado.
A,01,03,01,	Estudiar La Viabilidad Técnica De Las Alternativas De Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Las Condiciones De La Empresa Consultora.
A,01,03,02,	Elaborar El Plan De Negocio Del Servicio De Consultoría Según Alternativas Planteadas.
A,01,04,	Normalizar El Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Los Requerimientos Del Servicio Y Las Condiciones De La Empresa Consultora.
A,01,04,01,	Definir Los Procedimientos Macros De Acuerdo Con Las Necesidades De Los Clientes.
A,01,04,02,	Aplicar Los Procedimientos Macros De Acuerdo Con Los Parámetros Fijados.
A,01,04,03,	Ajustar Los Procesos De Prestación Del Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Los Resultados Obtenidos.
A,02,	Proteger Los Derechos Del Servicio De Acuerdo Con La Normativa Vigente.
A,02,01,	Solicitar La Protección De Los Desarrollos Intelectuales Obtenidos En La Prestación Del Servicio De Consultoría De Acuerdo Con La Normativa Vigente.
A,02,02,	Solicitar El Registro Del Nombre Y La Marca Del Servicio De Consultoría De Acuerdo Con La Normativa Vigente.
A,02,03,	Determinar La Permanencia De Los Productos Y Servicios En El Mercado, Con Base En Los Beneficios Que Aportan A Los Clientes.
B,	Caracterizar Los Problemas Detectados Frente A Los Síntomas Manifestados Por El Cliente Y Los Hallazgos.
B,01,	Diagnosticar La Situación De Las Organizaciones O Instituciones Clientes, Según Sus Necesidades.
B,01,01,	Determinar Los Requerimientos Del Cliente Frente A La Problemática Y Condiciones Encontradas En La Organización.
B,01,02,	Detectar Las Oportunidades De Mejoramiento De Las Organizaciones O Instituciones Clientes A Partir De Evidencias Encontradas.
B,02,	Plantear Las Necesidades De Mejoramiento Y Oportunidades Futuras Del Cliente De Acuerdo Con Las Condiciones Del Mercado Y Del Entorno.
B,02,01,	Acordar El Modelo De Intervención Según Problemática Existente En Las Organizaciones O Instituciones Clientes.
B,02,02,	Priorizar La Incidencia De Los Procesos Frente Al Logro De Los Objetivos De La Organización.
C,	Estructurar El Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Las Posibilidades De La Empresa Consultora Y Los Requerimientos De Las Organizaciones O Instituciones Clientes
C,01,	Diseñar La Propuesta Del Servicio De Consultoría Que Satisfaga Las Necesidades Y Requerimientos Del Cliente Y Las Condiciones De La Empresa Consultora
C,01,01,	Definir El (Los) Escenario(S) De Aplicación De La Consultoría De Acuerdo Con La Situación Actual Del Cliente.
C,01,02,	Determinar Las Metodologías De Trabajo Frente A Las Características Del (Los) Problema(S) Y La Capacidad Del Cliente.
C,01,03,	Acordar Los Términos De Referencia De La Contratación Del Servicio De Consultoría Según Necesidades De Las Organizaciones O Instituciones Clientes.
C,02,	Contratar El Servicio De Consultoría Con El Cliente Según Acuerdos Establecidos.
C,02,01,	Negociar Las Condiciones Técnicas Y Económicas Con El Cliente Según Alcance Del Proceso De Consultoría.
C,02,02,	Elaborar Los Términos Del Contrato De Acuerdo Con La Normativa Vigente Y Carta De Aprobación Del Cliente.



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO

MAPA FUNCIONAL

F2-009

V.1

Página 2 de 5

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL
REGIONAL	VALLE
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA
PROPOSITO CLAVE	Prestar Servicios De Consultoría A Clientes, De Acuerdo Con Sus Requerimientos Y Los Del Mercado, Contribuyendo Al Logro De Sus Objetivos.

MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL
CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE
FECHA APROBACION	VIGENCIA 3 AÑOS FECHA EXPIRACION

Vigente? ☒

D,	Asesorar A Los Clientes En La Generación E Innovación De Procesos De Acuerdo Con Los Requerimientos De Valor Exigidos Por El Mercado
D,01,	Desarrollar Las Acciones De La Consultoría Según Acuerdos Establecidos Con El Cliente.
D,01,01,	Programar Las Acciones De Consultoría Según Contrato Suscrito Con El Cliente
D,01,02,	Guiar El Desarrollo De Las Acciones De Intervención Según El O (Los) Escenario(S) Escogido(S) Por El Cliente
D,01,03,	Capacitar El Talento Humano De Las Organizaciones O Instituciones Clientes Según Necesidades Detectadas Y Alcance De La Consultoría
D,01,04,	Controlar El Desarrollo Del Proceso De Consultoría Según Cronograma Acordado E Indicadores Propuestos.
D,02,	Auditar Procesos En Las Organizaciones De Acuerdo Con Los Principios Rectores Y Normativa Vigente.
D,02,01,	Verificar La Ejecución Frente A Las Normas Y Procedimientos Establecidos
D,02,02,	Evaluar Los Hallazgos Frente A Los Criterios Establecidos
D,02,03,	Informar Los Resultados De La Auditoría De Acuerdo Con Las Normas Y Los Procedimientos Establecidos
D,03,	Intervenir La Ejecución De Un Proyecto De Acuerdo Con Las Condiciones Establecidas En El Mismo
D,03,01,	Validar La Planificación, Ejecución Y Resultados Del Proyecto Frente A Los Requerimientos Del Contrato Y Normativa Vigente.
D,03,02,	Aprobar Ó Reprobar Los Resultados, En Las Diferentes Etapas Del Proyecto, De Acuerdo Con Las Condiciones Establecidas En El Contrato Y La Normativa Vigente.
D,04,	Evaluar La Satisfacción Del Cliente Frente A Los Requerimientos Definidos Y Los Resultados Obtenidos
D,04,01,	Aplicar El Modelo De Evaluación Del Servicio De Consultoría Según Lo Pactado
D,04,02,	Realimentar Los Procesos De Consultoría A Partir De Los Resultados De La Satisfacción Del Cliente.
E,	Gestionar Los Recursos Requeridos Por La Empresa Consultora De Acuerdo Con Su Direccionamiento Estratégico
E,01,	Definir La Estructura Legal De La Empresa Según Su Direccionamiento Estratégico.
E,01,01,	Definir El Tipo De Sociedad De Acuerdo Con Los Intereses Y Condiciones De Los Socios.
E,01,02,	Registrar La Sociedad Ante Las Entidades Gubernamentales De Acuerdo Con La Normativa Vigente
E,01,03,	Cumplir Con Las Regulaciones De Tasas, Gravámenes, Contribuciones E Impuestos De Acuerdo Con La Normativa Vigente.
E,02,	Establecer La Estructura Organizacional De La Empresa Según Direccionamiento Estratégico
E,02,01,	Seleccionar El Personal De Acuerdo Con El Perfil Establecido Para Cada Proceso.
E,02,01,01,	Definir Perfiles De Competencias Específicas Y Organizacionales Según Los Requerimientos De Los Procesos
E,02,01,02,	Buscar El Personal Requerido De Acuerdo Con Los Perfiles Establecidos Y Las Políticas De La Empresa Consultora.
E,02,01,03,	Evaluar Los Candidatos Frente A Las Competencias Establecidas
E,02,02,	Vincular El Personal De Acuerdo Con La Normativa Legal Vigente Y Los Requerimientos Del Servicio
E,02,02,01,	Elaborar Proformas De Contratos Según Tipo De Vinculación Y Normativa Vigente
E,02,02,02,	Verificar La Documentación Del Candidato De Acuerdo Con Los Requisitos Establecidos
E,02,02,03,	Verificar La Afiliación Al Sistema De Seguridad Social Según Tipo De Vinculación
E,02,02,04,	Realizar La Inducción Al Personal Vinculado Según Cargo A Desempeñar
E,02,03,	Evaluar El Desempeño De Los Colaboradores De Acuerdo Con El Direccionamiento Estratégico De La Empresa Consultora.
E,02,03,01,	Establecer Sistema De Evaluación De Las Competencias De Acuerdo Con La Normativa Vigente
E,02,03,02,	Definir Las Necesidades De Cambio En Los Desempeños De Los Colaboradores Frente Al Direccionamiento Estratégico
E,02,04,	Desarrollar El Talento Humano Según Nuevos Requerimientos De La Empresa Consultora Y Exigencias Del Entorno.
E,02,04,01,	Concertar Los Planes De Desarrollo Del Talento Humano De Acuerdo Con Las Necesidades De La Empresa Consultora Y De Sus Colaboradores



DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO

MAPA FUNCIONAL

F2-009

V.1

Página 3 de 5

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL
REGIONAL	VALLE
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA
PROPOSITO CLAVE	Prestar Servicios De Consultoría A Clientes, De Acuerdo Con Sus Requerimientos Y Los Del Mercado, Contribuyendo Al Logro De Sus Objetivos.

MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL
CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE
FECHA APROBACION	VIGENCIA 3 AÑOS FECHA EXPIRACION

Vigente? ☒

E,02,04,02,	Capacitar A Los Consultores Y Demás Personal Según Requerimientos De Desarrollo De La Empresa Consultora.
E,02,04,03,	Evaluar La Eficacia De Las Acciones De Desarrollo De Acuerdo Con Los Objetivos Previstos
E,02,05,	Administrar Las Compensaciones Y Salarios De Acuerdo Con Las Políticas De La Empresa Consultora
E,02,05,01,	Diseñar La Estructura De Salarios Y Políticas De Beneficios De Acuerdo Con Las Metodologías Y Estrategias Adoptadas
E,02,05,02,	Generar La Nómina De Salarios Y Compensaciones De Acuerdo Con Las Novedades Presentadas Y Las Normativa Vigentes
E,03,	Proveer Los Recursos Físicos Técnicos Y De Infraestructura Necesarios Según Servicios A Prestar Y Requerimientos De La Empresa Consultora.
E,03,01,	Conseguir Los Recursos Técnicos Y Físicos Requeridos Por La Empresa Consultora Según Solicitudes Y Especificaciones Dadas
E,03,01,01,	Definir Los Recursos Técnicos Y Físicos Requeridos Por La Empresa Consultora Según Servicios De Consultoría Que Presta
E,03,01,02,	Seleccionar Los Proveedores De Acuerdo Con Las Normas Establecidas Por La Empresa Consultora
E,03,01,03,	Definir Términos De Negociación Y De Consecución Según Las Necesidades De La Empresa Consultora.
E,03,01,04,	Asignar Los Recursos Físicos Según Requerimientos De Los Procesos De La Empresa Consultora.
E,03,02,	Disponer La Infraestructura Requerida De Acuerdo Con Las Especificaciones Técnicas Y Los Servicios De Consultoría Que Se Ofrecen
E,03,02,01,	Evaluar Las Necesidades De Infraestructura De La Empresa Consultora Según Requerimientos Del Las Estrategias Planteadas
E,03,02,02,	Precisar Las Necesidades De Infraestructura De Acuerdo Con La Estructura Organizacional Y Los Proyectos De Consultoría
E,03,03,	Mantener En Funcionamiento Los Recursos Técnicos Y La Infraestructura De Acuerdo Con Las Condiciones Establecidas
E,03,03,01,	Elaborar Plan De Mantenimiento Según Requerimiento De Los Recursos Técnicos Y La Infraestructura
E,03,03,02,	Ejecutar Mantenimiento De Los Recursos Técnicos Y La Infraestructura Según Plan De Mantenimiento
E,04,	Suministrar Los Recursos Financieros Necesarios Según Direccionamiento Estratégico De La Empresa Consultora
E,04,01,	Determinar Las Necesidades Financieras De Acuerdo Con Los Servicios Y Con Los Requerimientos De Los Diferentes Procesos.
E,04,01,01,	Evaluar Las Necesidades De Recursos Financieros Según El Direccionamiento Estratégico De La Empresa Consultora
E,04,01,02,	Ordenar Los Requerimientos De Recursos Financieros Según Necesidades Y Capacidad De La Organización.
E,04,01,03,	Elaborar El Plan Presupuestal Según Direccionamiento Estratégico
E,04,02,	Administrar Los Recursos Financieros Generados U Obtenidos Por La Empresa Consultora De Acuerdo Con Su Direccionamiento Estratégico
E,04,02,01,	Facturar Los Servicios Teniendo En Cuenta Los Acuerdos Establecidos Con Las Organizaciones O Instituciones Clientes
E,04,02,02,	Recaudar La Cartera De Acuerdo Con Los Plazos De Pago Acordados En El Contrato.
E,04,02,03,	Asignar Los Recursos Financieros Según Requerimientos De Los Procesos Y Direccionamiento Estratégico
E,04,02,04,	Rentabilizar Los Excedentes De Tesorería Según Las Oportunidades Del Mercado.
E,04,03,	Conseguir Los Recursos Financieros Externos Según Las Necesidades De Recursos Adicionales.
E,04,03,01,	Definir Las Fuentes Y Distribución De Los Recursos Financieros Adicionales De Acuerdo Con El Alcance De Los Servicios Demandados
E,04,03,02,	Estructurar Los Instrumentos Jurídicos Según Fuente De Financiación
E,04,04,	Planificar Escenarios Y Ajustar Presupuestos Según Direccionamiento Estratégico
E,04,04,01,	Establecer Un Sistema De Información Contable Y Financiera De Acuerdo Con Las Necesidades De Información Y Con La Normativa Legal Vigente
E,04,04,02,	Elaborar Los Informes Financieros De Acuerdo Con Los Requerimientos De Internos Y Con La Normativa Vigente
E,04,04,03,	Controlar La Ejecución Presupuestal De Acuerdo Con El Presupuesto Asignado
E,04,04,04,	Tomar Decisiones Financieras A Partir De Los Resultados Y Contables De La Empresa Y Su Direccionamiento Estratégico.
F,	Mercadear Los Servicios De Consultoría De Acuerdo Con Los Requerimientos De La Demanda

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	MAPA FUNCIONAL	F2-009 V.1 Página 4 de 5
--	-------------------------	--------------------------------

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL	Vigente? ☒
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE	
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	FECHA APROBACION	VIGENCIA 3 AÑOS FECHA EXPIRACION	
PROPOSITO CLAVE	Prestar Servicios De Consultoría A Clientes, De Acuerdo Con Sus Requerimientos Y Los Del Mercado, Contribuyendo Al Logro De Sus Objetivos.			

F,01,	Proyectar El Mercado Del Servicio De Consultoría De Acuerdo Con Sus Características Y Los Requerimientos De Las Organizaciones O Instituciones Clientes.
F,01,01,	Segmentar El Mercado De Acuerdo Con Las Políticas Y Objetivos De La Empresa Y Las Características Y Necesidades De Las Organizaciones O Instituciones Clientes.
F,01,01,01,	Ubicar Clientes Potenciales Según Condiciones Del Entorno Y Tendencias Del Mercado.
F,01,01,02,	Determinar Los Servicios De La Competencia De Acuerdo Con Los Requerimientos Del Mercado
F,01,01,03,	Reconocer Las Características Y Necesidades De Las Organizaciones O Instituciones Clientes De Acuerdo Con Las Condiciones De La Empresa Consultora
F,01,02,	Determinar Las Oportunidades De Mercado De Los Servicios De Consultoría De Acuerdo Con Las Tendencias Del Entorno Y Los Objetivos De La Empresa Consultoría.
F,01,02,01,	Caracterizar El Comportamiento De Compra De Las Organizaciones O Instituciones Clientes, De Acuerdo Con Las Tendencias Del Mercado
F,01,02,02,	Proyectar La Demanda Del Servicio De Consultoría Según Las Necesidades Del Mercado
F,01,02,03,	Elaborar Pronósticos Y Presupuestos De Ventas De Acuerdo Con Los Objetivos Estratégicos De La Empresa Consultora.
F,01,03,	Determinar La Rentabilidad Económica Del Servicio De Consultoría De Conformidad Con Los Requerimientos Del La Organización Cliente Y Las Condiciones De La Empresa Consultora
F,01,03,01,	Cuantificar El Tamaño Del Mercado Del Servicio De Acuerdo Con Los Tipos De Clientes
F,01,03,02,	Realizar Pruebas De Mercado Con Base En Los Requerimientos Del Cliente Y Las Características Del Servicio.
F,01,03,03,	Evaluar El Ciclo De Vida Del Servicio De Acuerdo Con Las Variables Del Mercado Y Tipos De Clientes.
F,02,	Trazar El Plan De Mercadeo De Los Servicios De Consultoría De Acuerdo Con Las Necesidades Del Mercado Y Condiciones De La Empresa Consultora
F,02,01,	Establecer Las Estrategias De Penetración Del Producto O Servicio En El Mercado De Acuerdo Con Las Condiciones Del Mismo Y El Direccionamiento Estratégico De La Empresa De Consultoría
F,02,01,01,	Definir El Servicio A Vender Y Su Precio De Acuerdo Con Las Características Y Requerimientos Del Mercado Objetivo
F,02,01,02,	Seleccionar Prospectos De Clientes De Acuerdo Con El Producto O Servicio Ofrecido Y Los Objetivos De Ventas.
F,02,01,03,	Establecer Las Estrategias De Contacto Según Características De Los Clientes
F,02,02,	Coordinar La Acción De Ventas De Acuerdo Con Los Objetivos De Ventas Y El Plan De Mercadeo
F,02,02,01,	Estructurar La Fuerza De Ventas Con Base En Los Objetivos Y Metas De Ventas
F,02,02,02,	Fijar Las Cuotas De Ventas De Acuerdo Con Los Objetivos Asignados A Cada Distrito O Área De Responsabilidad
F,02,03,	Vender Los Servicios De Consultoría Con Base En Los Presupuestos De Ventas
F,02,03,01,	Establecer Términos De Negociación Y Condiciones Comerciales Según Objetivos, Estrategias Y Legislación Comercial
F,02,03,02,	Cerrar La Venta Del Servicio Conforme A Las Políticas De Ventas Y Los Términos De Negociación.
F,02,03,03,	Administrar La Cartera De Clientes De Acuerdo Con Las Condiciones Financieras Y De Negociación De La Empresa Consultora
F,02,04,	Asegurar La Satisfacción De Los Clientes Frente Al Servicio, Con Base En Los Acuerdos Comerciales Y Objetivos Establecidos
F,02,04,01,	Atender A Las Organizaciones O Instituciones Clientes De Acuerdo Con La Política De Servicio Al Cliente.
F,02,04,02,	Monitorear Los Procesos Y La Satisfacción Del Cliente Con Base En Los Indicadores Establecidos Por La Empresa Consultora.
F,03,	Posicionar La Imagen Corporativa De La Empresa Consultora Con Base En Los Objetivos De Comunicación
F,03,01,	Diseñar Estrategias De Comunicación Con Base En Las Características Del Servicio Y Del Mercado
F,03,01,01,	Contratar Espacios Y Medios De Apoyo Para Eventos Comerciales Teniendo En Cuenta Los Requerimientos Del Servicio Y Los Objetivos De La Organización
F,03,01,02,	Elaborar El Plan De Medios Publicitarios Con Base En El Servicio Y El Presupuesto Establecido
F,03,02,	Desarrollar Las Campañas Publicitarias Que Respondan A La Estrategia De Comunicación Y Al Medio
F,03,02,01,	Diseñar Anuncios Y Comerciales Con Base En La Propuesta De Comunicación Y Las Técnicas De Publicidad Existentes.
F,03,02,02,	Acordar La Pauta Con Los Medios De Acuerdo Con La Estrategia De Comunicación Y Tipo De Medio Publicitario.

 DIRECCION DEL SISTEMA NACIONAL DE FORMACION PARA EL TRABAJO	MAPA FUNCIONAL	F2-009 V.1 Página 5 de 5
--	-------------------------	--------------------------------

VERSION	VERSION AVALADA MESA SECTORIAL	MESA SECTORIAL	CONSULTORIA EMPRESARIAL	Vigente? ☒
REGIONAL	VALLE	CENTRO	CENTRO DE DESARROLLO TECNOLÓGICO ASTIN (*) - VALLE	
METODOLOGO	MIRYAM GAVIRIA	FECHA APROBACION	VIGENCIA 3 AÑOS FECHA EXPIRACION	
PROPOSITO CLAVE	Prestar Servicios De Consultoría A Clientes, De Acuerdo Con Sus Requerimientos Y Los Del Mercado, Contribuyendo Al Logro De Sus Objetivos.			

F, 03,02,03, Determinar La Rentabilidad Económica De La Campaña Publicitaria De Acuerdo Con La Participación E Incremento En Las Ventas.

APROBADO ACTA NRO.	DEL CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL SENA	VERSION NRO.	QUE REEMPLAZA A LA VERSION NRO.	DE FECHA
--------------------	-------------------------------------	--------------	---------------------------------	----------

FRANCISCO MEJIA

SUBDIRECTOR DE CENTRO

MIRYAM GAVIRIA

METODOLOGO