1 CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

SINERGY FOR BUSINESS, es una empresa ecuatoriana constituida por profesionales que han hecho acopio de importante experiencia en empresas similares dedicadas a la Gestión del Talento Humano, Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios Complementarios, estas dos últimas actividades eliminadas por el Mandato 8 emitido por la Asamblea Constituyente el 30 de abril del 2008.

La empresa fue constituida el 12 de julio del 2006 con el nombre de SERVENFYR CIA. LTDA. siendo su objeto social los servicios de enfermería, fisioterapia, tratamientos postoperatorios, tratamientos de rehabilitación física, fortalecimiento muscular, actividades de educación para la salud y venta de insumos, implementos y equipos médicos requeridos por los pacientes para su tratamiento.

Posteriormente con fecha 14 de junio del 2008 transforma su razón social y reforma sus estatutos de la siguiente forma:

ANTES	ACTUALMENTE
SERVENFYR CIA. LTDA.	SINERGY FOR BUSINESS CIA. LTDA.

Y su actividad económica se orienta a la provisión de servicios técnicos relacionados con selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, análisis de clima laboral, alineación y administración de competencias, estructuras salariales, administración de nómina; es decir, la administración de todos los subsistemas de recursos humanos de otras empresas; además da asesoramiento y gestión en materia laboral, de

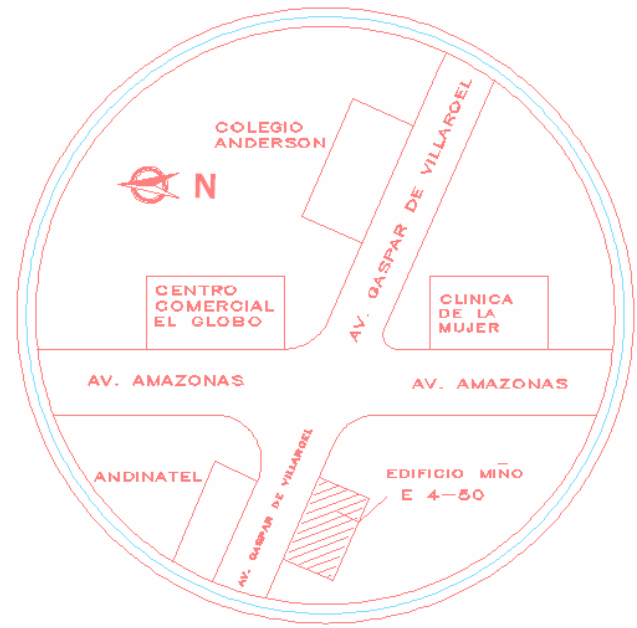
administración de documentos; manejo económico, de contabilidad, de mantenimiento de hardware y software, de seguridad industrial y salud, controles administrativos, de procesos y calidad; en fin de todas las actividades que sin ser el núcleo del negocio son necesarias para el normal desarrollo de otras personas naturales o jurídicas.

Con esta nueva dirección Sinergy For business se presenta al mercado ecuatoriano.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

1.2.1 UBICACIÓN

Gráfico 1.1: Ubicación física de la empresa.



Fuente: Sinergy For Business Cia. Ltda.
Elaborado por: Carlos Corrales

Sinergy For Business Cia. Ltda. es una empresa dedicada a la gestión del talento humano, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la AV. GASPAR DE VILLARROEL Nº. E4-50 Y AV. AMAZONAS Edif. Miño, Primer piso alto, of. 03

1.2.2 PRODUCTO

Mapa 1: Servicios que presta la empresa.

Fuente: Sinergy For Business Cia. Ltda.
Elaborado por: Sinergy For Business Cia. Ltda.

Para el desarrollo de Competencias, Procesos y Responsabilidad Social, cuenta con la representación del software de origen español NAVEGA, mismo que recoge los últimos avances en la práctica de estas disciplinas y del cual son representantes en el país.

Adicionalmente son representantes de la Metodología de Desarrollo de Competencias Gerenciales y Liderazgo “CRESTCOM”. Con el soporte de CRESTCOM la Empresa Sinergy for Businnes desarrolla durante el lapso de 12 meses, 24 competencias gerenciales.

Adicionalmente, administra otros servicios como: Seguros de Vida, Seguros de Accidentes, Seguros de Atención Médica o Medicina Prepagada, Afiliación a Servicios de Comisariatos, Políticas de Préstamos a trabajadores, transporte, alimentación, dotación de uniformes o implementos de seguridad industrial, logística, entre otros.

SELECCIÓN DE PERSONAL

El objetivo en este proceso es garantizar la ubicación exacta de los candidatos, según el requerimiento del perfil suministrado por el Cliente.

Para el análisis técnico de los candidatos se aplican tests psicológicos que podrán evaluar aspectos como:

- PERSONALIDAD
- INTELIGENCIA / APTITUD MENTAL
- PREFERENCIAS VOCACIONALES Y PERSONALES
- NIVEL DE ADAPTABILIDAD AL PUESTO
- HABILIDADES GERENCIALES
- VALORES PERSONALES

La aplicación de estas pruebas se complementa con las entrevistas de reconocimiento y la profunda, verificación de datos, valoración de destrezas (administrativas, operativas, gerenciales), predicción de potencial, perfil psicológico, tendencias motivacionales, conocimiento, etc.

Dependiendo del perfil requerido se utiliza evaluaciones más profundas e innovadoras tales como el Head Hunting, Assessment Center.

IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE COMPETENCIA

Para una administración efectiva de los Modelos de Competencia la Empresa Sinergy for Business cuenta con el software COMPETIX, que es parte de los productos NAVEGA.

Alcance:

- Primer Módulo: Elaboración de perfiles y normas de competencia.
- Segundo Módulo: Selección de personal por competencia laboral.
- Tercer módulo: Evaluación del desempeño por competencias.
- Cuarto Módulo: Capacitación y desarrollo por competencias.
- Quinto Módulo: Clasificación y valoración de cargos.

CAPACITACIÓN

Los programa de capacitación que la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. presta, depende de las necesidades y requerimientos de la empresa. Los programas de capacitación tienen una duración que varía entre ocho y cuarenta horas.

Los cursos de capacitación se detallan a continuación:

- Diseño Organizacional.
- Valores y Ética Organizacional
- Administración del Cambio Organizacional.
- Diseño de un Modelo de Competencias Laborales para Fortalecer Liderazgo en la Empresa.
- La Organización Inteligente.
- Técnicas de Entrevistas de Selección.
- Elaboración de Planes de Adiestramiento.
- Elaboración del Programa de Inducción.

- Evaluación de Desempeño.
- Medición del Clima Organizacional.
- Cambiando realidades: Vocación Profesional.
- Elaboración de Normas y Procedimientos Gestión de Talento Humano.
- Organización de Eventos.

CLIMA LABORAL

El método utilizado para evaluar el clima laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales) a fin de recabar información.

La duración de un proyecto de evaluación del clima laboral raramente es inferior a uno o dos meses, puesto que es necesario pasar por diversas fases:

Fase de diseño de la encuesta: Deben definirse los factores, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la muestra (si es necesaria), las variables de segmentación y el formato de la encuesta. En también conveniente diseñar el cuadro de mando que la empresa deberá utilizar para gestionar el clima laboral. Este cuadro de mando describe la relación que hay entre las preguntas y los factores que generan la motivación.

Fase de comunicación: Definición e implementación de la estrategia de comunicación a los empleados. Esta fase es muy importante para hacer copartícipes a los empleados del proyecto de clima laboral. También permite maximizar la participación en la encuesta.

Fase de realización de la encuesta: La opinión es personal y confidencial con la finalidad de que las respuestas sean lo más honestas.

El software actual que utiliza la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. permite la visualización inmediata de resultados durante la ejecución o al final de la encuesta. Las estadísticas relacionadas con las respuestas se computan automáticamente, así como el cuadro de mando con indicadores (los factores, calculados a partir de las respuestas), que permiten obtener una visión sobre los resultados.

EVALUACIÓN DE REMUNERACIONES

La Empresa realiza análisis de remuneraciones. Establece una estructura de remuneraciones competitivas basada en factores internos y externos como:

- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- Política salarial de la empresa.
- Definición del cargo.
- Preparación académica.
- Niveles de responsabilidad del cargo.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Sectores Críticos.
- Negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.
- Bandas Salariales establecidas en el mercado.
- Salarios vigentes en el mercado (producto de la oferta y demanda laboral).

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para el proceso de evaluación de personal se utiliza varios sistemas y métodos de evaluación del desempeño que guardan relación con las características del evaluado y su cargo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño se aplican a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento

Las técnicas aplicadas por la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. permite crear indicadores de gestión que contribuyen a:

- Definir el grado de contribución de cada empleado a la organización.
- Promover el auto conocimiento como factor de cambio.
- Obtener información para definir remuneraciones.
- Recabar información para elaborar planes de acción para desempeños no esperados o reforzar aquellas circunstancias o actitudes que influyen en la realización y cumplimiento del trabajo.
- Planificar de una manera sustentada los planes de Capacitación o entrenamiento que el personal deba acceder como una política de crecimiento profesional y empresarial.
- Confirmar el conocimiento de las funciones y de las expectativas de la empresa, por parte del trabajador.

ADMINISTRACIÓN DE NOMINA

Corresponde al manejo técnico de todas las tareas correspondientes a la contratación, del personal, registros y trámites del ingreso, cálculos del rol mensual y pagos periódicos, al igual que los trámites de salida del personal de LA EMPRESA, como son:

- Elaboración de Contratos Individuales (texto suministrado por LA EMPRESA)
- Registro de los contratos en la Inspección del Trabajo
- Ingreso de novedades del personal en la página web de Historia Laboral del IESS (LA EMPRESA debe suministrarnos la clave)
- Proceso de la Nómina de cada período mensual y de los pagos periódicos de Ley, utilizando software especializado para el asunto
- Impresión de “Rol Condensado” para entrega a LA EMPRESA
- Impresión de “Cartas a Bancos” para ser entregado a LA EMPRESA
- Impresión de Planilla de Aportes y Comprobante de Pago del IESS para ser entregado a LA EMPRESA.
- Impresión de Planilla de Préstamos y Comprobante de Pago del IESS para ser entregado a LA EMPRESA.
- Impresión de “Papeletas de Pago Individual” de carácter confidencial para ser entregadas a LA EMPRESA, quien las hará llegar a su vez a sus trabajadores
- Entrega de un diskette o CD a LA EMPRESA, para efectos de sus registros contables.
- Elaboración de Liquidaciones y Actas de Finiquito por terminación de las relaciones laborales, bajo texto suministrado por LA EMPRESA.
- Legalización de Finiquitos en la Inspección del Trabajo. Los cheques por este concepto deben ser entregados por LA EMPRESA.
- Elaboración de listados de cargas familiares para entrega de utilidades

AUDITORIAS DE RESPONSABILIDAD Y TIEMPO EFECTIVO

Con la expedición del Mandato 8, emitido por la Asamblea Constituyente, se generaron dos tareas que deben ser asumidas por LA EMPRESA, cuando contrata las actividades complementarias al núcleo de su negocio (Seguridad, Vigilancia, Alimentación, Mensajería y Limpieza):

- La responsabilidad compartida por el personal contratado por la empresa suministradora del servicio; y,
- El pago de utilidades al personal de las empresas referidas.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. asigna un ejecutivo de su empresa para que permanentemente se encargue de la verificación oportuna y permanente de documentos, un control estricto del cumplimiento de todas las obligaciones laborales de las prestadoras del servicio para con sus trabajadores y del tiempo efectivamente laborado en el servicio suministrado a LA EMPRESA a fin de poder contar con los datos exactos que permitan hacer la distribución equitativa de las utilidades y prevenir posibles demandas por la responsabilidad solidaria de que habla el mandato.

1.2.3 CLIENTES

La cartera de clientes de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. es:

Cuadro 1.1: Cartera de clientes actuales.

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
SERVICIOS Empresas de Servicios Complementarios	SGS DEL ECUADOR S.A.	Srta. Mary Urgilés, Gerente de Recursos Humanos
TRANSPORTE Empresas de Servicios de Transporte y Carga	MAQUIFOUR 4X4 S.A.	Srta. Mónica Silva Castro, Jefe Administrativa
	TERMINAL TERRESTRE IBARRA CEM	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
ELÉCTRICO Empresa Eléctrica	EMELSUCUMBÍOS	Ing. Pedro Merizalde, Presidente Ejecutivo
	TRANSELECTRIC S. A.	Eco. Marcia Caicedo, Vicepresidenta Administrativa Financiera
INDUSTRIAL Fabrica de Muebles y Sistemas Modulares	SERVIMAD Cía. Ltda.	Ing. Remigio Dávalos, Gerente
Fabrica de Cemento	CEMENTOS CHIMBORAZO	Ing. Danilo Moreno, Gerente General
Fabrica de Plásticos	FLEXIPLAST S. A.	Lcdo. Paco Torres, Gerente Financiero
ALQUILER Alquiler de Oficinas y Almacenes	FORMIGAL S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
AGRICULTURA Productora de Alfalfa	PALACARA S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo

Siendo los principales clientes de la empresa:

SGS DEL ECUADOR S.A. empresa dedicada a la prestación de servicios de inspección, supervisión, análisis de laboratorio y certificación de

productos para la exportación-importación, opera a través de sus diferentes divisiones comerciales: Agrícola, Productos de Consumo y Laboratorios; Sistemas y Servicios de Certificación; Petróleo, Gas y Químicos. La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. le presta servicios de Selección de Personal Técnico y Administrativo para sus oficinas en Guayaquil, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Manta, Machala, Lago Agrio y Tulcán. SGS DEL ECUADOR S.A. es una empresa muy exigente ya que maneja estrictos estándares de calidad.

MAQUIFOUR 4X4 S.A. dedicada a la prestación de servicios de montacargas, grúas, cargadoras, transporte de carga pesada, transporte terrestre de materiales de construcción esta empresa busca de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. los servicios de administración de nomina.

EMELSUCUMBÍOS, dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en los sectores urbano, urbano marginal, rural, sistemas aislados del nororiente Ecuatoriano, ubicado en las provincias de Sucumbíos y Orellana, este cliente hace uso de los servicios de Selección de personal tanto para la planta como para las oficinas.

SERVIMAD Cía. Ltda. es una empresa dedicada fabricación de muebles y sistemas modulares de oficina, mobiliario escolar y universitario. La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. participa en esta empresa en la selección de personal.

1.2.4 PROVEEDORES

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. posee dos proveedores:

Cuadro 1.2: Cartera de proveedores actuales.

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
TECNOLÓGICO	POLYGRAPH	Sr. Carlos López
SERVICIOS	MULTITRABAJOS	Sr. Christian Rivera

POLYGRAPH le provee a la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. el Software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS que es una de las mejores herramientas conocidas para selección de personal.

Cuenta con 21 Pruebas Psicotécnicas Computarizadas, agrupadas dentro de los diferentes tipos de evaluaciones como lo vemos a continuación:

- Tests de Ventas.
- Estilos Administrativos.
- Rasgos de Personalidad.
- Nivel de Inteligencia.
- Aptitud Mental.
- Preferencias Vocacionales y Personales.
- Adaptabilidad al Puesto.
- Habilidades Gerenciales.
- Valores.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. está afiliada a multitrabajos.com, tiene acceso a todos los currículums de la base de

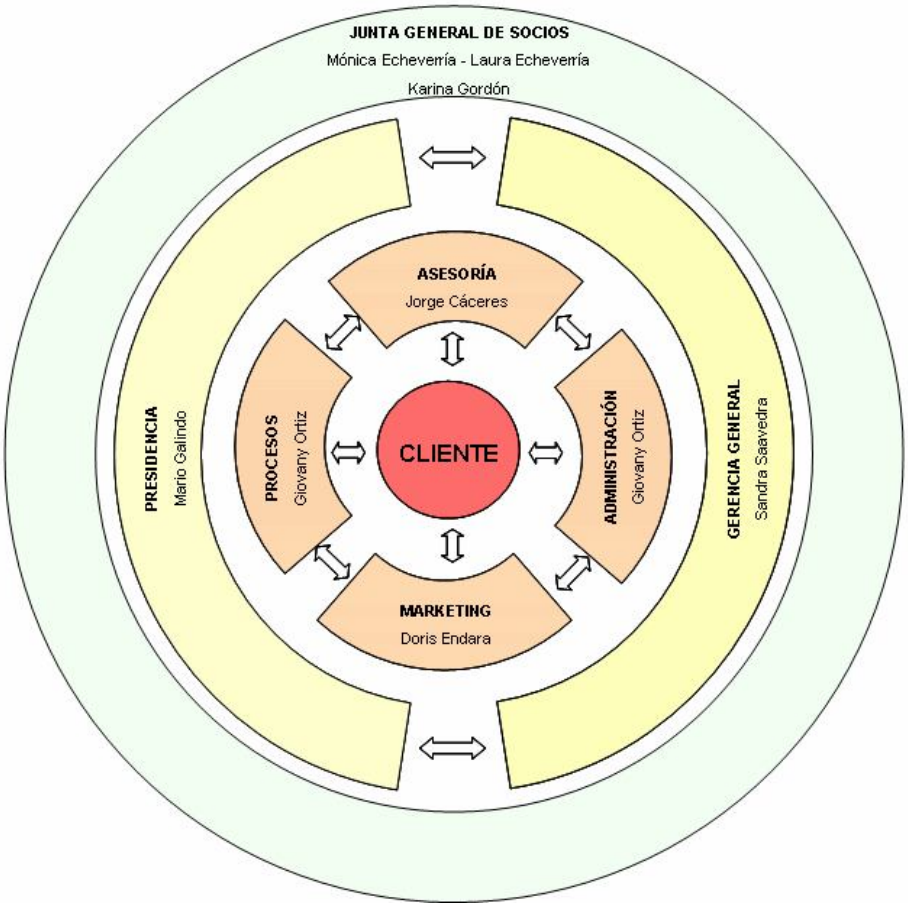
datos y la oportunidad de publicar ofertas de empleo en la página de multitrabajos.

Adicionalmente son representantes de la Metodología de Desarrollo de Competencias Gerenciales y Liderazgo "CRESTCOM" una de las franquicias más grandes del mundo en capacitación de ejecutivos.

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 ORGANIGRAMA

Gráfico 1.2: Organigrama de la empresa



Fuente: Sinergy For Business Cia. Ltda.
Elaborado por: Sinergy For Business Cia. Ltda

1.3.2 FUNCIONES

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

La Junta General de Socios tiene las siguientes atribuciones:

- Estudiar y aprobar las reformas a los estatutos sociales.
- Nombrar al Presidente y Gerente General, señalando remuneraciones y funciones específicas para cada una de las dignidades.
- Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarios e informes que presenten los administradores.
- Disponer de las utilidades sociales conforme a lo revisto en los estatutos y en la ley.
- Aprobar el presupuesto de la Compañía.
- Resolver todo lo relativo a la cesión de cuotas así como la admisión de nuevos socios.
- Los demás que le asigne la ley y los estatutos.

PRESIDENTE

Los deberes y atribuciones del Presidente de la Compañía son:

- Vigilar la marcha general de la Compañía y el desempeño de las funciones de los servidores de la misma e informar de estos particulares a la Junta General de Socios.
- Convocar y presidir las sesiones de la Junta General de socios y suscribir actas.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Compañía y por la aplicación de las políticas de la entidad.
- Reemplazar al Gerente General por falta o ausencia.

- Firma el nombramiento del Gerente General.
- Los demás que le asigne la ley y los estatutos.

GERENTE GENERAL

El Gerente General tiene las siguientes atribuciones:

- Representante Legal de la Compañía Jurídica y extrajurídica.
- Conducir la gestión administrativa
- Dirigir la gestión financiera.
- Gestionar, planificar, coordinar, poner en marcha, cumplir y hacer cumplir las actividades de la compañía.
- Realizar pagos por concepto de gastos administrativos.
- Usar la firma y la denominación social de la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la junta de socios.
- Presentar un informe de su gestión a la junta general de socios.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la sociedad en toda gestión, diligencia o negocio
- Los demás que le asigne la ley y los estatutos.
- Ejecutar las órdenes de pago

ADMINISTRACIÓN Y PROCESOS

El Área de Administración y Procesos tiene la responsabilidad de:

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar las distintas áreas y actividades de la empresa.
- Elaborar el Presupuesto.
- Gestionar los asuntos contables de la empresa en su conjunto.
- Preparar toda la documentación operacional, técnica, administrativa y financiera de la empresa.

- Elaborar índices de rendimiento del personal y las ventas.
- Planificar las capacitaciones.
- Ejecutar los acuerdos que en materia de personal se puedan adoptar.
- Adquirir bienes, servicios y obras
- Realizar los contratos.
- Preparar las órdenes de pago.
- Legalizar la documentación de las empresas contratantes del servicio.

ASESORÍA

El Área de Asesoría está encargada de:

- Dar asesoramiento a las empresas de los servicios que se ajustan a cada una.
- Ejecutar los servicios solicitados por la empresa contratante.
- Supervisar durante todo el proceso su efectiva ejecución.
- Designar asesores alternos.

MARKETING

El Área de Marketing tiene las siguientes funciones:

- Investigar al mercado meta.
- Contactar a los posibles clientes.
- Dar a conocer los servicios que la empresa provee.
- Comunicar los costos de cada paquete (costo/ beneficio).
- Trabajar de manera conjunta con el asesor.

1.3.3 MISIÓN

Atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todos los requerimientos, Gestión de Recursos Humanos, Provisión de Personal y en Servicios Empresariales, con resultados que permitan el desarrollo personal, profesional y bienestar económico de sus colaboradores y accionistas.

1.3.4 VISIÓN

Ser la empresa líder en el campo del Asesoramiento en la Gestión de Recursos Humanos, Provisión de Personal y en Servicios Empresariales, sólidamente estructurada, con el mayor prestigio en el mercado y respaldada por su competitividad y credibilidad de sus recursos.

1.3.5 VALORES

- **TRANSPARENCIA**

  Entendida como la rectitud y honestidad en todos los procedimientos. Respetando los bienes y valores que corresponden a los trabajadores, a los clientes, a los proveedores y los propios de la Empresa.

- **OPORTUNIDAD**

  En la atención requerida por nuestros clientes, tanto internos como externos. Generando un ambiente de atención y de servicio en el menor tiempo y con el menor costo, ante las exigencias de trabajadores, clientes, proveedores y de todos los niveles operativos y administrativos de la Empresa.

- **RESPONSABILIDAD DEL RECURSO HUMANO**

  La empresa cuenta con la colaboración de verdaderos profesionales en cada una de sus funciones. Profesionales no solo por los títulos académicos que obtengan sino, y sobre todo, por la actitud en la gestión que cada uno cumple, que les permite generar un ambiente de responsabilidad.

1.3.6 PRINCIPIOS

- **ENTUSIASMO:** Trabajar con dedicación, cariño y alegría.
- **SONREÍR:** Para trabajar en armonía.
- **ACEPTACIÓN:** Aceptar a los compañeros como parte de uno mismo. Aceptarlos como son, no como nos hubiese gustado que sean.
- **UNIDAD:** Trabajar en equipo y hacer las cosas bien desde el principio.
- **MODALES:** Pedir la atención por favor y agradecer al final. Cuidar nuestras expresiones verbales y no verbales.
- **PROFESIONALISMO:** Valorar las funciones de los demás y cumplir con los plazos y horarios comprendidos. Asumiendo y corrigiendo nuestros errores.
- **RESPETO:** Ser consientes de la pertenencia y del cuidado de la información, de los equipos e implementos de trabajo.

1.3.7 POLÍTICAS

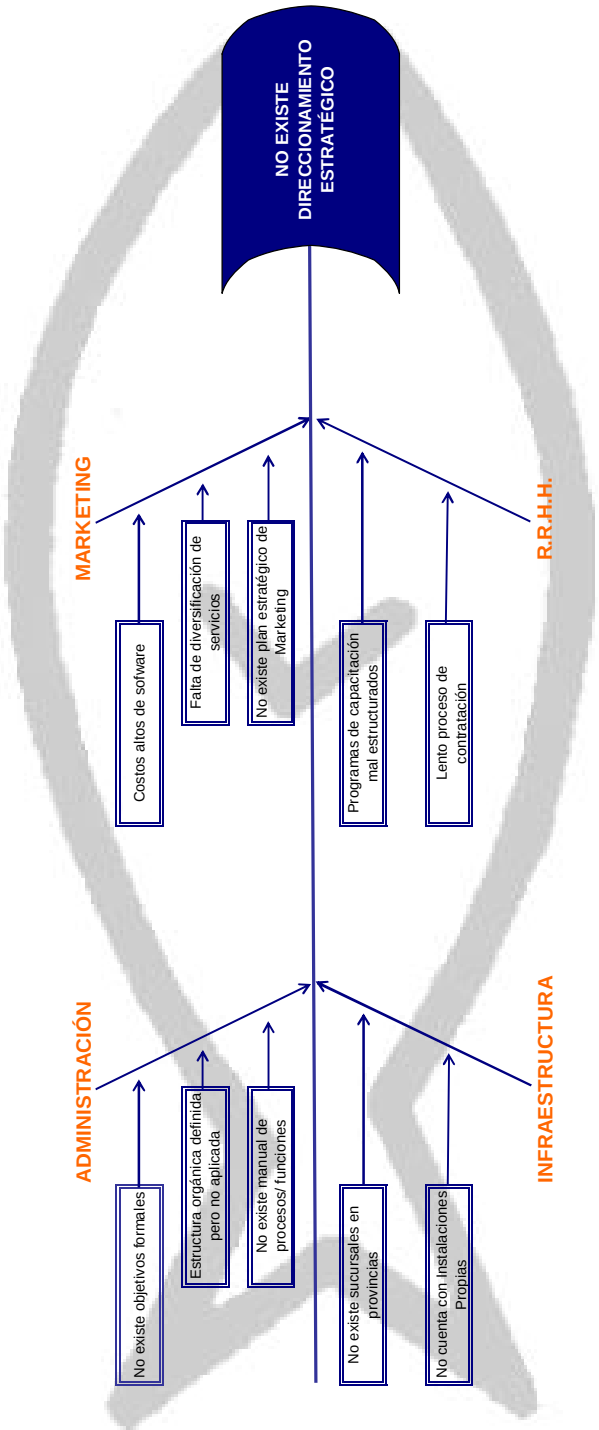
POLÍTICA DE CALIDAD: Nace del objetivo central de la actividad de la empresa: "**la atención del cliente"** para lo que desarrollamos nuestra gestión con la práctica de tres valores fundamentales:

- Transparencia.
- Oportunidad.
- Responsabilidad del recurso Humano.

1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Gráfico 1.3: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Sinergy For Business Cia. Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

El 30 de abril de 2008 muchas empresas se vieron obligadas a cerrar sus puertas o cambiar el giro de sus negocios al eliminarse por mandato la intermediación laboral y tercerización de servicios complementario. La empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. optó por la segunda opción, actualmente la empresa tiene una serie de problemas en el área administrativa, marketing, infraestructura y talento humano como se puede ver en el gráfico 3, esto se debe principalmente a la carencia de un Direccionamiento Estratégico que le permita a la empresa adaptarse a este cambio y aprovechar las oportunidades que le ofrece este nuevo negocio. Dentro de las principales causas detectadas en el diagrama de Ishikawa están:

Administración

- No posee objetivos formales, la empresa acaba de cambiar de razón social y se encuentra en reestructuración del nuevo giro de negocio, los objetivos de la organización aun no se han discutido y es uno de los temas que tiene pendiente.
- La Junta de Accionistas ha definido la estructura orgánica del área administrativa de manera formal, inclusive ya poseen un organigrama que muestra claramente el tipo de administración que se pretende ejercer, sin embargo no se ejecutan las funciones asignadas a cada cargo y todos realizan funciones diversas.
- La empresa aún no posee manual administrativo ni de funciones que permitan definir las funciones y responsabilidades de cada unidad y de cada cargo, a fin de facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo.

Marketing

- No poseen un plan estratégico de marketing que permita conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, gustos y preferencias o

segmentos rentables de mercado. De esta manera conquistar al cliente, mediante estrategias y herramientas que permitan ampliar el mercado.

- La Gestión de talento Humano es un trabajo minucioso que requiere de mucho conocimiento y ayuda de herramientas como el software de origen español NAVEGA y Metodologías de Desarrollo de Competencias Gerenciales y Liderazgo como CRESTCOM que tienen un costo alto y esto se ve reflejado en los precios que maneja la empresa, por ello es uno de los inconvenientes que posee ya que no todas las instituciones están dispuestas a asumir estos valores.
- La frecuencia de compra del servicio por las características que este posee es muy extemporánea. La empresa se ve en la necesidad de ampliar o diversificar los servicios que presta y satisfacer al mismo cliente otras necesidades que tenga.

Recursos Humanos

- Sinergy For Business Cia. Ltda. no posee cronograma de capacitaciones, por la naturaleza del negocio las capacitaciones de los miembros de la empresa son frecuentes, estos tienen obligaciones que deben paralizarse por esta causa. Establecer un cronograma de capacitaciones le permite a la organización prever esta ausencia para designar dichas tareas a otra persona o adelantarlas si es posible.
- Las necesidades que debe atender la empresa son diversas, por lo que requiere constantemente personal externo para brindar su servicio, la empresa no ha definido un proceso de contratación para que esta actividad sea efectiva.

Infraestructura

- Sinergy For Business Cia. Ltda. No posee oficina propia ni sucursales, necesarias para ampliar el negocio hacia otros mercados.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de Gestión Estratégica basada en el Balanced ScoredCard, en el lapso de seis meses, con la ayuda de herramientas administrativas que permitan establecer un direccionamiento estratégico y mejorar la gestión administrativa y operativa, logrando competitividad en el mercado.

1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Realizar un diagnóstico estratégico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para alcanzar una optima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.
- Proponer un direccionamiento estratégico que permita fortalecer la cultura organizacional existente.
- Determinar indicadores de gestión a través del Cuadro de Mano Integral o BSC, para traducir la visión y la estrategia a partir de la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.
- Elaborar proyectos estratégicos que permitan mejorar el desempeño de la empresa a fin de crecer y permanecer en el mercado.
- Realizar un análisis financiero de la factibilidad del proyecto con la finalidad de evaluar la conveniencia o no de la implantación del modelo.

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico de la empresa le permite identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

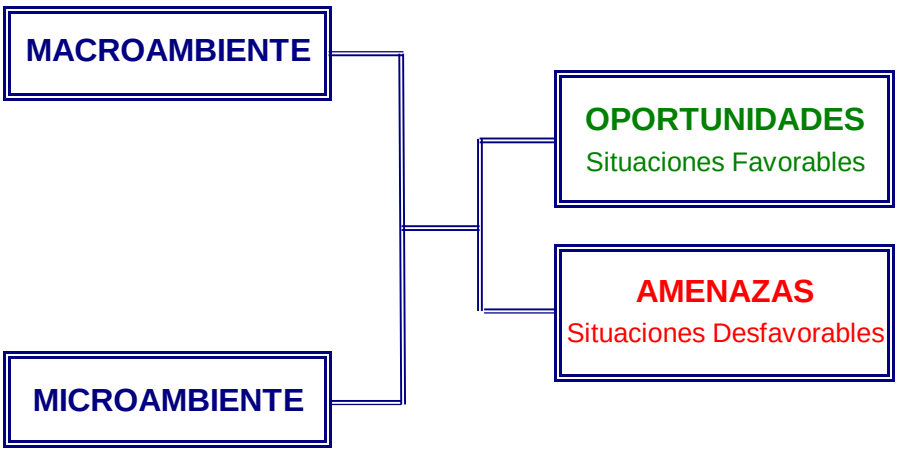
El objetivo de este análisis es presentar un diagnostico que permita desarrollar acciones estratégicas ante las oportunidades y amenazas del entorno frente a las fortalezas y debilidades de la organización.

1.6.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo evalúa las variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por lo tanto debe adaptarse. Permite identificar las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

- Macro ambiente, estudia las tendencias nacionales y globales del entorno como: económicas, tecnológicas, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y legales, aspectos demográficos y aspectos geopolíticos.
- Micro ambiente, estudia las tendencias y características del entorno cercano como: características del mercado, proveedores, cliente.

Mapa 1.2: Análisis Externo



Elaborado por: Mónica Bermejo

1.6.1.1.1 DIAMANTE DE PORTER

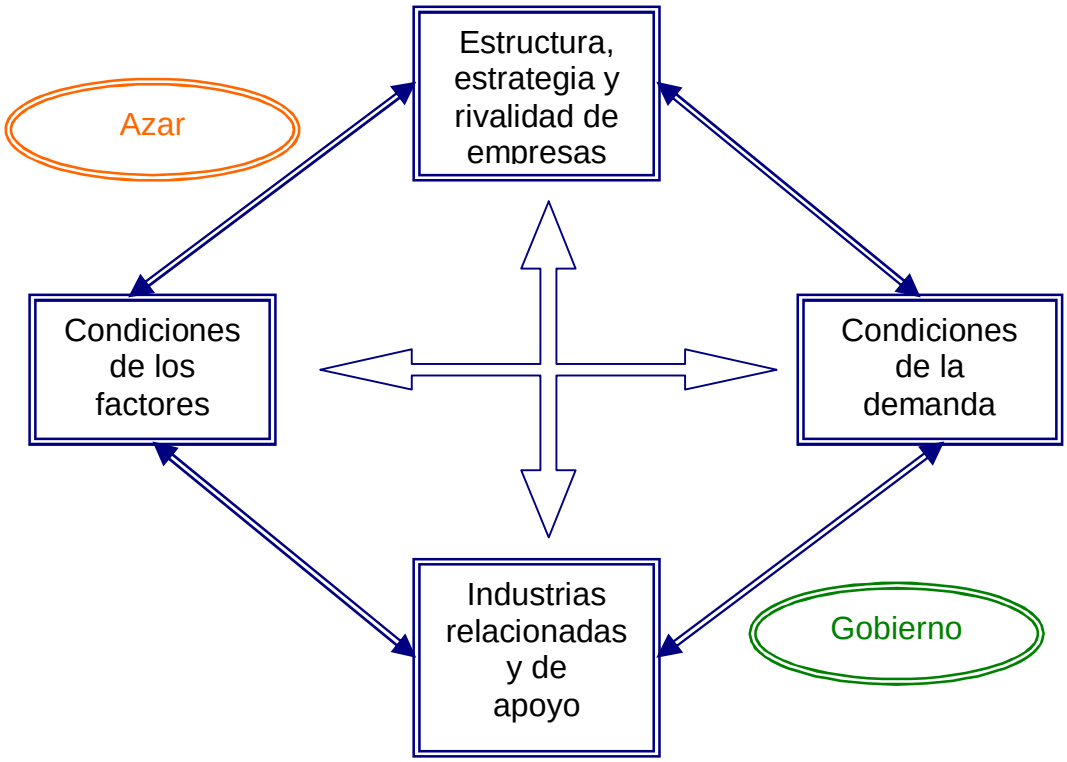
El Modelo de Diamante de Porter para la ventaja competitiva de las naciones, ofrece un modelo que puede ayudar a entender la posición comparativa de una nación en la competitividad global. La ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Al diamante se le agrega otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes:

- El azar
- El gobierno

Gráfico 1.4: Diamante de Porter



Fuente: Porter, M, La Ventaja Competitiva de las Naciones.

El azar, los imprevistos pueden anular las ventajas previamente establecidas o cambiar las condiciones ayudando a las empresas obtener ventajas competitivas.

El papel del gobierno en la ventaja competitiva de una nación tiene influencia sobre las cuatro determinantes bien sea positiva o negativamente.

1.6.1.1.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

El análisis de competitividad a través de las cinco fuerzas que controlan a la industria permite estimar los efectos de estos en el negocio.

Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

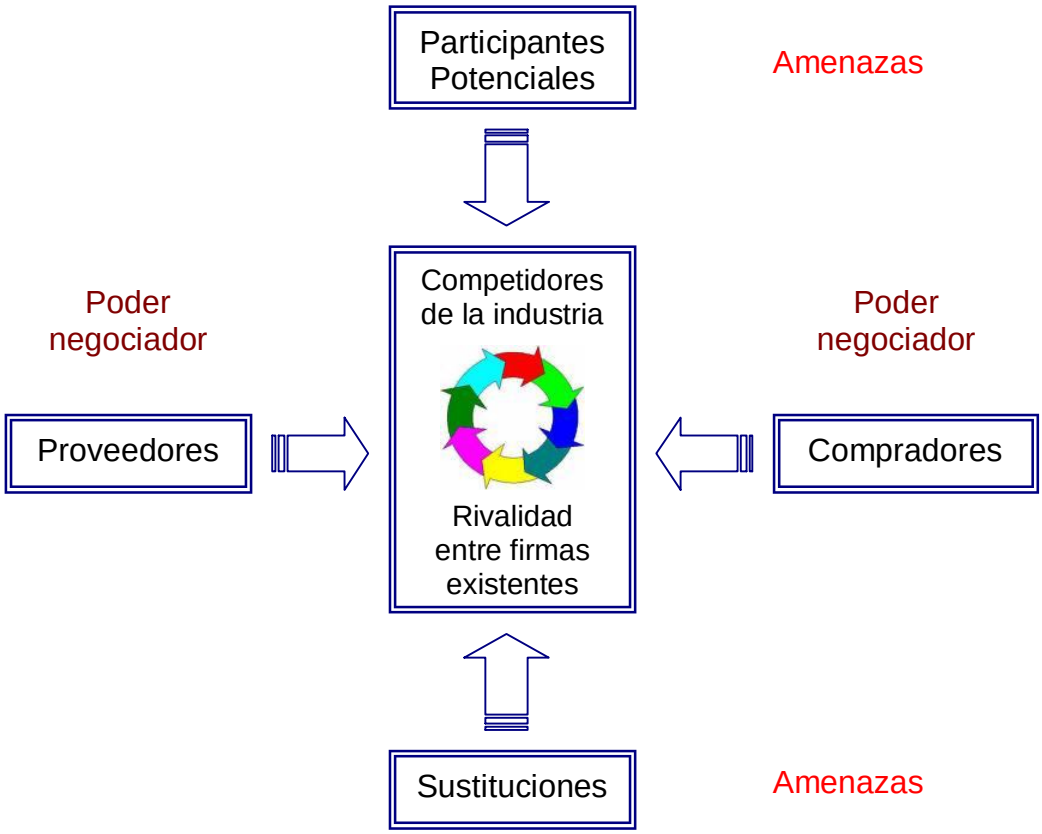
Se utiliza las cinco fuerzas de Porter para desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales y desarrollar estrategias de protección y crecimiento de la empresa en el mercado

La idea es que la empresa evalué sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia, de esta manera podemos conocer la influencia que tiene la empresa sobre estas variables.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.

Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas y cambiar el atractivo de la industria.

Gráfico 1.5: Cinco Fuerzas de Porter.



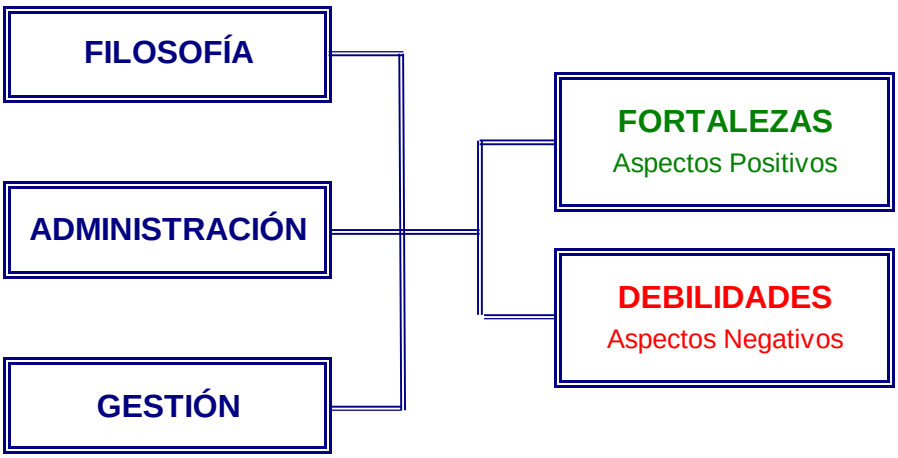
Fuente: Porter, M, Competitive Advantage, 1985.

1.6.1.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno evalúa aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir. Permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

- Filosofía Corporativa: cultura, valores y creencias.
- Procesos Administrativos: investigación, planificación, organización, implementación, dirección, control, coordinación y evaluación.
- Gestión de Unidades Estratégicas de Negocios.

Mapa 1.3: Análisis interno.

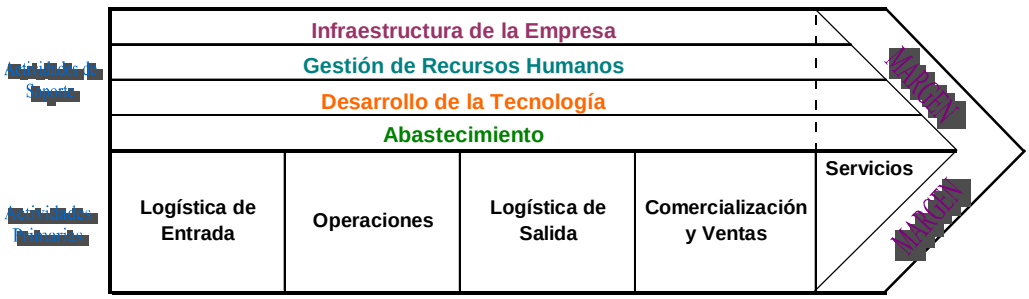


Elaborado por: Mónica Bermejo

1.6.1.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa, además ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Gráfico 1.6: Cadena de valor.



Fuente: Porter, M, Competitive Advantage, Creating y Superior Performance, Free Press 1985.

La Cadena de Valor Genérica de acuerdo a Porter está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias.
- Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias.
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

1.6.2 MATRICES

1.6.2.1 MATRICES RESUMEN

Permite determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas resultantes del análisis de la empresa (interno) y del análisis del entorno (externo). Un análisis FODA utilizado por si sólo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva. Por tanto se debe utilizar una matriz FODA para realizar una rápida evaluación estratégica, que permita alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno.

1.6.2.2 MATRICES DE PONDERACIÓN

Las Matrices de Ponderación permiten valorar y priorizar cada una de las variables obtenidas en las matrices resumen.

Evalúa el impacto que cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza tenga en la gestión del negocio.

Se considera como variable de alto impacto aquella que incide directamente en la gestión del negocio.
Se considera como variable de mediano impacto aquella que tiene una relativa incidencia en la gestión del negocio.
Se considera como variables de bajo impacto aquellas que tienen efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas.

1.6.2.3 MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices se construyen en base al resultado de las matrices de ponderación, dando preferencia a los impactos considerados como altos para estructurar tanto filas como columnas a compararse. Las matrices de acción permiten determinar directrices de acción estratégica.

Dentro de las matrices de acción encontramos:

- **FO** Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica, permite determinar las fortalezas que servirán de apoyo para alcanzar las oportunidades.
- **DA** Matriz de Defensa Estratégica, permite definir cuáles son las debilidades más importantes que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas.
- **FA** Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica, sirve para determinar como las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas.
- **DO** Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico, permite determinar las debilidades de la empresa que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades.

1.6.2.4 MATRIZ SÍNTESIS

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para formular estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan

alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno a fin de lograr una ventaja competitiva.

1.6.2.5 MATRICES DE VALIDACIÓN

- Matriz Boston Consulting Group conocida como matriz BCG.
- Matriz General Electric.

1.6.2.5.1 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz BCG permite visualizar qué productos generan fondos y cuáles absorben fondos. Esto es de gran ayuda para comprender dónde se deberá asignar los recursos a fin de cambiar la posición estratégica de los productos, o en qué productos se deberá dejar de invertir. Dependiendo de la posición de los productos, estos se clasifican en estrella, interrogante, perros y productos con gran margen de beneficios denominados Vacas Lecheras.

- Estrellas: rápido crecimiento, alta participación de mercado. Son líderes en el negocio aunque los márgenes brutos sean excelentes y generen liquidez, el crecimiento rápido implica la necesidad de nuevos fondos para financiar la comercialización y la nueva capacidad instalada de no hacerlo perderá participación en el mercado.
- Interrogante: alto crecimiento, baja participación en el mercado. Supone que se necesitará inversión, sin embargo, si la inversión se lo hace sólo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado, la posición competitiva del producto no habrá mejorado.
- Perros: crecimiento lento, baja participación en el mercado. Es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.

- Vacas Lecheras: crecimiento bajo, alta participación en el mercado. No se requiere invertir mucho dinero y la posición dominante en el mercado permite generar grandes cantidades de ingresos.

Gráfico 1.7: Matriz Boston Consulting Group

Fuente: Friend, G. y Zehle, S. Como Diseñar un Plan de Negocios 2008.

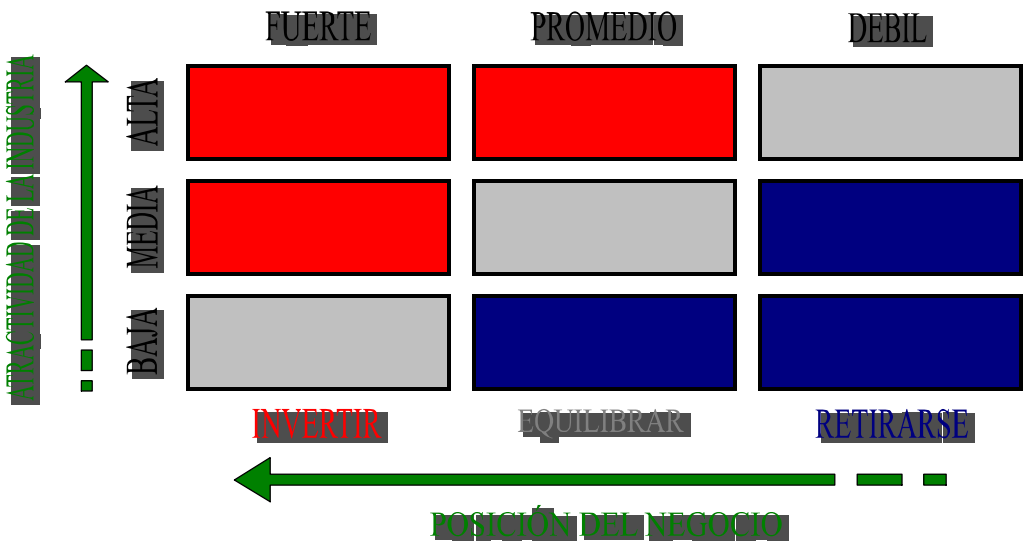
1.6.2.5.2 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La matriz GE, representa el atractivo de la industria (el eje vertical) y otra que representa el peso de la empresa en la industria (el eje horizontal).

El método de GE usa un índice del atractivo de la industria (compuesto por el tamaño del mercado, el porcentaje de crecimiento del mercado, el margen de utilidades de la industria, la cantidad de competencia, etc.); y un índice de la fortaleza del negocio (que incluye factores como la parte

relativa del mercado que corresponde a la empresa, la calidad del producto, los conocimientos del mercado, etc.).

Gráfico 1.8: Matriz General Electric



Fuente: Salazar, F. Gestión Estratégica de Negocios 2005.

1.6.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.6.3.1 MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Se atribuyen tres beneficios principales a las declaraciones de la misión:

- Pueden ayudar a las empresas a enfocar su estrategia al definir algunos límites dentro de los cuales opera.
- Puede definir las dimensiones según las que se medirá y juzgará el rendimiento de la compañía.
- Puede seguir estándares de conducta ética individual.

1.6.3.1.1 PREGUNTAS PARA DEFINIR LA MISIÓN

¿Cuál es el propósito de la organización?

¿Qué posee la organización que la hace única?

¿Cuáles son los principales productos y mercados?

¿Cuáles son los valores de la organización?

1.6.3.1.2 ELEMENTOS DE LA MISIÓN

- Naturaleza del negocio.
- Razón de ser.
- Mercado al que sirve.
- Características generales del producto o servicio.
- Posición deseada en el mercado.
- Valores y principios.

1.6.3.2 VISIÓN

La visión es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que se quiere lograr.

1.6.3.2.1 PREGUNTAS PARA DEFINIR LA VISIÓN

¿Qué deseamos hacer en el futuro?

¿Para que lo haremos?

¿A quién deseamos servir?

¿En que tiempo lograremos la visión?

¿Qué recursos emplearemos?

1.6.3.2.2 ELEMENTOS DE LA VISIÓN

- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito del mercado.
- Productos o servicios.
- Valor.
- Principios organizacionales

1.6.3.3 VALORES

Los valores organizacionales son convicciones, creencias que guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como: Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente, Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones entre otros.

1.6.4 ESTRATEGIA

La estrategia es el enfoque que utiliza la dirección para el logro de los objetivos y la misión.

1.6.4.1 ESTRATEGIAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Las 5 fuerzas competitivas (la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes) son las que determinan lo atractivo del sector y sus causas principales e identifican tres amplias estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo general en costos
- La diferenciación
- El enfoque

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

1.6.4.1.1 LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los

competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

1.6.4.1.2 DIFERENCIACIÓN

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en un sector junto con algunas cualidades ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores perciben como importantes y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. La recompensa de su exclusividad es un precio superior.

Las fuentes para la diferenciación son particulares de cada sector. Puede basarse en el producto o servicio mismo, en el sistema de entrega por medio del cual se vende, en el enfoque de marketing y un amplio rango de muchos otros factores.

1.6.4.1.3 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

1.6.4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

1.6.4.2.1 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Dentro del mercado que opera. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- Estrategia de penetración: consiste en intentar aumentar las ventas de productos o servicios actuales en mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercado: tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos o servicios actuales de la empresa en nuevos mercados.
- Estrategia de desarrollo del producto: consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

1.6.4.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTEGRADO

Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene la empresa en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.

- Integración hacia atrás: busca controlar a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
- Integración hacia adelante: tienen como motivación básica asegurar el control de la salida de los productos.
- Integración horizontal: Su objetivo es reforzar su posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

1.6.4.2.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO DIVERSIFICADO

Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

- Diversificación concéntrica: la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
- Diversificación pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.

1.6.4.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Se considera la posición y el comportamiento de los competidores.

- Estrategia del líder: la empresa líder de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores, manejan una estrategia defensiva, ofensiva y de marketing.
- Estrategia del retador: se considera como retador, a la empresa que elige atacar al líder a pesar de su posición dentro del mercado no es dominante.
- Estrategia del seguidor: su comportamiento se adapta a las decisiones que toma la competencia.
- Estrategia del especialista: la empresa especialista, se interesa por uno o varios segmentos y sopor la totalidad del mercado.

1.6.5 BALANCE SCOREDCARD

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.[1]

1.6.5.1 BENEFICIOS DEL BALANCED SCOREDCARD

Beneficios que se pueden obtener al aplicar el BSC:

- Traduce los objetivos estratégicos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Alinea los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización de modo que, los gerentes y empleados puedan ver lo que tienen que hacer para mejorar la eficiencia de toda la organización.
- Ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio de esa manera facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la empresa en todos los niveles de la organización.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

[1] http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/BSC_Symnetics.htm

- Como herramienta de control, aumenta la objetividad y reduce costos significativamente estableciendo responsabilidades directas para cada uno de los puestos y cargos. Cada funcionario debe comprender con claridad las tareas que debe realizar, con tiempos debidamente establecidos, y los recursos que les serán necesarios.

1.6.5.2 PASOS PARA CONSTRUIR EL BALANCED SCORECARD

La construcción de un BSC, requiere de un análisis detallado de la organización. La metodología general para construir un BALANCED SCORECARD parte de la definición de la VISIÓN y MISIÓN de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, a los cuales se les determina de periodo y metas.

Sobre dichos OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se plantean las ESTRATEGIAS que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas ESTRATEGIAS y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se les plantean los INDICADORES DE CONTROL necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Las herramientas que utiliza el tablero de comando son:

- Mapa estratégico: Para definir a través de cuales objetivos se trasladara el Plan Estratégico a la acción.

- Matriz tablero de comando: Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.
- Software Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

1.6.5.3 TABLERO DE CONTROL

El "Tablero" es un instrumento que facilita la planificación estratégica de la empresa, transformando la visión, la misión, los valores, las estrategias y el propósito estratégico, a través de un sistema computarizado en:

- Objetivos que se quieren alcanzar.
- Indicadores para medir los objetivos paso a paso.
- Metas a alcanzar en diferentes plazos.
- Resultados en función del tiempo.
- Estrategias alternativas para alcanzar las metas establecidas.
- Apreciación de la situación en el logro o no de las metas.
- Ajustes estratégicos a diseñar y llevar a cabo, para ajustar el rumbo y la marcha, y de esta manera, asegurar el logro integral de las metas.

1.6.5.4 PERSPECTIVAS

El Balanced ScoreCard (BSC) permite a las organizaciones traducir la visión y la estrategia a partir de cuatro perspectivas:

- Las perspectivas del cliente. Cómo ve el cliente a la organización y qué debe hacer la organización para seguir siendo ese proveedor valioso para el cliente.

- La perspectiva interna de l empresa. Cuáles son los procesos internos que debe mejorar la compañía para alcanzar sus objetivos frente a clientes, accionistas y otros.
- Innovación y Mejora. ¿Cómo puede la compañía seguir mejorando y creando valor en el futuro? ¿Qué debería medir para que esto suceda?

Gráfico 1.9: Mapa estratégico BSC

Fuente: http://www.monografias.com/trabajos40/balanced-score-card/balanced-score-card2.shtml

1.6.6 INDICADORES

Los indicadores evalúan mediante parámetros establecidos en relación con las metas el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

1.6.6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores financieros expresan de forma cuantitativa el comportamiento o el desempeño de la empresa, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

- Beneficio Neto
- Dividendos por Acción
- Cash Flow
- Dividendos
- Rentabilidad del Activo
- Capital de Trabajo
- Beneficio por Empleado
- PER
- ROE
- ROI
- Índice de Solvencia
- Índice de Liquidez

1.6.6.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

A través de esta perspectiva se busca evaluar la satisfacción, fidelización y la relación que se mantienen con el cliente.

Indicadores:

- % de deserción de clientes (Bajas / Total clientes)
- % de retención de clientes (Clientes retenidos / Total clientes)
- Tasa de satisfacción del cliente (Encuestas)
- Evolución de las quejas, reclamaciones…
- Índices de calidad percibida por los clientes (mediante encuestas)
- Índices de calidad percibida por los clientes de la Competencia

1.6.6.3 PERSPECTIVA INTERNA

Está relacionada estrechamente con la 'CADENA DE VALOR' por cuanto se han de identificar los procesos CRÍTICOS en que deben destacar con EXCELENCIA, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: Financiera y Capital Relacional.

La pregunta clave en esta perspectiva es:
¿Cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para los clientes y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

Indicadores:

- Coste de mantenimiento
- Nº incidencias y errores
- Ventas por vendedor
- Ofertas presentadas por empleado
- Ventas cerradas por empleado
- Ofertas conseguidas / Ofertas presentadas

1.6.6.4 PERSPECTIVA DE CAPITAL HUMANO

La perspectiva del Capital Humano, busca identificar los Factores Clave de Gestión, o sea, los puntos críticos que son realmente determinantes e importantes para la empresa como la formación, competencias, habilidades, experiencia, liderazgo, satisfacción del personal, lealtad del personal etc.

Indicadores:

- Gasto medio de formación por empleado
- Tiempo de formación por empleado (horas)

- % de empleados que participan en programas de formación y desarrollo
- Gasto por empleado en formación y desarrollo personal
- Número de cursos realizados por competencias
- Antigüedad media de los empleados
- Antigüedad media de empleados por puestos clave
- % de rotación del personal
- Ingresos por empleado
- Ingresos / Coste salarial
- Beneficio por empleado
- Producción obtenida por empleado
- Servicios prestados por empleado
- Clientes captados por empleado
- Número de sugerencias realizadas por el personal
- Número de sugerencias puestas en práctica
- Índice de absentismo
- Índice de clima laboral
- Índice de motivación

1.7 MARCO CONCEPTUAL

1.7.1 TERMINOLOGÍA EMPLEADA

- **Amenazas:** Son situaciones desfavorables que pueden presentarse.
- **Análisis FODA:** Es una técnica simple y efectiva que analiza las fortalezas, oportunidades, Debilidades y amenazas
- **Análisis PEST:** Es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos y la influencia en el rendimiento del negocio.
- **BSC:** El Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es la herramienta de Gestión Empresarial.

- **Cadena de Valor:** Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa, reencuentra conformada por las actividades primarias de la empresa y las de apoyo.
- **Capital Humano:** Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo a través del entrenamiento, la educación y la experiencia.
- **Competidores Actuales:** Los competidores actuales son empresas que pertenecen a una misma industria y ofertan su producto o servicio en el mismo mercado.
- **Competidores Potenciales:** Los competidores potenciales son empresas con las que todavía no se compite pero que se intuye que pueden ser una amenaza en el futuro.
- **Debilidades:** Aspectos negativos propios de la empresa, desventajas competitivas reales y potenciales.
- **Diagrama de Causa y Efecto:** Diagrama de "Ishikawa" conocido como diagrama de espina de pescado, ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples.
- **Eficacia:** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.
- **Eficiencia:** Llegar al objetivo con el empleo mínimo de recursos o una adecuada relación entre ingresos y gastos.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- **Fortalezas:** Aspectos positivos propios de la empresa, es una ventaja competitiva.
- **Gestión por Competencias:** Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio que impulsa a

nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

- **Indicador**: Es un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos, los indicadores contienen todos los elementos de una función matemática sus resultados se convierten en estadísticas y las cantidades observadas reflejan en forma absoluta el nivel de cumplimiento del objetivo.
- **KPI (Key Performance Indicators).-** Es un indicador que significa Impulsor Clave de Desempeño que hace referencia al éxito del monitoreo en el tablero de comando de la empresa.
- **Misión:** La misión muestra la situación actual de la empresa, la razón de ser.
- **Oportunidad:** Es la posibilidad que tiene la empresa de alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que sus competidores.
- **Organigrama:** Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización.
- **Planificación Estratégica:** Es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa.
- **Valores Corporativos:** Los valores corporativos son elemento de la cultura empresarial, propias de cada empresa, conceptos, costumbres actuaciones actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta.
- **Visión:** La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas.

2 CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL/ DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

El análisis de los factores externos e internos permite a la empresa generar estrategias alternativas para crear un futuro más favorable.

Las empresas son objeto de muchas presiones, fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones (factores macro) y otros que afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos (factores micro), el propósito del análisis externo es facilitar información a la organización que le permita actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El macroambiente son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control y afectan directa o indirectamente a todas las organizaciones.

El macroambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Es esencial que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y los factores que afectan el

poder adquisitivo del consumidor así como sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias diversas.

Dentro de los factores económicos más relevantes a estudiar son:

- Producto Interno Bruto.
- Inflación.
- Tasas de Interés.
- Balanza Comercial.
- Riesgo País.

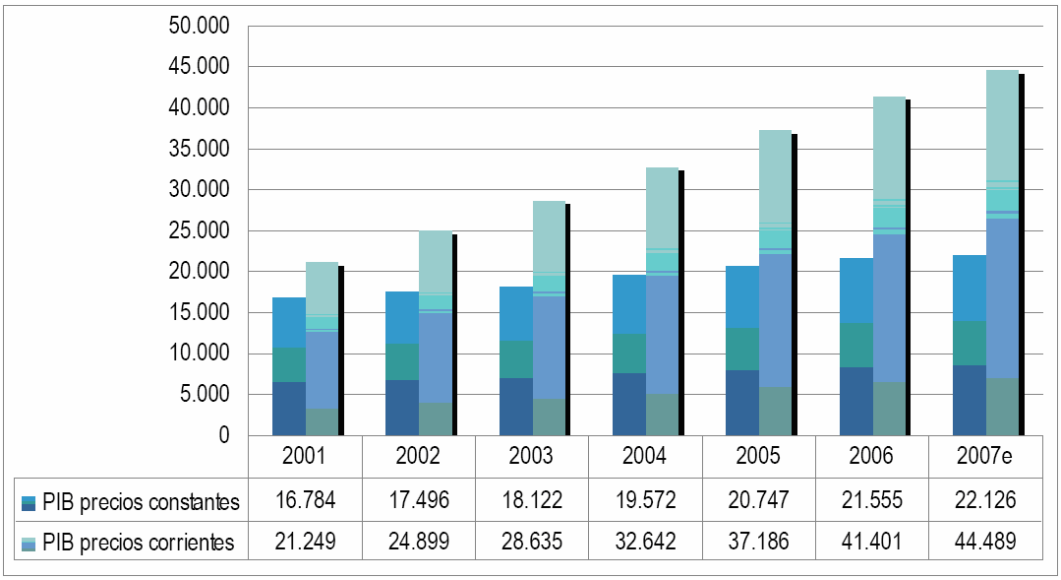
2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.[2]

En el caso del Ecuador la tasa de crecimiento de la economía en el año 2006 ascendió al 3.90% a precios reales, mientras que para el año 2007, el Banco Central del Ecuador inicialmente estimó una lenta desaceleración de la actividad económica con un crecimiento del 3.42% y en diciembre 2007 fue rectificada al 2.65% como constan en los gráficos 2.1 y 2.2.

[2] www.bce.fin.ec/pregun1.php

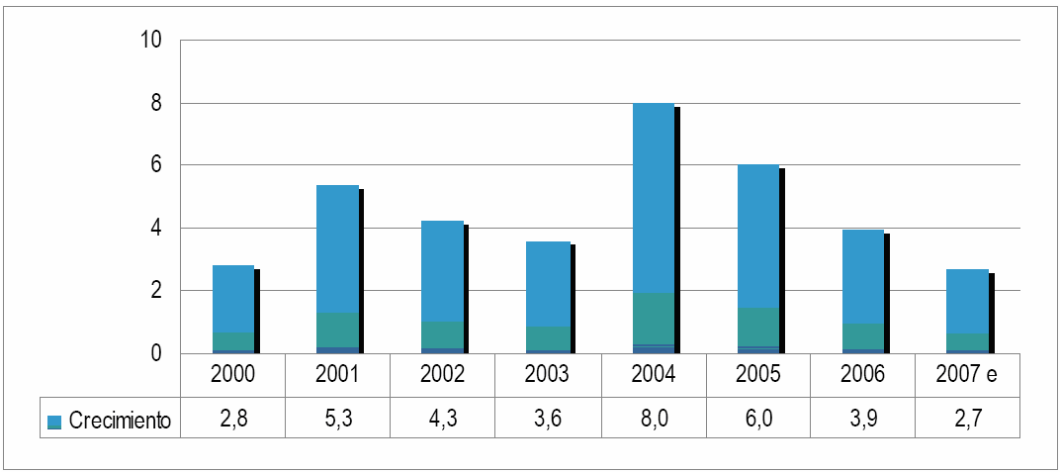
Gráfico 2.1: Evolución Anual del PIB a precios constantes (año 2000) y precios corrientes. (Millones de dólares).[3]



	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007e
PIB precios constantes	16.784	17.496	18.122	19.572	20.747	21.555	22.126
PIB precios corrientes	21.249	24.899	28.635	32.642	37.186	41.401	44.489

(e) Estimación del Banco Central del Ecuador para 2007.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Gráfico 2.2: Evolución trimestral del PIB a precios constantes (año 2000).[2]



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 e
Crecimiento	2,8	5,3	4,3	3,6	8,0	6,0	3,9	2,7

(e) Estimación del Banco Central del Ecuador para 2007.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

[3] ILDIS-FES. FLACSO Ecuador, Análisis de Coyuntura Económica 2007

Durante el tercer trimestre del 2007 se observa un mayor crecimiento real respecto al mismo periodo del año 2006 (1.08% frente al 0.58%), debido al fuerte aumento del consumo final del gobierno (3.52% frente a -0.89% del año anterior) y la inversión (1.99% frente a 0.84%); a un mayor crecimiento de las exportaciones del 5.10%, superior al crecimiento experimentando en el tercer trimestre del año 2006 de 2.57% y a un menor crecimiento de las importaciones (0.50% frente a 3.11%). A partir del segundo trimestre de 2007 se empieza a cambiar la tendencia y reproduce un proceso lento de recuperación de las tasas de crecimiento.

Desde el lado de la oferta agregada, se puede observar que la estructura porcentual de producción evoluciona a favor de casi todos los sectores económicos a excepción de la explosión de minas y canteras, mismo que disminuye 1.5 puntos porcentuales en 2007 respecto al año anterior.

Cuadro 2.1: Estructura Porcentual del PIB real por origen de actividad económica.[2]

Rama de actividad económica / Años	2004	2005	2006	2007(e)
A.- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	10,2	10,3	10,4	10,6
B.- Explotación de minas y canteras	14,6	13,8	12,7	11,2
C.- Industrias manufacturereas (excluye refinación de petróleo)	12,9	13,3	13,9	14,1
D.- Suministro de electricidad y agua	0,9	0,8	0,8	0,9
E.- Construcción y obras públicas	8,5	8,7	8,5	8,7
F.- Comercio al por mayor y menor	14,5	14,4	14,5	14,9
G.- Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,5	7,3	7,3	7,4
H.- Servicios de intermediación financiera	1,6	1,8	2,1	2,1
I.- Otros servicios	14,8	15,3	15,6	15,6
J.- Servicios gubernamentales	4,7	4,5	4,5	4,5
K.- Servicio doméstico	0,2	0,1	0,2	0,2
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2,1	-2,2	-2,6	-2,7
Otros elementos del PIB	11,7	11,8	12,2	12,4
PRODUCTO INTERNO BRUTO	100,0	100,0	100,0	100,0

(e) Estimación del Banco Central del Ecuador para 2007.
Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Respecto a la aportación de los sectores económicos al PIB, se aprecia como el sector de la agricultura, ganadería, caza y selvicultura sigue manteniendo un peso importante en la estructura económica del país con un 10.6% del PIB. El sector industrial manufacturero (excluida la refinación de petróleo) crece de forma sostenida desde 2004, aportando el 14.1% de la actividad económica del país, al igual sucede con el sector de construcción y obras públicas con el 8.7% respecto a la rama de servicios (15.6%) y comercio al por mayor y menor (14.9%) los que más contribuyen al PIB por vía de la oferta.

El cuadro 2.2 evidencia un discreto aumento del PIB per cápital respecto al año 2006 (1.2%), debido a que el aumento de la población en 1.47 durante 2007 contrarrestó el crecimiento del 2.65% esperado del PIB.

Cuadro 2.2: Indicadores Per cápital.[2]

Años	Población (miles)	PIB Per cápita (precios corrientes)	PIB Per Cápita (precios constantes)	Tasas de crecimiento (%) (real)
2001	12.480	1.703	1.345	5,3
2002	12.661	1.967	1.382	2,8
2003	12.843	2.230	1.411	2,1
2004	13.027	2.506	1.502	6,5
2005	13.215	2.814	1.570	4,5
2006	13.408	3.088	1.608	2,4
2007(e)	13.605	3.270	1.626	1,2

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Como se muestra en el gráfico 2.1 la economía ecuatoriana creció durante el año 2007 a una tasa inferior a la de 2006, según previsiones del Banco central del Ecuador, debido principalmente a que sigue siendo altamente dependiente de la rama petrolera, la misma que mostró menores niveles de producción con relación al año anterior y a la falta de inversiones en el sector, problema que viene arrastrándose de años anteriores.

Según analistas económicos, aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido en los últimos años, la economía del país sigue estancada. Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales. El Ecuador sería el país con menor crecimiento de América Latina durante el 2007 seguido de Bolivia; ambos sustancialmente por debajo de la media regional de 4.1% según datos de la CEPAL.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Desaceleración del aparato productivo del país disminuye la demanda de mano de obra.

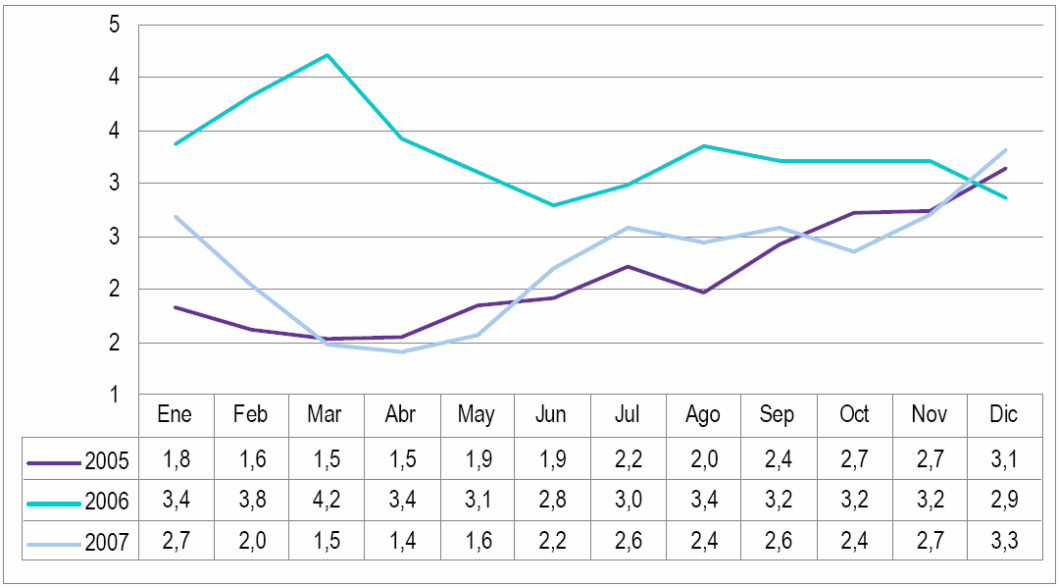
2.1.1.1.2 INFLACIÓN

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, por ende una pérdida en el poder de compra del dinero, es decir, las personas cada vez podrían comprar menos con sus ingresos, ya que en períodos de inflación los precios de los bienes y servicios crecen a una tasa superior a la de los salarios.

Frente a esta variable la tasa de inflación en el Ecuador hasta diciembre de 2007 alcanzó el 3.2% anual según el INEC (gráfico 2.3), superior al año 2006 que fue del 2.87% lo que confirma la tendencia iniciada desde 2005, a partir de mayo de 2007 se produce un incremento de la inflación llegando a una tasa anual máxima del 3.32% en diciembre del mismo año. El acumulado en lo que va de 2008 pasó de 7,94% en agosto a 8,65% en

septiembre, mientras que la inflación anual pasó de 10,02% a 9,97% entre ambos meses, la más alta en los últimos años.

Gráfico 2.3: Tasa de variación anual de la inflación (%).[2]



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2005	1,8	1,6	1,5	1,5	1,9	1,9	2,2	2,0	2,4	2,7	2,7	3,1
2006	3,4	3,8	4,2	3,4	3,1	2,8	3,0	3,4	3,2	3,2	3,2	2,9
2007	2,7	2,0	1,5	1,4	1,6	2,2	2,6	2,4	2,6	2,4	2,7	3,3

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

De acuerdo a lo indicado en los datos de la FLACSO Ecuador la ciudad con mayores presiones inflacionarias en 2007 fue Esmeraldas con una tasa de inflación del 3.8% aunque es una de las que menos crece respecto a 2006. Le sigue Cuenca, Machala, Loja, Quito, Ambato, Guayaquil y Manta. Siendo Loja, Cuenca y Quito las ciudades que tienen mayores crecimiento de la inflación en el 2007.

Como consecuencia de la tendencia actual de esta variable los precios de los productos y servicios se han incrementado significativamente factor que de seguir igual afectará el poder de adquisitivo futuro.

Para la Empresa Sinergy for Business Cia. Ltda. una tasa de inflación alta y con tendencia creciente afecta directamente los proyectos de inversión restringiendo los planes de crecimiento del negocios.

Para concluir, la inflación desde el punto de vista del cliente (otras empresas), a medida que la tasa se incremente, la competitividad nacional disminuirá, los precios de las materias primas así como las tasas de interés se incrementarán afectando directamente las utilidades de las empresas, la mayoría de ellas dejará de invertir en sus trabajadores y contratará menos mano de obra por ende prescindirá de lo servicios que provee la Empresa Sinergy for Business Cia. Ltda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Los altos precios de los bienes y servicios afectan a los proyectos de inversión.
- Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado.

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS

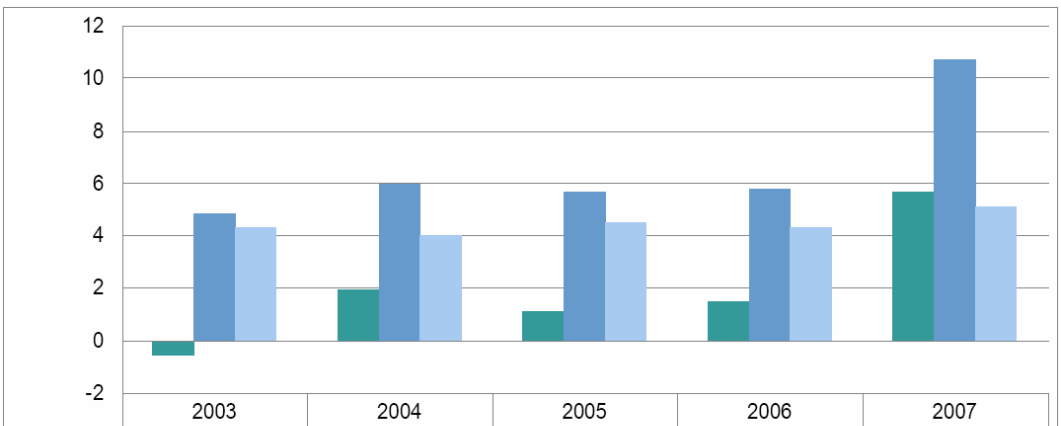
Las tasas de interés es el precio del dinero en el mercado financiero Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.[4]

[4] Porfirio, J. El Mundo de las Finanzas, 2008.

En el caso de nuestro país, la estructura y el volumen crediticio del sistema financiero ecuatoriano se encuentran directamente afectados por las tasas de interés. En el gráfico 2.4 se puede ver como en 2007, tanto las tasas activas como las pasivas experimentaron un fuerte crecimiento respecto a 2006, pasando del 5.8% al 10.7% en tasas activas, y del 1.5% al 5.6% en las pasivas.

Sin embargo, las colocaciones del sistema financiero, desde septiembre de 2007, al mismo mes de este año crecieron 7,94 puntos. Es decir, el total de cartera llegó a 17,87% en septiembre de 2008, frente a los 9,93% registrados en el mismo mes de 2007, este incremento se debe a que las empresas no se arriesgaron a buscar crédito en el exterior y optaron por emplear los servicios de financieras locales.

Gráfico 2.4: Tasa de interés referenciales reales (%) del sistema bancario, fin de periodo.[2]



	2003	2004	2005	2006	2007
Pasiva	-0,5	2,0	1,1	1,5	5,6
Activa	4,8	6,0	5,7	5,8	10,7
Spread	4,3	4,0	4,6	4,3	5,1

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Cuadro 2.3: Tasas de Interés Activas Efectivas Vigentes a diciembre de 208 (referenciales y máximas)

Dic-08			
TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	%anual	Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	%anual
Comercial Corporativo	9.14	Comercial Corporativo	9.33
Comercial PYMES	11.13	Comercial PYMES	11.83
Consumo	15.76	Consumo	16.30
Consumo Minorista	18.55	Consumo Minorista	21.24
Vivienda	10.87	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.91	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	29.16	Microcrédito Acumulación Simple	33.30
Microcrédito de Subsistencia	31.84	Microcrédito de Subsistencia	33.90

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Como se observa en el cuadro 2.3 las tasas de interés afectan a todos los sectores de la sociedad especialmente al aparato productivo del país. Todas las empresas necesitan dinero pero no todas cuentan con el efectivo necesario para poner en marcha sus proyectos, de ahí nace la necesidad de acceder a un crédito. A medida que la tasa de interés activa se eleve las empresas no aplicarán a dicho crédito ya que esto afecta directamente al costo del proyecto disminuyendo las ganancias de la empresa en la medida que este interés se incremente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

IMPACTO ALTO

- Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.
- Las altas tasas de interés desalientan los proyectos de inversión afectando directamente el crecimiento de este sector.

2.1.1.1.4 BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial es donde se contabilizan las importaciones y exportaciones de mercancías que realiza una nación en un periodo determinado, adicionalmente muestra la capacidad productiva y competitiva así como el origen de la salida de divisas del país a través de sus compras de productos del extranjero.

El Ecuador en el año 2007 como se muestra el gráfico 2.5 prácticamente todos los componentes de demanda agregada presentan un mejor comportamiento respecto a 2006, con excepción de las exportaciones de petróleo que experimentan una fuerte disminución respecto a los años anteriores (-1.7% en 2007 frente a un incremento del 9% en 2006).

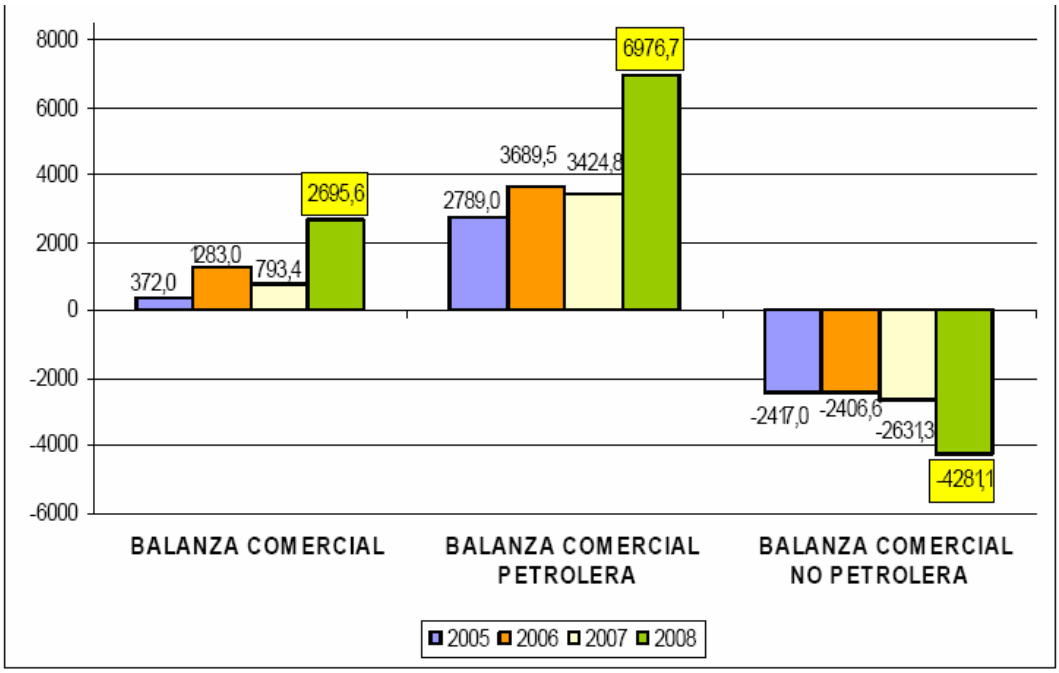
De igual forma se observa en la gráfica antes mencionada que las importaciones crecen a un fuerte ritmo (6.5%) pero también inferior a los de años anteriores, continúa la clara dependencia del país en exportaciones de productos primarios generadores de bajo valor agregado adicional e importaciones de productos manufacturados.

Por otro lado, durante el período enero – agosto de 2008, el saldo de la balanza comercial fue positivo y alcanzó los USD 2,696 millones, evidenciando un notable crecimiento con respecto al mismo período del año anterior, en que solamente alcanzó un nivel de USD 793 millones.

Es importante recalcar la elevada vinculación del crecimiento económico del país con el sector petrolero ya que la tendencia positiva de la Balanza Comercial se debe a los altos precios del petróleo en el mercado y no al incremento de la producción. El saldo petrolero mejoró considerablemente al pasar de USD 3425 millones en enero - agosto de 2007 a USD 6977

millones en el mismo período del 2008, equivalente a una mejora del 239.7%. No obstante, el saldo comercial no petrolero empeoró en 62.7%, al pasar de USD -2631 millones durante enero - agosto de 2007 a USD -4281 millones en el correspondiente período del año 2008. Esto se debe fundamentalmente a un aumento de las exportaciones totales en 56.3%, destacando las petroleras que crecen en 86.5%, mientras que las importaciones totales crecieron en menor magnitud al 38%.

Gráfico 2.5: Componentes de la Balanza Comercial enero- agosto de cada año. Millones de dólares.



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual.
Elaboración: MF/SCM

El Ecuador se ha acostumbrado a vender la materia prima y adquirir el producto elaborado a un costo altísimo en lugar de incentivar a la industria. Independientemente que la Balanza Comercial ha crecido es una amenaza ya que a medida que la producción no crezca las empresas

necesitarán menos mano de obra por lo que las oportunidades que tiene la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. se reducirán.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO MEDIO

- Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.

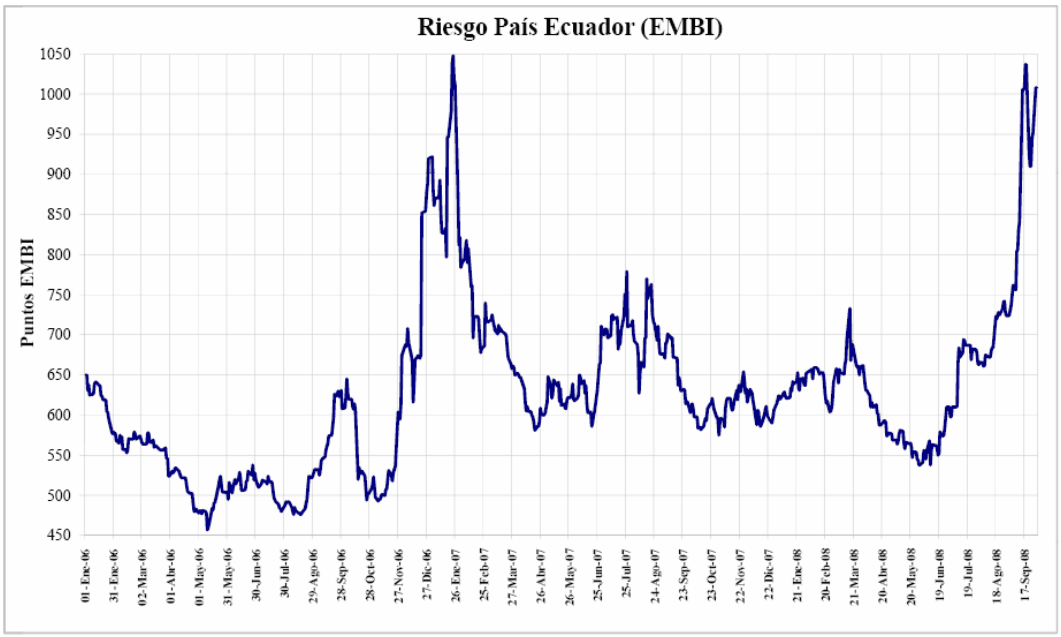
2.1.1.1.5 RIESGO PAÍS

El riesgo país mide el grado de volatilidad de una economía determinada y permite a los agentes financieros extranjeros prever los riesgos de las inversiones en ella.

Las principales consecuencias de que el Ecuador pertenezca a un mercado emergente es la merma de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor; ya que este índice se encuentra basado en expectativas que tratan de anticiparse a la concreción de hechos y en factores vinculados con la: credibilidad de las políticas económicas y de sus hacedores; información económica confiable y oportuna; experiencia crediticia en el país; emulación competitiva; y, la percepción sobre la estabilidad política del país.[5]

[5] Porfirio, J. El Mundo de las Finanzas, 2008.

Gráfico 2.6: Riesgo País Ecuador EMBI 206-2008



Fuente: Banco Central del Ecuador.

El Ecuador se ha caracterizado por presentar un Riesgo País alto en los últimos años (EMBI superior a los 500 puntos). Sin embargo, el alto precio del petróleo y la alta liquidez del Gobierno han sido muestras claras de la capacidad de pago de la deuda en los primeros seis meses de 2008, lo que favoreció para mantener el índice de Riesgo en unos 600 puntos.

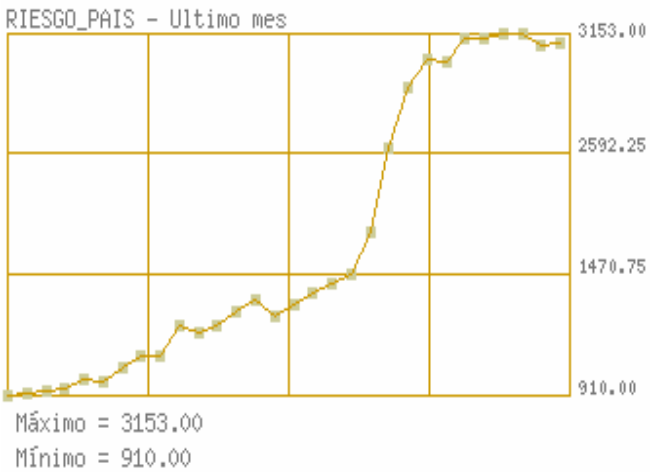
No obstante, esta tendencia se ha revertido drásticamente, entre agosto y septiembre 2008 el Riesgo País ha aumentado 130 puntos hasta ubicarse en 831 que comparado a los 237 de Perú y los 261 de Colombia resulta altamente "peligroso" para cualquier inversión en el país.

Este aumento del Riesgo tiene dos causas: la caída del precio del barril de petróleo que pone en entredicho la capacidad de pago de la deuda soberana, pero más que nada a las señales que las autoridades han enviado debido a sus declaraciones sobre la posibilidad de no pago de deuda en el próximo año como medida para enfrentar el déficit

presupuestario y al análisis que están haciendo sobre la legitimidad de la deuda.

Como se muestra en el gráfico 2.7 actualmente el riesgo país del Ecuador crece y sigue creciendo en proporciones considerables, esto se debe principalmente a la actitud del gobierno referente al pago de la deuda. El riesgo país se encuentra en el pico más alto de la región situándose el pasado 28 de octubre en 3.130 puntos, después de haber comenzado el mes en 1.078 puntos y de cerrar septiembre en 1.001 puntos.

Gráfico 2.7: Riesgo País del Ecuador mensual de octubre- noviembre 2008.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

FECHA	VALOR
Noviembre-04-2008	3089.00
Noviembre-03-2008	3080.00
Octubre-31-2008	3150.00
Octubre-30-2008	3153.00
Octubre-29-2008	3129.00
Octubre-28-2008	3130.00
Octubre-27-2008	2985.00
Octubre-24-2008	2989.00
Octubre-23-2008	2819.00
Octubre-22-2008	2439.00
Octubre-21-2008	1916.00
Octubre-20-2008	1668.00
Octubre-17-2008	1610.00
Octubre-16-2008	1543.00
Octubre-15-2008	1470.00
Octubre-14-2008	1397.00
Octubre-10-2008	1509.00
Octubre-09-2008	1431.00
Octubre-08-2008	1347.00
Octubre-07-2008	1298.00
Octubre-06-2008	1341.00
Octubre-03-2008	1160.00
Octubre-02-2008	1162.00
Octubre-01-2008	1078.00

Estos altos índices de riesgo país se han registrado desde que Rafael Correa asumió la Presidencia, por este motivo los flujos de inversión han disminuido de manera considerable ya que la estabilidad económica, social y política de nuestro país no ofrece las garantías suficientes al inversor.

Adicionalmente, esta situación afecta al Estado y a la empresa privada, pues al momento de solicitar un crédito tendrá que sujetarse a las condiciones del mercado (los créditos se vuelven más caros porque la tasa de interés en el extranjero aumenta y los plazos se hacen más estrictos y cortos).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO MEDIO

- Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.
- Los créditos en el extranjero se tornan costosos y los plazos se hacen más estrictos y cortos.

2.1.1.2 FACTOR SOCIAL

Las fuerzas sociales influyen en la estructura y en la dinámica de sus individuos y grupos y en sus problemas más importantes.

Al tratar de cumplir en sus obligaciones sociales, las empresas se encuentran ante el difícil problema de tratar de determinar lo que desea la sociedad y se hace difícil, debido a que los distintos grupos de la sociedad tienen necesidades diferentes.

Las principales variables de estudio son:

- Empleo.
- Subempleo.
- Desempleo.

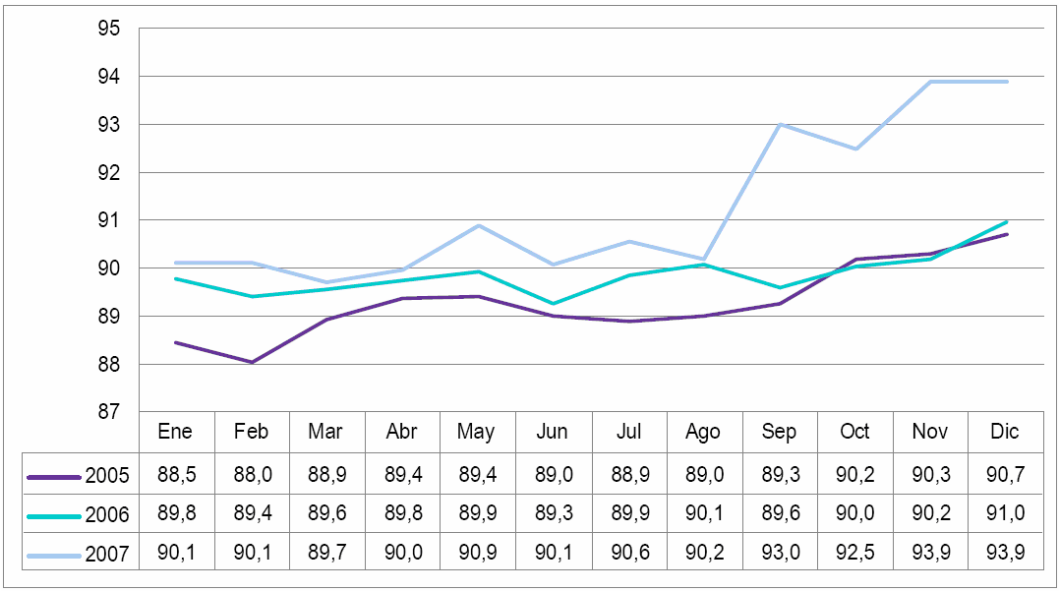
2.1.1.2.1 EMPLEO

El empleo hace referencia a la situación en la cual todos los ciudadanos en edad laboral productiva, y que desean hacerlo, tienen trabajo.

En el Ecuador la tasa de empleo ha crecido de forma moderada los últimos años, aunque es importante resaltar que en el 2007 ese incremento fue superior en relación a los años anteriores. Los resultados obtenidos en las principales ciudades del país muestran una tasa de ocupación global en noviembre de 93.9%, superior a la de los años 2005 y 2006 que presentaron niveles medios anuales de 89.3% y 89.9% respectivamente.

Como se observa en el gráfico 2.6, hasta agosto de 2007 la tasa de ocupación había mantenido un nivel similar al 2006 sin embargo, a partir de septiembre se produce un fuerte incremento de la misma, siendo las principales plazas generadoras de empleo son Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, y Santo Domingo de los Colorados.

Gráfico 2.8: Tasa de ocupación global nacional (%).[2]



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2005	88,5	88,0	88,9	89,4	89,4	89,0	88,9	89,0	89,3	90,2	90,3	90,7
2006	89,8	89,4	89,6	89,8	89,9	89,3	89,9	90,1	89,6	90,0	90,2	91,0
2007	90,1	90,1	89,7	90,0	90,9	90,1	90,6	90,2	93,0	92,5	93,9	93,9

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Cuadro 2.4: Tasa de empleo por ciudades (encuestas trimestrales).

	JUNIO 2007	SEPTIEMBRE 2007	DICIEMBRE 2007	MARZO 2008	JUNIO 2008	SEPTIEMBRE 2008
NACIONAL URBANO	38,30%	40,20%	42,60%	38,80%	42,60%	41,10%
QUITO	46,10%	48,60%	56,30%	53,20%	55,30%	52,60%
GUAYAQUIL	41,40%	43,10%	43,00%	40,40%	43,30%	40,60%
CUENCA	43,70%	49,60%	53,30%	49,40%	58,90%	56,20%
MACHALA	30,50%	38,40%	37,70%	39,50%	40,60%	38,10%
AMBATO	44,30%	43,90%	42,00%	35,90%	41,90%	42,20%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

Al entrar en vigencia el Mandato ocho emitido por la Asamblea Nacional Constituyente en donde se eliminan las actividades de tercerización, intermediación y el trabajo por horas, las empresas se ven obligadas a contratar a este personal en jornadas completas independientemente de sus necesidades, es por ello que el nivel de empleo se incrementa como se muestra en el cuadro 2.4.

Como se puede ver el nivel de empleo ha crecido considerablemente, factor que siendo importante para el desarrollo y mejora en la calidad de vida de los ecuatorianos para la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. es un factor negativo ya que disminuyen las necesidades de las empresas e industrias.

Por otro lado al aumentar el número de personas empleadas disminuye la fuerza de trabajo disponible para la empresa por lo que será más difícil y costoso conseguir mano de obra calificada, además al estar el poder de negociación a favor del trabajador las condiciones de trabajo serán impuestas por él.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas e industrias debido a la contratación masiva de personal.
- Los trabajadores calificados se tornan más escasos, costosos y exigentes.

2.1.1.2.2 SUBEMPLEO Y DESEMPLEO

En sociedades como la ecuatoriana no todas las personas que están en edad de trabajar laboran normalmente o están abiertamente desempleadas. Además de las dos situaciones normales se presenta también el caso de personas que aparentemente están trabajando pero no lo hacen de manera adecuada, ya sea porque laboran menor tiempo que lo que exige una jornada semanal de trabajo o porque, pese a hacerlo

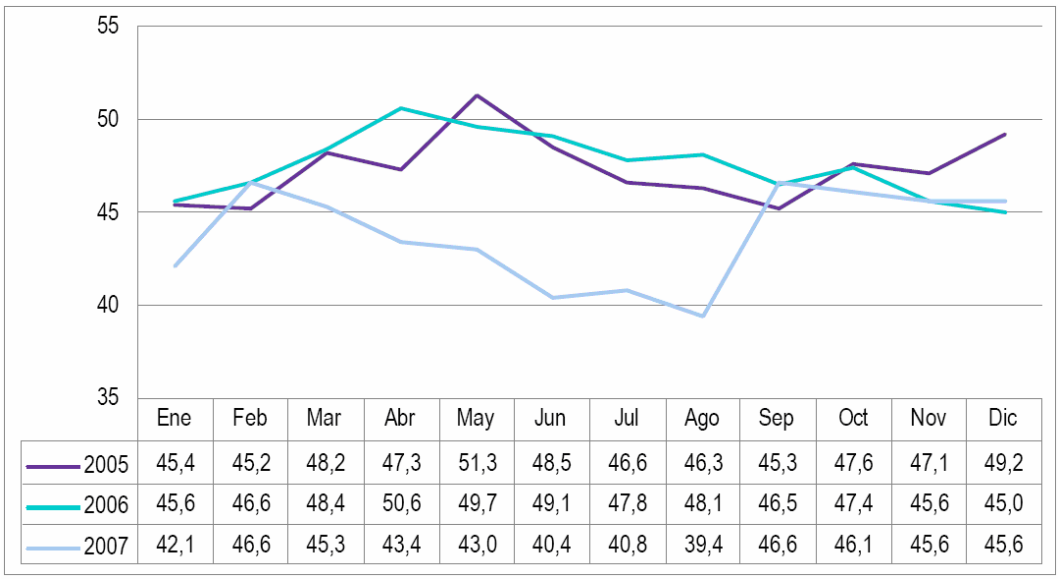
durante ese tiempo o inclusive un mayor número de horas, no perciben una apropiada remuneración por tal labor.

El Subempleo ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco.

Con respecto a esta variable, en el Ecuador como se muestra en el gráfico 2.7 se observa que durante los meses de marzo a agosto de 2007 existe una disminución, debido a un aumento de las transferencias de personas desde el mercado informal al mercado formal. Otra posible explicación está en que hasta mediados de este año, un gran número de trabajadores no tenían relación de trabajo directo con las personas sino que eran contratados a través de tercerizadoras (muchos de ellos en el sector público), con jornadas de trabajo cortas, lo que suponía una menor estabilidad laboral y un menor acceso a los beneficios laborales.

Adicionalmente en el mismo año Quito fue la ciudad con mayor subempleo, con una clara tendencia ascendente respecto a los años anteriores. Le sigue Guayaquil con un 43.1% presentando una posible recuperación respecto a los años anteriores. Finalmente Cuenca presentó los índices de subempleo más bajos del país (40.3% frente a 43.6% de la media nacional) como semuestra en el cuadro 2.1.

Gráfico 2.9: Tasa de subocupación total nacional (%).[2]



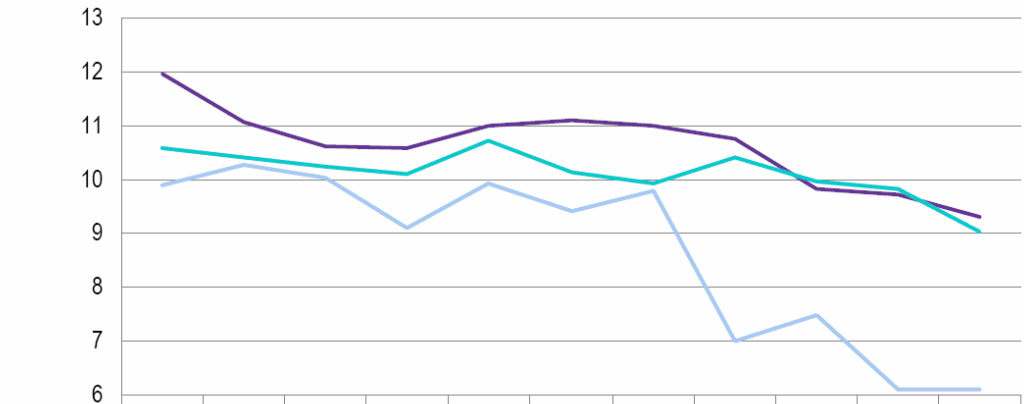
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2005	45,4	45,2	48,2	47,3	51,3	48,5	46,6	46,3	45,3	47,6	47,1	49,2
2006	45,6	46,6	48,4	50,6	49,7	49,1	47,8	48,1	46,5	47,4	45,6	45,0
2007	42,1	46,6	45,3	43,4	43,0	40,4	40,8	39,4	46,6	46,1	45,6	45,6

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

El Desempleo es el porcentaje de la mano de obra que no esta empleada y que buscan actualmente una ocupación.

Frente a esta variable como muestra el cuadro 2.1, Cuenca nuevamente vuelve a presentar las mejores cifras a nivel nacional con tasas de desempleo del 4.1% frente al 7.1% de media nacional, aunque ha sufrido un cierto retroceso desde 2006. Quito y Guayaquil, por el contrario registran tasas de desempleo de 9.4$ y 9.5% respectivamente, con un comportamiento descendente respecto a los años anteriores.

Gráfico 2.10: Tasa de desempleo nacional (%).[2]



	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2005	12,0	11,1	10,6	10,6	11,0	11,1	11,0	10,8	9,8	9,7	9,3
2006	10,6	10,4	10,3	10,1	10,7	10,2	9,9	10,4	10,0	9,8	9,0
2007	9,9	10,3	10,0	9,1	9,9	9,4	9,8	7,0	7,5	6,1	6,1

Fuente: Banco Central del Ecuador.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Cuadro 2.5: Tasas de subempleo desempleo (%) por principales ciudades y nacional.[2]

	Quito	Guayaquil	Cuenca	Nacional
SUBEMPLEO				
2005	37,8	55,1	48,7	47,3
2006	42,0	52,5	44,5	47,6
2007 (ene-nov)	44,0	43,1	40,3	43,6
DESEMPLEO				
2005	10,6	11,7	4,1	10,7
2006	10,6	10,8	3,6	10,1
2007 (ene-nov)	9,4	9,5	4,1	7,1

Fuente: Banco Central del Ecuador e INEC.
Elaboración: FLACSO Ecuador.

Ecuador tiene una tasa de desempleo de 7% y una tasa de subempleo (es decir, la gente que se desempeña en una labor inferior a su preparación o disponibilidad de tiempo) de 46,6%. Por lo tanto, la prioridad en nuestro país sigue siendo la creación de empleos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD
IMPACTO ALTO

- Existe un porcentaje considerable de personas calificadas que necesitan trabajo y están disponibles a prestar su servicio.

2.1.1.3 FACTOR CULTURAL

Las personas, al crecer en una sociedad dada, la cual conforma sus valores y creencias fundamentales, absorben una visión del mundo que define sus relaciones con los demás y consigo mismas.

Los patrones y normas que regulan el comportamiento de una sociedad, incluyendo valores, creencias y costumbres, y que son transmitidos en el tiempo por la sociedad, configuran el entorno cultural.

Las actitudes sobre la toma de riesgos y la iniciativa empresarial difieren de una empresa a otra, la resistencia al cambio es una conducta casi generalizada en culturas como la ecuatoriana.

La variable que se estudiará del factor sociocultural es la idiosincrasia y costumbres de los ecuatorianos.

2.1.1.3.1 IDIOSINCRASIA Y COSTUMBRES

Los factores socioculturales condicionan las posibilidades de desarrollo de la empresa, la resistencia al cambio es uno de los factores que prevalece

en casi todas las organizaciones convirtiéndose en una de las principales barreras de crecimiento y competitividad.

Sin embargo, la globalización y las tendencias de mercado han obligado a las empresas a tener nuevos y mejores enfoques en sus niveles administrativos, esto lleva a que sus directivos busquen mejores tecnologías que ayuden a mejorar el rendimiento de sus empleados por medio de consultores y asesores. La mayoría de empresas que desean dar un cambio, tienen grandes problemas con sus empleados, el cambio no es deseado, ni bienvenido.

De igual forma la resistencia al cambio no sólo viene de los empleados sino de la alta gerencia quien se resiste implementar nuevas herramientas y métodos que le permitan mejorar los procesos actuales.

Sin lugar a duda la idiosincrasia y las costumbres son factores que se han arraigado tanto en las personas como en las empresas que son muy difíciles de cambiar, sin embargo las tendencias actuales como las exigencias del mercado han obligado a las empresas hacer un alto y reconsiderar sus posiciones y actitudes.

Por otro lado, los empresarios ecuatorianos piensan que para ser competitivos requieren contar simplemente con buena tecnología, una costosa infraestructura a su disposición entre otras cosas, dejando a segundo plano al capital humano. Pocas empresas invierten en su gente, en capacitación o en sistemas que permitan monitorear la efectividad de cada persona.
Como se mencionó anteriormente los trabajadores buscan estabilidad laboral pero son pocos los que aspiran ascender si eso implica seguirse preparando. No se puede generalizar pero son muchas las personas que

resisten a las capacitaciones y cuando las aceptan no es precisamente con el afán de aprender.

Adicionalmente los cargos tanto en entidades públicas y privadas se manejan mediante influencias, sin tomar en cuenta que existen factores que son determinantes en una organización como es la experiencia y la predisposición de las personas etc.

Para concluir se puede decir que las costumbres de los empresarios y trabajadores ecuatorianos es una amenaza, ambos se resisten al cambio. Las empresas aún no han tomado conciencia de la importancia que tiene la gestión del talento humano en la productividad de la organización. Al no conocer la importancia no harán uso de los servicios que presta la empresa la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión del talento humano.

2.1.1.4 FACTOR POLÍTICO LEGAL

Las empresas están cada vez más afectadas por los procesos políticos y legales de la sociedad. La legislación tiene una gran influencia sobre el desarrollo de las actividades de la empresa.
El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en

beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Muchas de las leyes limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad.

Los factores más relevantes a estudiar son:

- Factor Político.
- Factor Legal.

2.1.1.4.1 FACTOR POLÍTICO

Los factores políticos influyen decisivamente en la empresa, dependiendo de la ideología del partido político que esté en el poder se establecerán unas directrices u otras respecto a el aumento de empleo, tipos de contrato, subvenciones, impuestos, etc. de igual forma una empresa de un país caracterizado por una estabilidad política, tendrá una mayor estabilidad económica que aquella que esté en un país políticamente inestable.

En el caso del Ecuador, desde el retorno a la democracia en 1979, el proceso ecuatoriano había tenido dos momentos claramente diferenciados: un primero, de precaria estabilidad institucional, que va desde las elecciones de la transición hasta el fin del gobierno de Sixto Durán Ballén en agosto de 1996; y un segundo, de inestabilidad política y crisis de gobernabilidad, que arranca con la destitución de Bucaram en febrero de 1997 y se extiende hasta la elección de Correa.

A pesar de las diferencias entre los dos momentos, se puede establecer un elemento de continuidad entre uno y otro: el predominio de los partidos en la organización de la vida política, hecho que se extiende claramente

hasta las elecciones de 2002 con el triunfo de Lucio Gutiérrez. La victoria de Rafael Correa parece haber abierto un tercer momento en el proceso, marcado por el colapso del sistema de partidos, la emergencia de un movimiento que domina mayoritariamente el campo político como no había ocurrido en los casi últimos 30 años y un incierto panorama de reinstitucionalización democrática a través de una polémica Asamblea Constituyente de plenos poderes.

El triunfo de Rafael Correa en el 2006, marca el inicio de una nueva historia política en el país, posteriormente luego en las elecciones de los asambleísta del 2007, 82% del pueblo respaldo la gestión de Rafael Correa y su partido Alianza País, esto lleno el vació de los partidos, vendiendo un proyecto nacional, sepultar el viejo orden publico de las mafias partidistas, sin ninguna concesión a los rivales. Con el lema “La Patria ya es de todos” inició una Revolución Ciudadana que ahora ya tiene su Constitución de la República 2008 la misma que muestra una clara tendencia socialista.

La mencionada Asamblea fue conformada por 130 asambleístas: 100 provinciales, 24 nacionales y 6 por los migrantes de América Latina, Estados Unidos de América y Europa, estos conformaron 10 mesas en las que se trataron:

- Derechos Fundamentales y Garantías Constitucionales
- Organización, Participación Social y Ciudadana
- Estructura e Instituciones del Estado
- Ordenamiento Territorial y Asignación de Competencias
- Recursos Naturales y Biodiversidad
- Trabajo, Producción e Inclusión Social
- Mesa de Régimen de Desarrollo
- Justicia y Lucha contra la Corrupción
- Soberanía, Relaciones Internacionales e Integración

- Legislación y Fiscalización

Por otro lado es de gran importancia recordar que el Ecuador ha intentado diferentes modelos de desarrollo y en ninguno ha tenido un éxito rotundo, el progreso ha sido relativo, ha mejorado el nivel de vida, pero a un ritmo muy inferior a los demás países.

Sin lugar a duda el desempeño de la economía ecuatoriana durante el 2008 depende, en gran medida, de que el gobierno, a través de sus políticas y su discurso, sea capaz de hacer del país un destino atractivo para las inversiones, que son las que pueden generar riqueza y fuentes de empleo. Aparentemente el régimen parece ir en sentido contrario se vive una gran incertidumbre política, económica y social. Tenemos un nuevo gobierno que está convencido de que el socialismo es la respuesta a los males ecuatorianos. El Socialismo del siglo XXI ha provocado que se frene la inversión en el país. Los inversionistas temen este tipo de políticas principalmente porque afectan sus intereses.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas del actual gobierno.

2.1.1.4.2 FACTOR LEGAL

El factor legal es el conjunto de leyes y reglamentos que tiene gran influencia sobre el desarrollo de las actividades de la empresa unas veces impulsando su desarrollo y otras veces limitándola.

Con respecto a esta variable quizás el acontecimiento de mayor trascendencia ocurrió durante el año 2007, este fue la decisión tomada por la población ecuatoriana de escribir una Nueva Constitución Política para lo cuál se instauró una Asamblea Nacional Constituyente que ha trabajado en la redacción de la nueva Carta Magna, recogiendo propuestas de los distintos agentes económicos y sociales del país, adicionalmente ha trabajado en la reforma de las leyes orgánicas.

Las leyes y mandatos que más impacto tienen en la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. son:

- Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria.
- Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito.
- Mandato ocho.

<u>Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria.</u>

La Ley en mención contiene 181 artículos, 3 disposiciones generales, 8 disposiciones derogatorias, 15 disposiciones transitorias y 2 disposiciones finales.

Respecto de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno las principales reformas hacen referencia a:

- Se reduce del cuarenta por ciento al treinta por ciento el porcentaje que considera a una persona como discapacitada para efectos de

exenciones al impuesto a la renta, gastos deducibles y pago de impuesto a la renta de beneficiarios de herencias y legados que sean discapacitados.

- Respecto de los intereses pagados por créditos externos a efecto de que sean considerados como gastos deducibles, se incorpora que los mismos hayan sido otorgados directa o indirectamente por partes relacionadas.
- Respecto de los gastos personales, se permite que sean deducibles los gastos de educación superior ya sea del contribuyente, de su cónyuge, hijos de cualquier edad o cualquier otra persona que dependa económicamente del contribuyente. Adicionalmente se dispone que las personas naturales que realicen actividades empresariales, industriales, comerciales, agrícolas, pecuarias, forestales o similares, artesanos, agentes, representantes y trabajadores autónomos que para su actividad económica tienen costos, así como los profesionales podrán además deducir los costos que permitan la generación de sus ingresos.
- Respecto de si se concede la devolución de lo pagado en exceso por concepto de anticipo de impuesto a la renta, el Servicio de Rentas Internas dispondrá la emisión de la nota de crédito, cheque o acreditación respectiva.
- Se incorporan como transferencias e importaciones con tarifa cero de IVA a los aviones, avionetas y helicópteros destinados al transporte comercial de pasajeros, carga y servicios y a los vehículos híbridos.
- Ya no es necesario que transcurran seis meses para determinar si no se pudo recuperar el crédito tributario en las ventas a instituciones del Estado y empresas públicas que tengan ingresos exentos, a fin de solicitar la devolución respectiva, puesto que con la reforma ese lapso de tiempo se rebaja a la declaración del mes siguiente.

En cuanto a las reformas a la Ley reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador, se aumentan más transacciones que se consideran exentas para efectos del pago del impuesto a la salida de divisas.

- Se interpretan los artículos 10 y 13 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, reformados por los artículos 67, 76 y 77 de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador, en el sentido de que los nuevos requisitos, para que los intereses y costos financieros de créditos externos y pagos por arrendamiento mercantil internacional sean deducibles de la base imponible para el cálculo de impuesto a la renta y susceptibles de retención en la fuente, son aplicables a los contratos de crédito registrados en el Banco Central del Ecuador a partir de la vigencia de la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria del Ecuador y a los contratos de arrendamiento mercantil internacional inscritos en el Registro Mercantil correspondiente a partir de la vigencia de dicha Ley.

Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente en diciembre de 2007 tiene un gran impacto fiscal según el SRI (cuadro 2.6).

Cuadro 2.6: Síntesis del impacto fiscal de la Reforma Tributaria por el tipo de impuestos.[2]

IMPUESTO	MEDIDAS INTRODUCIDAS EN LA NUEVA LEY	IMPACTO FISCAL
Impuesto a la Renta (IR)	20	435,0
Impuesto a los consumos especiales (ICE)	13	-79,6
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	10	-43,0
Impuesto a la salida de divisas	1	25,0
Otros	2	n.d.
TOTAL IMPACTO FISCAL	47	394.4

Fuente: Servicios de Rentas Internas SRI.

Como se ha visto en el cuadro anterior los más afectados van a ser las personas de mayores ingresos. La perspectiva que tiene el Gobierno es equiparar los ingresos de las personas que más ganan a los que menos tienen, por eso el énfasis en el impuesto a la renta. Adicionalmente existen dos leyes que afectan directamente a la empresa la primera obliga a las empresas que no tienen utilidades a pagar un impuesto presuntivo y la segunda el impuesto sumamente elevado para las gerencias.

Definitivamente las nuevas leyes y reformas tributarias son una amenaza para la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. ya que afecta directamente a las ganancias de la misma principalmente por el lado del Impuesto a la Renta y el Impuesto a la gerencia.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Aplicación de nuevas leyes y reformas tributarias afectan directamente los niveles de rentabilidad de las empresas.

Ley de Regulación del Costo Máximo Efectivo del Crédito.

Las tasas de interés tanto activas como pasivas aumentaron respecto a los años anteriores debido a la reforma de la Ley Financiera por el Congreso Nacional, la cual obligó a transparentar las tasas de interés incorporando las comisiones bancarias en dichas tasas.

Los puntos más importantes de esta ley son:

- El mercado de crédito se dividirá en cuatro segmentos: vivienda, consumo, corporativo y microcrédito. El Banco Central calculará las tasas para cada segmento y se eliminan las comisiones.

- El Banco Central (BCE) y la Superintendencia de Bancos (SB) mantienen sus funciones. El BCE seguirá determinando el encaje bancario. El gerente del Banco Central sigue siendo parte de la Junta Bancaria y el período de sus vocales continúa siendo de seis años como lo es ahora.
- La Junta Bancaria no dirá a cuánto y a quién prestar el dinero.
- El Fondo de Liquidez será administrado por un fiduciario, elegido por la banca nacional.

La transparencia financiera fomenta la reactivación del aparato productivo de país a través de créditos en condiciones que sean equitativas para todos los actores, eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD
IMPACTO ALTO

- La Ley de Justicia Tributaria estimula los proyectos de inversión a través de créditos en condiciones equitativas y eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias.

<u>Mandato Constituyente Ocho.</u>

El Mandato 8 emitido por la Asamblea Constituyente el 30 de abril del 2008 se creó varias reformas a las leyes laborales que de una u otra manera limitan las actividades de la empresa.

Los puntos más importantes de este mandato son:

- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador.
- La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador.
- Se elimina y prohíbe la contratación laboral por horas.
- El trabajador tiene derecho a todos los beneficios de ley, incluido el fondo de reserva y la afiliación al régimen general del seguro social obligatorio.
- En las jornadas parciales, lo que exceda del tiempo de trabajo convenido, será remunerado como jornada suplementaria o extraordinaria, con los recargos de ley.
- Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.
- Los trabajadores que prestan servicios complementarios de acuerdo con su tiempo anual de servicios participarán proporcionalmente del porcentaje legal de las utilidades líquidas de las empresas usuarias.
- En ningún caso se pactará una remuneración inferior a la básica mínima unificada o a los mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional.
- Las empresas de actividades complementarias y las usuarias no pueden entre si, ser matrices, filiales, subsidiarias ni relacionadas, ni tener participación o relación societaria de ningún tipo, hecho que debe acreditarse mediante una declaración juramentada de los representantes legales de las empresas que suscriben el contrato y

otorgada ante notario o juez competente que determine esta circunstancia.

Sin lugar a duda el artículo 1 del mandato constitucional ocho que elimina la Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios Complementarios es la que más ha impactado a la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. tanto que por este motivo con fecha 14 de junio del 2008 transforma su razón social y reforma sus estatutos.

Por otro lado, en diciembre de 2007, el gobierno aprobó un incremento de 30 dólares al salario básico situándose en 200 dólares mensuales a partir de enero de 2008. Éste incremento de debió a la política iniciada por el gobierno de nivelar progresivamente el valor del ingreso básico con el de la canasta familiar básica de productos, que en noviembre de 2007 ascendió a 467.3 dólares. Por este motivo ha disminuido la demanda de mano de obra ya que las empresas no pueden asumir este incremento en las condiciones actuales del mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA
IMPACTO ALTO

- Aplicación de nuevas leyes laborales que eliminan la tercerización e intermediación laboral obligan a las organizaciones a buscar nuevos giros del negocio.
- Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Existen herramientas estratégicas indispensables para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio que permiten impulsar las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

El objetivo fundamental al aplicar la tecnología como herramientas de gestión administrativa es que le permite mejorar la calidad de los procesos administrativos y de toma de decisiones.

2.1.1.5.1 ADELANTOS Y APLICACIONES

La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. Las empresas tienen una amplia gama de software y herramientas dedicadas a la gestión del talento humano como:

POLIGRAFÍA (detector de mentiras).[6]

Es la mejor herramienta conocida para preseleccionar empleados y ver sus verdaderas intensiones; hacer evaluaciones periódicas o de rutina de su confiabilidad, y para investigar delitos sin emplear la cohesión ni fuerza.

El sistema consiste en una prueba poligráfica computarizada, este sistema puede determinar con un 98% de efectividad si una persona miente o no.

[6] http://www.polygraph-ec.com/

Se aplica en:

En los procesos de selección de personal destinado a ocupar puestos de máxima confianza, que requieran a su vez un alto índice integridad, en especial los relacionados con:

- Compañías de seguridad privada: escoltas, choferes, transporte de fondos, uso de armas de fuego.
- Manejo de mercancías: logística, transporte urgente, etc.
- Manejo de dinero y valores: cajeros/as, dependientes de joyería.
- Manipulación de sustancias: laboratorios, farmacias, transporte de sustancias peligrosas, transportes pesados.
- Manejo de información confidencial y/o estratégica, proyectos, diseños, secretarias personales.
- Industria estratégica, centrales nucleares, eléctricas, agua, etc.
- Empresas de trabajo temporal donde el factor tiempo y las necesidades del mercado exigen una selección rápida y fiable, decisiones erróneas, pueden comprometer la imagen de la empresa y del resto de sus empleados.
- Casinos e industria del juego: selección y control periódico de empleados.
- Personal doméstico: comprobación de referencias y antecedentes de difícil localización.
- Abogados: verificación y acreditación de testimonios.
- Practica pericial en procesos judiciales: psicofisiología forense, peritaje multidisciplinar en auge debido a la nueva Ley del Jurado.

TOTEMS LTDA.[7]

TOTEMS® ofrece un software que permite la implantación de Portales de Conocimiento/Intranets/Extranets para soportar la creación, y distribución

[7] http://www.totems-software.com/

de conocimiento al interior de la organización entre clientes, socios y proveedores. Cuenta con un conjunto de herramientas que le permiten soportar el aprendizaje y transferencia de conocimiento entre los miembros de la organización.

Los productos KARAGABI® KMSystem permiten reducir los tiempos y costos de la ejecución de procesos del negocio al reutilizar experiencias pasadas, en la solución de problemas actuales.

Huwa® System opera en entorno web y sirve de apoyo al área de recursos humanos para soportar sus procesos de gestión alineados con las necesidades de la organización y a los trabajadores para hacer un seguimiento al desarrollo de sus competencias y su contribución con el logro de objetivos organizacionales.

KACTUS-HR.[8]

El sistema es totalmente parametrizable lo que permite que se adapte a cualquier tipo de legislación laboral. Actualmente KACTUS-HR cumple con las legislaciones de Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, El Salvador y Panamá. Adicionalmente, en KACTUS-HR se han desarrollado módulos que buscan facilitar la operatividad y lograr autonomía en las áreas de Gestión Humana, algunos de ellos son: KACTUS-IM Imágenes, KACTUS-AM Análisis Multidimensional, KACTUS-FA Facturación de Nómina, KACTUS-GT Gestión de Tiempos, KACTUS-KR KACTUS Report, KACTUS-PE Personal Cajero, KACTUSIG Indicadores de Gestión, KACTUS-TOOLS Diseño de Aplicaciones y KACTUS-GN Administración y Seguridad.

[8] http://www.catalogodesoftware.com/producto.aspx?pid=250

Módulos KACTUS-HR

- **KACTUS-RL Reclutamiento y KACTUS-SL Selección (WEB):** permite el ingreso de las hojas de vida de los aspirantes vía Web, así como las requisiciones de personal que realicen diversas áreas dentro de la organización, facilitando la selección de personal. • Consulta automáticamente las hojas de vida internas o externas que cumplen con el perfil, los presenta, los califica y permite seleccionar el mejor candidato. KACTUS-SL permite seleccionar el personal con base en las competencias que la compañía ha definido para el cargo y en las habilidades que el candidato posee.
- **KACTUS-AC Análisis de Cargos / Estructura Organizacional:** Permite un completo manejo de la estructura organizacional de la compañía, contemplando los perfiles por cargos (Funciones y Requisitos), control de vacantes, escalas salariales, riesgos por cargo, valoración de cargos, etc.
- **KACTUS-BI Biodata / Hojas de Vida:** almacena toda la información personal del empleado, (datos básicos, estudios realizados, experiencia laboral, datos de los familiares, control de dotaciones, etc). De esta manera es posible conocer mucho más al empleado, permitiendo la toma de cualquier decisión de una manera ágil y acertada. Además permite registrar las competencias que posee de acuerdo a su formación profesional y experiencia laboral.
- **KACTUS-GD Gestión del Desempeño:** permite realizar una apreciación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo por medio del seguimiento de Objetivos, Metas, Competencias y Valores. Permitiendo definir planes de desarrollo y formación que garanticen un crecimiento dentro de la organización, mejorando de esta forma los niveles de motivación y adaptación que tiene el colaborador con respecto al cargo que ocupa.

- **KACTUS-FD Formación y Desarrollo:** permite contar con la información necesaria para que los empleados adquieran un perfil que se adecue a los conocimientos, aptitudes, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar su puesto de trabajo. Más aún cuando los cambios en la tecnología y la globalización así lo exigen.
- **KACTUS-BP Bienestar del Personal / Beneficios:** permite el manejo y control de los diversos eventos recreativos, culturales y deportivos que tenga la compañía. Adicionalmente maneja otros procesos como: préstamos de vivienda, beneficios, servicio médico, manejo de casino y lavandería entre otros.
- **KACTUS-SO Salud Ocupacional**: permite el manejo del panorama de riesgos, comités peritarios, informes de accidentes de trabajo, estadísticas de ausentismo, exámenes de ingreso y de retiro, dotaciones de seguridad industrial, mapa de riesgos, índice de lesiones incapacitantes (ILI) e historia clínica.
- **KACTUS-NM Nómina y Administración de Salarios**: permite el manejo de todos los aspectos contemplados en una relación laboral independiente del tipo de compañía (Pública o Privada), manejando cálculo de retención en la fuente, control de turnos, liquidación de horas extras y recargos, descuento de préstamos y control de saldos, nivel de endeudamiento, manejo de diversos pactos colectivos y convenciones colectivas, pensionados, jubilados, descuentos sindicales, liquidación y control de cesantías (ley 50 y tradicional), vacaciones, primas, consolidados y provisiones, autoliquidación de aportes de seguridad social, generación de la planilla integradora, cálculo de indemnizaciones, pagos y descuentos de beneficios, auxilios y préstamos, interfaces con los módulos de contabilidad y tesorería, liquidación de aportes parafiscales, etc.

BUSINESS SUITE e-VOLUTION® GESTIÓN DE PERSONAS.[9]

Los productos e-volution Gestion del talento humano, son aplicaciones que al implantarla simplifica y automatiza procesos y actividades de administración de personal que permite a los gestores de recursos humanos dedicarse realmente al desarrollo de talento, planes de carrera, formación y objetivos centrados en los empleados. Para esto cuenta con 20 módulos:

- Gestión de Posiciones
- Gestión de Competencias
- Planeación de carrera y sucesiones
- Selección y Reclutamiento
- Administración de Personal
- Administración de beneficios
- Valoración de Puestos
- Capacitación
- Evaluaciones
- Planificación salarial
- Presupuesto de RRHH y Nómina New!
- Apoyo Análisis Gerencial New!
- Salud, Higiene y Seguridad
- Delphos Balance Score Card New!
- Análisis de Clima Laboral New!
- e-volution® Nómina
- e-volution® Administración y control de tiempo
- e-volution® Reporter
- e-volution® e-business y Workflow
- e-volution® Seguridades y Auditoria

[9] http://www.ebs.com.ec/

BALANCED SCORECARD

Es una herramienta informática que responde a la planificación realizada en el Cuadro de Mando Integral, y que apunta a los tres grandes sectores institucionales: La Alta Dirección, Los Directores departamentales y el sector operativo. Permite que la Misión, Visión y Valores Institucionales estén presentes de manera permanente en todos los empleados de la Institución, al mismo tiempo que los hacen visibles y sensibles, se traducen en Indicadores de Gestión desde las siguientes perspectivas estratégicas para la organización:

- Situación de los clientes.
- Análisis de procesos internos.
- Aprendizaje y desarrollo institucional.
- Optimización de los recursos económicos.

Existe en el mercado gran variedad de programas y herramientas dedicadas a la gestión del talento humano. Es una gran oportunidad que tiene la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. de adquirir nuevos aplicativos que le permitan diversificar los servicios que presta. Además a mayor oferta los costos de estos nuevos sistemas disminuirán, afectando de manera positiva a la empresa (el poder de negociación con los proveedores estará a su favor).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD
IMPACTO ALTO

- Disposición de una amplia gama de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.

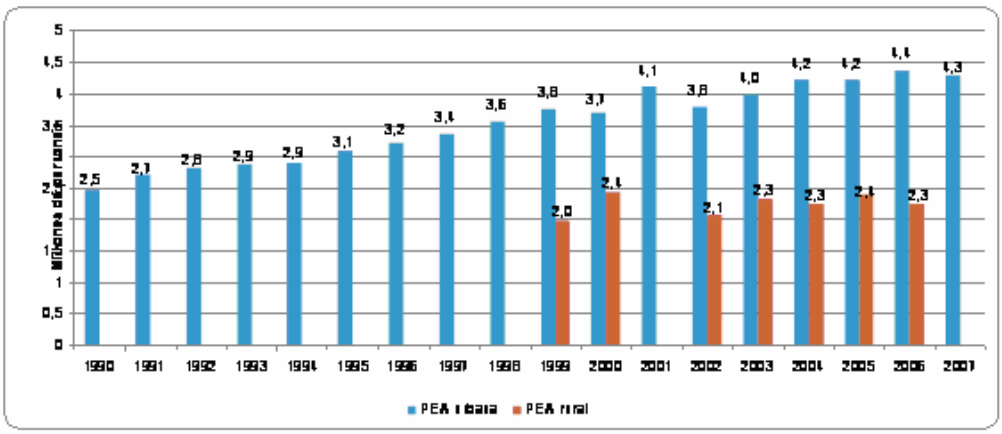
2.1.1.6 FACTOR DEMOGRÁFICO

El análisis de esta variable permite determinar las características del mercado, su crecimiento, desplazamientos geográficos de los habitantes, entre otros aspectos que tienen impacto directo en el tamaño de mercado potencial.

2.1.1.6.1 POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

La Población Económicamente Activa es la población con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo. Se considera a las personas entre 12 y 60 años, no incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, rentistas, incapacitados, ni recluidos.

Gráfico 2.11: Población económicamente activa urbana y rural 1990-2007 (%).



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

De acuerdo con las cifras del INEC del último censo de población y vivienda, realizado a fines de 2001, se observa que la PEA suma 4,6 millones de personas, de una población total de 12,2 millones de habitantes. Guayas es la provincia con mayor PEA, con 1,2 millones de

personas seguido de Pichincha con 1 millón. Si se analiza el porcentaje que representa la PEA sobre el total de población, Guayas y Pichincha tienen el 37,9% y 41,7%, respectivamente, de su población, por encima del promedio nacional. Tungurahua destaca con el 44,7% de su población que esta económicamente activa

La proporción de la PEA sobre la población total (tasa bruta de actividad) ha seguido una tendencia creciente en los últimos 19 años. La proporción de mujeres activas sobre el total de la población femenina tiene una tendencia de crecimiento más dinámica que la de los hombres, crecimiento determinado por el cambio de pautas culturales sobre la participación femenina en la actividad laboral, por su creciente mejoramiento educativo y como una estrategia de los hogares para mejorar las condiciones de vida frente a las sostenidas crisis económicas que afectan al país.

Cuadro 2.7: Indicadores demográficos de la población económicamente activa total, urbana y rural.

Indicadores Demográficos	2000	2005	2010	2015	2020	2025
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA TOTAL						
Tasa de crecimiento de la población (por cien)						
Ambos sexos	2,5	2,5	2,4	2,2	1,9	1,6
Hombres	2,0	2,0	1,9	1,8	1,5	1,2
Mujeres	3,3	3,2	3,1	2,8	2,5	2,2
Edad media						
Ambos sexos	36,6	37,3	38,0	38,7	39,4	40,2
Hombres	36,9	37,7	38,3	39,0	39,6	40,4
Mujeres	35,9	36,7	37,5	38,3	39,1	40,0
Tasa refinada de actividad (por cien)						
Ambos sexos	64,1	65,4	66,8	68,1	69,5	70,7
Hombres	83,3	83,2	83,3	83,1	83,1	83,0
Mujeres	45,0	47,8	50,6	53,3	56,1	58,8
Número bruto de años de vida activa						
Ambos sexos	41,1	41,9	42,7	43,6	44,5	45,4
Hombres	55,3	55,0	54,7	54,4	54,2	54,0
Mujeres	27,4	29,3	31,3	33,3	35,3	37,2
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA URBANA						
Tasa de crecimiento de la población (por cien)						
Ambos sexos	3,2	3,2	2,9	2,7	2,3	2,0
Hombres	2,9	2,8	2,5	2,3	1,9	1,6
Mujeres	3,9	3,7	3,5	3,2	2,8	2,5
Edad media						
Ambos sexos	36,4	37,1	37,7	38,4	39,1	39,8
Hombres	36,8	37,5	38,1	38,7	39,3	39,9
Mujeres	35,7	36,5	37,2	38,0	38,8	39,7
Tasa refinada de actividad (por cien)						
Ambos sexos	63,0	64,6	66,2	67,7	69,2	70,5
Hombres	80,2	80,6	80,9	81,0	81,2	81,3
Mujeres	46,5	49,3	52,1	54,8	57,5	60,2
Número bruto de años de vida activa						
Ambos sexos	39,2	40,2	41,3	42,4	43,4	44,5
Hombres	52,2	52,1	52,1	52,1	52,0	52,0
Mujeres	27,3	29,3	31,4	33,4	35,4	37,5
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA RURAL						
Tasa de crecimiento de la población (por cien)						
Ambos sexos	1,1	1,2	1,2	1,1	0,9	0,7
Hombres	0,7	0,8	0,8	0,7	0,5	0,3
Mujeres	2,1	2,1	2,0	1,8	1,5	1,3
Edad media						
Ambos sexos	36,9	37,7	38,6	39,4	40,3	41,2
Hombres	37,1	37,9	38,7	39,5	40,4	41,3
Mujeres	36,4	37,3	38,2	39,1	40,1	41,1
Tasa refinada de actividad (por cien)						
Ambos sexos	65,9	67,0	68,1	69,1	70,2	71,2
Hombres	88,1	88,0	87,8	87,6	87,4	87,0
Mujeres	42,3	44,9	47,5	50,0	52,6	55,0
Número bruto de años de vida activa						
Ambos sexos	43,6	44,3	45,0	45,7	46,4	47,2
Hombres	59,4	59,2	58,9	58,6	58,4	58,1
Mujeres	27,1	28,9	30,7	32,5	34,3	36,2

a/ Estos indicadores están referidos a períodos quinquenales; el año de referencia indicado en la columna corresponde al límite inferior del período.

Fuente: Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía CELADE

Como se puede observar en el cuadro 2.3 la tasa de crecimiento de la población se ha mantenido desde el año 2000 al 2005 (2.5%), en el 2008 el crecimiento ha disminuido. Las proyecciones realizadas por el CELADE muestra un crecimiento lento en los próximos años, esto se debe principalmente a cambios en la cultura y estilos de vida de las personas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD
IMPACTO ALTO

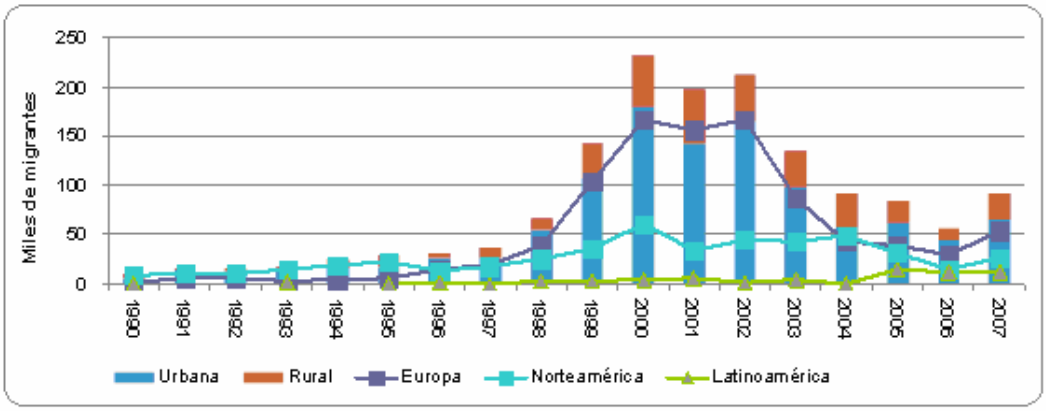
- Crecimiento de la población con capacidad física y legal para vender su fuerza de trabajo.

2.1.1.6.2 MIGRACIÓN

La migración es un fenómeno cuya incidencia aumentado considerablemente la última década en el Ecuador por razones básicamente socio-económicas.

La migración internacional se ha convertido en uno de los hechos más importantes para el Ecuador en el cambio de siglo.

Gráfico 2.12: Evolución migratoria ecuatoriana 1990-2007.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

La mayor presencia de los movimientos migratorios se registra a partir de 1998 (45.332), llegando a más del doble durante 1999 (108.837) y triplicándose para el 2000 (158.359), año de máximo éxodo en todo el período analizado. Los años siguientes, aunque disminuye, la migración sigue siendo elevada llegando en el 2001 a 148.607, el 2002 a 140.973 y a 116.324 en el 2003. La tasa de crecimiento más elevada se da entre 98-99 (140.1%).

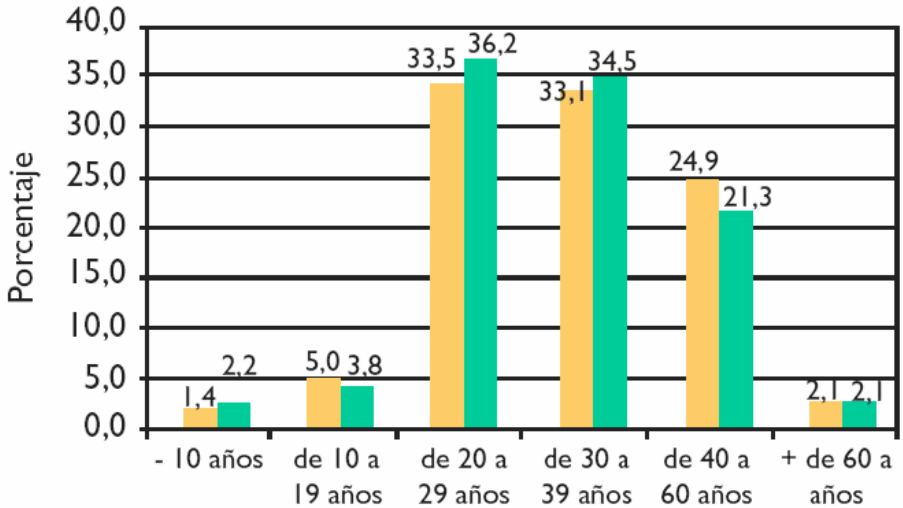
Estos primeros datos muestran que aun cuando se registra una leve disminución en los últimos años, las salidas en promedio son tres veces mayores antes de la crisis. El proceso migratorio coincide con la crisis financiera desatada desde fines de 1998 pero que continúa en los años siguientes, al margen de la relativa estabilización producida por la dolarización a partir del 2000.

De acuerdo a un reciente informe de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) sobre la emigración internacional en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca, se establece que en el 2003 salieron del país 114.545 personas, 15.286 de la ciudad de Cuenca. Este

dato se basa en un primer estudio aproximativo sobre el problema migratorio realizado en base a una encuesta en el mercado laboral ecuatoriano en el 2003.

El mayor número de emigrantes se concentra en el grupo de 20 a 29 años y en el de 30 a 39 años, a partir de los 40 años el número de emigrantes se reduce en forma significativa (gráfico 2.11).

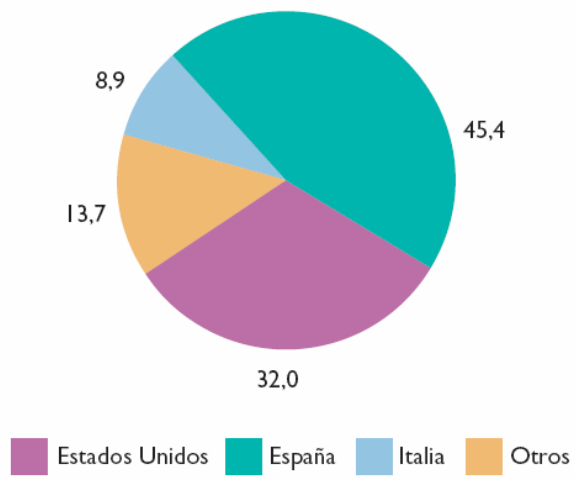
Gráfico 2.13: Población emigrante por grupo de edad y sexo en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.



Fuente: Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, FLACSO, 2003.

Si se considera la variable de género hay otras diferencias pues hay un mayor número de mujeres migrantes en Quito y Guayaquil, contrario a lo que sucede en Cuenca, donde solo el 33% son mujeres, porcentaje que disminuye al 30% tratándose de Estados Unidos como se puede observar en el gráfico 2.11.

Gráfico 2.14: Porcentaje de emigrantes por país de destino en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.



Fuente: Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, FLACSO, 2003.

La mayoría de emigrantes tienen como lugar de destino a España (45.4%), le sigue en orden de importancia Estados Unidos (32 %) y luego Italia con el 8.9 %. Finalmente un 13.7 % corresponde a la emigración hacia otros países entre los que se encuentran tanto países europeos como latinoamericanos y otros como se puede observar en el gráfico 2.12.

Una de las dificultades que caracteriza las migraciones, es no contar con estadísticas específicas que den cuenta de la verdadera magnitud de la movilidad humana. Además, la salida de muchas personas por vía marítima o por otras vías no registradas por ninguna fuente oficial dificultan conocer las verdaderas cifras, sin embargo, el país cuenta con diversas fuentes estadísticas que hacen posible un acercamiento a los datos verdaderos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

IMPACTO ALTO

- Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.
- Emigración de personas en las mejores edades laborales y las mejores condiciones físicas.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

Los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se pueden influir en ellos, el objetivo del análisis de la industria y de los competidores permitirá desarrollar un plan estratégico razonable para la empresa. La industria no es un sistema cerrado, los competidores salen y entran, los proveedores y compradores tiene un efecto sustancial sobre las perspectivas y rentabilidad de la industria.

Para la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. conocer las variables propias de la empresa en relación al tipo de mercado en que actúa le permitirá tomar acciones y mejorar su posición frente a los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

2.1.2.1 CLIENTES

El cliente es la persona más importante de una empresa y dar respuesta a sus demandas se hace necesario e imprescindible. El análisis del cliente permite a la empresa conocer mejor el comportamiento, las necesidades,

el nivel de satisfacción y así reaccionar en consecuencia para incrementar su ventaja competitiva en el mercado.

2.1.2.1.1 CLIENTES ACTUALES

Este análisis permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.

Es importante recordar que con fecha 14 de junio del 2008 transforma su razón social y reforma sus estatutos de ahí en adelante su cartera de clientes está conformada por doce prestigiosas empresas las cuales han hecho y hacen uso de varios de los servicios que la empresa presta.

La cartera de clientes de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. es:

Cuadro 2.8: Cartera de clientes actuales.

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
SERVICIOS Empresas de Servicios Complementarios	SGS DEL ECUADOR S.A.	Srta. Mary Urgilés, Gerente de Recursos Humanos
TRANSPORTE Empresas de Servicios de Transporte y Carga	MAQUIFOUR 4X4 S.A.	Srta. Mónica Silva Castro, Jefe Administrativa
	TERMINAL TERRESTRE IBARRA CEM	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
ELÉCTRICO Empresa Eléctrica	EMELSUCUMBÍOS	Ing. Pedro Merizalde Presidente Ejecutivo
	TRANSELECTRIC S. A.	Eco. Marcia Caicedo, Vicepresidenta Administrativa Financiera

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
ELÉCTRICO Empresa Eléctrica	HIDROTOAPI S.A.	Ing. Juan Carlos Araujo Gerente
INDUSTRIAL Fabrica de Muebles y Sistemas Modulares Fabrica de Cemento Fabrica de Plásticos	SERVIMAD Cía. Ltda.	Ing. Remigio Dávalos, Gerente
	CEMENTOS CHIMBORAZO	Ing. Danilo Moreno, Gerente General
	FLEXIPLAST S. A.	Lcdo. Paco Torres, Gerente Financiero
ALQUILER Alquiler de Oficinas y Almacenes	FORMIGAL S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
AGRICULTURA Productora de Alfalfa	PALACARA S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
CONSTRUCTORA	MUSHUCHAMBI CONSTRUCCIONES S.A.	In. Marcelo Collaguaso Administrador

Siendo los principales clientes de la empresa:

- SGS DEL ECUADOR S.A. empresa dedicada a la prestación de servicios de inspección, supervisión, análisis de laboratorio y certificación de productos para la exportación-importación, opera a través de sus diferentes divisiones comerciales: Agrícola, Productos de Consumo y Laboratorios; Sistemas y Servicios de Certificación; Petróleo, Gas y Químicos. La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. le presta servicios de Selección de Personal Técnico y Administrativo para sus oficinas en Guayaquil, Quito, Cuenca, Esmeraldas, Manta, Machala, Lago Agrio y Tulcán. SGS DEL ECUADOR S.A. es una empresa muy exigente ya que maneja estrictos estándares de calidad.
- MAQUIFOUR 4X4 S.A. dedicada a la prestación de servicios de montacargas, grúas, cargadoras, transporte de carga pesada, transporte terrestre de materiales de construcción esta empresa busca

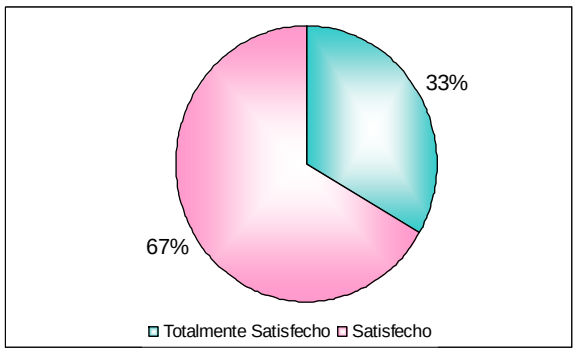
de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. los servicios de administración de nomina.

- EMELSUCUMBÍOS, dedicada a la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica en los sectores urbano, urbano marginal, rural, sistemas aislados del nororiente Ecuatoriano, ubicado en las provincias de Sucumbíos y Orellana, este cliente hace uso de los servicios de Selección de personal tanto para la planta como para las oficinas.
- SERVIMAD Cía. Ltda. es una empresa dedicada fabricación de muebles y sistemas modulares de oficina, mobiliario escolar y universitario. La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. participa en esta empresa en la selección de personal.

Con el fin de determinar el valor percibido por el cliente, el grado de satisfacción, su nivel de fidelidad y la incidencia de estos factores en la rentabilidad y el crecimiento del negocio se realizó una encuesta a toda la cartera de clientes (anexo 1).

El análisis obtenido de la encuesta es el siguiente:

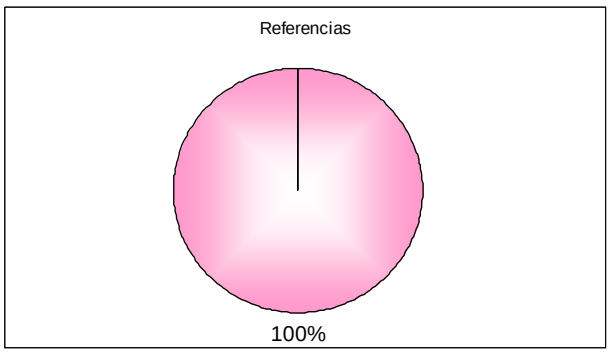
1.- ¿Está satisfecho con la calidad de los servicios que presta Sinergy For Business?



Elaborado por: Mónica Bermejo

El 33% de las empresas encuestadas opinan que están totalmente satisfechas con la calidad de los servicios que presta la empresa, mientras que el 67% restante opina que se encuentra satisfecho. Como se puede observar la calidad percibida por el cliente constituye una oportunidad de alto impacto para la empresa.

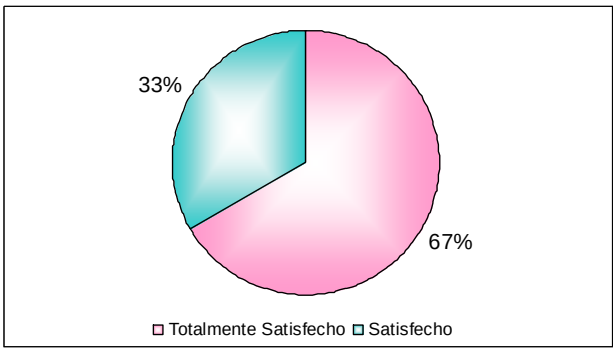
2.- ¿Cómo conoció del servicio que presta la empresa?



Elaborado por: Mónica Bermejo

El total de la cartera de clientes de la empresa señala claramente que llegaron a conocer el servicio por referencias.

3.- ¿Está satisfecho con la variedad de servicios ofrecidos?

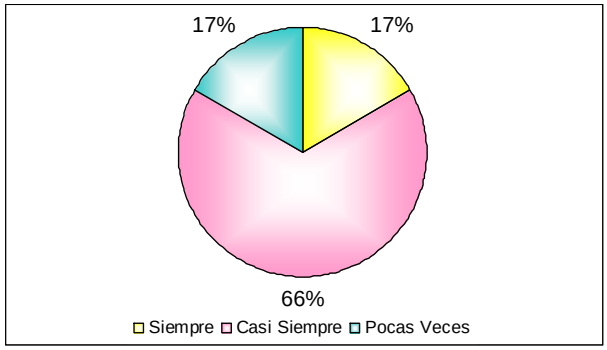


Elaborado por: Mónica Bermejo

El 67% de las empresas encuestadas opinan que están totalmente satisfechas con la variedad de servicios que presta la empresa, mientras

que el 33% restante opina que se encuentra satisfecho. Como se puede observar la variedad de servicios que presta actualmente la empresa cubre las necesidades del cliente, esto constituye una oportunidad de alto impacto para la organización.

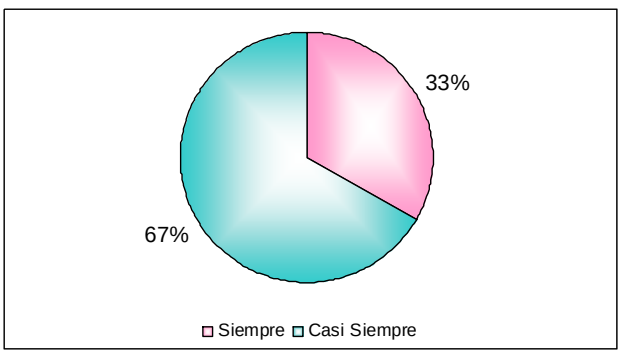
4.- Ha recibido servicio post-venta por parte de la empresa



Elaborado por: Mónica Bermejo

El 17% de los clientes de la empresa han recibido siempre el servicio post- venta, el 66% casi siempre y el 17% restante pocas veces. Esto constituye una oportunidad de impacto medio debido a que este servicio ha sido medianamente explotado y no ha llegado al cliente de manera equitativa.

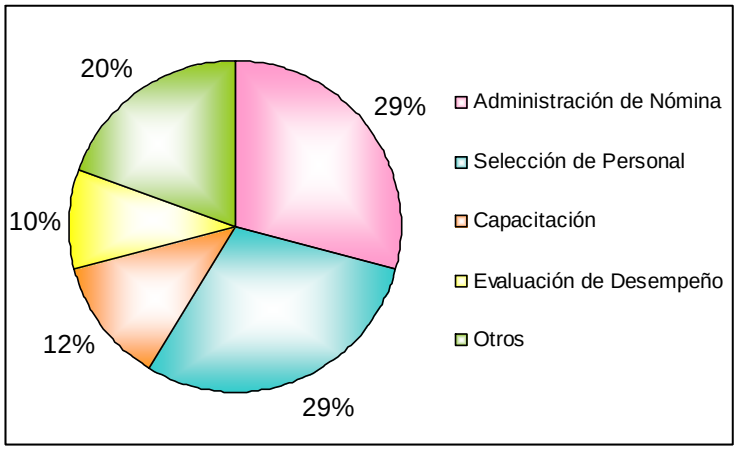
5.- ¿El personal de la empresa responde satisfactoriamente las consultas técnicas?



Elaborado por: Mónica Bermejo

El 33% de los clientes opina que el personal de la empresa responde siempre de manera satisfactoria las consultas técnicas realizadas, mientras el 67% opina que casi siempre esas preguntas son respondidas. Esto constituye una amenaza de impacto medio ya que es deber de la institución responder al cliente todas las inquietudes que tenga en relación al servicio.

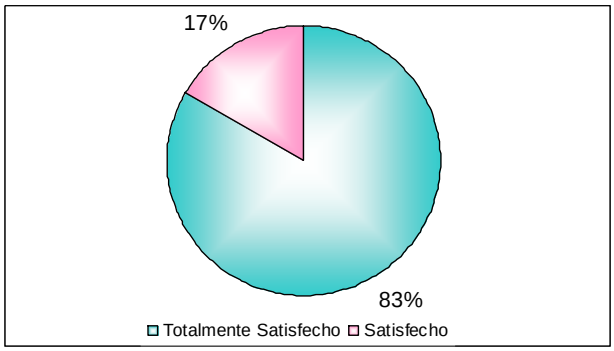
6.- ¿Qué servicios conoce usted que presta la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda.?



Elaborado por: Mónica Bermejo

Al aplicar esta pregunta abierta, se puede observar que los servicios más conocidos por el cliente son la Administración de Nómina y la Selección de Personal con un 29% cada uno, adicionalmente la Capacitación como la Evaluación de Desempeño tienen una incidencia importante con el 12% y 10% respectivamente, existen otros servicios conocidos por el cliente con poca frecuencia de repetición que suman el 20%. Esto constituye una amenaza de impacto medio debido a que el cliente no conoce todos los servicios que presta la empresa estos momentos.

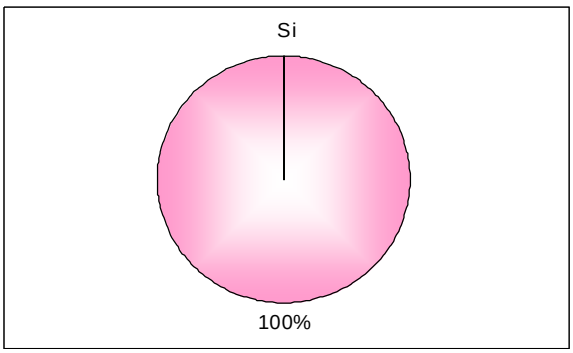
7.- ¿Está satisfecho con el trato que recibe del personal de la empresa?



Elaborado por: Mónica Bermejo

Como se puede visualizar la mayoría de clientes que representa el 83% está totalmente satisfecho con el trato que recibe del personal de la empresa y el 17% se encuentra satisfecho, como se puede notar el nivel de satisfacción constituye una oportunidad de impacto alto para la organización.

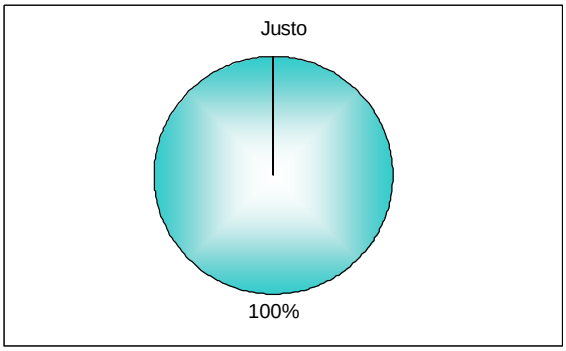
8.- Recomendaría nuestros sistemas a otros colegas?



Elaborado por: Mónica Bermejo

La totalidad de los clientes de la empresa están dispuestos a recomendar los servicios que presta la misma a otros colegas. Esta opinión es una oportunidad de alto impacto debido a que el boca a boca es el medio menos costoso para dar a conocer el servicio.

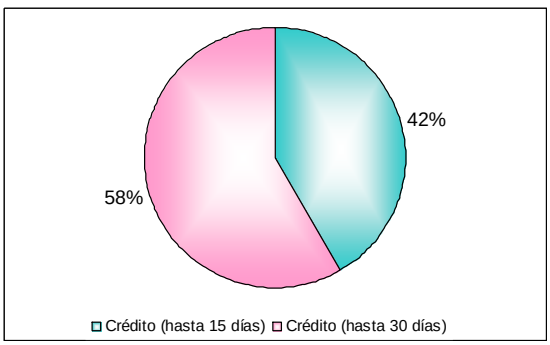
9.- El valor que Sinergy For Business cobra por los servicios prestados los considera:



Elaborado por: Mónica Bermejo

El 100% de los clientes consideran que los precios cobrados por la empresa son justos, esto constituye una oportunidad de impacto alto ya que muestra la conformidad de los clientes con el precio que ha estipulado la empresa.

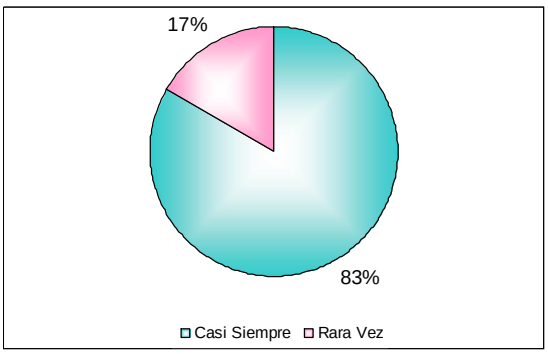
10.- Cuál considera que debería ser la forma de pago.



Elaborado por: Mónica Bermejo

Todos los que conforman la cartera de clientes de la empresa sugiere que la forma de pago debería hacerse a crédito, sin embargo el 58% de los clientes solicitan un crédito de hasta quince días mientras el 42% restante indica que el plazo debe extenderse hasta treinta días. Esto constituye una amenaza de alto impacto para la empresa debido a que afecta la liquidez de la misma.

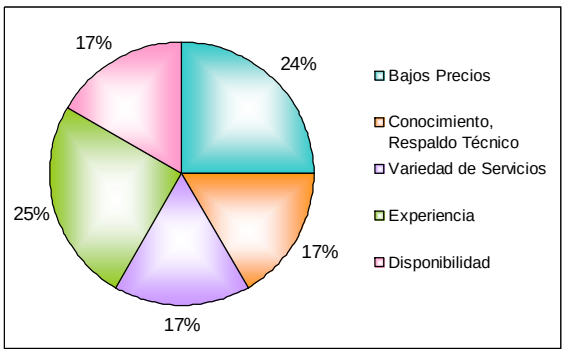
11.- Cumple la empresa los plazos y términos pactado en el contrato.



Elaborado por: Mónica Bermejo

El 83% de los clientes opina que los plazos y términos pactados en el contrato casi siempre son cumplidos mientras el 17% indica que rara vez, esto constituye una amenaza de alto impacto.

12.- Que busca de una empresa dedicada a la gestión del talento humano.

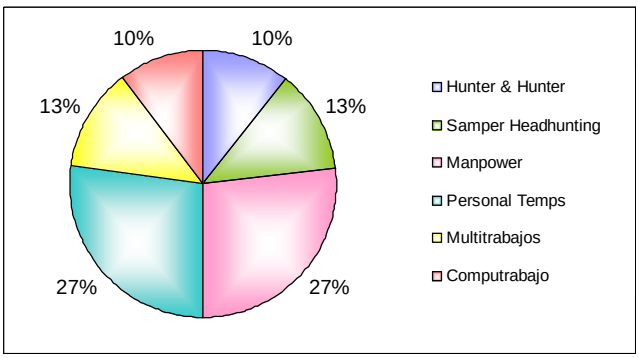


Elaborado por: Mónica Bermejo

El 24% de los clientes buscan en una empresa de gestión del talento humano bajos precios, el 17% conocimiento y respaldo técnico, el otro 17% variedad de servicios, el 25% experiencia y el 17% restante disponibilidad. Como se puede ver los precios bajos y la experiencia son factores muy valorados por el cliente al momento de escoger a su proveedor se servicios, esto constituye una amenaza de alto impacto para

la empresa debido a que su permanencia en el mercado es reciente aunque los precios que maneja se encuentran en la media de su competencia de acuerdo a datos suministrados por la empresa.

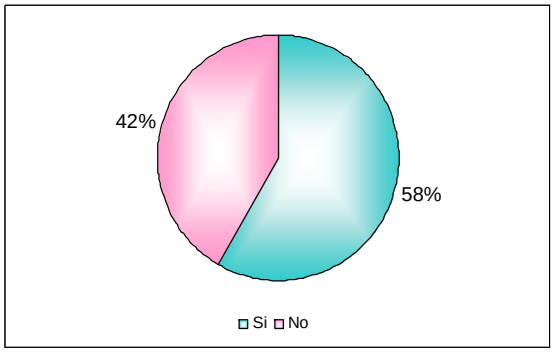
13.- Nombre a cuatro empresas que se le venga a la mente que presten servicios relacionados con la Gestión del Talento Humano.



Elaborado por: Mónica Bermejo

Las empresas dedicadas a la Gestión del Talento Humano más conocidas por el cliente con un 17% cada una es la empresa Manpower y Personal Temps, en segundo lugar se ubican Multitrabajos y Samper Headhuning con 13% cada una y con el 10% restante Hunter & Hunter y Computrabajo. Esto constituye una amenaza de alto impacto para la empresa ya que el cliente tiene conocimiento de la existencia de otras empresas que proveen el mismo servicio que la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

14.- Ha contratado los servicios de las empresas mencionadas en la pregunta anterior.



Elaborado por: Mónica Bermejo

Haciendo referencia a la anterior pregunta el 58% de los clientes han hecho uso de los servicios de las empresas antes mencionadas, esto constituye una amenaza de impacto medio ya que no existe fidelidad en el cliente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.
- Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.
- Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa
- Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.
- Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.

AMENAZA

- El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas.
- Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito afectando con esto la liquidez de la empresa.
- El cliente considera que los plazos y términos del contrato no se han cumplido a cabalidad.
- Los clientes valoran la experiencia de su proveedor se servicios.
- No existe fidelidad del cliente.

2.1.2.1.2 CLIENTES POTENCIALES

Para determinar a los clientes potenciales de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. es importante recordar su historia; la empresa en si, tiene poco tiempo en el mercado pero tiene una gran trayectoria en actividades relacionadas a la gestión del talento humano como la Intermediación Laboral y Tercerización de Servicios Complementarios, estas dos últimas actividades eliminadas por el Mandato 8 emitido por la Asamblea Constituyente el 30 de abril del 2008.

Esa trayectoria da la pauta para determinar a los clientes potenciales que serían aquellas empresas que hacían uso de las dos figuras mencionadas anteriormente.

Los clientes potenciales de la empresa son:

Cuadro 2.9: Cartera de clientes potenciales.

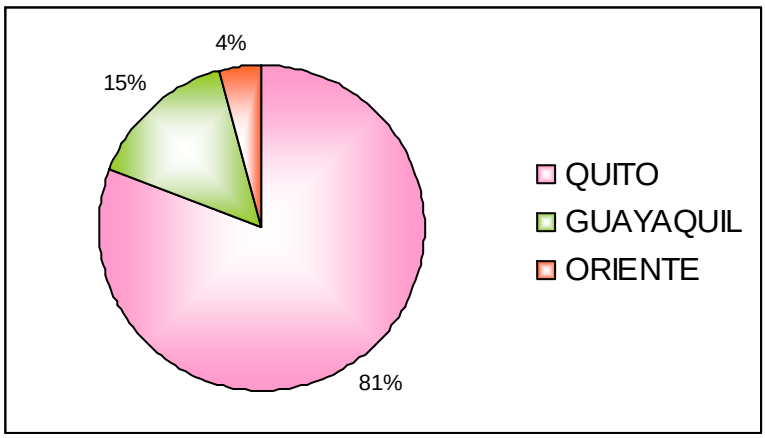
SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTE
PETROLERO Extracción y Procesamiento del Petróleo	REPSOL – YPF (EX – MAXUS) ECUADOR INC	Ing. Andrés Cevallos Dpto. de Compras y Contratos
	TECPECUADOR	Lcda. Ana Lucía Barrera, Jefe de Abastecimientos.
	PETROLEOS SUD AMERICANOS S. A.	Dr. Marcelo Aguirre, Gerente Administrativo
	PERENCO ECUADOR (KERR McGEE ECUADOR ENERGY Co.)	Sr. Fabián Mosquera, Gerente de Contratos
	AGIP OIL ECUADOR B. V.	Sra. Gina Riquetti, Contratos
	PETROINDUSTRIAL – REFINERIA ESMERALDAS	Dr. Marcos Quelal A., Jefe Administrativo
	PETROCOMERCIAL	Dr. Edgar Herrera Departamento de Contratos
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Sector Petrolero	BAKER - CENTRILIFT Y ASOCIADAS	Ing. Pablo Olaciregui, Presidente Ejecutivo
	DRILLFOR	Ing. Pablo Olaciregui, Presidente Ejecutivo
	MEDANITO DEL ECUADOR	Ing. Jairo Brito, Gerente Administrativo Financiero
	PERFOREC	Sra. Helena de Orellana, Gerente Administrativa
	MI OVERSEAS LTD. ECUADOR BRANCH	Sra. Lorena Játiva, Recursos Humanos
	LIBERPETROL S. A.	Dr. Marcelo Aguirre, Gerente Administrativo.
	TUBOSCOPE VETCO	Ing. Jorge Gómez, Jefe Administrativo Financiero

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	REPRESENTANTE
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS Sector Petrolero	NB SERVICES	Ing. Gene Price, Gerente de Desarrollo de Negocios.
	PETROINDUSTRIAL – COMPLEJO INDUSTRIAL SHUSHUFINDI	Superintendencia General, Contratos. Gabriel Moreta
	EMELESA.	Sra. Jenny Vera, Asesoría Jurídica
	COMTECSER	Ing. Jairo Brito, Gerente Administrativo Financiero
	TOSCHEM S. A. (BETZDEARBORN S. A.)	Ing. Tomás Peñaherrera, Gerente
SERVICIOS Servicios Básicos	EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE (EMAAP)	Lcdo. Ramiro Franco, Departamento de Personal.
	EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO (EMASEO)	Ing. Álvaro Zambrano, Jefe de Recursos Humanos
	EMPRESA METROPOLITANA DE TRANSPORTE (EMT)	Dpto. de Clientes. Gonzalo Sánchez
SERVICIOS Servicios Bancarios	BANCO INTERNACIONAL	Eco. Venancio Martín García, Gerente de Recursos Humanos
BIENES Maquinaria Petrolera	ABB LUMMUS GLOBAL DEL ECUADOR S. p. A.	Ing. Desiderio Olivieri, Gerente de Sucursal.
INDUSTRIAL Fabrica de Pinturas	PINTURAS CONDOR Y ASOCIADAS	Dr. Roberto Barreno, Gerente de Recursos Humanos.
SERVICIOS Servicios Sociales	INNFA - ESMERALDAS	Lcda. Malena Duque, Jefe Administrativa

Los clientes potenciales de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. son las empresas medianas y grandes, especialmente aquellas que se

encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, Guayaquil y el Oriente dedicadas a los servicios relacionados con la extracción de petróleo puesto que son segmentos rentables para la organización.

Gráfico 2.15: Empresas dedicadas a la extracción de petróleo o crudo de gas natural, actividades de tipo de servicios relacionados con la extracción.



Fuente: Superintendencia de Compañías.
Elaborado por: Mónica Bermejo

Como se puede observar en el gráfico 2.13 la mayor parte del mercado se encuentra ubicado en la ciudad de Quito con el 81% (211 empresas), le sigue la ciudad de Guayaquil con el 15% (39 empresas) y el oriente con 4% (11 empresas) ver en detalle en el anexo 2. Este es el segmento de mercado que la empresa pretende abarcar por varias razones la primera por la experiencia en el sector y la segunda por la rentabilidad que este representa.

El sector petrolero es un segmento rentable para la empresa ya que constantemente requieren de mano de obra especialmente para trabajos de campo.

Sin embargo, la empresa atiende y está dispuesta atender a otros sectores de la economía principalmente a empresas medianas y grandes que son quienes demandan más los servicios que la empresa presta.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Mercado potencial altamente rentable.
- Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. un buen proveedor.

2.1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores son firmas y personas que proporcionan los recursos que la empresa y sus competidores necesitan para operar, hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia ya que repercuten en la competitividad de la empresa a través del costo y la calidad de los productos que venden.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. posee dos proveedores:

Cuadro 2.10: Cartera de proveedores actuales.

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
TECNOLÓGICO	POLYGRAPH	Sr. Carlos López
SERVICIOS	MULTITRABAJOS	Sr. Christian Rivera

POLYGRAPH le provee a la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. el Software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS que es una de las mejores herramientas conocidas para selección de personal.

Cuenta con 21 Pruebas Psicotécnicas Computarizadas, agrupadas dentro de los diferentes tipos de evaluaciones como lo vemos a continuación:

- Tests de Ventas.
- Estilos Administrativos.
- Rasgos de Personalidad.
- Nivel de Inteligencia.
- Aptitud Mental.
- Preferencias Vocacionales y Personales.
- Adaptabilidad al Puesto.
- Habilidades Gerenciales.
- Valores.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. está afiliada a multitrabajos.com, tiene acceso a todos los currículums de la base de datos y la oportunidad de publicar ofertas de empleo en la página de multitrabajos.

Adicionalmente son representantes de la Metodología de Desarrollo de Competencias Gerenciales y Liderazgo “CRESTCOM” una de las franquicias más grandes del mundo en capacitación de ejecutivos.

Con el fin de obtener más información se procedió a la aplicación de una encuesta con la finalidad de conocer la relación proveedor- empresa y determinar las oportunidades y amenazas de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. Ver encuesta en el anexo 1.

El análisis obtenido de la encuesta es el siguiente:

POLYGRAPH y MULTITRABAJOS califican a la empresa como un muy buen cliente adicionalmente mencionan que hasta el momento Sinergy For Business Cia. Ltda. siempre ha respetado los contratos establecidos.

En POLYGRAPH el tiempo aproximado de entrega del Software es de dos semanas una vez firmado el contrato, la forma de pago es al contado, adicionalmente la empresa cobra mensualmente por el número de máquinas instaladas con este sistema, la empresa vuelve a instalar el programa como garantía en el caso de deterioro del computador o daño en el producto (software). El tiempo de actualización de los programas varía de seis meses a un año.

En MULTITRABAJOS el tiempo aproximado de la entrega del usuario y la clave que le da acceso a la base de datos es casi inmediato una vez firmado el contrato y hecho el deposito. La forma de pago es al contado y se lo realiza una vez al año. Las garantías que ofrece la empresa tiene que ver con la asistencia técnica del uso de la plataforma y en caso de problemas de acceso a la misma, esta asistencia no tiene costo adicional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Se ofrecen garantías de los productos por daño en el computador o fallas en el sistema.
- Los proveedores brindan asistencia técnica sin costo adicional durante la vigencia del contrato.

AMENAZA

- La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.
- La empresa no tiene crédito con sus proveedores.

2.1.2.3 COMPETENCIA

El análisis de la competencia es una parte importante del diagnóstico del entorno, la intensidad de los competidores tendrá un significativo impacto conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifique. A medida que la competencia crezca incidirá directamente en las ventas y en el posicionamiento de la empresa en el mercado por ende afectando directamente a las utilidades de la industria a tal grado que pierda su atractivo.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. reconoce como sus principales competidores a las siguientes empresas, en todo o parte de sus productos:

- Hunter & Hunter
- Samper Headhunting
- Manpower
- Personal Temps

HUNTER & HUNTER

Es una firma consultora con 20 años de experiencia en el mercado, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Juan Gonzalez 35-26 y Juan Pablo Sanz Edif. Torres Vizcaya 5 piso.

Los servicio que presta la empresa son:

- Consultoría en Gestión de Recursos Humanos.
- Consultoría en Transformación Organizacional.

CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los servicios de asesoría en esta materia se agrupan en las siguientes áreas:

- Planificación Estratégica de Recursos Humanos
- Cadena de valor.
- Diseño de la estructura organizacional bajo el esquema de Competencias.
- Diagnóstico de Clima Organizacional
- Cultura Organizacional
- Reinserción Laboral
- Outplacement
- Assessmet de potencial para cargos ejecutivos y de responsabilidad funcional
- Assessment de Vendedores
- Análisis grafológico
- Cociente Emocional

Adicionalmente realiza servicios de outsourcing de recursos humanos como:

- Selección e Inducción de personal
- Capacitación y entrenamiento
- Estructura Organizacional
- Sistemas de compensación y beneficios
- Relaciones laborales y marco legal
- Sistemas de control y Servicios generales

CONSULTORÍA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Áreas principales de Gestión:

- Estrategia
- Estructura
- Cultura
- Gente
- Procesos

Áreas que acompañan al desarrollo del cambio organizacional:

- Liderazgo y Gerencia de Cambio
- Talento e Innovación
- Negociación bajo principios
- Management Integral

Hunter & Hunter posee la certificación ISO 9000 y trabaja actualmente con importantes empresas del país como: (más detalles en el anexo 3).

- General Motors
- Supermaxi
- El Comercio
- Corporación Financiera Nacional

SAMPER HEAD HUNTING

En el Ecuador la compañía arrancó sus operaciones en marzo del año 2002 dedicándose exclusivamente a evaluar y reclutar líderes de negocios. Según datos de la empresa ha atendido regularmente los requerimientos de selección de personal en aproximadamente 142 organizaciones pertenecientes a más de 56 sectores de la economía nacional (ver detalle en el anexo), habiendo llevado a cabo más de 500 procesos de búsqueda y evaluación de ejecutivos en Ecuador, durante estos años.

Samper Headhunting se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. 12 de Octubre N24-593 y Fco. Salazar Ed. Plaza 2000 P.8. y Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo y Joaquín Orrantia. Ed. Professional Center Of.407. A partir del 2007 ha expandido sus operaciones aperturando oficinas en Bogotá- Colombia.

Es de gran importancia mencionar que la empresa otorga una garantía desde 3 meses a 1 año, dependiendo el nivel salarial acordado con el candidato, para reemplazarlo en caso de inconformidad de ambas partes (cliente o candidato), sin costo adicional para la empresa contratante.

MANPOWER

En Ecuador la compañía opera desde 1980, Manpower cuenta con oficinas distribuidas estratégicamente a lo largo del territorio nacional. La oficina principal se encuentra en la ciudad de Quito en la Jorge Washington 742 y Av. Amazonas tiene además cuatro sucursales dentro del país en la ciudad de Guayaquil, Manta, Cuenca y Ambato.

La empresa atiende diversas áreas de la gestión técnica de los Recursos Humanos, como Modelos de Gestión por Competencias, Clima Laboral, Análisis de Sueldos y Remuneraciones, Desarrollo Organizacional, Outplacement, Manejo de Stress, entre otros.

La empresa brinda servicios de búsqueda, evaluación y selección de personal; proceso que está certificado con la norma internacional ISO 9001-2000. Adicionalmente la empresa brinda servicios de asesoría en Finanzas, Relaciones Comunitarias, y en diferentes áreas de Planeamiento Estratégico y creación de indicadores de gestión especializados, más información en el anexo 3.

PERSONAL TEMPS

Es una empresa consultora de recursos humanos creada en 1984 ubicada en la ciudad de Quito en la República El Salvador 733 y Portugal.

Personal Temps se dedica a la búsqueda y selección de personal para empresas de acuerdo a las necesidades y parámetros estipulados por el

cliente: nivel académico, experiencia, responsabilidades del cargo, por rango de remuneración para áreas directivas, técnicas y operativas.

Una de las características que comparten las cuatro empresas antes mencionadas es que todas se encuentran en un proceso de reestructuración ya que los servicios núcleo del negocio (tercerización e intermediación laboral) fueron eliminados por la Asamblea Nacional Constituyente.

Adicionalmente la empresa tiene otros competidores que se detalla brevemente a continuación:

www.acce.com.ec

En la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador ACCE se encuentran afiliadas las siguientes empresas que prestan servicios de consultoría en temas relacionados con la Gestión del Talento Humano.

Cuadro 2.11: Empresas Consultoras que prestan servicios en actividades relacionadas con la Gestión del Talento Humano según ACCE.

COMPAÑIA	CIUDAD	TIPO	ESTADO
ACOLIT - ASESORES Y CONSULTORES DEL LITORAL Cía. Ltda.	Portoviejo	Compañía Nacional	ACTIVA
CONSULTORIA TOTAL C. LTDA.	Portoviejo	Compañía Nacional	ACTIVA
ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional	ACTIVA
ENVIROSERV CONSULTORA AMBIENTAL C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional	ACTIVA
SINERGY FOR BUSINESS SINERGIA EMPRESARIAL CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional	ACTIVA
SMT ASESOR C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional	ACTIVA
TECNOLOGÍA INVERSIONES ECUADOR, TECNIE Cía. Ltda.	Quito	Compañía Nacional	ACTIVA

Fuente: Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador ACCE.

En la actualidad la Internet se ha convertido en un medio importante donde oferentes y demandantes de trabajo hacen sus transacciones. Existen varias páginas en la red dedicadas a la intermediación entre las empresas y las personas que necesitan trabajar.

A continuación se detallan las empresas ecuatorianas dedicadas a satisfacer necesidades de empleo en el país a través de la Internet:

- Acciontrabajo
- CompuTrabajo
- HojasdeVida
- Human Solutions
- Mercadodelempleo
- Multitrabajos
- Opcionempleo
- PorFinEmpleo
- Profesionales.ec

www.porfinempleo.com

www.computrabajo.com.ec

www.opcionempleo.ec

www.mercadodelempleo.com

www.cepesiu.org

empleo.espe.edu.ec

www.evisos.ec

www.conquito.org.ec

Por medio de la página web las personas que quieren encontrar oportunidades de trabajo o desean dar a conocer su currículum conformen una amplia base de datos que está a disposición de las más importantes empresas del país.

Las empresas obtienen con la suscripción una base de datos ilimitada de candidatos, constantemente actualizada. La participación es totalmente gratuita sin costo alguno para los candidatos.

Existen varias páginas web que sirve como punto de enlace entre quienes ofertan o demandan trabajo.

Estos son los medios o herramientas que varias empresas utilizan para contratar a su personal, pero no se puede considerar como un mecanismo efectivo en comparación con el servicio que presta la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. ya que para seleccionar al candidato adecuado es necesario un análisis más profundo del mismo.

Adicionalmente, existen organizaciones como el Ministerio de Trabajo y el Consejo Nacional de las Mujeres CONAMU que ponen a disposición de las empresas bases de datos de personas que necesitan empleo a las empresas de forma gratuita.

2.1.2.3.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Cuadro 2.12: Análisis de la competencia

RANGO	HUNTER & HUNTER					SAMPER HEADHUNTING					MANPOWER					PERSONAL TEMPS					EMPRESAS ON-LINE					SINERGY FOR BUSINESS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio		x						x					x					x							x				x	
Experiencia				x					x				x					x				x				x				
Disponibilidad			x					x					x					x						x					x	
Puntualidad				x					x					x					x					x					x	
Respaldo Técnico					x				x					x					x		x								x	
Variedad del Servicio				x				x						x					x		x								x	

1 Malo
2 Medianamente Malo
3 Bueno
4 Muy Bueno
5 Satisfactorio

Elaborado por: Mónica Bermejo

Cuadro 2.13: Comparación con la competencia.

RANGO	SINERGY FOR BUSINESS				
	1	2	3	4	5
Precio		*	* * *	*	*
Experiencia	*	*	* *	* *	
Disponibilidad			* * * *	* *	
Puntualidad				* * * * * *	
Respaldo Técnico	*			* * * *	*
Variedad del Servicio	*		*	* * * *	

- Hunter & Hunter
- Samper Headhunting
- Mampower
- Personal Temps
- Empresas On-line
- Sinergy For Business

Elaborado por: Mónica Bermejo

Como se puede observar en el cuadro 2.13 la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. mantiene un nivel promedio comparado con su principales competidores en los puntos de impacto que tienen relación con el precio, la disponibilidad, la puntualidad, el respaldo técnico y la variedad de servicios prestados. Sin embargo, existe una desviación marcada que afecta a la competitividad de la empresa, la experiencia de la misma en el mercado, es un factor muy valorado por los clientes al momento de escoger un proveedor.

Adicionalmente se puede observar que la empresa Hunter & Hunter y Samper Headhunting tienen similares características, los precios de los servicio que manejan son altos y no poseen gran variedad de los mismos, esto se debe a que su segmento de mercado se ha centrado en la selección de personal administrativo. Es importante destacar que estas dos empresas poseen innovadores equipos y sistemas de evaluación en comparación de las otras empresas antes mencionadas cabe recalcar que estos sistemas están especializados para la selección y evaluación de personal administrativo.

En cambio, las empresas Mampower, Personal Temps y Sinergy For Business Cia. Ltda. poseen similares servicios dirigidos tanto a personal administrativo como operativo.

Es importante mencionar que las empresas On-line se han convertido en una solución para las organizaciones que requieren de personal, sin embargo el trabajo de estas empresas no es especializado, simplemente es un punto de encuentro entre demandantes y oferentes de trabajo de ahí su bajo costo. Todas las empresas antes mencionadas también hacen uso de estos servicios como parte del proceso de selección pero se encargan de hacer un análisis, pruebas, control y verificación de datos profundo de los candidatos para el puesto solicitado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZAS

- Falta de experiencia en los servicios que presta la empresa actualmente.
- Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado.
- La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

El objetivo de analizar la empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las empresas que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La administración como proceso comprende funciones y actividades que la administración debe llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Para analizar la capacidad administrativa de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. se analizarán los siguientes puntos:

- Investigación.
- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Evaluación.

2.2.1.1 INVESTIGACIÓN

La investigación es un proceso que, permite obtener información relevante y fidedigna de la empresa, la industria y el entorno con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de estos factores.

En el caso de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. realiza actividades de investigación a través de llamadas telefónicas y encuestas las mismas que son realizadas al cliente durante la venta del servicio y posterior a esta. De igual manera la empresa realiza evaluaciones de desempeño de los trabajadores en forma periódica. Sin embargo, no existe una investigación de los factores macro, ni de una investigación de mercado que le permita determinar la demanda del servicio, los clientes potenciales y la competencia que afectan a la organización.

Como se puede ver la empresa realiza actividades de investigación básica que no le permite tener una visión real del mercado.

2.2.1.2 PLANIFICACIÓN

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. no posee un plan operativo ni una planificación estratégica que le permita definir lo que quiere lograr y como piensa lograrlo. Como se puede ver una falta de planificación afecta a toda la empresa ya que no podrá minimizar el riesgo, aprovechar las oportunidades que surjan y detectar las amenazas que ponen en riesgo los objetivos empresariales.

Es importante mencionar que la empresa se encuentra en un periodo de reestructuración debido al cambio de actividad, esta es una de las causas por las cuales no posee un plan operativo ni una planificación estratégica. Sin embargo la empresa ha definido su misión, visión así como los principios y valores que regirán sus actividades. Dentro de la filosofía corporativa de la empresa no posee objetivos ni estrategias que apoyen la visión institucional.

En este periodo de adaptación es de gran importancia contar con una planificación estratégica que le permita a la empresa enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, de tal forma que al iniciar cualquier actividad, se pueda ejecutar de la mejor manera posible pensando a corto y a largo plazo.

De igual manera el plan operativo es de vital importancia ya que es la culminación del detalle del plan estratégico que permitirá adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la

estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores. Por este motivo la empresa en estos momentos encuentra varias trabas en el proceso de contratación de servicios que apoyan a las actividades que realiza la empresa (contratación de psicólogos, doctores etc.), convirtiéndose en un cuello de botella al momento de la selección de personal. Además la empresa no posee planes ni proyectos que permitan mejorar las condiciones actuales de la misma.

2.2.1.3 ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa, es por eso que utilizan herramientas como el organigrama que indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión.

En el caso de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. la Junta de Accionistas ha definido la estructura orgánica del área administrativa de manera formal, inclusive ya poseen un organigrama como se pudo observar en el gráfico 1.2 que muestra claramente el tipo de administración que se pretende ejercer, sin embargo no se ejecutan las funciones asignadas a cada cargo y todos realizan funciones diversas.

El objetivo de la empresa al implantar este sistema organizacional (organigrama circular) es la creación de una red de comunicación e información donde todos los miembros de la empresa interactúan. Las ventajas de este modelo de organización es que eliminan o disminuyen al menos la idea del status más alto o más bajo, adicionalmente este modelo permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel. Es

importante indicar que este tipo de organigramas son poco utilizados porque resultan confusos y difíciles de leer.

Adicionalmente la empresa aún no posee manuales administrativos que permitan definir las funciones y responsabilidades de cada unidad y de cada cargo de manera formal, a fin de facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo.

En este punto es importante mencionar que algunos de los miembros de la Junta General de Socios tienen cierto grado de compatibilidad o afinidad con empleados de la empresa sin embargo, la organización tiene una adecuada ordenación de las relaciones económicas y profesionales entre los miembros que están integrados en la dirección de la empresa, su gestión y organización, a través de instrumentos protocolarios como sesiones, levantamiento de actas y otros mecanismos de control donde se formaliza cualquier decisión tomada por todos los miembros que conforman Sinergy For Business, con el fin de asegurar una buena conducta mediante controles balanceados, proveer una guía a la gerencia, controlar las decisiones, documentar las conductas y crear un entorno de transparencia.

En general este tipo de empresas suelen correr el riesgo que las decisiones y acciones sean manipuladas en provecho propio o ajeno, anteponiendo los intereses personales sobre los de la empresa.

2.2.1.4 DIRECCIÓN

Esta etapa del proceso administrativo es de gran trascendencia, la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. cuenta con un líder a la cabeza, que es la persona encargada de que cada persona realice el trabajo de mejor manera, para esto coordina, motiva a su personal, y orienta sus labores.

Una de las fortalezas de la empresa es la Gerencia General que se encuentra representada por un líder que fomenta la comunicación, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos antes de tomar una decisión. Como se puede notar el tipo de liderazgo de la empresa es participativo.

De igual manera, es importante mencionar que la empresa cuenta con cuatro miembros que tienen instrucción de superior y un alto nivel de liderazgo, cada uno de ellos maneja a grandes grupos de personas que si bien es cierto no son parte de la organización son el eje fundamental del servicio.

Estos grandes grupos de personas mencionados anteriormente son producto de una exhaustiva búsqueda y análisis de varios candidatos que una vez que son escogidos reciben inducción para ocupar un puesto en la empresa contratante.

2.2.1.5 CONTROL

Esta etapa del proceso administrativo consiste en comprobar que lo que se esta haciendo si esta de acuerdo con lo planeado, dirigido a los objetivos y a través de los programas propuestos.

Respecto a esta variable no se puede decir que la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. cuenta con un control en todas las áreas y actividades de la organización, el motivo principal se debe a la falta de una planificación formal. Sin embargo es importante mencionar que la empresa ejerce el control a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales con ayuda de un software de gestión del talento humano (NAVEGA).

De igual forma la empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta del servicio y posterior a ella. Esto se realiza mediante encuestas y vía telefónica al contacto de la empresa.

2.2.1.6 EVALUACIÓN

La evaluación, entendida como proceso sistemático y continuo que diseña, obtiene y proporciona continuamente información científicamente válida, confiable y útil para la toma de decisiones, constituye elemento indispensable para garantizar la renovación y perfeccionamiento.

Haciendo referencia a esta parte del proceso administrativo la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. cuenta con un software de gestión del talento humano descrito en la fase anterior en donde se obtienen indicadores que son evaluados para comprobar la eficacia del trabajo, evitar nuevos errores y promover nuevas acciones para el bienestar de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- La empresa posee una filosofía corporativa formal.
- La Gerente General de la empresa es un líder con experiencia que conoce a su gente y sus habilidades esto le permite manejar de manera efectiva dichos recursos.
- La empresa posee un estilo de liderazgo participativo que fomenta la comunicación.
- La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral.

DEBILIDADES

- No posee direccionamiento estratégico que le permita alinear las metas y recursos de la organización con las oportunidades del mercado.
- No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.
- La empresa se maneja bajo un alto grado de incertidumbre por desconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa.
- La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.
- No posee un manual de descripción de puestos que defina los requerimientos, cualidades y conocimientos que exige cada cargo.
- No posee un manual de procesos que defina las tareas, responsabilidades, las líneas de autoridad, comunicación y coordinación entre dependencias.
- El proceso de contratación es lento.
- La empresa no ha realizado un análisis de proveedores que le permita abaratar el costo del servicio.

- Falta de diversificación del servicio.
- La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.
- Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.
- La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa.
- Dentro de la filosofía corporativa no poseen objetivos ni estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

En cuanto al área financiera la empresa no cuenta con balances debido a que acaba de reestructurar el nuevo giro del negocio y lleva siete meses en el mercado por lo que no se puede conocer la fortaleza o debilidad financiera de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. dificultando con esto la toma de decisiones.

Los balances que posee corresponden a fechas anteriores a junio del 2008 que no serán utilizadas para el análisis ya que las circunstancias actuales de la empresa después de que entró en vigencia el mandato ocho aprobado por la Asamblea Constituyente no reflejan la realidad actual debido a que Intermediación Laboral y la Tercerización de Servicios Complementarios eran actividades núcleo del negocio.

Según datos históricos de la actual Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. los servicios que hoy son núcleo del negocio en el pasado representaba no más del 2% del total de las ventas de la empresa. Por este motivo sus Balances no pueden ser utilizados para realizar un análisis financiero. Es importante acotar que el tamaño de la empresa, como su participación en el mercado y el número de trabajadores es

inferior, prácticamente se puede decir que el 14 de junio de 2008 nació una nueva empresa.

Por las razones antes mencionadas la empresa posee actualmente varias dificultades a la hora de solicitar financiamiento bancario debido a los parámetros de evaluación que utilizan las entidades crediticias como son:

- Historial crediticio.
- Tiempo de la empresa en el mercado.
- Capacidad de Pago (Análisis de Balances).
- Garantías, entre otros.

La empresa no posee un historial crediticio como Sinergy For Business Cia. Ltda. debido a que lleva en el mercado poco tiempo. Adicionalmente la empresa no posee Balances con los que sustente a las entidades crediticias su capacidad de pago.

Es importante mencionar que las ganancias producto de la venta del servicio son utilizadas para la reinversión específicamente de la implementación de infraestructura y equipamiento.

La empresa aun no cuenta con políticas de evaluación y control financiero que le permita a la empresa transparentar el uso de los recursos financieros de la organización.

Producto de la carencia de Balances es imposible en este momento realizar proyecciones y analizar la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento real de la empresa.

En el área financiera existe una carencia de un responsable que se dedique básicamente a esta labor. No es sano para la organización que varias personas manejen sus recursos esto provoca que se deslinde responsabilidades, además esto dificulta el control.

Es importante mencionar que la empresa en estos momentos lleva una contabilidad manual en cuadros de Excel. El personal de la organización manifiesta que en estos momentos los movimientos financieros no ameritan la compra de sistema o software contable. Sin embargo, la empresa se encuentran ultimando detalles de un sistema contable sencillo creado por la empresa que saldrá a producción para el 2009 llamado JOSE2.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.

DEBILIDAD

- La falta de Balances dificulta establecer indicadores y marcar una tendencia de la rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- No posee políticas de evaluación y control financiero.
- Inexistencia de datos financieros históricos representativos.
- No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.
- El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito.
- Se lleva la contabilidad en forma manual.

2.2.3 CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. es una empresa de servicios que está conformada por cinco trabajadores fijos que se ubican en las diferentes áreas administrativas.

- El Presidente.
- El Gerente General.
- El Administrador.
- El Asesor.
- El Marketista.

Todos los trabajadores antes mencionados tienen una instrucción de tercer nivel en áreas administrativas como exige su cargo. Es importante recalcar que este equipo de trabajo tiene un alto grado de liderazgo y que es constantemente capacitado. Sin embargo existen áreas como la financiera que no es ocupada por una persona que específicamente se dedique a estas actividades.

Una de las características importantes que deben ser mencionadas es la experiencia laboral de todos los miembros de la organización que han sido fiel a la misma desde antes que naciera la actual Sinergy For Business Cia. Ltda.

Se puede decir que este equipo es compacto y que el clima laboral es positivo, una de las principales razones se debe a que han venido trabajando juntos hace muchos años creándose lazos importantes de amistad que facilita la colaboración.

Las actividades que realiza la empresa exige una constante capacitación de sus miembros sin embargo no posee un plan de capacitaciones que le permita a la empresa distribuir de manera efectiva el tiempo de los trabajadores de tal manera que las actividades no se paralicen por esta causa.

La empresa cuanta con una estructura organizacional formal representada por un organigrama circular, adicionalmente los cargos han

sido asignados de manera formal como constan en las actas de la organización, sin embargo cada trabajador actualmente ejecuta diversas funciones esto se debe principalmente porque existen cargos que siendo importantes para la organización aún no han sido ocupados. Ratificando lo antes mencionado la empresa no cuenta con personal de ventas ni con una persona que se encargue de manera específica al área financiera.

Como se dijo al principio tanto los socios y consultores tienen una amplísima experiencia, conocimiento y buenas relaciones en este medio, factores importantes para la empresa principalmente el último punto ya que la mayoría de negociaciones concretadas son producto de las relaciones sus trabajadores con otras empresas.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. cuenta con un software de evaluación de desempeño que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona, este sistema es básico debido al número de trabajadores de la empresa que no amerita complejos sistemas para control y evaluación.

Sin embargo, por la actividad que realiza la empresa cuenta con un gran número de colaboradores que si bien es cierto no son trabajadores fijos ni constan en la nomina de la empresa prestan sus servicios a la misma como médicos, psicólogos, técnicos etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- El personal cuenta con un adecuado nivel académico.
- El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.
- La empresa posee personal que es constantemente capacitado.

- El personal tiene experiencia en el negocio.
- Existe un agradable clima laboral ya que las actividades se desarrollan en un marco de respeto y compañerismo.
- La empresa cuenta con un software de evaluación de desempeño que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona.

DEBILIDAD

- No cuenta con una persona que se dedique específicamente a las actividades que requiere el área financiera.
- No cuenta con personal de ventas.
- El personal ejecuta funciones diversas a las que exige su cargo.
- Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.posee equipos adecuados para realizar un buen trabajo, cada miembro de la organización cuenta con su propia computadora, impresora, Internet y teléfono móvil para atender asuntos específicamente laborales. Además la oficina de la empresa cuenta con copiadora, fax, teléfonos que facilitan las actividades.

la empresa posee una sala que se encuentra equipada con su respectivo retro proyector, computadora e infocus en donde se presentan los servicios que la empresa presta a sus clientes.

La empresa no posee su página Web que podría ser utilizada como un medio de difusión del servicio, o un medio donde se pueda receptar la opinión de clientes para mejorar el servicio. Actualmente son muchos los

usos que se le puede dar a una página Web, en el caso de la empresa podría utilizarse como un medio de reclutamiento de personal donde los interesados ingresen sus hojas de vida, de esa manera la empresa ahorraría lo que mensualmente paga a Multitrabajos por esta base de datos.

Como se puede ver la empresa no ha hecho un buen uso de la tecnología renunciando con ello a muchos de sus beneficios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- Posee un software y equipo técnico adecuado que facilita el trabajo.

DEBILIDAD

- La empresa no posee página Web renunciando con esto a los beneficios que este medio le puede proporcionar a la organización.

2.2.5 CAPACIDAD FÍSICA

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. tiene su oficina en la Av. Amazonas y Gaspar de Villarroel, tiene una buena ubicación, se encuentra en la zona de negocios de Quito. Sin embargo la empresa no cuenta con oficina propia ni posee otras sucursales. Además la oficina que posee actualmente es pequeña, pues se necesita dos áreas más, una sala para entrevistas y otra para sistemas.

La organización presta actualmente sus servicios a empresas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito y Guayaquil. En esta segunda al no tener una sucursal el servicio que presta deja de ser personalizado y las garantías del cliente se ven afectadas puesto que no tiene un lugar cercano donde dirigirse en el caso de tener una duda o un reclamo.

Adicionalmente, los potenciales clientes de la empresa se encuentran ubicados en la región oriente del país, ahí nace la necesidad de tener otras oficinas que oferten el servicio que presta la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

- La actual oficina es pequeña.
- No cuenta con instalaciones propias.
- No posee sucursales en provincia.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Los productos que ofrece La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. están dirigidos a empresas medianas y grandes, la venta es directa y el marketing que utiliza empíricamente se le puede catalogar como un marketing de relaciones públicas.

La empresa no utiliza intermediarios y por el momento tiene una oficina ubicada al norte de Quito, en donde atiende y da la información necesaria a todas las empresas interesadas en los servicios que la empresa ofrece. El proceso de comercialización del servicio también se realiza a través de

visitas de la empresa al cliente donde se promocionan los servicios que presta la organización.

Es importante destacar que un medio importante de difusión del servicio se realiza en los eventos de tipo empresarial donde los miembros de la organización hacen contactos que posteriormente se convierten en propuestas de negocios.

Sinergy For Business Cia.Ltda. cuenta actualmente con un Software proporcionado por POLYGRAPH que le permite a la empresa dar un servicio efectivo a través de 21 Pruebas Psicotécnicas Computarizadas (ejemplo anexo 4), agrupadas dentro de los diferentes tipos de evaluaciones como lo vemos a continuación:

- Tests de Ventas.
- Estilos Administrativos.
- Rasgos de Personalidad.
- Nivel de Inteligencia.
- Aptitud Mental.
- Preferencias Vocacionales y Personales.
- Adaptabilidad al Puesto.
- Habilidades Gerenciales.
- Valores.

La empresa realiza controles de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella, esto lo realiza a través de encuestas durante el proceso de implementación y desarrollo del servicio, adicionalmente la empresa realiza un seguimiento ya sea vía telefónica o visitas a las diferentes empresas. Este procedimiento tiene varias finalidades, la primera constatar la efectividad del servicio, fidelizar al cliente y promocionar los servicios que presta la empresa.

Una de las falencias que tiene la empresa es que no ha realizado un estudio de mercado que le permita identificar de manera clara a los potenciales clientes con la finalidad de ampliar la cartera e incrementar el volumen de ventas. La empresa maneja tarjetas de presentación y trípticos para de cierta manera dar a conocer el servicio que presta, sin embargo, no posee un plan de marketing.

Otra de las falencias que tiene la empresa a la hora de la comercialización del servicio es que posee un sólo punto de venta en la ciudad de Quito cuando varios de los clientes son de otras ciudades.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- La empresa utiliza un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.
- El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.
- La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella para que a través del mejoramiento continuo se pueda fidelizar al cliente.
- Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.

DEBILIDAD

- Posee un solo punto de venta del servicio.
- No posee un plan de marketing.
- La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.

2.2.7 PROCESO DE SERVICIO

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. cuenta con la Cadena de Valor en donde describe las actividades primarias y las actividades de soporte. Esta herramienta complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa, además ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva y maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.

Gráfico 2.16: Cadena de Valor de la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

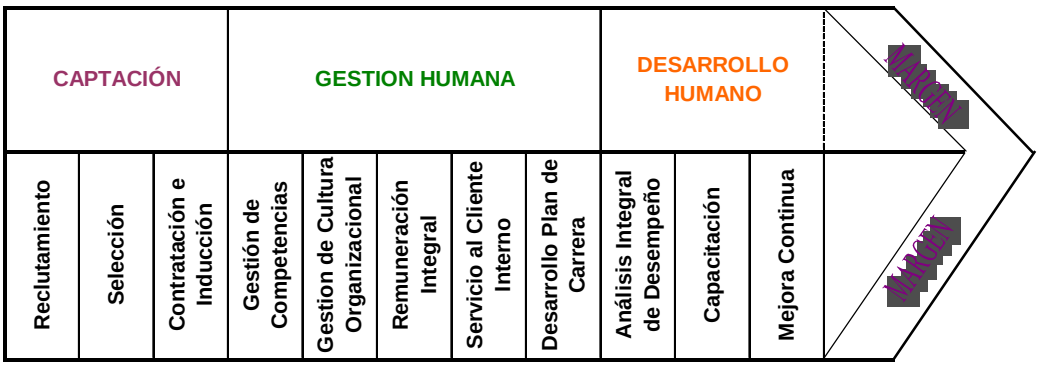


Gráfico 2.17: Proceso de Reclutamiento

RECLUTAMIENTO

REQUERIMIENTO	RECLUTAMIENTO INTERNO	RECLUTAMIENTO EXTERNO
Definir competencias para el éxito. Establecer requerimientos de RRHH. Identificación/asignación a proceso y unidad. Determinación perfil mínimo.	Verificar existencia en nómina de candidato interno Calificación de candidato Constatación / Verificación cumplimiento perfil mínimo.	Constatación no-existencia en nómina. Convocatoria externa.

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
-Planificación de RRHH por cada Unidad. -Requisición de Personal para cobertura de vacante. -Candidatos mercado laboral. -Fuentes externas de provisión de candidatos.	Ingresar información suficiente de candidatos idóneos para el proceso de Selección de RRHH de modo que se cumplan los perfiles establecidos y se promuevan y mantenga la filosofía organizacional.	Carpetas, información y documentos debidamente llenos para la Selección de RRHH

Gráfico 2.18: Proceso de Selección

SELECCIÓN

PRESELECCIÓN	SELECCIÓN		
Definición Aspirantes por Calificación. Entrevista. Prueba Psicotécnicas y de Especialidad. Evaluación de competencias. Preselección. Terna.	Entrevista final terna. Informe entrevista final. Evaluación informe. Calificación final. Selección final. Informe final.	Comunicación al seleccionado. Negociación. Registro en Base de Datos.	MANDATO MANDATO

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Carpeteo. Calificación de carpetas.	De la información obtenida se procede a filtrar las carpetas para que quede preseleccionados los candidatos más idóneos para cubrir vacantes.	Grupo de preseleccionados debidamente calificada y lista corta para selección de un contratado

CONTRATACIÓN

REQUERIMIENTO	ENROLAMIENTO	FIRMA CONTRATO	LEGALIZACIÓN
Documentación de Condiciones Contractuales. Aprobación.	Solicitud de documentos de Soporte y Requisitos al Seleccionado. Examen Médico. Informe.	Diligenciar contrato. Análisis Crítico. Firma.	Legalización contrato Aviso de entrada Carnetización /Identificación Registro

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Lista de candidatos idóneos debidamente evaluados.	Convierte a candidato mejor calificado en empleado y lo introduce en la cultura organizacional y el cargo.	Contrato sujeto a la legislación vigente. Persona empleada e inducida

Insumo	Transformación	Producto
Empleado recién contratado. Manual de inducción.	Se busca inducir en la cultura organizacional y evitar errores en la asunción de tareas y responsabilidades	Resultados adecuados de la gestión del nuevo empleado

Gráfico 2.20: Gestión de Competencias

GESTIÓN DE COMPETENCIAS

METODOLOGÍA	LEVANTAMIENTO	ANÁLISIS	INTERRELACIONES
Elegir o definir metodología. Definir tamaño/nivel de aplicación / roles de los participantes. Construir o adaptar formatos. Preparar material adicional.	Planificar aplicación. Definir y aprobar cronograma. Comunicar a participantes. Levantar perfiles por competencias. Revisar resultados.	Transcribir datos o ingresarlos en software especializado. Seleccionar insumos para procesos derivados. Elaboración del manual de Perfiles.	Elaborar manuales / formatos derivados de Requisitos de Selección, Insumos para manual de otros subprocesos de la Gestión del talento Humano.

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Empleado nuevo. Manual de perfiles por competencias.	Ingresa información y personas y deben enfocarse su gestión al aprovechamiento de sus competencias según las orientaciones del manual de perfiles	Gestión de las actividades aprovechando características de excelencia de las personas

Gráfico 2.21: Proceso de Selección

CLIMA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA	MEJORÍAS
Determinar política y procedimiento Elaborar encuesta Estandarizar encuesta Programar aplicación Aplicar Procesamiento de datos Clasificación de datos Entrega de resultados por área	Definición de ptos. Críticos Priorizar ptos. Críticos Identificación de causas (por puntos críticos). Plan de mejorías. Seguimiento.

MARGEN

MARGEN

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Gestión diaria de comunicación y liderazgo. Encuesta de Clima Laboral.	El proceso busca detectar el nivel de satisfacción que genera la gestión y brinda detección y corrección.	Diagnóstico del tipo de Clima detectado. Cambios en la gestión.

Gráfico 2.22: Proceso de Servicio al Cliente

SERVICIO AL CLIENTE

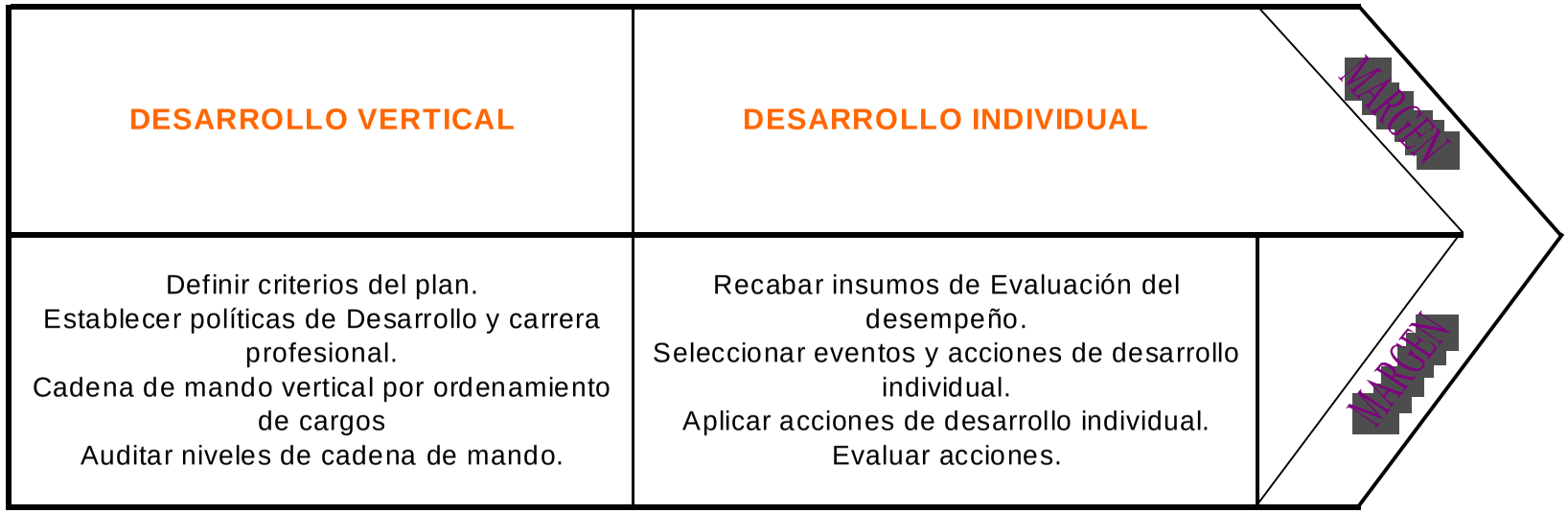
VALORACIÓN DE CARGOS	ADMINISTRACIÓN NÓMINA	PLAN DE ACCIÓN	CONTROL
DISEÑO HERRAMIENTA: Definir factores de valoración. Establecer niveles mínimos y máximos por factor. Establecer niveles intermedios. Definir puntaje por grado. Establecer puntuación total. Construir progresión tipo por factor. APLICACIÓN VALORACIÓN: Nombrar Comités de Valoración. Capacitar Miembros del Comité. Planificar ejecución. Valorar grupos de cargos por área. Construir escalas y niveles salariales. Elaborar informes y gráficos.	Apertura de nómina del mes. Captura de datos mensuales. Digitar datos al sistema por códigos (ingresos y descuentos). Revisar datos ingresados por totales. Imprimir nómina por códigos. Obtener datos por códigos para pago. Depósito en cuentas o elaboración de listado para emisión de cheques. Recepción de firma de pago de sueldos y salarios en el rol mensual. Generación de informes parciales de pago y descuentos para mayorizaciones. Archivo de datos de pago. Cierre de nómina mensual.	Política del plan de acción Elaborar formato plan de acción Estandarizar formato del plan de acción Elaborar plan de acción Difundir plan de acción Elaborar plan de acción Aprobar plan de acción de los responsables. Cuantificar ventaja en dólares Definición porcentaje de distribución (análisis retrospectivo) Negociación Firmar plan de acción de los responsables	Seguimiento Informes mensuales a responsables Acciones correctivas

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Servicios actuales. Encuesta de percepción servicios	Se generan ajustes entre la percepción actual del cliente interno sobre los servicios recibidos y los servicios deseados para efectuar los ajustes presupuestarios y de tipo de beneficio a conceder	Beneficios y servicios continuamente ajustadas a las necesidades y percepciones de valor del cliente interno.

Gráfico 2.23: Plan de Carrera y Desarrollo

PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO



Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Información de estructura organizacional Información de competencias a desarrollar por área.	La información que ingresa debe orientar la carrera de cada persona en forma vertical y horizontal y propender a la ejecución de actividades de desarrollo individual.	Estructura vertical de desarrollo visible para cada persona en no más de tres niveles. Acciones de desarrollo por persona.

Gráfico 2.24: Proceso de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

POLÍTICA DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN	COMPROMISO
Definir política de evaluación 1. Responsables. 2. Periodicidad. 3. Manejo de la información. 4. Acciones y decisiones derivadas. Seleccionar indicadores de productividad por parte del Líder Seleccionar valores estratégicos a evaluar. Construir matrices de evaluación (evaluación en 360°). Seleccionar proyectos y tableros de control para medición.	Aplicar Auto evaluación (Formato) Aplicar evaluación vertical (Formato) Aplicar evaluación para completar 360°. Reunión para revisión de resultados con los participantes. Identificar no conformidades y acciones correctivas. Elaborar Plan Individual de Desarrollo.	Firmar Compromiso de Mejora con el Plan Individual de Desarrollo.

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Resultados del desempeño	Se recibe la información del desempeño de cada persona y se lo lleva a acciones correctivas orientadas a la generación de mejoras permanentes	Resumen individual de gestión. Plan de desarrollo individual

Gráfico 2.25: Proceso de Capacitación

CAPACITACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	PROGRAMACIÓN	COORDINACIÓN	DESARROLLO
Definir política de Capacitación. 1. Responsables. 2. Periodicidad. 3. Manejo de la información. 4. Acciones y decisiones derivadas. Detectar necesidades de capacitación Determinar tipo de eventos de Capacitación. Elaborar Plan de Capacitación.	Plan de capacitación (5w+1h+$) discriminación de capacitación en interna / externa Aprobación	Negociación de contratación de servicios. Informar al personal. (difusión) Compromiso Legalización.	Ejecución Evaluación Registro

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Resultados de evaluación del desempeño. Clima laboral y gestión de competencias.	Se busca generar eventos de capacitación debidamente orientados a la mejora o corrección de acuerdo a necesidades detectadas.	Plan de capacitación

Gráfico 2.26: Proceso de Mejora Continua

MEJORA CONTINUA

INDICADORES DE GESTIÓN	APLICACIÓN
Diseñar indicadores por cargo y para el área. Establecer periodicidad de medición. Establecer factores y escalas.	Adquirir o diseñar software para aplicación. Establecer consecuencias de medición. Medir y derivar causas y correctivos.

MARGEN

MARGEN

Fuente: Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda.

Insumo	Transformación	Producto
Resultados de gestión del área de RRHH	Los resultados deben generar información permanente para la mejora de la unidad de RRHH.	Indicadores y mediciones de gestión de RRHH por cada colaborador y comunes de la unidad

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZAS

- En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).
- Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad.
- En el proceso se respeta las políticas de la empresa.
- El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la empresa, del mercado, del servicio y del entorno en general.

2.3.1 MATRICES

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las matrices permiten depurar dicha información determinando los principales elementos y el impacto de estos en la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

Un análisis FODA utilizado por si sólo es una herramienta en bruto y bastante subjetiva. Por tanto se debe utilizar una matriz FODA para realizar una rápida evaluación estratégica, que permita alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno.
Las matrices que se analizarán son:

3 Matrices Resumen.

4 Matrices de Ponderación.

5 Matrices de Acción.

6 Matriz Síntesis.

7 Matrices de Validación.

2.3.1.1 MATRICES RESUMEN

Las matrices resumen agrupan y clasifican las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas resultantes del análisis de la empresa (interno) y del análisis del entorno (externo).

CUADRO 2.14: MATRIZ RESUMEN FORTALEZAS	
No.	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.
F2	Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades.
F3	Liderazgo participativo que fomenta la comunicación.
F4	La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral.
CAPACIDAD FINANCIERA	
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
F6	El personal cuenta con un adecuado nivel académico.
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.
F8	Personal constantemente capacitado.
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.
F10	Existe un agradable clima laboral ya que las actividades se desarrollan en un marco de respeto y compañerismo.
F11	Maneja un software que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.
F16	Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.
PROCESO DE SERVICIO	
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).
F18	Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad.
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.

CUADRO 2.15: MATRIZ RESUMEN OPORTUNIDADES	
No.	
FACTOR SOCIAL	
O1	Personas calificadas que necesitan trabajo y están disponibles a prestar su servicio.
FACTOR POLÍTICO LEGAL	
O2	La Ley de Justicia Tributaria estimula los proyectos de inversión a través de créditos en condiciones equitativas y eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias.
FACTOR TECNOLÓGICO	
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.
FACTOR DEMOGRÁFICO	
O4	Crecimiento de la población con capacidad física y legal para vender su fuerza de trabajo.
FACTOR CLIENTES	
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.
O6	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa
O8	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.
O9	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.
O10	Mercado potencial altamente rentable.
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.
FACTOR PROVEEDORES	
O12	Polygraph ofrece garantías en sus productos por daño en el computador o fallas en el sistema.
O13	Los proveedores brindan asistencia técnica sin costo adicional durante la vigencia del contrato.

CUADRO 2.16: MATRIZ RESUMEN DEBILIDADES	
No.	
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	
D1	No posee direccionamiento estratégico.
D2	No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.
D3	Alto grado de incertidumbre por desconocimiento de las FODA que posee la empresa.
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.
D5	Carencia de un manual de descripción de puestos.
D6	No posee un manual de procesos.
D7	El proceso de contratación es lento.
D8	La empresa no ha realizado un análisis de proveedores que le permita abaratar el costo del servicio.
D9	Falta de diversificación del servicio.
D10	La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.
D12	La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa.
D13	Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.
CAPACIDAD FINANCIERA	
D14	La falta de Balances dificulta el análisis financiero.
D15	No posee políticas de evaluación y control financiero.
D16	Inexistencia de datos financieros históricos representativos.
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.
D18	El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito.
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	
D19	No cuenta con una persona que se dedique específicamente a las actividades que requiere el área financiera.
D20	No cuenta con personal de ventas.
D21	El personal ejecuta funciones diversas a las que exige su cargo.
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	
D23	La empresa no posee página Web.
CAPACIDAD FÍSICA	
D24	La actual oficina es pequeña.
D25	No cuenta con instalaciones propias.
D26	No posee sucursales en provincia.
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	
D27	Posee un solo punto de venta del servicio.
D28	No posee un plan de marketing.
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.

CUADRO 2.17: MATRIZ RESUMEN (4-4) AMENAZAS	
No.	
FACTOR ECONÓMICO	
A1	Desaceleración del aparato productivo del país disminuye la demanda de mano de obra.
A2	Los altos precios de los bienes y servicios afectan a los proyectos de inversión.
A3	Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado.
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.
A5	Las altas tasas de interés desalientan los proyectos de inversión.
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.
A7	Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.
A8	Los créditos en el extranjero se tornan costosos y los plazos se hacen más estrictos y cortos.
FACTOR SOCIAL	
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.
A10	Los trabajadores calificados se tornan más escasos, costosos y exigentes, por el incremento del empleo.
FACTOR CULTURAL	
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.
FACTOR POLÍTICO LEGAL	
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.
A13	Las nuevas reformas tributarias afectan directamente los niveles de rentabilidad de las empresas.
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.
A15	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.
FACTOR DEMOGRÁFICO	
A16	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.
A17	Emigración de personas en las mejores edades laborales y las mejores condiciones físicas.
FACTOR CLIENTES	
A18	El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas.
A19	Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito.
A20	Los clientes consideran que los plazos y términos pactados en el contrato no se han cumplido.
A21	Los clientes valoran la experiencia de su proveedor de servicios.
A22	No existe fidelidad del cliente.
FACTOR PROVEEDORES	
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.
A24	La empresa no tiene crédito con sus proveedores.
FACTOR COMPETENCIA	
A25	Falta de experiencia en los servicios que presta la empresa actualmente.
A26	Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado.
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.

2.3.1.2 MATRICES DE EVALUACIÓN

Es una herramienta analítica de formulación estratégica la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

- La Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

El procedimiento para la elaboración de las matrices de evaluación es el siguiente:

- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 5, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 5 se evalúa como muy importante.
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

PONDERACIÓN DEL IMPACTO PARA LA MEFE Y MEFI	CALIFICACIÓN
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

CUADRO 2.18: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES FORTALEZAS Y DEBILIDADES				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS FORTALEZAS				
No.		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA				
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.	0,0260	5	0,1300
F2	Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades.	0,0090	5	0,0450
F3	Liderazgo participativo que fomenta la comunicación.	0,0090	5	0,0450
F4	La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral.	0,0155	3	0,0465
CAPACIDAD FINANCIERA				
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	0,0390	5	0,1950
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS				
F6	El personal cuenta con un adecuado nivel académico.	0,0120	5	0,0600
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.	0,0270	5	0,1350
F8	Personal constantemente capacitado.	0,0370	5	0,1850
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	0,0330	5	0,1650
F10	Existe un agradable clima laboral ya que las actividades se desarrollan en un marco de respeto y compañerismo.	0,0075	5	0,0375
F11	Maneja un software que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona.	0,0135	3	0,0405
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	0,0385	5	0,1925
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN				
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	0,0245	5	0,1225
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	0,0420	5	0,2100
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.	0,0290	5	0,1450
F16	Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.	0,0150	3	0,0450

PROCESO DE SERVICIO				
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	0,0325	5	0,1625
F18	Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad.	0,0140	5	0,0700
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	0,0380	5	0,1900
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	0,0380	5	0,1900

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS
DEBILIDADES

No.		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA				
D1	No posee direccionamiento estratégico.	0,0185	5	0,0925
D2	No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.	0,0155	5	0,0775
D3	Alto grado de incertidumbre por desconocimiento de las FODA que posee la empresa.	0,0095	5	0,0475
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	0,0280	5	0,1400
D5	Carencia de un manual de descripción de puestos.	0,0095	5	0,0475
D6	No posee un manual de procesos.	0,0280	5	0,1400
D7	El proceso de contratación es lento.	0,0280	5	0,1400
D8	La empresa no ha realizado un análisis de proveedores que le permita abaratar el costo del servicio.	0,0120	5	0,0600
D9	Falta de diversificación del servicio.	0,0210	5	0,1050
D10	La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.	0,0175	5	0,0875
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.	0,0240	5	0,1200
D12	La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa.	0,0095	5	0,0475
D13	Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.	0,0270	5	0,1350

CAPACIDAD FINANCIERA				
D14	La falta de Balances dificulta el análisis financiero.	0,0175	5	0,0875
D15	No posee políticas de evaluación y control financiero.	0,0095	5	0,0475
D16	Inexistencia de datos financieros históricos representativos.	0,0115	3	0,0345
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.	0,0090	3	0,0270
D18	El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito.	0,0250	5	0,1250
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS				
D19	No cuenta con una persona que se dedique específicamente a las actividades que requiere el área financiera.	0,0090	5	0,0450
D20	No cuenta con personal de ventas.	0,0175	5	0,0875
D21	El personal ejecuta funciones diversas a las que exige su cargo.	0,0150	5	0,0750
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.	0,0200	5	0,1000
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
D23	La empresa no posee página Web.	0,0120	5	0,0600
CAPACIDAD FÍSICA				
D24	La actual oficina es pequeña.	0,0135	5	0,0675
D25	No cuenta con instalaciones propias.	0,0170	5	0,0850
D26	No posee sucursales en provincia.	0,0185	5	0,0925
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN				
D27	Posee un solo punto de venta del servicio.	0,0090	5	0,0450
D28	No posee un plan de marketing.	0,0225	5	0,1125
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	0,0255	5	0,1275
TOTAL		1,0000		4,8710

CUADRO 2.19: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES OPORTUNIDADES AMENAZAS				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS OPORTUNIDADES				
No.		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FACTOR SOCIAL				
O1	Personas calificadas que necesitan trabajo y están disponibles a prestar su servicio.	0,0435	5	0,2175
FACTOR POLÍTICO LEGAL				
O2	La Ley de Justicia Tributaria estimula los proyectos de inversión a través de créditos en condiciones equitativas y eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias.	0,0225	3	0,0675
FACTOR TECNOLÓGICO				
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	0,0495	5	0,2475
FACTOR DEMOGRÁFICO				
O4	Crecimiento de la población con capacidad física y legal para vender su fuerza de trabajo.	0,0225	3	0,0675
FACTOR CLIENTES				
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	0,0435	5	0,2175
O6	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.	0,0385	5	0,1925
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	0,0385	5	0,1925
O8	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.	0,0445	5	0,2225
O9	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.	0,0365	5	0,1825
O10	Mercado potencial altamente rentable.	0,0465	5	0,2325
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	0,0485	5	0,2425

FACTOR PROVEEDORES				
O12	Polygraph ofrece garantías en sus productos por daño en el computador o fallas en el sistema.	0,0325	5	0,1625
O13	Los proveedores brindan asistencia técnica sin costo adicional durante la vigencia del contrato.	0,0330	5	0,1650

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS
AMENAZAS

No.		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FACTOR ECONÓMICO				
A1	Desaceleración del aparato productivo del país disminuye la demanda de mano de obra.	0,0115	3	0,0345
A2	Los altos precios de los bienes y servicios afectan a los proyectos de inversión.	0,014	5	0,07
A3	Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado.	0,0125	5	0,0625
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	0,019	5	0,095
A5	Las altas tasas de interés desalientan los proyectos de inversión.	0,0145	3	0,0435
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	0,0215	5	0,1075
A7	Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.	0,0085	5	0,0425
A8	Los créditos en el extranjero se tornan costosos y los plazos se hacen más estrictos y cortos.	0,009	3	0,027
FACTOR SOCIAL				
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	0,017	5	0,085
A10	Los trabajadores calificados se tornan más escasos, costosos y exigentes, por el incremento del empleo.	0,016	3	0,048
FACTOR CULTURAL				
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	0,0285	5	0,1425

FACTOR POLÍTICO LEGAL				
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.	0,021	5	0,105
A13	Las nuevas reformas tributarias afectan directamente los niveles de rentabilidad de las empresas.	0,028	5	0,140
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	0,036	5	0,180
A15	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.	0,030	5	0,148
FACTOR DEMOGRÁFICO				
A16	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.	0,0175	5	0,0875
A17	Emigración de personas en las mejores edades laborales y las mejores condiciones físicas.	0,0095	5	0,0475
FACTOR CLIENTES				
A18	El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas.	0,0175	5	0,0875
A19	Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito.	0,017	3	0,051
A20	Los clientes consideran que los plazos y términos pactados en el contrato no se han cumplido.	0,0185	5	0,0925
A21	Los clientes a hora de escoger a su proveedor de servicios se inclinan por empresas que tienen experiencia en el mercado.	0,0135	3	0,0405
A22	No existe fidelidad del cliente.	0,0055	3	0,0165
FACTOR PROVEEDORES				
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	0,030	5	0,15
A24	La empresa no tiene crédito con sus proveedores.	0,0255	5	0,1275
FACTOR COMPETENCIA				
A25	Falta de experiencia en los servicios que presta la empresa actualmente.	0,0085	3	0,0255
A26	Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado.	0,026	3	0,078
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	0,0245	5	0,1225
TOTAL		1,0000		4,6670

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

Resultados ponderados totales de evaluación de factor externo.	**4.67**
Resultados ponderados totales de evaluación de factor interno.	**4.87**

2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La matriz GE, representa el atractivo de la industria (el eje vertical) y otra que representa el peso de la empresa en la industria (el eje horizontal).

La matriz G.E. se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje de las X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. En el eje X de la matriz G.E. un total ponderado de entre 1.0 y 2.33 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.34 y 3.67 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.68 y 5.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 2.33 en el eje Y se considera, una bajo, una calificación de entre 3.34 y 3.67 es intermedia y una calificación de 3.68 a 5.0 es alta.

Resultados obtenidos de las matrices de evaluación: **X:** 4.87
Y: 4.67

Atractivo de la Industria

1.00 a 2.33	**BAJO**
2.34 a 3.67	**MEDIO**
3.68 a 5.00	**ALTO**

Posición Competitiva

1.00 a 2.33	**DÉBIL**
2.34 a 3.67	**MEDIO**
3.68 a 5.00	**FUERTE**

Cuadro 2.20: Matriz General Electric

			EVALUACIÓN INTERNA		
			FUERTE	MEDIO	DÉBIL
			3.68 a 5.00	2.34 a 3.67	1.00 a 2.33
EVALUACIÓN EXTERNA	ALTO	3.68 a 5.00			
	MEDIO	2.34 a 3.67			
	BAJO	1.00 a 2.33			

Elaborado por: Mónica Bermejo

En base a los resultados obtenidos en las matrices de evaluación de factor interno y externo, se obtiene como resultado que la empresa se encuentra ubicada en el primer cuadrante.

La posición que tiene la empresa dentro del cuadrante indica que la empresa debe:

- Invertir para crecer.
- Apoyar el área con el máximo de inversores.
- Consolidar las posiciones.
- Aceptar niveles de rentabilidad moderada.

Es importante que la empresa resguarde la posición y que concentre el esfuerzo en mantener la fortaleza.

2.3.1.4 DIAMANTE FODA

El Diamante de Porter es un modelo que permite entender la posición comparativa de una organización en la competitividad.

Se basa en los análisis de la competencia, la estructura del sector, las interrelaciones con el sector social que tienen una fuerte influencia al determinar las reglas de juego, pero también en las posibilidades estratégicas de la competencia. Este sistema no solo ayuda a situar a las empresas dentro de su nicho de mercado, sino que también le ayudan a establecer el rumbo y su forma de competencia.

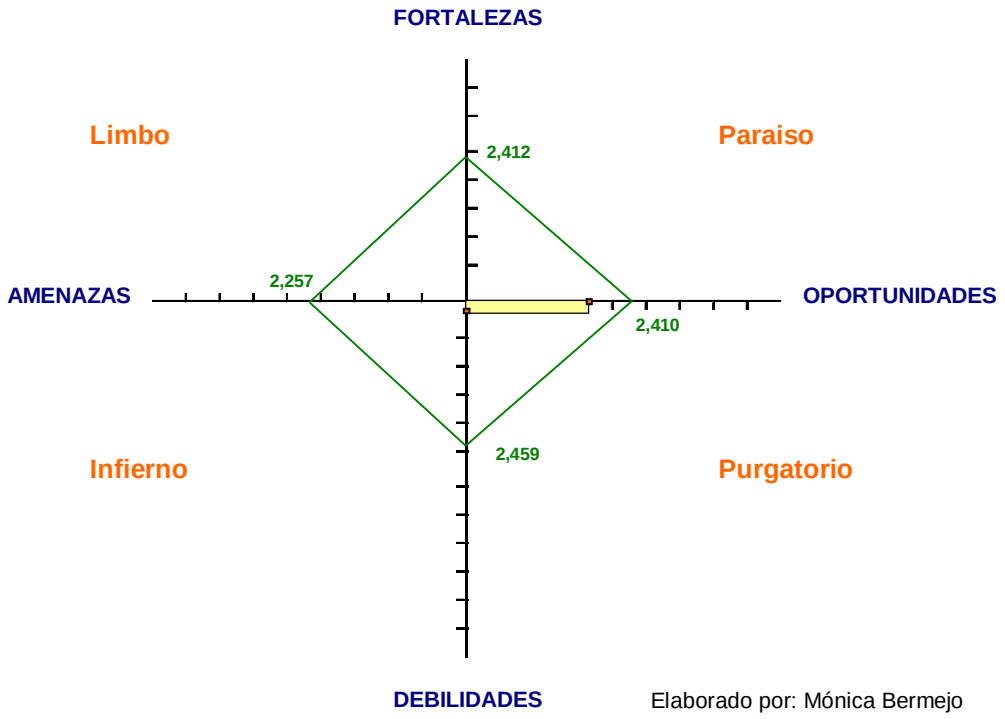
BALANZA ENDÓGENA	
Fortalezas	2,412
Debilidades	2,459
Valor de la Balanza	**-0,047**

BALANZA EXÓGENA	
Oportunidades	2,410
Amenazas	2,257
Valor de la Balanza	**0,153**

Elaborado por: Mónica Bermejo

Los resultados determinados en la matriz de evaluación pueden ser vistos de una forma más gráfica en el diamante.

Gráfico: Diamante FODA



Elaborado por: Mónica Bermejo

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. se encuentra ubicada en el cuadrante llamado purgatorio. Esta posición es relativamente buena, sin embargo debe mejorar para alcanzar una óptima combinación de los recursos de la empresa y el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones.

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

2.3.1.5 MATRICES DE PRIORIZACIÓN

Estas matrices permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales obtenidas en las matrices resumen, con el fin de determinar las de impacto en la gestión del negocio.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN	
ALTO	Se considera como variable de alto impacto aquella que incide directamente en la gestión del negocio.
MEDIO	Se considera como variable de mediano impacto aquella que tiene una relativa incidencia en la gestión del negocio.
BAJO	Se considera como variables de bajo impacto aquellas que tienen efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas.

VALORACIÓN	
ALTO	1
MEDIO	0.5
BAJO	0

Una vez valoradas cada una de las variables, se tomaran aquellas que estén por encima de la media.

CUADRO 2.21: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	FORTALEZAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.		0	0,5	0	1	0	0	1	0	1
F2	Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades.	1		0	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5
F3	Liderazgo participativo que fomenta la comunicación.	0,5	0		0	0	0	1	0,5	0	1
F4	La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral.	0	0,5	0		0	0	0	0	1	0
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	1	0	0	0		0	0	1	0	0
F6	El personal cuenta con un adecuado nivel académico.	0	0	0	0	0		1	1	0	0
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.	1	1	0	1	0	1		1	1	0
F8	Personal constantemente capacitado.	1	1	0,5	0	1	1	1		0	0
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	0,5	0,5	0	1	0	0	1	0		0
F10	Existe un agradable clima laboral ya que las actividades se desarrollan en un marco de respeto y compañerismo.	1	0,5	1	0	0	0	0	0	0	
F11	Maneja un software que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona.	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	0,5	0	0	0	1	0,5	0	1	1	0,5
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	0	0	0	1	0,5	0,5	1	1	1	0
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.	1	0	0	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5
F16	Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	0,5	0	0	0,5	0	0	0	1	0	0
F18	Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0
MEDIA											

CUADRO 2.21: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	FORTALEZAS	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	SUMA
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.	0,5	0,5	0	1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	**8,00**
F2	Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	5,50
F3	Liderazgo participativo que fomenta la comunicación.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4,00
F4	La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral.	0	0	1	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	5,00
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0	0	0	0	**6,50**
F6	El personal cuenta con un adecuado nivel académico.	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	3,00
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	**7,00**
F8	Personal constantemente capacitado.	0	1	1	0	0,5	1	1	0	0	0	**10,00**
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	0	1	1	0	0,5	1	0	0	0	0	**6,50**
F10	Existe un agradable clima laboral ya que las actividades se desarrollan en un marco de respeto y compañerismo.	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	4,00
F11	Maneja un software que le permite a través de indicadores medir el trabajo de cada persona.		1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	5,00
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	1		0	0,5	0,5	1	0	0	0	0,5	**8,00**
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	0	0		1	1	0,5	0,5	0	0	0	**8,00**
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	0	0,5	1		1	0,5	0	0	1	0,5	**7,00**
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.	0,5	0,5	1	1		0	0,5	0,5	0,5	0,5	**9,00**
F16	Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.	0,5	0,5	0,5	0,5	0		0	0	0,5	0,5	5,00
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	0,5	0	0,5	0	0,5	0		1	1	1	**6,50**
F18	Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad.	1	0	0	0	0,5	0	1		0,5	0	3,00
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	0	0	0	1	0,5	0,5	1	1		1	**7,00**
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	1	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0		**6,50**
MEDIA												**6,23**

CUADRO 2.22: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	OPORTUNIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	SUMA
O1	Personas calificadas que necesitan trabajo y están disponibles a prestar su servicio.		0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	1,0
O2	La Ley de Justicia Tributaria estimula los proyectos de inversión a través de créditos en condiciones equitativas y eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias.	0		1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2,0
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	0	1		0	1	1	0	0,5	0	1	1	1	1	**7,5**
O4	Crecimiento de la población con capacidad física y legal para vender su fuerza de trabajo.	0	0	0		0	0	0	0	0	1	1	0	0	2,0
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	0	0	1	0		1	1	1	1	0	1	0	0	**6,0**
O6	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.	0	0	1	0	1		1	1	1	0	0	0	0	**5,0**
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	0	0	0	0	1	1		1	1	0	0	0	0	**4,0**
O8	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.	0	0	0,5	0	1	1	1		1	0,5	0,5	0	0	**5,5**
O9	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.	0,5	0	0	0	1	1	1	1		0	0	0	0	**4,5**
O10	Mercado potencial altamente rentable.	0,5	1	1	1	0	0	0	0,5	0		1	0	0	**5,0**
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	0	0	1	1	1	0	0	0,5	0	1		0	0	**4,5**
O12	Polygraph ofrece garantías en sus productos por daño en el computador o fallas en el sistema.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		1	2,0
O13	Los proveedores brindan asistencia técnica sin costo adicional durante la vigencia del contrato.	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1		2,0
MEDIA															3,9

CUADRO 2.23:MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	DEBILIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15
D1	No posee direccionamiento estratégico.		1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5
D2	No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.	1		1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5
D3	Alto grado de incertidumbre por desconocimiento de las FODA que posee la empresa.	1	0,5		1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	1	0,5	1		0,5	1	1	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0	0
D5	Carencia de un manual de descripción de puestos.	1	0	1	0,5		0,5	0	0	0	0,5	1	0	0	0	0
D6	No posee un manual de procesos.	1	1	1	1	0,5		1	0,5	0	0	1	0	0	1	0
D7	El proceso de contratación es lento.	1	1	0,5	1	1	1		0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0
D8	La empresa no ha realizado un análisis de proveedores que le permita abaratar el costo del servicio.	1	1	1	0,5	0	0,5	0,5		0	0	0	0	0	0	0
D9	Falta de diversificación del servicio.	1	0	0,5	1	0	0	0	0		0	0	0	1	0	0
D10	La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0		1	0,5	0,5	0	0
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.	1	0	0	0,5	1	1	0	0	0	1		0	1	0,5	0,5
D12	La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa.	0,5	0	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0		1	0	0
D13	Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.	1	0	1	0,5	0	0	0	0	1	0,5	1	1		1	1
D14	La falta de Balances dificulta el análisis financiero.	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0	1		0,5
D15	No posee políticas de evaluación y control financiero.	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0,5	
D16	Inexistencia de datos financieros históricos representativos.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5
D18	El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0,5
D19	No cuenta con una persona que se dedique específicamente a las actividades que requiere el área financiera.	1	0,5	0	0	1	1	0	0	0	0,5	0,5	0	1	1	0,5
D20	No cuenta con personal de ventas.	1	0	0	0	1	1	0	0	0,5	0,5	1	0	1	0	0
D21	El personal ejecuta funciones diversas a las que exige su cargo.	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0,5	0	1	0	0,5
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0
D23	La empresa no posee página Web.	0,5	1	0	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1	0	0
D24	La actual oficina es pequeña.	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
D25	No cuenta con instalaciones propias.	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
D26	No posee sucursales en provincia.	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0
D27	Posee un solo punto de venta del servicio.	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0
D28	No posee un plan de marketing.	1	0	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0	0	1	1	0	0
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	1	0	0,5	1	0	0,5	0,5	1	1	0	0	0	1	0	0
MEDIA																

CUADRO 2.23:MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	DEBILIDADES	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	D25	D26	D27	D28	D29	SUMA
D1	No posee direccionamiento estratégico.	0	0	0	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	21,0
D2	No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	8,0
D3	Alto grado de incertidumbre por desconocimiento de las FODA que posee la empresa.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	8,5
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	0	0	0	0	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	14,5
D5	Carencia de un manual de descripción de puestos.	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5
D6	No posee un manual de procesos.	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	13,0
D7	El proceso de contratación es lento.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5	9,0
D8	La empresa no ha realizado un análisis de proveedores que le permita abaratar el costo del servicio.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1	6,5
D9	Falta de diversificación del servicio.	0	0	1	0	0,5	0	0	1	1	0	0	0	1	1	9,0
D10	La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.	0	0	0	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5,0
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.	0	0	0	0,5	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	10,0
D12	La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa.	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	6,5
D13	Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	17,5
D14	La falta de Balances dificulta el análisis financiero.	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,5
D15	No posee políticas de evaluación y control financiero.	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	6,0
D16	Inexistencia de datos financieros históricos representativos.		1	0,5	1	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	6,0
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,0
D18	El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito.	0,5	1		0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5,0
D19	No cuenta con una persona que se dedique específicamente a las actividades que requiere el área financiera.	1	0	0,5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8,5
D20	No cuenta con personal de ventas.	0	0	0	0		1	0	0	0	0	0	1	1	0,5	9,5
D21	El personal ejecuta funciones diversas a las que exige su cargo.	0,5	0	0	0	0,5		0,5	0	0	0	0	0	0	0	7,5
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.	0	0	0	0	0	1		0	0	0	0	0	0	0	9,0
D23	La empresa no posee página Web.	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	6,0
D24	La actual oficina es pequeña.	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0,5	1	0,5	1	9,0
D25	No cuenta con instalaciones propias.	0	0	0	0	0	0	0	0	1		1	1	1	1	8,0
D26	No posee sucursales en provincia.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5		0,5	0,5	1	5,0
D27	Posee un solo punto de venta del servicio.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5		1	1	6,0
D28	No posee un plan de marketing.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	1		1	11,5
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	0	0	0	0	0,5	0	0	0	1	1	1	1	1		12,0
MEDIA																8,84

CUADRO 2.24: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	AMENAZAS	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
A1	Desaceleración del aparato productivo del país disminuye la demanda de mano de obra.		0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	Los altos precios de los bienes y servicios afectan a los proyectos de inversión.	0,5		0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5
A3	Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado.	0,5	0,5		1	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	1	1	1		1	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0
A5	Las altas tasas de interés desalientan los proyectos de inversión.	1	1	1	0,5		0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	0,5	0	0,5	1	1		1	0	0	0	1	0	0	0	0
A7	Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1		0	0	0	0	0	1	0,5	0
A8	Los créditos en el extranjero se tornan costosos y los plazos se hacen más estrictos y cortos.	0	0	0,5	0	1	0	0		1	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	1	0	1	1
A10	Los trabajadores calificados se tornan más escasos, costosos y exigentes, por el incremento del empleo.	0	0	0	0	0	0	0	0	1		0	0	0	1	0
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0		1	0	1	1
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0,5		1	1	1
A13	Las nuevas reformas tributarias afectan directamente los niveles de rentabilidad de las empresas.	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5		0	0
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	0	0	0	0	0	0	0,5	0	1	1	1	1	0		1
A15	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.	0,5	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	
A16	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.	0,5	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
A17	Emigración de personas en las mejores edades laborales y las mejores condiciones físicas.	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,5
A18	El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A19	Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A20	Los clientes consideran que los plazos y términos pactados en el contrato no se han cumplido.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A21	Los clientes valoran la experiencia de su proveedor de servicios.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A22	No existe fidelidad del cliente.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A24	La empresa no tiene crédito con sus proveedores.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A25	Falta de experiencia en los servicios que presta la empresa actualmente.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A26	Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MEDIA																

CUADRO 2.24: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

	AMENAZAS	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	SUMA
A1	Desaceleración del aparato productivo del país disminuye la demanda de mano de obra.	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
A2	Los altos precios de los bienes y servicios afectan a los proyectos de inversión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
A3	Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**6,5**
A5	Las altas tasas de interés desalientan los proyectos de inversión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**6**
A7	Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
A8	Los créditos en el extranjero se tornan costosos y los plazos se hacen más estrictos y cortos.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,5
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5**
A10	Los trabajadores calificados se tornan más escasos, costosos y exigentes, por el incremento del empleo.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5**
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**5,5**
A13	Las nuevas reformas tributarias afectan directamente los niveles de rentabilidad de las empresas.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**7,5**
A15	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**7,5**
A16	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.		1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**7,5**
A17	Emigración de personas en las mejores edades laborales y las mejores condiciones físicas.	0,5		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
A18	El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas.	1	0		0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	2,5
A19	Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito.	0	0	0,5		0,5	0	0,5	0	0	0	0	0	1,5
A20	Los clientes consideran que los plazos y términos pactados en el contrato no se han cumplido.	0	0	0,5	0,5		0	1	0	0	0	0	0	2
A21	Los clientes valoran la experiencia de su proveedor de servicios.	0	0	0	0	0		0	1	0,5	0,5	1	1	4
A22	No existe fidelidad del cliente.	0	0	0,5	0,5	1	0		0,5	0	0,5	0,5	0,5	4
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	0	0	0	0	0	1	1		1	1	1	1	**6**
A24	La empresa no tiene crédito con sus proveedores.	0	0	0	0	0	0,5	0	1		0,5	0,5	0,5	3
A25	Falta de experiencia en los servicios que presta la empresa actualmente.	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0,5		0,5	0,5	3,5
A26	Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado.	0	0	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5		0,5	4
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1		**6**
MEDIA														4,59

Como resultado de la matriz se priorizará las siguientes fortalezas, oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	
No.	
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.
F8	Personal constantemente capacitado.
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.

OPORTUNIDADES	
No.	
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.
O6	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa
O8	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.
O9	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.
O10	Mercado potencial altamente rentable.
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.

DEBILIDADES	
No.	
D1	No posee direccionamiento estratégico.
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.
D6	No posee un manual de procesos.
D7	El proceso de contratación es lento.
D9	Falta de diversificación del servicio.
D10	La empresa cuenta con un organigrama que visualmente es más complejo y de difícil interpretación.
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.
D20	No cuenta con personal de ventas.
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.
D24	La actual oficina es pequeña.
D28	No posee un plan de marketing.
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.

AMENAZAS	
No.	
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.
A7	Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país.
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.
A15	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.
A16	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.

2.3.1.6 MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices se construyen en base al resultado de las matrices de ponderación, dando preferencia a los impactos considerados como altos para estructurar tanto filas como columnas a compararse. Las matrices de acción permiten determinar directrices de acción estratégica.

Dentro de las matrices de acción encontramos:

- **FO** Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica, permite determinar las fortalezas que servirán de apoyo para alcanzar las oportunidades.
- **DA** Matriz de Defensa Estratégica, permite definir cuáles son las debilidades más importantes que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas.
- **FA** Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica, sirve para determinar como las fortalezas minimizarán el efecto de las amenazas.
- **DO** Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico, permite determinar las debilidades de la empresa que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades.

ESCALA DE MEDICIÓN	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

CUADRO 2.25: MATRIZ DE ACCIÓN FO

PONDERACIÓN	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES								
		Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.	Mercado potencial altamente rentable.	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	TOTAL
		O3	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.	3	5	3	5	3	3	1	3	26
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	5	5	5	5	3	5	5	5	38
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.	3	5	3	3	1	1	5	3	24
F8	Personal constantemente capacitado.	5	5	5	5	5	3	5	5	38
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	3	1	3	3	3	3	5	5	26
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	5	5	5	5	5	5	5	5	40
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	5	5	5	5	3	3	5	5	36
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	3	5	5	5	3	5	5	5	36
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.	5	5	5	5	1	3	5	3	32
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	3	5	3	5	1	3	5	3	28
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	5	5	3	5	3	5	3	5	34
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	5	5	5	5	3	5	5	3	36
TOTAL		50	56	50	56	34	44	54	50	394

MATRIZ DE ÁREAS DE OFENSIVA ESTRATÉGICA FO

Índice de Potencialidad

$$FO = \frac{394}{5*8*12} = 82.08\%$$

El 82.08% de las fortalezas servirán de apoyo para alcanzar las oportunidades.

Las fortalezas y oportunidades más relevantes de esta matriz son:

FORTALEZAS		POSICIÓN
No.		
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	2
F8	Personal constantemente capacitado.	2
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	1
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	3
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	3
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	4
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	3

OPORTUNIDADES		POSICIÓN
No.		
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	2
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	1
O6	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades.	2
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	1
O10	Mercado potencial altamente rentable.	3
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	2

CUADRO 2.26: MATRIZ DE ACCIÓN DA

PONDERACIÓN	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

	DEBILIDADES / AMENAZAS	A4 Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	A6 Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	A9 Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	A11 Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	A12 Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas del actual gobierno.	A14 La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	A15 Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.	A16 Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.	A23 La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	A27 La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	TOTAL
D1	No posee direccionamiento estratégico.	5	5	1	3	1	5	1	3	5	5	34
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	5	5	3	1	3	5	3	3	5	3	36
D6	No posee un manual de procesos.	1	1	3	3	1	5	1	1	3	1	20
D7	El proceso de contratación es lento.	3	1	5	1	1	3	1	5	1	1	22
D9	Falta de diversificación del servicio.	3	3	3	5	1	3	3	3	5	1	30
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.	5	3	1	3	1	3	1	1	5	3	26
D20	No cuenta con personal de ventas.	1	1	5	1	3	1	1	3	1	1	18
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D24	La actual oficina es pequeña.	5	3	3	5	1	3	1	1	1	3	26
D28	No posee un plan de marketing.	3	3	5	5	5	3	5	3	3	3	38
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	3	5	5	3	3	5	5	3	5	3	40
TOTAL		36	32	36	32	22	40	24	28	36	26	312

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSA ESTRATÉGICA DA

Índice de Potencialidad

$$DA = \frac{312}{5*10*12} = 52\%$$

El 52% son las debilidades más importantes que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas.

Las debilidades y amenazas más relevantes de esta matriz son:

DEBILIDADES		POSICIÓN
No.		
D1	No posee direccionamiento estratégico.	4
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	3
D9	Falta de diversificación del servicio.	5
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.	6
D24	La actual oficina es pequeña.	6
D28	No posee un plan de marketing.	2
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	1

AMENAZAS		POSICIÓN
No.		
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	2
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	3
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	2
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	3
A14	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	1
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	2

CUADRO 2.27: MATRIZ DE ACCIÓN FA

Sinergy for Business

PONDERACIÓN	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

	AMENAZAS	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas del actual gobierno.	La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio.	Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada.	Salida de profesionales con capacitación formal y de nivel superior.	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	TOTAL
	FORTALEZAS	A4	A6	A9	A11	A12	A14	A15	A16	A23	A27	
F1	La empresa posee una filosofía corporativa formal.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	5	5	5	3	1	1	1	1	3	5	30
F7	El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo.	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	16
F8	Personal constantemente capacitado.	1	1	1	5	1	3	3	1	3	5	24
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	5	3	1	3	3	3	1	1	5	1	26
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	3	1	1	3	1	5	3	1	5	3	26
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	1	5	5	3	3	1	1	1	3	1	24
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	1	1	3	5	3	5	1	1	5	1	26
F15	La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	16
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	1	3	3	3	5	3	1	1	3	3	26
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	1	1	5	3	5	1	1	1	3	3	24
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	5	3	3	3	5	1	3	3	3	3	32
	TOTAL	28	28	30	36	30	26	18	14	38	32	280

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA

Índice de Potencialidad

$$FA = \frac{280}{5*10*12} = 46.67\%$$

El 46.67 % de las fortalezas servirán para minimizar el efecto de las amenazas.

Las debilidades y amenazas más relevantes de esta matriz son:

FORTALEZAS		POSICIÓN
No.		
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	2
F8	Personal constantemente capacitado.	4
F9	El personal tiene experiencia en el negocio.	3
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	3
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	4
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	3
F17	En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).	3
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.	4
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	1

AMENAZAS		POSICIÓN
No.		
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.	5
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.	5
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.	4
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.	1
A12	Inestabilidad para el patrono de las condiciones laborales y de contratación, debido a políticas socialistas.	4
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.	1
A27	La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.	3

CUADRO 2.28: MATRIZ DE ACCIÓN DO

Sinergy for Business

PONDERACIÓN	
ALTA	5
MEDIA	3
BAJA	1

	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.	Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa.	Mercado potencial altamente rentable.	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	TOTAL
			O3	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	
D1	No posee direccionamiento estratégico.		5	3	5	5	3	5	3	3	32
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.		5	3	5	3	3	1	5	5	30
D6	No posee un manual de procesos.		5	3	1	3	3	3	5	5	28
D7	El proceso de contratación es lento.		3	5	1	3	3	1	5	5	26
D9	Falta de diversificación del servicio.		3	5	5	3	5	3	5	5	34
D11	Existe una estructura orgánica definida pero no ejecutada.		1	3	1	3	1	1	1	1	12
D17	No posee un historial crediticio que ampare créditos futuros.		5	3	1	3	1	1	3	3	20
D20	No cuenta con personal de ventas.		1	5	5	5	3	1	5	5	30
D22	Los programas de capacitación del personal de planta no tienen una planificación previa.		1	3	1	1	1	1	1	1	10
D24	La actual oficina es pequeña.		1	3	1	3	3	1	5	3	20
D28	No posee un plan de marketing.		5	5	3	5	5	1	5	5	34
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.		3	3	3	3	3	3	5	3	26
TOTAL			38	44	32	40	34	22	48	44	302

MATRIZ ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DO

Índice de Potencialidad

$$DO = \frac{302}{5*8*12} = 62.91\%$$

El 62.91% de las debilidades de la empresa deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades.

Las debilidades y oportunidades más relevantes de esta matriz son:

OPORTUNIDADES		POSICIÓN
No.		
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.	4
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.	2
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa	5
O8	Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas.	6
O10	Mercado potencial altamente rentable.	1
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.	2

DEBILIDADES		POSICIÓN
No.		
D1	No posee direccionamiento estratégico.	2
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	3
D6	No posee un manual de procesos.	4
D7	El proceso de contratación es lento.	5
D9	Falta de diversificación del servicio.	1
D20	No cuenta con personal de ventas.	3
D28	No posee un plan de marketing.	1
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	5

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que más se han repetido en las matrices FO, DA, FA y DO son:

FORTALEZAS	
No.	
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.
F8	Personal constantemente capacitado.
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.

OPORTUNIDADES	
No.	
O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.
O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.
O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa
O10	Mercado potencial altamente rentable.
O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.

DEBILIDADES	
No.	
D1	No posee direccionamiento estratégico.
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.
D9	Falta de diversificación del servicio.
D28	No posee un plan de marketing.
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.

AMENAZAS	
No.	
A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.
A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.
A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.
A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.
A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.

2.3.1.7 MATRIZ SÍNTESIS

Esta matriz es resultado de la matriz de acción donde se han priorizado los factores de mayor impacto en la organización resumiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para formular estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno a fin de lograr una ventaja competitiva.

CUADRO 2.29: MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA

		OPORTUNIDADES	
		O3	Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos.
		O5	La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria.
		O7	Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa
		O10	Mercado potencial altamente rentable.
		O11	Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.
FORTALEZAS		**ESTRATEGIAS FO**	
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	O3 con F5 Invertir en software, programas y herramientas que le permita a la empresa diversificar los servicios.	
F8	Personal constantemente capacitado.		
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	O10, O11 con F13 Mejorar el servicio al cliente a través de una atención personalizada durante la venta y post venta.	
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	O10, O11 con F12 Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.	
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	O5, O7, O11 con F8, F12, F14, F19, F20 Fortalecer las relaciones de la empresa con el cliente a través del mejoramiento continuo del servicio.	
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.		
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	O3, O10, O11con F5, F8 Desarrollar un plan de capacitación al personal de la empresa.	
DEBILIDADES		**ESTRATEGIAS DO**	
D1	No posee direccionamiento estratégico.	O10 con D28 Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.	
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	O3 con D29 Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico.	
D9	Falta de diversificación del servicio.	O10, O11 con D4 Implementar la metodología del Six Sigma para mejorar los procesos de los servicios.	
D28	No posee un plan de marketing.	O7 con D1, D4, D28 Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.	
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	O10, O11 con D1 Difundir el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización.	

CUADRO 2.29: MATRIZ SINTESIS ESTRATÉGICA

		AMENAZAS	
		A4	Las altas tasas de interés encarecen el costo del crédito.
		A6	Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector.
		A9	Disminuye las necesidades de fuerza de trabajo de las empresas debido a las contrataciones masivas de personal.
		A11	Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión.
		A23	La empresa no ha diversificado su cartera de proveedores por lo que el poder de negociación está a favor de ellos.
FORTALEZAS		**ESTRATEGIAS FA**	
F5	Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.	A4, A9, A11 con F5 Implementar un fondo de ahorro para mantener la liquidez en tiempos difíciles.	
F8	Personal constantemente capacitado.		
F12	Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.	A4, A9, A11 con F5 Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.	
F13	Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.	A9 con F19, F20 Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades generadoras de valor para la empresa y el cliente.	
F14	El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada.	A11 con F20 Utilizar herramientas en la Internet que le permita a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece y sirva como herramienta de reclutamiento y selección de personal.	
F19	En el proceso se respeta las políticas de la empresa.		
F20	El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla a las necesidades del cliente.	A4, A23 con F20 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa.	
DEBILIDADES		**ESTRATEGIAS DA**	
D1	No posee direccionamiento estratégico.	A4 con D4, D29 Establecer alternativas de financiamiento para poner en marcha los proyectos de desarrollo y expansión del negocio.	
D4	La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.	A6 con D1, D4 Realizar un Benchmarking que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones.	
D9	Falta de diversificación del servicio.		
D28	No posee un plan de marketing.	A23 con D4 Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.	
D29	La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	A6, A9, A11 con D4 Aperturar nuevos canales de distribución del servicio a través de sucursales dentro y fuera del país.	

CUADRO 2.30: MATRIZ RESUMEN SINTESIS ESTRATÉGICA	
E1	O3 con F5 Invertir en software, programas y herramientas que le permita a la empresa diversificar los servicios.
E2	O10, O11 con F13 Mejorar el servicio al cliente a través de una atención personalizada durante la venta y post venta.
E3	O10, O11 con F12 Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.
E4	O5, O7, O11 con F8, F12, F14, F19, F20 Fortalecer las relaciones de la empresa con el cliente a través del mejoramiento continuo del servicio.
E5	O3, O10, O11con F5, F8 Desarrollar un plan de capacitación al personal de la empresa.
E6	O10 con D28 Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.
E7	O3 con D29 Desarrollar un plan de desarrollo tecnológico.
E8	O10, O11 con D4 Implementar la metodología del Six Sigma para mejorar los procesos de los servicios.
E9	O7 con D1, D4, D28 Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.
E10	O10, O11 con D1 Difundir el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización.
E11	A4, A9, A11 con F5 Implementar un fondo de ahorro para mantener la liquidez en tiempos difíciles.
E12	A4, A9, A11 con F5 Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.
E13	A9 con F19, F20 Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades generadoras de valor para la empresa y el cliente.
E14	A11 con F20 Utilizar herramientas en la Internet que le permita a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece y sirva como herramienta de reclutamiento y selección de personal.
E15	A4, A23 con F20 Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa.
E16	A4 con D4, D29 Establecer alternativas de financiamiento para poner en marcha los proyectos de desarrollo y expansión del negocio.
E17	A6 con D1, D4 Realizar un Benchmarking que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones.
E18	A23 con D4 Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.
E19	A6, A9, A11 con D4 Aperturar nuevos canales de distribución del servicio a través de sucursales dentro y fuera del país.

3 CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización, ruta organizacional que deberá seguir la empresa una vez que se ha realizado el análisis situacional.

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. debe tener señalado y manifestado en documentos corporativos el ámbito del negocio y la filosofía corporativa. Estos lineamientos permitirán a la empresa establecer parámetros de actuación a fin de mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.

3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La definición del negocio actual constituye el punto de partida del análisis para tomar decisiones estratégicas. Se trata de comprender cuál es el ámbito de actuación y delimitar lo que hace.

Es de gran importancia que la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. reflexione y defina de forma clara por qué existe la organización, a qué se dedica, quienes son sus clientes, qué necesidades satisface, cómo satisface dichas necesidades y qué los diferencia de otras organizaciones similares.

Cuadro 3.1: Definición del Negocio

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Brinda servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas las empresas medianas y grandes del país.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras Ventajas competitivas son?	Constituida por profesionales con experiencia. Servicio personalizado. Precios justos.

Fuente: Sinergy For Business Cía Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

Sinergy For Business es una compañía de responsabilidad limitada que brinda servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a todas las empresas medianas y grandes del país. Constituida por profesionales con experiencia que brindan un servicio personalizado a precios justos.

3.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía corporativa es la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que se debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas.

La filosofía corporativa debe responder a tres preguntas: quien soy y que hago, como lo hago, y a donde quiero llegar. En función de estos tres cuestionamientos, podemos establecer que la filosofía corporativa estaría compuesta por tres aspectos básicos: la misión corporativa; los valores corporativos, y la visión corporativa.

Este conjunto de normas, valores y pautas de conducta rigen a los miembros de una organización y se reflejan en sus actividades.

Sinergy for Businnes cuenta con una filosofía corporativa definida, sin embargo es necesario realizar mejoras a estos elementos, por lo que a continuación se presenta una propuesta para reestructurar la filosofía corporativa actual.

3.3.1 VISIÓN

La visión es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia.

La visión de una organización sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

La empresa tiene actualmente estructurada su visión institucional que será revisada y adecuada a las expectativas actuales de la empresa.

La visión actual de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. es:

VISIÓN

Ser la empresa líder en el campo del Asesoramiento en la Gestión de Recursos Humanos, Provisión de Personal y en Servicios Empresariales, sólidamente estructurada, con el mayor prestigio en el mercado y respaldada por su competitividad y credibilidad de sus recursos.

Cuadro 3.2: Elementos Clave de la Visión Propuesta.

VISIÓN INSTITUCIONAL	
Posición en el Mercado:	Especialista.
Tiempo:	Tres años.
Ámbito del Mercado:	Ecuador y Perú.
Servicios:	Servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales.
Valores:	Honestidad, responsabilidad, lealtad y perseverancia.
Principio Organizacional:	Justicia, respeto, trabajo en equipo, innovación y efectividad.

Fuente: Sinergy For Business Cía Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

VISIÓN 2012

Ser una empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales en Ecuador y parte de Perú, mediante un trabajo honesto y responsable para satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores y accionistas.

3.3.2 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización, el motivo por el cual existe, definirla ayuda a las empresas a tener una directriz sobre la cual enfocará sus esfuerzos. La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. tiene estructurada su misión, sin embargo se contribuirá a mejorarla.

La misión actual de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. es:

MISIÓN

Atender y satisfacer las necesidades de nuestros clientes en todos los requerimientos, Gestión de Recursos Humanos, Provisión de Personal y en Servicios Empresariales, con resultados que permitan el desarrollo personal, profesional y bienestar económico de sus colaboradores y accionistas.

Cuadro 3.3: Elementos Clave de la Misión Propuesta.

MISIÓN INSTITUCIONAL	
Naturaleza del Negocio:	Servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales.
Razón para Existir:	Contribuir al desarrollo del país promoviendo la inversión de las empresas en el talento de su gente.
Mercado al que Sirve:	Empresas medianas y grandes del país.
Características del Servicio:	Servicio personalizado a precios justos.
Posición Deseada en el Mercado:	Especialista.
Principios:	Justicia, respeto, trabajo en equipo, innovación y efectividad.

Fuente: Sinergy For Business Cía Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

MISIÓN

Contribuir al desarrollo del país promoviendo la inversión de las empresas en el talento de su gente a través de la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes de Ecuador y parte de Perú con un servicio personalizado basado en el respeto y honestidad.

3.3.3 PRINCIPIOS

Los principios constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Define la identidad, en cuanto a los valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización sirviendo de soporte a la misión y visión de la empresa. Estos elementos éticos guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

La empresa tiene definido sus principios, sin embargo estos se replantearán con el apoyo de los miembros de la organización.

Los principios actuales de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. son:

- **Entusiasmo**
  Trabajar con dedicación, cariño y alegría.
- **Sonreír**
  Para trabajar en armonía.
- **Aceptación**
  Aceptar a los compañeros como parte de uno mismo. Aceptarlos como son, no como nos hubiese gustado que sean.
- **Unidad**
  Trabajar en equipo y hacer las cosas bien desde el principio.
- **Modales**
  Pedir la atención por favor y agradecer al final. Cuidar nuestras expresiones verbales y no verbales.
- **Profesionalismo**
  Valorar las funciones de los demás y cumplir con los plazos y horarios comprendidos. Asumiendo y corrigiendo nuestros errores.
- **Respeto**
  Ser consientes de la pertenencia y del cuidado de la información, de los equipos e implementos de trabajo.

Los principios propuestos son los siguientes:

- **Desarrollo del Talento Humano**

  Desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de los trabajadores para que desempeñen mejor su labor.

- **Liderazgo Participativo**

  Escuchar y analizar seriamente las ideas de los trabajadores, clientes y proveedores aceptando sus contribuciones siempre que sea en beneficio de la organización.

- **Justicia y Equidad**

  El interés general debe siempre prevalecer frente al surgimiento de indebidos intereses particulares que atenten contra el mismo.

- **Trabajo en Equipo**

  Mantener un equipo de trabajo con capacidades complementarias, comprometidos con un propósito y un objetivo común.

- **Innovación**

  Aplicar nuevas ideas, conceptos y servicios con la ayuda de la tecnología para alcanzar mayor productividad y mejorar el servicio.

- **Servicio Personalizado**

  Adaptar el servicio a las necesidades del cliente.

- **Efectividad**

  Eficacia y eficiencia en todas las actividades que emprenda la empresa evaluada en términos monetarios y de satisfacción.

- **Respeto**

  Respeto con los bienes y valores que corresponde a los trabajadores, proveedores, clientes y propios de la empresa.

3.3.3.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.[10]

Cuadro 3.4: Matriz Axiológica de Principios

		GRUPOS DE INTERÉS					
		Clientes	Proveedores	Trabajadores	Accionistas	Competencia	TOTAL
REFERENCIA PRINCIPIOS	Desarrollo del T. Humano			*	*		2
	Liderazgo Participativo			*	*		2
	Justicia y Equidad	*	*	*	*	*	5
	Trabajo en Equipo	*	*	*	*		4
	Innovación	*	*	*	*		4
	Servicio Personalizado	*		*	*		3
	Efectividad	*	*	*	*		4
	Respeto	*	*	*	*	*	5

Fuente: Sinergy For Business Cía Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

[10] Serna, H. Planeación Estratégica, 2005.

PRINCIPIOS

Justicia y Equidad: El interés general debe siempre prevalecer frente al surgimiento de indebidos intereses particulares que atenten contra el mismo.

Trabajo en Equipo: Mantener un equipo de trabajo con capacidades complementarias, comprometidos con un propósito y un objetivo común.

Innovación: Aplicar nuevas ideas, conceptos y servicios con la ayuda de la tecnología para alcanzar mayor productividad y mejorar el servicio.

Efectividad: Eficacia y eficiencia en todas las actividades que emprenda la empresa evaluada en términos monetarios y de satisfacción.

Respeto: Respeto con los bienes y valores que corresponde a los trabajadores, proveedores, clientes y propios de la empresa.

3.3.4 VALORES

Los valores son códigos morales que aplican universalmente las sociedades sirviendo de guía a los miembros de la organización para basar sus juicios y guiar su conducta.

La empresa tiene definido los valores, sin embargo estos se replantearán con el apoyo de los miembros de la organización.

Los valores actuales de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. son:

- **Transparencia**

  Entendida como la rectitud y honestidad en todos los procedimientos. Respetando los bienes y valores que corresponden a los trabajadores, a los clientes, a los proveedores y los propios de la Empresa.
- **Oportunidad**

  En la atención requerida por nuestros clientes, tanto internos como externos. Generando un ambiente de atención y de servicio en el menor tiempo y con el menor costo, ante las exigencias de trabajadores, clientes, proveedores y de todos los niveles operativos y administrativos de la Empresa.
- **Responsabilidad del Recurso Humano**

  La empresa cuenta con la colaboración de verdaderos profesionales en cada una de sus funciones. Profesionales no solo por los títulos académicos que obtengan sino, y sobre todo, por la actitud en la gestión que cada uno cumple, que les permite generar un ambiente de responsabilidad.

Los valores propuestos son los siguientes:

- **Honestidad**

  Transparencia, rectitud y veracidad en todos los procedimientos, sin perjuicio a nadie.
- **Responsabilidad**

  Hacer buen uso de los recursos, información y nivel de autoridad en todas las actividades emprendidas con el fin de salvaguardar los intereses de los clientes, proveedores y accionistas. Asumir firmemente las consecuencias de los actos.

- **Lealtad**

  Cumplir con los compromisos adquiridos con la empresa, con los clientes, proveedores y la sociedad.

- **Perseverancia**

  Satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas a través de la búsqueda continua e insistente de nuevos mercados, servicios y métodos para mejorar el servicio e ingresos de la empresa.

- **Experiencia**

  Emplear el conocimiento adquirido a través del tiempo en pro del bienestar de la empresa y de los que dependen de la misma.

3.3.4.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

Para la realización de dicha escala de valores, la matriz axiológica propuesta por Serna constituye una guía válida para la definición de la misma.

Cuadro 3.5: Matriz Axiológica de Valores

		GRUPOS DE INTERÉS					
		Clientes	Proveedores	Trabajadores	Accionistas	Competencia	TOTAL
VALORES	Honestidad	*	*	*	*	*	5
	Responsabilidad	*	*	*	*		4
	Lealtad	*	*	*	*	*	5
	Perseverancia	*	*	*	*		4
	Experiencia	*		*	*		3

Fuente: Sinergy For Business Cía Ltda.
Elaborado por: Mónica Bermejo

VALORES

Honestidad: Transparencia, rectitud y veracidad en todos los procedimientos, sin perjuicio a nadie.

Responsabilidad: Hacer buen uso de los recursos, información y nivel de autoridad en todas las actividades emprendidas con el fin de salvaguardar los intereses de los clientes, proveedores y accionistas. Asumir firmemente las consecuencias de los actos.

Lealtad: Cumplir con los compromisos adquiridos con la empresa, con los clientes, proveedores y la sociedad.

Perseverancia: Satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas a través de la búsqueda continua e insistente de nuevos mercados, servicios y métodos para mejorar el servicio e ingresos de la empresa.

3.4 OBJETIVOS

Los objetivos son los pilares en los que se apoya la estrategia empresarial, definen los logros que se esperan obtener en un período de tiempo establecido.

Los objetivos tienen las siguientes características:

- Específicos
- Mensurables
- Alcanzables
- Realistas
- Plazo

3.4.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Los objetivos corporativos son el resultado del proceso de diagnóstico realizado a través del Análisis Matricial que permite a los gerentes y a los demás miembros de la organización contar con importantes parámetros para la acción, estos no son estáticos, pues están en continua evolución frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización. El objetivo corporativo para Sinergy for Business se ha propuesto así:

> Mejorar y fortalecer a la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. como una empresa especialista en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales en Ecuador y parte de Perú, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de sus clientes, proveedores y accionistas con un servicio personalizado de alta calidad.

3.4.2 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Las propuestas de valor son aquellos aspectos que se deben cumplir en cada perspectiva y que responden a preguntas clásicas como:[11]

[11] http://www.eumed.net/ce/2009a/sgcc.htm

- ¿Qué esperan de nosotros los Accionistas, Dueños o Partes Interesadas? (Perspectiva Financiera o Beneficio)
- ¿Qué esperan de nosotros los clientes? (Perspectiva de Clientes)
- ¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a los clientes? (Perspectiva de Procesos Internos)
- ¿Cómo debemos aprender para tener procesos excelentes? (Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje)

En la perspectiva financiera las propuestas de valor están relacionadas a los ingresos, gastos y activos totales lo que hace que muchas organizaciones efectúen mediciones de rendimiento (ROI), EVA, Ventas, etc. En la perspectiva de clientes es necesario tener en cuenta aspecto relacionado a los atributos del servicio, a la imagen y a la relación con los clientes. Son comunes de obtención de logos, certificaciones, respuesta y satisfacción del cliente. La perspectiva de procesos internos toma como propuesta la cadena del valor. Aspectos como la innovación, los procesos operatorios, los de clientes y la responsabilidad social son tenidos en cuenta. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje toma como propuesta de valor lo relacionado a la competitividad individual, el desarrollo de las técnicas de la innovación y el clima laboral.

La propuesta de valor para la empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. son:

3.4.2.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO	Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.
PRODUCTIVIDAD	Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.
	Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.

3.4.2.2 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

ATRIBUTOS	COMPETIT.	DIFERENC.	PROPUESTA DE VALOR
PRECIO	*		Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.
EXPERIENCIA		*	Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.
DISPONIBILIDAD	*		Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.
PUNTUALIDAD	*		Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.
RESPALDO TÉCNICO		*	Brindar un servicio personalizado durante la venta y posterior a ella.
		*	Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.
VARIEDAD DEL SERVICIO	*		Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.

3.4.2.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACIÓN	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.
OPERATIVOS	Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso de servicio y optimizar los recursos utilizados en el mismo.
	Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.
REDES DE COOPERACIÓN	Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.

3.4.2.4 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDISAJE	PROPUESTA DE VALOR
CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.
CAPITAL HUMANO	Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.
CAPITAL INFORMÁTICO	Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.

3.4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio, se formulan en base a las estrategias planteadas en la matriz de síntesis.

CUADRO 3.6: IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.
			Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.
	PRODUCTIVIDAD	Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.
		Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.
CLIENTE	PRECIO	Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.
	EXPERIENCIA	Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.
	PUNTUALIDAD	Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.
	DISPONIBILIDAD	Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.
	RESPALDO TÉCNICO	Brindar un servicio personalizado durante la venta y posterior a ella.	
		Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.

CUADRO 3.6: IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CLIENTE	VARIEDAD DEL SERVICIO	Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.
	OPERATIVOS	Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso de servicio y optimizar los recursos utilizados en el mismo.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.
	REDES DE COOPERACIÓN	Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.
DESARROLLO	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.
	CAPITAL HUMANO	Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.
	CAPITAL INFORMÁTICO	Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.

CUADRO 3.7: MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
ALTO = 10 MEDIO = 5 BAJO = 1			POTENCIALIDAD DE INVERSIÓN	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO	POSIBILIDAD DE TECNOLOGÍA	TOTAL	APORTE DE OBJETIVOS	ACEPTACIÓN	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
PF	1	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.	4	4	5	4,30	10	10	10,00
PF	2	Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.	4	5	6	4,90	8	6	7,00
PF	3	Mantener un sano nivel de liquidez.	4	10	10	7,60	7	9	8,00
PF	4	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	6	9	10	8,10	9	8	8,50
PC	5	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	7	7	10	7,90	6	6	6,00
PC	6	Mejorar la comunicación con el cliente.	7	6	6	6,40	9	9	9,00
PC	7	Diminuir los tiempos de atención al cliente.	8	8	8	8,00	7	8	7,50
PC	8	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.	7	8	6	7,00	9	9	9,00
PC	9	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.	3	4	7	4,50	6	6	6,00
PC	10	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	4	4	6	4,60	7	4	5,50
PI	11	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.	4	4	5	4,30	6	4	5,00
PI	12	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	9	7	8	8,10	9	8	8,50
PI	13	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	7	8	8	7,60	5	7	6,00
PI	14	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	10	10	10	10,00	10	10	10,00
PD	15	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	8	7	6	7,10	10	10	10,00
PD	16	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	7	8	7	7,30	7	7	7,00
PD	17	Mejorar la comunicación interna.	8	8	10	8,60	6	5	5,50

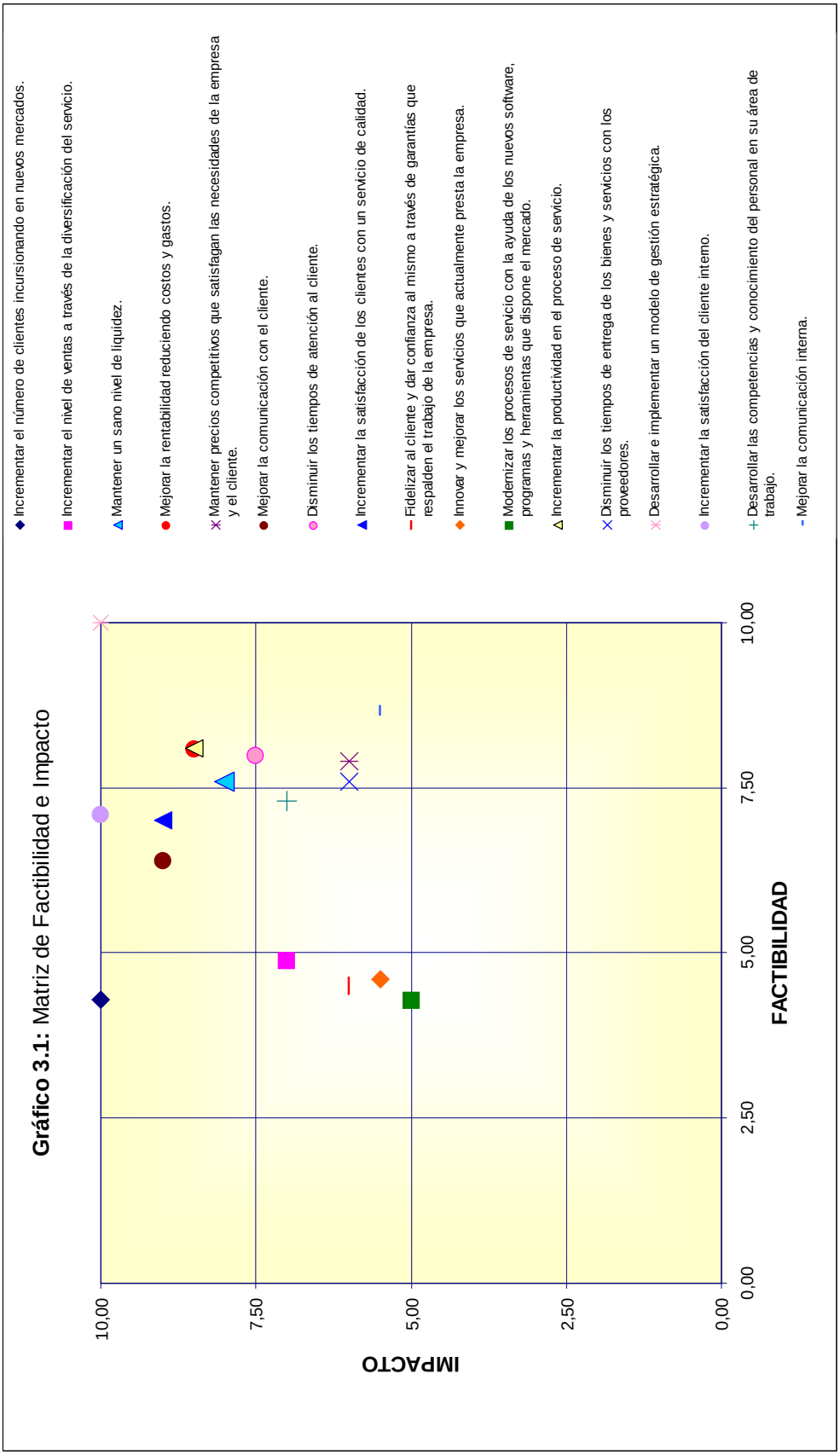


Gráfico 3.1: Matriz de Factibilidad e Impacto
IMPACTO
10,00
7,50
5,00
2,50
0,00
0,00
2,50
5,00
7,50
10,00
FACTIBILIDAD
Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.
Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.
Mantener un sano nivel de liquidez.
Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.
Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.
Mejorar la comunicación con el cliente.
Disminuir los tiempos de atención al cliente.
Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.
Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.
Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.
Incrementar la productividad en el proceso de servicio.
Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.
Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.
Incrementar la satisfacción del cliente interno.
Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.
Mejorar la comunicación interna.

CUADRO 3.8: PLAZO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE					
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAZO	
				CORTO	MEDIANO
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.		*
			Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.		*
	PRODUCTIVIDAD	Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.	*	
		Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	*	
CLIENTE	PRECIO	Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	*	
	EXPERIENCIA	Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.	*	
	PUNTUALIDAD	Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.	*	
	DISPONIBILIDAD	Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.	*	
	RESPALDO TÉCNICO	Brindar un servicio personalizado durante la venta y posterior a ella.			
		Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.		*
	VARIEDAD DEL SERVICIO	Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.		*
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.		*
	OPERATIVOS	Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso de servicio y optimizar los recursos utilizados en el mismo.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	*	
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	*	
	REDES DE COOPERACIÓN	Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	*	
DESARROLLO	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	*	
	CAPITAL HUMANO	Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	*	
	CAPITAL INFORMÁTICO	Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.	*	

3.5 ESTRATEGIAS

La estrategia es el enfoque que utiliza la dirección para el logro de los objetivos y la misión.

Para establecer la estrategia corporativa de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. Se ha tomado en cuenta la siguiente clasificación:

ESTRATEGIAS DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Las 5 fuerzas competitivas (la entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes) son las que determinan lo atractivo del sector y sus causas principales e identifican tres amplias estrategias genéricas para lograr la ventaja competitiva.

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo general en costos
- La diferenciación
- El enfoque

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en el sector a través de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO

Dentro del mercado que opera. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:

- Estrategia de penetración: consiste en intentar aumentar las ventas de productos o servicios actuales en mercados actuales.
- Estrategia de desarrollo de mercado: tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos o servicios actuales de la empresa en nuevos mercados.
- Estrategia de desarrollo del producto: consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Se considera la posición y el comportamiento de los competidores.

- Estrategia del líder: la empresa líder de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores, manejan una estrategia defensiva, ofensiva y de marketing.
- Estrategia del retador: se considera como retador, a la empresa que elige atacar al líder a pesar de su posición dentro del mercado no es dominante.
- Estrategia del seguidor: su comportamiento se adapta a las decisiones que toma la competencia.
- Estrategia del especialista: la empresa especialista, se interesa por uno o varios segmentos y sopor la totalidad del mercado.

CUADRO 3.9: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.			
ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BÁSICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior.
		DIFERENCIACIÓN	Dar al producto y/o servicio cualidades distintivas importantes para el consumidor y que se diferencie de la competencia.
		CONCENTRACIÓN	Satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado.
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTESIVO	PENETRACIÓN	Intenta incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales.
		DESARROLLO DE MERCADO	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos.
		DESARROLLO DE PRODUCTO	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INTEGRACIÓN HACIA ARRIBA	Generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica.
		INTEGRACIÓN HACIA ABAJO	Estrategia de integración hacia el consumidor, permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.
		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.
	CRECIMIENTO DIVERSIFICADO	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plan tecnológico y comercial.
		DIVERSIFICACIÓN PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	DEL LÍDER		Aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
	DEL RETADOR		Empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
	DEL SEGUIDOR		Empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineado sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia.
	DEL ESPECIALISTA		Empresa que se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado.

Fuente: Salazar, F. Gestión Estratégica de Negocios 2007 pág 202-206.

3.5.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. posee el siguiente perfil estratégico.

PERFIL ESTRATÉGICO DE EMPRESA SINERGY FOR BUSINESS CÍA. LTDA.		
No.	**ESTRATEGIA**	**SUBCLASIFICACIÓN**
1	Competitividad	Especialista
2	Crecimiento Intensivo	Desarrollo de Mercado
3	Ventaja Competitiva	Concentración

ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Especialista	La empresa se dedica a la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes del Ecuador y parte de Perú.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Desarrollo de Mercado	La estrategia empleada por la Empresa se enfocará en incrementar las ventas introduciendo los servicios que presta actualmente en nuevos mercados como el peruano que maneja una legislación laboral que beneficia a Sinergy sin embargo el segmento que se atenderá seguirá siendo las empresas medianas y grandes en Lima..

ESTRATEGIA DE DESARROLLO O VENTAJA COMPETITIVA

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Concentración	La estrategia empleada por la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. debe centrarse en las necesidades particulares de gestión del talento humano, de las organizaciones medianas y grandes del Ecuador y parte de Perú, dedicando todos los esfuerzos a la satisfacción de este segmento rentable para la empresa con un servicio de alta calidad, personalizado y adaptado a las singularidades de cada cliente, asegurando de esta manera la permanencia del cliente en la organización.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Mantener a Sinergy For Business Cía. Ltda. como una empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes del Ecuador y parte de Perú con un servicio de alta calidad, personalizado y adaptado a las singularidades de cada cliente.

CUADRO 3.10: ACCIONES ESTRATÉGICAS						
PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAZO		ESTRATEGIAS
				CORTO	MEDIANO	
FINANCIERA	CRECIMIENTO	Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.		*	Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.
			Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.		*	
	PRODUCTIVIDAD	Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.	*		Implementar un fondo de ahorro para mantener la liquidez en tiempos difíciles.
		Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	*		Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.
						Establecer alternativas de financiamiento para poner en marcha los proyectos de desarrollo y expansión del negocio a bajos costos.
						Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.

CUADRO 3.10: ACCIONES ESTRATÉGICAS

CLIENTE	PRECIO	Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	*		Realizar un análisis permanente de la competencia que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones.
	EXPERIENCIA	Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.	*		Utilizar herramientas en la Internet que le permita a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece y sirva como herramienta de reclutamiento y selección de personal.
	PUNTUALIDAD	Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.	*		Aperturar nuevos canales de distribución del servicio a través de sucursales dentro y fuera del país.
	DISPONIBILIDAD	Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.			
	RESPALDO TÉCNICO	Brindar un servicio personalizado durante la venta y posterior a ella.	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.		*	Implementar sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing.
		Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.				Mejorar el servicio al cliente a través de una atención personalizada durante la venta y post venta.
	VARIEDAD DEL SERVICIO	Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.		*	Invertir en software, programas y herramientas de gestión del talento humano que le permita a la empresa diversificar los servicios.

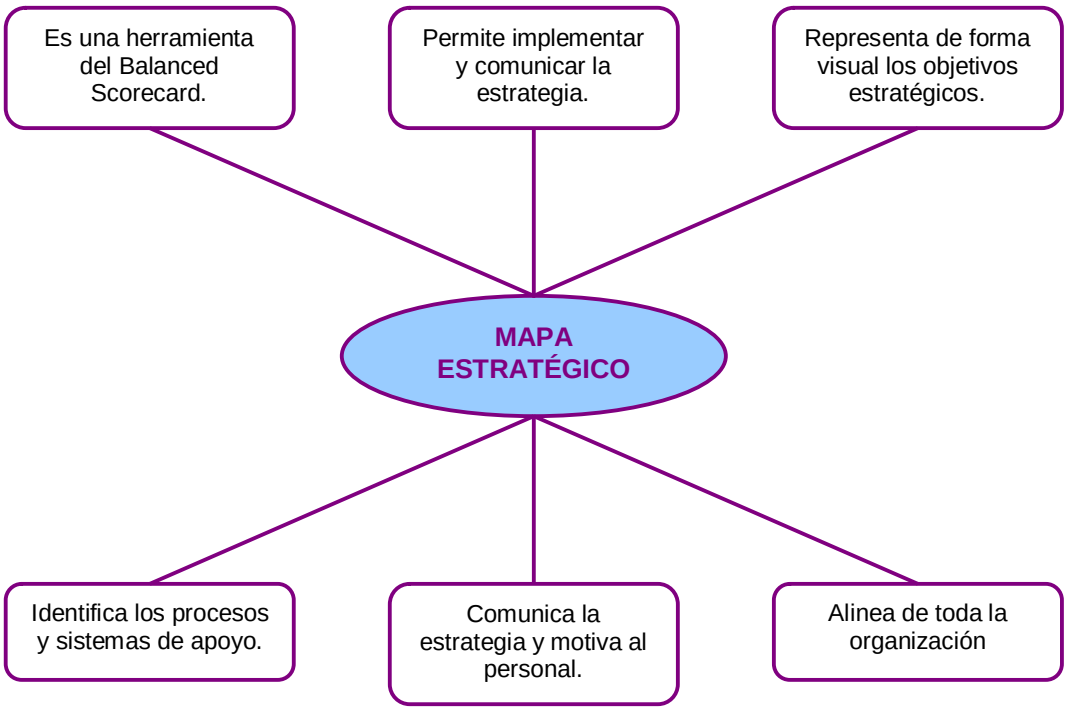
CUADRO 3.10: ACCIONES ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA		PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PLAZO		ESTRATEGIAS
				CORTO	MEDIANO	
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.		*	Implementar nuevos sistemas informáticos para el manejo administrativo y de procesos.
	OPERATIVOS	Eliminar los cuellos de botella para mejorar el proceso de servicio y optimizar los recursos utilizados en el mismo.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	*		Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades cuellos de botella en el proceso de servicio.
		Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	*		Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa. Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.
	REDES DE COOPERACIÓN	Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	*		Difundir el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización.
DESARROLLO	CULTURA	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	*		Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.
	CAPITAL HUMANO	Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	*		Desarrollar un plan de capacitación al personal de la empresa.
	CAPITAL INFORMÁTICO	Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.	*		Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.

3.6 MAPA ESTRATÉGICO

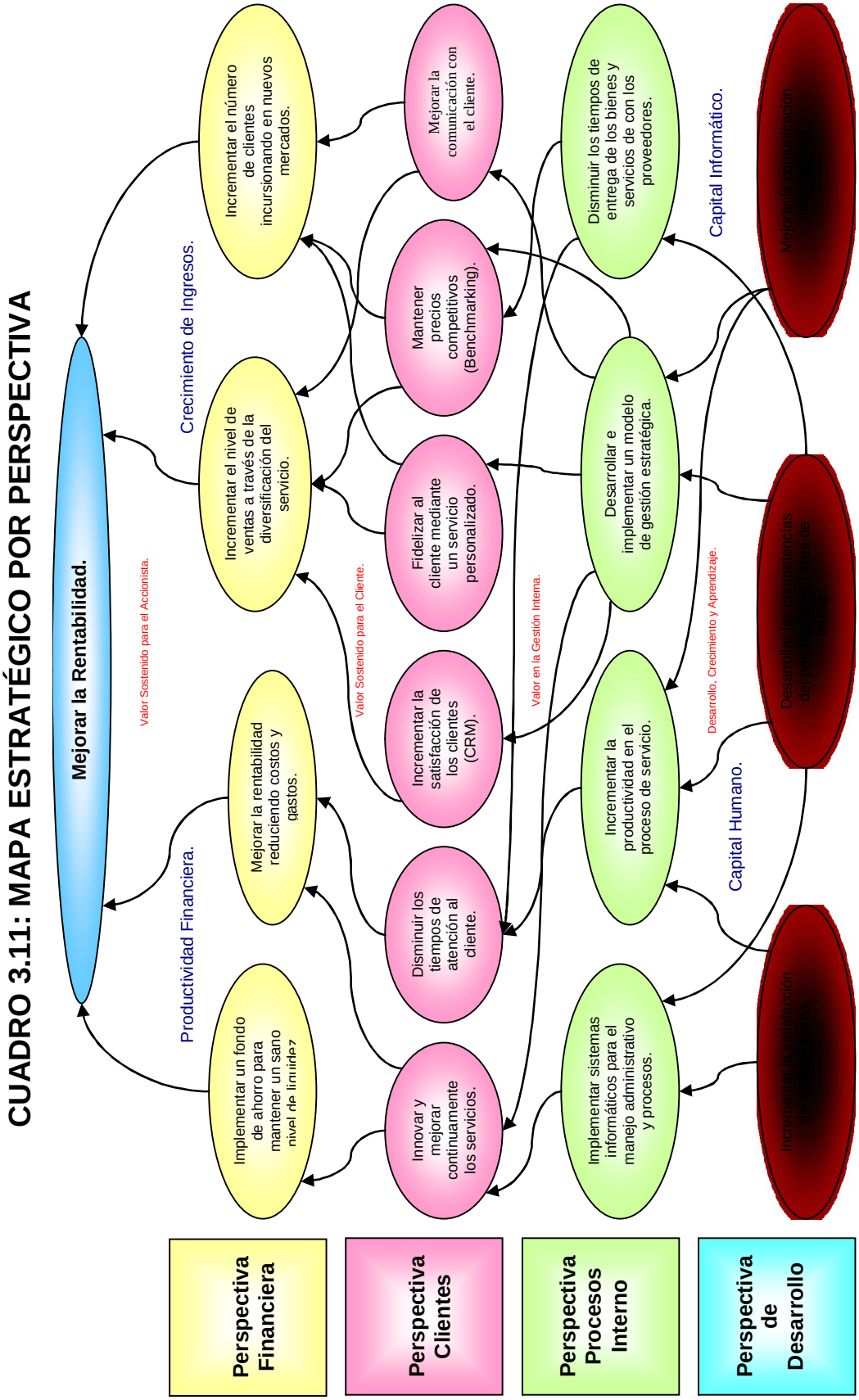
El primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.[12]

El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor explicando de forma clara y visual la estrategia de la organización.



Elaborado por: Mónica Bermejo.

[12] http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/11%20-%20perspectiva%20de%20clientes-obj%20estrategicos.htm


CUADRO 3.11: MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA
Mejorar la Rentabilidad.
Valor Sostenido para el Accionista.
Crecimiento de Ingresos.
Productividad Financiera.
Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.
Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.
Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.
Implementar un fondo de ahorro para mantener un sano nivel de liquidez
Valor Sostenido para el Cliente.
Mejorar la comunicación con el cliente.
Mantener precios competitivos (Benchmarking).
Fidelizar al cliente mediante un servicio personalizado.
Incrementar la satisfacción de los clientes (CRM).
Disminuir los tiempos de atención al cliente.
Innovar y mejorar continuamente los servicios.
Valor en la Gestión Interna.
Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios de con los proveedores.
Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.
Incrementar la productividad en el proceso de servicio.
Implementar sistemas informáticos para el manejo administrativo y procesos.
Desarrollo, Crecimiento y Aprendizaje.
Capital Informático.
Capital Humano.
Perspectiva Financiera
Perspectiva Clientes
Perspectiva Procesos Interno
Perspectiva de Desarrollo

CUADRO 3.12: MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

PRINCIPIOS
*Justicia y Equidad
*Trabajo en Equipo
*Innovación
*Efectividad
*Respeto

VALORES
*Honestidad
*Responsabilidad
*Lealtad
*Perseverancia

ESTRATEGIA CORPORATIVA
Ser una empresa especialista en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes del Ecuador y parte de Perú dedicando todos los esfuerzos a la satisfacción de este segmento rentable para la empresa con un servicio de alta calidad, personalizado y adaptado a las singularidades de cada cliente, asegurando de esta manera la permanencia de este en la organización.

VISIÓN 2012
Ser una empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales en Ecuador y parte de Perú, mediante un trabajo honesto y responsable para satisfacer las necesidades de los clientes, proveedores y accionistas.

OBJETIVO CORPORATIVO
Mejorar y fortalecer a la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. como una empresa especialista en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales en Ecuador y parte de Perú, a fin de contribuir al crecimiento y desarrollo de sus clientes, proveedores y accionistas con un servicio personalizado de alta calidad.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO
Incrementar el número de clientes.
Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.
Fidelizar al cliente.
Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.
Modernizar los procesos de servicio.

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO
Desarrollar un plan de marketing.
Establecer alternativas de financiamiento.
Invertir en software, programas y herramientas.
Mejorar e innovar los activos.

MISIÓN
Contribuir al desarrollo del país promoviendo la inversión de las empresas en el talento de su gente a través de la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes de Ecuador y parte de Perú con un servicio personalizado basado en el respeto y honestidad.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Mantener un sano nivel de liquidez.
Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.
Mantener precios competitivos.
Mejorar la comunicación con el cliente.
Disminuir los tiempos de atención al cliente.
Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.
Incrementar la productividad en el proceso de servicio.
Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.
Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.
Satisfacer las necesidades del cliente interno.
Desarrollar las competencias y conocimiento del personal.
Mejorar la comunicación interna.

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO
Implementar un fondo de ahorro.
Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.
Utilizar los activos en forma eficiente.
Realizar un Benchmarking.
Utilizar herramientas en la Internet.
Aperturar nuevos canales de distribución.
Redefinir la cadena de valor.
Establecer alianzas estratégicas con los proveedores.
Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.
Difundir el modelo de gestión estratégica.
Aplicando la metodología de las 9´s.
Desarrollar un plan de capacitación.
Implementar sistemas de información y comunicación organizacional.

4 CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

4.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación. Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.[13]

Esta herramienta de gestión permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas o indicadores de desempeño tal que informa a las organizaciones sobre cómo la empresa avanza hacia el logro de sus objetivos.

El BALANCED SCORECARD permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:[14]

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO O DE DINAMICA ORGANIZACIONAL:

Se centra en las bases del éxito actual y futuro del negocio: La gente, la tecnología y la información. Estos elementos constituyentes de una Organización de Aprendizaje, habilitan a la organización para mejores logros.

[13] http://www.joseacontreras.net/admon/Balanced_Scorecard_Collaborative/BSC_Symnetics.htm
[14] http://www.tablero-decomando.com/site/paglosario3.htm

- **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:**
  Hace énfasis en el desempeño de los procesos clave que motorizan el negocio como componentes básicos de su cadena de valor.

- **PERSPECTIVA CLIENTE:**
  El desempeño excelente en los procesos del negocio impacta subsecuentemente la satisfacción de expectativas, y por ende, la percepción de los clientes sobre la contribución que la empresa les da como propuesta de valor.

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:**
  Como resultado del logro de las otras perspectivas, vienen los resultados que satisfacen las expectativas de los accionistas del negocio.

4.2 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La construcción de un BSC, requiere de un análisis detallado de la organización. La metodología general para construir un BALANCED SCORECARD parte de la definición de la VISIÓN y MISIÓN de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, a los cuales se les determina de periodo y metas.

Sobre dichos OBJETIVOS ORGANIZACIONALES se plantean las ESTRATEGIAS que conducirán al logro de los mismos.
En torno a la misión y visión se tiene la trilogía del Balanced Scorecard, constituida por los siguientes elementos:

- Impulsores claves de la organización

- Objetivos estratégicos
- Mediciones metas, y medios (3Ms). Proyectos y presupuestos.

4.2.1 MEDIDAS KPI´S

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.[15]

Key Performance Indicators o KPI son indicadores claves de desempeño o indicadores críticos que permiten evaluar mediante parámetros establecidos en relación con las metas el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. El objetivo, es mejorar la gestión y los resultados de la empresa mediante medidas financieras y no financieras utilizadas para la evaluación de la gestión, diagnostico, comunicación, información, motivación y mejora continua de la organización. Este indicador permite establecer parámetros observables que serán utilizados para medir el progreso hacia el alcance del objetivo.

KPI s por perspectiva[16]

<u>Perspectiva Financiera</u>

- Indicadores que miden resultados de acciones tomadas en un ejercicio anterior.
- Por lo general tienen que ver o con le crecimiento de ingresos o con la reducción de costos o mejoras en la productividad.

[15] Norton, D. Kaplan, R. Cuadro de Mando Integral, pág. 161, 2000
[16] http://www.uruman.org/3er_congreso_docs/trabajos_tecnicos/Jorge%20Carrera.pdf

- Los indicadores entre otros se refieren a: ingresos, costos, utilidades, plan, ejecución y evolución presupuestaria.

Perspectiva del cliente

- Indicadores que afectan futuros resultados financieros.
- Mide si se esta satisfaciendo las expectativas de sus clientes, brindando productos y servicios diferenciados, en relación al tiempo, la calidad y la eficiencia y los costos.
- Indicadores genéricos incluyen: satisfacción de clientes, retención de clientes, número de reclamos, número de devoluciones.

Perspectiva de los procesos

- Indicadores que miden la calidad de los procesos críticos e identifican los atributos básicos: productividad, calidad, tiempos del ciclo de los procesos, costos de los procesos, disponibilidad, confiabilidad.

Perspectiva aprendizaje / crecimiento

- Identifica el capital intangible que se debe construir para apoyar los procesos críticos. Es decir, se refiere a las inversiones que debe hacer para poder lograr los resultados deseados.
- Provienen de tres fuentes: competencias (capacitación, satisfacción, retención), tecnología de información (disponibilidad y oportunidad de información), y cultura (clima organizacional, estructura, alineamiento con incentivos, etc.).

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO							
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI´S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
FINANCIERA	CRECIMIENTO: Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.	Crecimiento del número de clientes.	[(Clientes Nuevos / Total Clientes)-1]*100	Anual	Registros Contables.	10%
		Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.	Crecimiento del volumen de ventas.	[(Volumen Ventas Actuales / Volumen Ventas Anteriores)-1]*100	Anual	Registros Contables.	0
	PRODUCTIVIDAD: Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.	Nivel de liquidez.	[Activos Corrientes / Pasivos Corrientes]	Mensual.	Registros Contables.	1,10$
	PRODUCTIVIDAD: Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	Rentabilidad Neta.	(Utilidad Neta / Ventas Netas)*100	Trimestral	Registros Contables.	22%
			Nivel de Costos y Gastos	[(Costos + Gastos) / Ventas]*100	Trimestral	Registros Contables.	78%

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO							
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI´S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
CLIENTE	PRECIO: Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	Variación del precio de los servicios.	Precio del Servicio / Precio de la Competencia	Anual	Investigación de Mercados.	0
	EXPERIENCIA: Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.	Clientes que conocen los servicios.	[Número de Clientes que Conoce el Servicio / Total Clientes]*100	Trimestral	Encuestas.	24%
	PUNTUALIDAD: Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.	Tiempo de entrega del servicio.	(Tiempo Ejecutado / Tiempo Previsto)	Trimestral	Contratos.	1,11
	DISPONIBILIDAD: Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.	Nivel de satisfacción del cliente.	[Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Atendidos]*100	Trimestral	Encuestas.	67%
	RESPALDO TÉCNICO: Brindar un servicio	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.	Nivel de fidelización del cliente.	[Clientes Frecuentes / Total Clientes]*100	Trimestral	Registros Contables.	50%
	RESPALDO TÉCNICO: Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.						
	VARIEDAD DEL SERVICIO: Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	Nivel de diversificación del servicio.	[Número de Servicios que Presta la Empresa / Número de Servicios que Dispone el Mercado]*100	Trimestral	Investigación de Mercados.	0

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO							
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIDAS				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI´S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVELES
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN: Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.	Equipos actualizados.	[Equipos Actualizados / Total Equipos]*100	Anual	Inventarios.	20%
	OPERATIVOS: Eliminar los cuellos de botella.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	Procesos mejorados.	[Número de Procesos Mejorados / Total de Procesos]*100	Anual	Levantamiento de procesos.	0
	OPERATIVOS: Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	Pedidos entregados a tiempo por los proveedores.	[Número de Pedidos Recibidos a Tiempo / Número de Pedidos Totales]*100	Trimestral	Órdenes de Compra	50%
	REDES DE COOPERACIÓN: Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	Cumplimiento del modelo de gestión.	[Programas Ejecutados / Total Programas de la Planificación]*100	Semestral	Plan Estratégico	0
DESARROLLO	CULTURA: Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	Nivel de satisfacción del cliente interno.	[Número de Trabajadores Satisfechos / Total Trabajadores]*100	Anual	Resultado Entrevistas	60%
	CAPITAL HUMANO: Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	Nivel de inversión en capacitación.	[(Inversión Actual / Inversión Anterior)-1]*100	Anual	Registros Contables.	0
	CAPITAL INFORMÁTICO: Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.	Incremento de la inversión en TIC	[(% Inversión Total en TIC Año Actual) / (% Inversión Total en TIC Año Anterior)]-1*100	Anual	Registros Contables.	0

4.2.2 METAS

Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo de tiempo determinado. Estos se determinan en forma cuantitativa y representan aquellos valores esperados o deseados por la organización, la meta no es absoluta sino debe estar seguida de mejoras incrementales y el BSC debe ser capaz de detectar los cambios en La Meta a fin de no provocar o conducir a cambios basados en una meta equivocada.

Pasos para definir las metas:

Niveles: Para la definición de metas es necesario al menos contar con información sobre los niveles actuales (línea base) del desempeño.
Tendencias: La definición de metas a través de conocer un patrón de tendencia de desempeño es mucho más precisa, que conocer únicamente datos y niveles puntuales. Las tendencias pueden mostrar picos y estacionalidades en el desempeño.
Variaciones: La definición de metas a través de conocer las variaciones entre lo estimado y lo esperado es un proceso de entendimiento del desempeño organizacional.
Comparaciones: Se define como el benchmarking del desempeño de la empresa contar los mejores de la industria en un particular proceso.
El contar con información de comparaciones, principalmente contra “best performances” permite determinar el real desempeño y definir con gran precisión hacia donde se debe apuntar las metas.
Correlaciones: La relación causa – efecto entre dos o más variables, es la utilización de métodos estadísticos para definir la fuerza de la relación entre variables (coeficiente de correlación). El BSC se basa en “doble loop learning” y para esto la relación entre variables es la clave.

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO

DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			META												
			2009				2010				2011				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			RESPONSABLE DE LA META
FINANCIERA	CRECIMIENTO: Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.	15%	≤10%	<10% >15%	≥15%	20%	≤15%	<15% >20%	≥20%	25%	≤20%	<20% >25%	≥25%	Gerente Marketing
		Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.	15%	≤10%	<10% >15%	≥15%	20%	≤15%	<15% >20%	≥20%	25%	≤20%	<20% >25%	≥25%	Gerente Marketing
	PRODUCTIVIDAD: Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.	1,25$	≤1,10 $	<1,10$ >1,25$	≥1,25$	1,25$	≤1,10$	<1,10$ >1,25$	≥1,25$	1,5$	≤1,25$	<1,25$ >1,50$	≥1,50$	Gerente Administrativo
	PRODUCTIVIDAD: Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	30%	≤22%	<22% >30%	≥30%	35%	≤30%	<30% >35%	≥35%	40%	≤35%	<35% >40%	≥40%	Gerente Administrativo
			60%	≤78%	<78% >60%	≥60%	40%	≤60%	<60% >40%	≥40%	25%	≤40%	<40% >25%	≥25%	

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO

DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			META												
			2009				2010				2011				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			RESPONSABLE DE LA META
CLIENTE	PRECIO: Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	1,00$	≤1,10 $ ≤0,90 $	<1,10$ >1,00$ <0,90$ >1,00$	≥1,00$ ≥1,00$	1,00$	≤1,10 $ ≤0,90 $	<1,10$ >1,00$ <0,90$ >1,00$	≥1,00$ ≥1,00$	1,00$	≤1,10 $ ≤0,90 $	<1,10$ >1,00$ <0,90$ >1,00$	≥1,00$ ≥1,00$	Gerente Marketing
	EXPERIENCIA: Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.	50%	≤24%	<24% >50%	≥50%	80%	≤50%	<50% >80%	≥80%	100%	≤80%	<80% >100%	≥100%	Gerente Marketing
	PUNTUALIDAD: Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.	1,05	≤1,11	<1,11 >1,05	≥1,05	1,00	≤1,05	<1,05 >1,00	≥1,00	1,00	≤1,05	<1,05 >1,00	≥1,00	Gerente Marketing
	DISPONIBILIDAD: Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.	80%	≤67%	<67% >80%	≥80%	90%	≤80%	<80% >90%	≥90%	100%	≤90%	<90% >100%	≥100%	
	RESPALDO TÉCNICO: Brindar un servicio	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.	55%	≤50%	<50% >55%	≥55%	60%	≤55%	<55% >60%	≥60%	65%	≤60%	<60% >65%	≥65%	Gerente General
	RESPALDO TÉCNICO: Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.														Gerente General
	VARIEDAD DEL SERVICIO: Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	55%	≤50%	<50% >55%	≥55%	60%	≤55%	<55% >60%	≥60%	65%	≤60%	<60% >65%	≥65%	Gerente Marketing

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO

DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			META												
			2009				2010				2011				
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			META	VARIACIÓN			RESPONSABLE DE LA META
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN: Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.	30%	≤20%	<20% >30%	≥30%	40%	≤30%	<40% >30%	≥40%	50%	≤40%	<50% >40%	≥50%	Gerente Administrativo
	OPERATIVOS: Eliminar los cuellos de botella.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	30%	≤20%	<30% >20%	≥30%	45%	≤30%	<30% >45%	≥45%	70%	≤45%	<45% >70%	≥70%	Gerente Administrativo
	OPERATIVOS: Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	70%	≤50%	<50% >70%	≥70%	80%	≤70%	<70% >80%	≥80%	90%	≤80%	<80% >90%	≥90%	Gerente General Gerente Administrativo
	REDES DE COOPERACIÓN: Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	70%	≤60%	<60% >70%	≥70%	80%	≤70%	<70% >80%	≥80%	90%	≤80%	<80% >90%	≥90%	Gerente General
DESARROLLO	CULTURA: Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	70%	≤60%	<70% >60%	≥70%	80%	≤70%	<80% >70%	≥80%	90%	≤80%	<90% >80%	≥90%	Presidente
	CAPITAL HUMANO: Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	10%	≤5%	<5% >10%	≥10%	15%	≤10%	<70% >60%	≥15%	15%	≤10%	<70% >60%	≥15%	Gerente Administrativo
	CAPITAL INFORMÁTICO: Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.	10%	≤5%	<10% >5%	≥10%	20%	≤10%	<20% >10%	≥20%	25%	≤20%	<25% >20%	≥25%	Asesor

4.2.3 MEDIOS

Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que debe poner en marcha la organización para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas.

Estas acciones de cambio involucran a toda la organización ya sea directa o indirectamente al logro de uno o varios objetivos estratégicos.

Un medio esta definido como un proyecto, un esfuerzo temporal para construir o rediseñar un proceso, producto o servicio, o para apoyar la ejecución de la estrategia, garantizando así los resultados que la organización busca. Una buena planeación estratégica, debe eliminar el apostar al éxito y pone al logro de las metas y los resultados en el campo de lo predecible, a través de la ejecución de Medios o Iniciativas Estratégicas y Planes de Acción. El propósito es reducir la incertidumbre que se tiene para alcanzar las metas en el futuro y saber exactamente que se tiene que hacer, para cuando, por quién, para lograr los objetivos estratégicos.[4]

Un Proyecto Estratégico es una apuesta de futuro que articula un conjunto de inversiones, acciones y actividades que buscan generar ventanas competitivas y comparativas.

Las estrategias FO, DO, FA y DA definidas de la matriz DOFA de la planeación estratégica de la empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. mantienen relación con los proyectos definidos (medios) del Balanced Scorecard.

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO						
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIOS			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRTEGICA	LIDER DE IMPLANTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
FINANCIERA	CRECIMIENTO: Buscar alternativas de crecimiento dentro y fuera del país.	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.	Plan de Marketing.	Doris Endara	01-Mar-09	31-Ago-09
		Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.				
	PRODUCTIVIDAD: Tener disponibilidad para cumplir las obligaciones de corto plazo de la institución.	Mantener un sano nivel de liquidez.	Implementación de Fondo de Ahorro.	Geovany Ortiz	01-Jun-09	30-Sep-09
	PRODUCTIVIDAD: Establecer alianzas estratégicas que le permita a la empresa optimizar su recurso financiero.	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.	Geovany Ortiz	01-Jun-09	30-Sep-09
			Plan de Financiamiento.		01-Jun-09	30-Sep-09
			Programa de Evaluación de Activos Fijos.		01-Jun-09	31-Dic-09

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO						
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIOS			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRTEGICA	LIDER DE IMPLANTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
CLIENTE	PRECIO: Establecer precios acorde al segmento y mercado donde se maneja la empresa.	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	Benchmarking.	Doris Endara	01-Abr-08	30-Jun-09
	EXPERIENCIA: Aprovechar la experiencia del personal para satisfacer las necesidades del cliente.	Mejorar la comunicación con el cliente.	Creación de una Página Web.	Doris Endara	01-Abr-09	30-Jun-09
	PUNTUALIDAD: Atender oportunamente a los requerimientos de los clientes.	Disminuir los tiempos de atención al cliente.	Implementación del CRM.	Doris Endara	01-Abr-09	30-Jun-09
	DISPONIBILIDAD: Disponer permanentemente del recurso humano y físico suficiente para atender las necesidades del cliente.	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.				
	RESPALDO TÉCNICO: Brindar un servicio	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.		Sandra Saavedra		
	RESPALDO TÉCNICO: Ofrecer garantías del servicio de selección de personal, a fin de solventar inconformidades de cualquiera de las partes cliente/ aspirante.		Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.	Doris Endara	01-Ene-10	31-Ago-10
	VARIEDAD DEL SERVICIO: Estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano, ofreciendo servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	Innovación de Servicios.	Doris Endara	01-Jun-10	31-Dic-10

CUADRO 4.1: ELEMENTOS DEL TABLERO DE MANDO						
DIRECCIÓN OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			MEDIOS			
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVA ESTRTEGICA	LIDER DE IMPLANTACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN
PROCESO INTERNO	INNOVACIÓN: Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo.	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.	Implementación de QPR.	Geovany Ortiz	01-Sep-09	31-Dic-09
	OPERATIVOS: Eliminar los cuellos de botella.	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	Redefinición de la Cadena de Valor.	Geovany Ortiz	01-Jun-09	31-May-10
	OPERATIVOS: Integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.	Sandra Saavedra	01-Jun-09	31-Dic-09
			Plan de Selección y Calificación de proveedores.	Geovany Ortiz	01-Jun-09	31-Dic-09
	REDES DE COOPERACIÓN: Establecer lineamientos de gestión estratégica que permita mejorar todas las áreas de la organización mediante un buen aprovechamiento de los recursos.	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	Sandra Saavedra	01-Nov-08	28-Feb-09
DESARROLLO	CULTURA: Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los miembros de la organización.	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	Aplicación de la metodología de las 9´s.	Mario Galindo	01-Jun-09	31-Mar-10
	CAPITAL HUMANO: Contar con personal altamente capacitado, comprometido y motivado.	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	Plan de Capacitación al Personal.	Geovany Ortiz	01-Jun-10	30-Jun-11
	CAPITAL INFORMÁTICO: Mantener herramientas adecuadas que facilite el trabajo y mejore la comunicación entre todos los miembros.	Mejorar la comunicación interna.	Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.	Jorge Cáceres	04-Ene-09	30-Jun-10

CUADRO 4.2: MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.

Sinergy for Business

IMPACTO	
ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

	OBJETIVOS	PROYECTOS	Plan de Marketing.	Implementación de Fondo de Ahorro.	Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.	Plan de Financiamiento.	Programa de Evaluación de Activos Fijos.	Benchmarking.	Creación de una Página Web.	Implementación del CRM.	Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.	Innovación de Servicios.	Implementación de QPR.	Redefinición de la Cadena de Valor.	Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.	Plan de Selección y Calificación de proveedores.	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	Aplicación de la metodología de las 9´s.	Plan de Capacitación al Personal.	Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.
		Peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados.	7,78	5	1	3	5	1	5	5	5	3	3	1	3	1	1	5	1	3	1
2	Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.	5,45	5	1	3	5	3	5	5	5	3	1	1	3	1	1	5	1	3	1
3	Mantener un sano nivel de liquidez.	6,23	3	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1
4	Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.	6,61	1	3	5	1	5	1	3	3	1	1	1	3	5	5	5	3	1	3
5	Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.	4,67	5	3	3	1	1	5	3	5	1	1	1	3	5	5	5	1	1	1
6	Mejorar la comunicación con el cliente.	7,00	5	1	1	1	1	3	5	5	5	1	1	3	1	1	5	3	1	3
7	Diminuir los tiempos de atención al cliente.	5,84	3	1	1	1	1	5	3	5	3	1	3	3	1	3	5	1	1	1
8	Incrementar la satisfacción de los clientes con un servicio de calidad.	7,00	5	1	1	1	3	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3
9	Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.	4,67	5	1	1	1	1	5	3	5	3	3	1	1	1	1	5	1	3	1
10	Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.	4,28	5	3	1	3	3	5	5	5	1	3	3	1	5	5	5	3	3	5
11	Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.	3,89	5	1	1	3	5	5	3	1	1	3	3	1	3	3	5	1	5	5
12	Incrementar la productividad en el proceso de servicio.	6,61	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	5	5	3	3	5	3	3	3
13	Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.	4,67	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	3	3	5	5	5	1	1	1
14	Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica.	7,78	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5
15	Incrementar la satisfacción del cliente interno.	7,78	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	5	5	5
16	Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.	5,45	5	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	1	1	5	3	5	5
17	Mejorar la comunicación interna.	4,28	3	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5
	IMPÁCTO ESTRATÉGICO TOTAL		377,8	220,6	242,4	258,8	264,2	361,5	332,7	363,8	219,1	184	208,9	266,5	247,1	258,8	500	253,3	288,3	288,3
	PRIORIDAD		2	15	14	11	9	4	5	3	16	18	17	8	12	10	1	13	7	6

CUADRO 4.3: DETERMINACIÓN DE PLAZOS DE PROYECTOS			
POSICIÓN	PROYECTOS	PLAZO	
		CORTO	MEDIANO
1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	*	
2	Plan de Marketing.	*	
3	Implementación del CRM.	*	
4	Benchmarking.	*	
5	Creación de una Página Web.	*	
6	Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.	*	
7	Implementación de QPR.	*	
8	Redefinición de la Cadena de Valor.	*	
9	Programa de Evaluación de Activos Fijos.	*	
10	Plan de Selección y Calificación de proveedores.	*	
11	Plan de Financiamiento.	*	
12	Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.	*	
13	Aplicación de la metodología de las 9´s.	*	
14	Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.	*	
15	Implementación de Fondo de Ahorro.	*	
16	Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.		*
17	Plan de Capacitación al Personal.		*
18	Innovación de Servicios.		*

4.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

4.3.1 PROYECTOS CORTO PLAZO

4.3.1.1 PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta actualmente con un modelo de gestión estratégica que le proporcione a la organización un marco metodológico que le permita el establecimiento de objetivos y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por otro lado el Balanced Scorecard se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión que le permitirá a Sinergy contar con una visión integrada y balanceada de la empresa permitiéndole desarrollar la estrategia en forma clara alineando los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción que contribuirán al crecimiento de la organización.

ALCANCE

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard hacia todos los niveles de la organización con el fin de involucrar, comprometer y crear una cultura de cambio que facilite la implantación de la estrategia en la organización.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar el modelo de gestión estratégica con el fin de establecer lineamientos que le permita a Sinergy crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Difundir y desplegar el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Presentación del modelo de gestión estratégica.
2. Aprobación del modelo de gestión estratégica.
3. Desarrollar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.
4. Selección de los medios de difusión.
5. Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.
6. Capacitación para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.
7. Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
8. Elaboración del presupuesto.
9. Aprobación del proyecto.
10. Implementación del modelo.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Cumplimiento del Modelo de Gestión:

$$\left(\frac{\text{Programas Ejecutados}}{\text{Total Programas de la Planificación}}\right)*100$$

- Tiempo: tres meses
- Fecha de inicio: 01 marzo de 2009
- Fecha de finalización: 31 mayo de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Doris Endara Gerente Marketing
- Asesoría Externa
- Equipo Asignado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 2237.93

4.3.1.2 PROYECTO 2: PLAN DE MARKETING.

ANTECEDENTES

El plan de marketing sirve de apoyo a la gestión del negocio posicionando el servicio que presta la empresa en el mercado. Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta actualmente con un plan de marketing que le permita comprender el mercado y la conducta del comprador a fin de satisfacer, fidelizar e incrementar la cartera de clientes.

ALCANCE

Desarrollar un plan de marketing basado en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias acordes al cliente objetivo que le permita a la organización incursionar a nuevos mercados y diversificar el servicio.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados, e incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis situacional.

1.1 Análisis situacional externo.

1.2 Análisis situacional interno.

2. Estudio de mercado

2.1 Definición del problema.

2.2 Objetivos de la investigación.

2.3 Hipótesis.

2.4 Herramientas de medición.

2.5 Elaboración de encuestas.

2.6 Determinación de la muestra.

2.7 Trabajo de campo.

2.8 Tabular la información.

2.9 Análisis de resultados.

3. Establecer los objetivos operativos.
4. Establecer las estrategias.

4.1 Producto.

4.2 Precio.

4.3 Plaza.

4.4 Promoción.

5. Elaboración del prepuesto.
6. Presentación del proyecto.
7. Aprobación del proyecto.
8. Ejecución y control.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

<u>Crecimiento del número de clientes.</u>

$$\left[\left(\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes}}\right)-1\right]*100$$

Crecimiento del volumen de ventas.

$$\left[\left(\frac{\text{Volumen Ventas Actuales}}{\text{Volumen Ventas Anteriores}}\right)-1\right]*100$$

- Tiempo: seis meses.
- Fecha de inicio: 01 marzo de 2009
- Fecha de finalización: 31 agosto de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Doris Endara Gerente Marketing
- Asesoría Externa
- Equipo designado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 3524.41

4.3.1.3 PROYECTO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con un sistema que le permita a la organización identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarle a incrementar la satisfacción de éstos y optimizar así la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, existe en el mercado sistemas como el CRM On Demand que le permitirá a la empresa gestionar la relación que tiene con sus clientes, las fases del proceso de implementación de cualquier CRM son similares, sin embargo el CRM "en línea" el tiempo de implementación del proyecto impacta sensiblemente ya que, en promedio, toma entre 5 y 8 semanas, en comparación con un proyecto de CRM tradicional en el cual el tiempo de implantación es de 12 a 18 meses.

El CRM On Demand se adapta más a las condiciones y necesidades actuales de la organización ya que permite empezar las operaciones de forma rápida y a un costo muy bajo, sin necesidad de inversiones en hardware de servidores, ni servicios de consultoría extensos. Anexo 5 y 6.

ALCANCE

Implementar el sistema CRM On Demand a través de la Internet que permitirá recopilar información sobre los clientes a fin de conocer sus necesidades y establecer estrategias adecuadas que permitan mejorar la relación que tiene Sinergy con sus clientes.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos a la satisfacción de este.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementación del CRM On Demand.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Contactar al proveedor (único oferente del mercado).
2. Revisar los términos del contrato.
3. Solicitar una licencia de evaluación.
4. Implementación del CRM de evaluación (gratuito de prueba).
   4.1 Suscribirse al servicio en línea.
   4.2 Revisión de los procesos de negocio.
   4.3 Modelar los procesos dentro de la herramienta (Incluyendo la integración).
   4.4 Carga de datos.
   4.5 Pruebas.
5. Proceso de inducción al sistema.
6. Liberación y seguimiento.
7. Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa.
8. Elaborar el presupuesto.
9. Desarrollar el plan de implementación.
10. Presentación del proyecto.
11. Aprobación del proyecto.
12. Solicitar una licencia comercial para el uso del CRM.
13. Ejecución y control.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de satisfacción del cliente.

$$\left(\frac{\text{Número de Clientes Satisfechos}}{\text{Número de Clientes Atendidos}}\right)*100$$

Tiempo de entrega del servicio.

$$\left(\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Previsto}}\right)$$

- Tiempo: cuatro meses
- Fecha de inicio: 01 abril de 2009
- Fecha de finalización: 31 julio de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra — Gerente General
- Doris Endara — Gerente Marketing
- Asesoría Externa
- Equipo designado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 2636.96

Nota: El Costo del CRM On Demand es de USD $ 395 anuales con 100 Megas de almacenamiento de información lo que le será suficiente para el primer año de implementación.

4.3.1.4 PROYECTO 4: BENCHMARKING.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con técnicas como el Benchmarking que le permita a la organización tener elementos de juicio para tomar sus decisiones. Esta técnica consiste en descubrir y definir los aspectos que hacen que una organización sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento a la empresa.

El precio de los servicios que presta actualmente la empresa guardan relación con los precios que poseen las empresas Mampower y Personal Temps. Sin embargo la empresa no ha establecido un sistema formal para fijar los precios de sus servicios.

ALCANCE

Realizar un Benchmarking en el área de comercialización tomando como referencia a sus principales competidores Hunter & Hunter, Samper Headhunting, Manpower y Personal Temps, los resultados de la evaluación permitirán la fijación de precios de los servicios que presta Sinergy.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Realizar un análisis permanente de la competencia que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones a través de un Benchmarking.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar las fortalezas y debilidades de Sinergy y documentarlos.
2. Seleccionar los procesos que serán sometidos a Benchmarking.
3. Investigar a los mejores competidores dentro de la industria.
4. Identificar las fortalezas y debilidades del best performances y documentarlos.
5. Analizar la información obtenida identificando los factores de éxito del best performances.
6. Documentar los hallazgos obtenidos en la investigación.
7. Plantear objetivos operativos.
8. Planear las acciones de cambio y mejora.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.
12. Monitoreo.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Variación del precio de los servicios.

$$\left(\frac{\text{Precio del Servicio}}{\text{Precio de la Competencia}}\right)*100$$

- Tiempo: tres meses
- Fecha de inicio: 01 abril de 2008
- Fecha de finalización: 30 junio de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Doris Endara Gerente Marketing
- Asesoría Externa
- Equipo designado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 2320.20

4.3.1.5 PROYECTO 5: CREACIÓN DE UNA PÁGINA WEB.

ANTECEDENTES

La Internet es una herramienta valiosa que sirve de apoyo a la gestión del negocio si es explotada correctamente. La creación de una página web es un medio importante que proporciona información sobre la empresa y los servicios, adicionalmente se puede incorporar a la misma una serie de aplicativos que generen valor para el cliente y la organización.

Muchas empresas en la actualidad cuentan con páginas web dinámicas que le permite dar a conocer información importante sobre la organización, realizar contrataciones, realizar investigaciones de mercado, ventas on-line, en fin una serie de servicios que sirven de apoyo a la gestión del negocio.

ALCANCE

Crear una página web que le permita a la empresa dar a conocer su servicio, realizar investigaciones de mercados on-line y que sirva como un medio de reclutamiento de personal.

La implementación de este proyecto contribuirá a mejorar la imagen de la empresa en el mercado brindando confianza al cliente y cubriendo ciertas necesidades a través de la web.

La página debe incorporar los elementos que le permitan a la empresa:

- Difusión del servicio.
- Reclutamiento de personal.

- Pre- selección de personal con la implementación de las pruebas psicotécnicas dentro de la página.
- Investigaciones de mercado on-line.
- Abrir un espacio para receptar la opinión de los clientes y de quienes visiten la página.
- Mejorar la imagen de la empresa en el mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar la comunicación con el cliente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Utilizar herramientas en la Internet que le permita a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece y sirva como herramienta de reclutamiento y selección de personal.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de proveedores.
2. Solicitar cotizaciones de empresas dedicadas al diseño de páginas web.
3. Analizar y seleccionar la mejor oferta.
4. Contratar al proveedor de servicio más idóneo.
5. Seleccionar la información que va hacer difundida.
6. Entregar la información al proveedor del servicio.
7. Desarrollo de la página.
8. Presentación de la página a los directivos de la empresa.
9. Aprobación.
10. Liberación de la página.
11. Evaluación de resultados.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Clientes que conocen los servicios.

$$\left(\frac{\text{Número de Clientes que Conocen el Servicio}}{\text{Total Clientes}}\right)*100$$

- Tiempo: tres meses
- Fecha de inicio: 01 abril de 2008
- Fecha de finalización: 30 junio de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra — Gerente General
- Doris Endara — Gerente Marketing
- Geovny Ortiz — Gerente Administrativo
- Equipo designado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 582.68

4.3.1.6 PROYECTO 6: IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. después del cambio del giro de su negocio ha empezado con un proceso de renovación de sus equipos sin embargo no cuenta con sistemas apropiados que sirvan de apoyo a la gestión del negocio.

Por otro lado es conocida la importancia que tienen las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el uso que se hace de ellas en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, giro y sector al que pertenece.

Actualmente la empresa cuenta con equipos renovados e Internet en todas sus áreas de trabajo, sin embargo existen en el mercado herramientas que servirá de apoyo a la gestión del negocio y a la comunicación interna como es el Outlookexpress y la Intranet que le permite la conexión de todas las áreas de la organización protegiendo la información de la misma.

ALCANCE

Implementar la Intranet y el Outlookexpress para compartir información de forma segura, mejorar y fortalecer la comunicación interna y llevar una administración cero papeles.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar la comunicación interna.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementar Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinar las necesidades que tiene la empresa respecto a su TIC.
2. Investigar los nuevos equipos y sistemas que dispone el mercado.
3. Contactar a los proveedores.
4. Solicitar cotizaciones (formas de pago y tiempo de entrega).
5. Analizar y seleccionar la mejor oferta.
6. Realizar el presupuesto que implica la implementación del proyecto.
7. Presentación del proyecto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Cierre de la negociación con los proveedores.
10. TIC adquirida.
11. Control y evaluación.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

<u>Incremento de la inversión en TIC</u>

$$\left[\left(\frac{\%\,\text{Inversión Total en TIC Año Actual}}{\%\,\text{Inversión Total en TIC Año Anterior}}\right)-1\right]*100$$

- Tiempo: tres meses
- Fecha de inicio: 01 abril de 2008
- Fecha de finalización: 30 junio de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Doris Endara Gerente Marketing
- Geovny Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 1595.40

4.3.1.7 PROYECTO 7: IMPLEMENTACIÓN DEL QPR.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. carece de un sistema que apoye la gestión de procesos de la organización. Sin embargo existe en el mercado sistemas como el QPR ProcessGuide Stand-Alone diseñado para incrementar la productividad de las empresas pequeñas y medianas a través de la mejora continua de los procesos corporativos.

QPR ProcessGuide (gestor de procesos), permite de manera individual y combinada facilitar la monitorización y seguimiento de los objetivos establecidos, el establecimiento y control de actividades de mejora, la comunicación y el entendimiento rápido de todos los interlocutores, eliminando trabajos y reuniones burocráticos costosos e innecesarios y ahorrando una muy significativa cantidad de tiempo y dinero al personal y a la empresa.

ALCANCE

Implementar el QPR ProcessGuide Stand-Alone a través de la Internet permitirá gestionar de forma adecuada los procesos de servicio de la organización, hacer simulaciones de los mismos antes de implantarlos en la realidad y determinar el impacto que tendrá un cambio o la creación de un nuevo proceso en términos de tiempo, costos, etc.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementar nuevos sistemas informáticos para el manejo administrativo y de procesos.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Contactar al proveedor (único oferente del mercado).
2. Solicitar cotizaciones.
3. Evaluar la funcionalidad del sistema en la empresa.

4. Elaborar el presupuesto.
5. Desarrollar el plan de implementación.
6. Presentación del plan.
7. Aprobación.
8. Solicitar una licencia comercial para el uso del QPR.
9. Revisar los términos del contrato.
10. Suscribirse al servicio en línea.
11. Revisión de los procesos de negocio.
12. Modelar los procesos dentro de la herramienta (Incluyendo la integración).
13. Carga de datos.
14. Pruebas.
15. Proceso de inducción al sistema.
16. Ejecución y control.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Equipos actualizados.

$$\left(\frac{\text{Equipos Actualizados}}{\text{Total Equipos}}\right)*100$$

- Tiempo: cuatro meses
- Fecha de inicio: 01 septiembre de 2009
- Fecha de finalización: 31 diciembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales

- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

Costo es de USD $ 1700.28

4.3.1.8 PROYECTO 8: REDEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. tiene definido su cadena de valor, sin embargo no se ha determinado de manera formal aquellas actividades que generan cuellos de botella en el proceso de servicio.

Esta cadena de valor está definida actualmente para cada uno de los servicios que la empresa presta pero necesita una reestructuración que le permita a la organización identificar las actividades generadoras de cuellos de botella, aquellas actividades que generan valor para el cliente y aquellas que deben ser eliminadas o reemplazadas para incrementar la productividad.

ALCANCE

Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades cuellos de botella en el proceso de servicio, estableciendo proyectos para su eliminación mejorando el costo, calidad y tiempo.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar la productividad en el proceso de servicio.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades cuellos de botella en el proceso de servicio.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Mapa del Estado Actual

1. Seguir la secuencia del servicio, del inicio hasta el final.
2. Identificar las cadenas de valor primarias.
3. Identificar las variables cuantitativas claves.
4. Realizar un Mapa del flujo general del proceso.
5. Realizar un diagrama del flujo de información.

Mapa del Estado Futuro

6. Analizar el mapa del estado actual de la empresa.
7. Reducir o eliminar los pasos que no agregan valor.
8. Dibujar utilizando iconos "un mapa de estado futuro" de como el valor debería fluir.
9. Crear un mapa de valor a futuro que muestra las mejoras a efectuar.
10. Establecer proyectos para eliminar o reemplazar las actividades que no generan valor
11. Presentación del proyecto.
12. Aprobación del proyecto.
13. Implementar el plan de mejora.
14. Representar de forma gráfica la cadena de valor.

14.1 Actividades primarias.

14.2 Actividades de apoyo.

14.3 Margen o los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

15. Difundir la nueva cadena de valor.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Procesos mejorados.

$$\left(\frac{\text{Número de Procesos Mejorados}}{\text{Total de Procesos}}\right)*100$$

- Tiempo: un año
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 31 mayo de 2010

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 4496.12

4.3.1.9 PROYECTO 9: PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. se encuentra en un periodo de reestructuración y gran parte de sus ingresos están destinados a la inversión de activos fijos, sin embargo, la organización no cuenta con un programa de evaluación de activos que le permita a la empresa tomar decisiones acertadas de compra. Esto ha provocado que se realice compras innecesarias debido a que existen equipos que se encuentran en perfecto estado y que han sido reemplazados.

Por otro lado la empresa posee equipos y muebles que no son utilizados. Estos se encuentran desvalorizándose en una bodega y generando gastos a la organización por la inadecuada utilización de sus activos.

ALCANCE

El programa de evaluación de activos fijos le permite a la organización, tomar decisiones acertadas de compra (activos fijos), dar un buen aprovechamiento a sus recursos evitando que se desvaloricen por el mal uso y conocer el valor real de sus activos fijos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Realizar un inventario físico de los activos fijos.
2. Identificar físicamente cada Activo Fijo con una etiqueta.
3. Asignarle un valor contable a cada activo inventariado físicamente.
4. Llevar un Sistema de Control de Activos Fijos que contenga todas las especificaciones del activo.
   4.1 Código de Identificación física de cada activo.
   4.2 Código de Equipo y Modelo.
   4.3 Descripción amplia del activo.
   4.4 Fecha de adquisición.
   4.5 Documento contable de adquisición y número de registro contable.
   4.6 Área Usuaria a la que pertenece.
   4.7 Centro de Costo Contable al que pertenece.
   4.8 Costo de adquisición.
   4.9 Depreciación anual y acumulada.
   4.10 Valor neto del activo.
   4.11 Estado actual.
   4.12 Vida útil estimada.
5. Determinar cuales son los activos improductivos.
6. Vender los activos que están en buen estado y no son utilizados.
7. Dar de baja a los activos en mal estado.
8. Evaluar las necesidades (activos fijos) en cada área de trabajo.
9. Desarrollar un plan de compra y renovación de activos.
10. Realizar el presupuesto.

11. Desarrollar el programa de evaluación de activos fijos.
12. Presentación del programa de evaluación de activos fijos.
13. Aprobación.
14. Realizar nuevas adquisiciones.
15. Registrar todos los movimientos de los activos fijos para mantener el sistema de control.
    - 15.1 Nuevas adquisiciones.
    - 15.2 Retiros por ventas.
    - 15.3 Retiros por bajas.
    - 15.4 Donaciones.
    - 15.5 Transferencias a otros departamentos.
    - 15.6 Retiros y posteriores ingresos por reparaciones.
16. Realizar un control permanente.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de Costos y Gastos.

$$\left(\frac{\text{Costos} + \text{Gastos}}{\text{Ventas}}\right) * 100$$

- Tiempo: siete meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 31 diciembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo
- Equipo Asignado

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

Costo es de USD $ 2053.86

4.3.1.10 PROYECTO 10: PLAN DE SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no posee un procedimiento establecido para seleccionar o calificar proveedores. La organización actualmente trabaja con POLYGRAPH quien le provee de un Software de apoyo a la gestión del talento humano y Multitrabajo que le permite a la empresa a través de una plataforma tener acceso a todos los currículums de la base de datos y publicar ofertas de empleo en la página de multitrabajos.com.

Los sistemas que posee la empresa, no satisfacen las necesidades ni de la propia empresa ni de los clientes, se enfocan en la disponibilidad del proveedor, restándole con esto competitividad a la empresa en el mercado. Es por ello que se hace necesario que la empresa diversifique la cartera de proveedores y posea un método establecido de selección de manera tal que la empresa pueda incrementar la productividad, disminuir costes e incrementar la satisfacción del cliente.

ALCANCE

Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores que le permita a Sinergy integrar la cadena de valor hacia atrás para mejorar las condiciones de compra de bienes y servicios con los proveedores.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar a los proveedores de bienes y servicios que requiere la empresa.
2. Analizar a los proveedores.
3. Establecer un perfil de proveedor.
4. Desarrollar un cuestionario de calificación de proveedores de acuerdo al perfil.
5. Establecer indicadores para la calificación de idoneidad.
6. Aplicar el cuestionario a cada uno de proveedores a través de un auto- evaluación.
7. Dar una calificación al auto- evaluación.
8. Ingresar la información en una base de datos.
9. Actualizar la base de datos.
10. Monitoreo del desempeño.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Pedidos entregados a tiempo por los proveedores.

$$\left(\frac{\text{Número de Pedidos Recibidos a Tiempo}}{\text{Número de Pedidos Totales}}\right)*100$$

- Tiempo: siete meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 31 diciembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 602.05

4.3.1.11 PROYECTO 11: PLAN DE FINANCIAMIENTO.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. se encuentra en un periodo de introducción en el mercado por lo que necesita una inyección considerable de capital que le permita a la organización poner en marcha sus planes de crecimiento y desarrollo. Actualmente la empresa carece de un plan de financiamiento que le permita establecer y definir un mecanismo con el cual pueda obtener recursos con el menor costo posible, lo que implica que Sinergy debe investigar las fuentes de financiamiento que dispone el mercado e identificar cuál se acopla mejor al negocio, en el mercado existen diversas alternativas de financiamiento que deben ser analizadas.

ALCANCE

Estudiar y establecer planes de financiamiento adecuados, que permitan poner en marcha proyectos de desarrollo y expansión del negocio a bajos costos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos de financiamiento.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un Plan de Financiamiento que le permita a la empresa poner en marcha los proyectos de desarrollo y expansión del negocio a bajos costos.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinar el monto real que requiere la organización para poner en marcha los proyectos.
2. Definir las fuentes de financiamiento que dispone la empresa y el mercado.
3. Solicitar información sobre el plazo y las tasas de interés.
4. Realizar un análisis costo beneficio con cada alternativa de financiamiento.
5. Elaborar un flujo de efectivo.
6. Estructurar el plan de financiamiento.
7. Presentación del proyecto.
8. Aprobación del proyecto.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de Costos y Gastos.

$$\left[\left(\frac{\text{Costos} + \text{Gastos}}{\text{Ventas}}\right) - 1\right] * 100$$

- Tiempo: cuatro meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 30 septiembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 445.56

4.3.1.12 PROYECTO 12: ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. necesita socios estratégicos que le permitan a la empresa tener una ventaja competitiva, existe en el mercado un sin número de empresas suministradoras de sistemas, herramientas y metodologías diseñadas para la gestión del talento humano, motivo por el cuál Sinergy puede integrarse hacia atrás para aprovechar la fortaleza que tiene la empresa en su industria para ejercer control sobre los proveedores.

Es de gran importancia que la empresa aprovechando esta fortaleza establezca convenios con sus proveedo res para obtener ciertos beneficios en aspectos relacionados con el precio, formas de pago, plazos y tiempos de entrega de los bienes y servicios.

ALCANCE

Establecer convenio interinstitucionales que le permitan a la empresa mejorar la relación con los proveedores e integrar la cadena de valor.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar a los proveedores idóneos para establecer una alianza.
2. Comunicar las intenciones de la empresa en establecer convenios interinstitucionales.
3. Acuerdo de ambas partes en establecer un proceso de negociación.
4. Fase de preparación.
   4.1 Establecer los objetivos operativos de la negociación.
   4.2 Definir que se va a dar a cambio.
   4.3 Establecer hasta donde se puede ceder.
   4.4 Definir el lugar, el día y la hora del encuentro.
   4.5 Establecer la orden del día.
5. Inicio de la negociación.
   5.1 Expresar las metas y objetivos.
   5.2 Fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
   5.3 Documentar los acuerdos alcanzados.
6. Cierre de la negociación.
7. Firmas de ambas partes.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Pedidos entregados a tiempo por los proveedores.

$$\left(\frac{\text{Número de Pedidos Recibidos a Tiempo}}{\text{Número de Pedidos Totales}}\right)*100$$

- Tiempo: siete meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 31 diciembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Suministros y Materiales

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo
- Doris Endara Gerente Marketing

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 522.50

4.3.1.13 PROYECTO 13: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9´S.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. carece de una metodología que le permita generar un ambiente de trabajo que además de ser congruente con la calidad total, brinda al ser humano la oportunidad de ser muy efectivo, ya que abarca el mejoramiento de las condiciones mentales de quien se apega a esta metodología.

ALCANCE

La aplicación de la metodología de las 9´s le permitirá a la organización mejorar la limpieza y organización en cada área; facilitar y asegurar las actividades en las oficinas; generar ideas orientadas a mejorar los resultados; fomentar la disciplina; crear buenos hábitos de servicio y crear un ambiente adecuado de trabajo.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar la satisfacción del cliente interno.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

<u>I Fase</u>

1. Identificar problemas relacionados con las 9 “s”.

2. Priorizar los problemas.
3. Determinar las causas que originan los problemas.
4. Definir indicadores.
5. Listar las acciones de mejoras acordadas.
6. Asignar responsables de las acciones de mejora.
7. Establecer plazos de ejecución de las mejoras.
8. Desarrollar el presupuesto.
9. Desarrollo del proyecto de implementación de la metodología de las 9´s.
10. Presentación del proyecto.

II Fase

11. Compromiso de la dirección (aprobación).
12. Elegir el área de inicio de implantación de las 9 “s”.
13. Informar del proceso personal de otras áreas.
14. Definir los problemas a resolver.
15. Establecer los equipos de mejora.
16. Formar a los equipos en metodología 9 “s”.
17. Crear un registro de las diferentes acciones emprendidas.
18. Seguimiento del problema.
19. Visualizar mejoras.

III Fase

20. Liderar el programa 9 “s”
21. Mantener un compromiso activo.
22. Promover la participación de todos los implicados.
23. Dar seguimiento al programa**.**
24. Concientización en cada empleado.
25. Establecimiento de metas.
26. Selección de acciones prioritarias (proyectos).
27. Análisis de la situación actual (los hechos).
28. Desarrollo de las acciones correctivas.
29. Evaluación (comparación con la situación anterior).

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de satisfacción del cliente interno.

$$\left(\frac{\text{Número de Trabajadores Satisfechos}}{\text{Total Trabajadores}}\right)*100$$

- Tiempo: diez meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 31 marzo de 2010

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Marco Galindo Presidente
- Sandra Saavedra Gerente General
- Geovany Ortiz Gerente Administrativo
- Doris Endara Gerente Marketing

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 9351.68

4.3.1.14 PROYECTO 14: PLAN DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. se encuentra en un estado de incertidumbre financiera debido a la carencia de un presupuesto que le permita el adecuado manejo de este recurso.

La falta de un sistema de control y evaluación presupuestaria obstaculiza la planificación debido a la falta de información financiera que le permita a la organización prever y proyectar sus ingresos y sus gastos para que en base a dicha información, se establezcan los objetivos, prioridades y se tomen decisiones.

Por otro lado es de gran importancia recordar que la empresa no posee estados financieros que le permitan a la organización realizar un presupuesto en base a datos históricos. Sin embargo, existen mecanismos para desarrollar un presupuesto con la información que cuenta actualmente la organización como el presupuesto de base cero, este tipo de prepuesto no se basa en datos históricos sino en un análisis de la empresa y el mercado expresada en términos monetarios.

ALCANCE

Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria que le permita a la empresa realizar un adecuado manejo del recurso financiero, tomar decisiones acertadas y disminuir el grado de incertidumbre.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Definir un sistema de evaluación presupuestaria.
2. Documentar el sistema que se utilizará para la elaboración del presupuesto.
3. Analizar la información financiera (de agosto a diciembre 2008).
4. Realizar un presupuesto de gastos proyectados.
5. Realizar un presupuesto de los planes, programas y proyectos que se implementarán.
6. Realizar un presupuesto de ingresos proyectados.
7. Elaborar el presupuesto con la información obtenida en las actividades anteriores.
8. Analizar las tendencias del ambiente interno y externo.
9. Establecer % de variabilidad de acuerdo a las tendencias.
10. Elaborar el presupuesto proyectado.
11. Comunicar el presupuesto general de la empresa.
12. Realizar el seguimiento (control y evaluación).
13. Realizar los respectivos ajustes.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Rentabilidad Neta.

$$\left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}\right)*100$$

- Tiempo: tres meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 30 septiembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 1178.01

4.3.1.15 PROYECTO 15: IMPLEMENTACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con un fondo de ahorro que le permita a la organización cubrir un gasto imprevisto. Esto se debe principalmente que la empresa es nueva en el mercado y se encuentra en un periodo de adaptación, los ingresos por ventas de Sinergy son utilizados para cubrir los gastos generados por la actividad que realizan y lo restante es utilizado para la inversión de activos fijos principalmente, poniendo a la empresa en una posición de riesgo debido a la falta de liquidez.

ALCANCE

Implantar de un fondo de ahorro a fin de tener un sano nivel de liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo disminuyendo el nivel de riesgo e incertidumbre por la falta de recursos líquidos.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Mantener un sano nivel de liquidez.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementar un fondo de ahorro que le permita a la organización cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinar los ingresos de caja.
   1.1 Cobro a clientes.
   1.2 Ingreso por venta.
2. Determinar los egresos de caja.
   2.1 Pago a proveedores
   2.2 Sueldos
   2.3 Gastos de Administración y Ventas
   2.4 Pago de impuestos
   2.5 Compras.
   2.6 Pago de intereses.
3. Desarrollar un flujo de caja.
4. Analizar el flujo caja para determinar el % que se destinará al ahorro.
5. Asignar un responsable del fondo.
6. Crear el fondo de ahorro.
7. Llevar un registro de gastos.
8. Control, evaluación y ajustes.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de liquidez.

$$\left(\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}\right)$$

- Tiempo: cuatro meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2009
- Fecha de finalización: 30 septiembre de 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD $ 955.79

4.3.2 PROYECTOS MEDIANO PLAZO

4.3.2.1 PROYECTO 16: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con un área de servicio al cliente que le permita a la organización brindar un servicio personalizado durante todo el proceso de venta y posterior a esta. Esto se debe principalmente a que la empresa se encuentra en un periodo de reestructuración desde que cambió el giro de su negocio, sin embargo esto se hace cada vez más importante debido a que la empresa forma parte de una industria muy competitiva.

ALCANCE

Implementar un área de servicio al cliente que le permita a Sinergy For Business Cía. Ltda. brindar un servicio personalizado durante la venta y posterior a ella, con el fin de incrementar la satisfacción fidelizando al cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Determinar la ubicación de esta área dentro de la empresa.
2. Realizar un inventario de muebles, equipo y software que requiere el área de servicio al cliente.
3. Contactar a los posibles proveedores de muebles, equipo y software que requiere el área.
4. Solicitar cotizaciones.
5. Realizar un análisis de proveedores.
6. Determinar el número de personas que conformarán esta área.
7. Realizar una evaluación de remuneraciones.
8. Realizar el presupuesto.
9. Realizar el plan de implementación del área de servicio al cliente.
10. Presentación del plan.
11. Aprobación.

12. Adquirir los respectivos software y hardware.
13. Amoblar el área.
14. Realizar un proceso de selección y calificación de personal.
15. Contratar personal para el área de servicio al cliente.
16. Capacitar al nuevo personal.
17. Control y evaluación del proyecto.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de fidelización del cliente.

$$\left(\frac{\text{Clientes Frecuentes}}{\text{Total Clientes}}\right)*100$$

- Tiempo: ocho meses
- Fecha de inicio: 01 enero de 2010
- Fecha de finalización: 31 agosto de 2010

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Doris Endara Gerente Marketing

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 9265.75

4.3.2.2 PROYECTO 17: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

ANTECEDENTES

Las actividades que realiza Sinergy For Business Cía. Ltda. exige una constante capacitación de sus miembros sin embargo no posee un plan de capacitaciones que le permita a la empresa distribuir de manera efectiva el tiempo de los trabajadores de tal manera que las actividades no se paralicen por esta causa.

ALCANCE

Implementar un plan de capacitación para desarrollar las competencias del personal en cada una de sus áreas sin que esto afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización.

La capacitación debe ser integral de manera que le permita a la empresa incrementar la productividad y mantener a su personal motivado.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de capacitación al personal de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Levantar las necesidades de capacitación.
   1.1 Identificar por áreas de capacitación.
   1.2 Realizar cuestionarios de requerimientos del personal.
   1.3 Levantamiento de las necesidades en base a la valoración del desempeño.
   1.4 Levantamiento de requerimientos institucionales.
2. Análisis de los resultados de la etapa de investigación.
3. Formular los temas de capacitación.
4. Contactar a proveedores del servicio de capacitación.
5. Recolectar información de los proveedores.
6. Realizar un análisis de proveedores.
7. Definir el cronograma de capacitaciones.
8. Presupuestar el plan de capacitación.
9. Presentación del Plan de capacitaciones.
10. Aprobar el plan de capacitación.
11. Contratar cursos, seminarios y/o capacitadotes.
12. Desarrollo y ejecución de capacitación.
13. Evaluar capacitación.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

<u>Nivel de inversión en capacitación.</u>

$$\left[\left(\frac{\text{Inversión Actual}}{\text{Inversión Anterior}}\right)-1\right]*100$$

- Tiempo: un año
- Fecha de inicio: 01 junio de 2010
- Fecha de finalización: 31 mayo de 2011

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Geovany Ortiz Gerente Administrativo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 3824.79

4.3.2.3 PROYECTO 18: INNOVACIÓN DE SERVICIOS.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no ha hecho una buena utilización de los nuevos sistemas, programas y herramientas de gestión del talento humano que dispone el mercado para poder diversificar los servicios o mejorar a los servicios que actualmente presta la organización.

ALCANCE

Invertir en nuevos sistemas de gestión del talento humano a fin de contar con servicios innovadores que cubran y excedan las necesidades y expectativas de los clientes.

Estos sistemas permitirán a la organización diversificar y mejorar los servicios que se presta actualmente y estar siempre a la vanguardia de las nuevas tendencias en la gestión del talento humano.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Invertir en software, programas y herramientas de gestión del talento humano que le permita a la empresa diversificar los servicios.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Investigar los nuevos programas y herramientas de gestión del talento humano dispone el mercado.
2. Analizar cuál de esos programas y herramientas de gestión del talento humano se adaptan a las necesidades del cliente de la empresa.
3. Contactar a los proveedores.
4. Solicitar cotizaciones.
5. Analizar y seleccionar la mejor oferta.
6. Realizar el presupuesto.
7. Realizar un plan de financiamiento.

8. Realizar un cronograma de compra e introducción de los nuevos sistemas y equipos en la empresa.
9. Presentación del proyecto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Solicitar financiamiento.
12. Realizar la compra.
13. Capacitación del personal para que pueda utilizar de manera efectiva los nuevos programas y herramientas de gestión del talento humano.
14. Control y evaluación.

INDICADORES DE GESTIÓN KPI´S

Nivel de diversificación del servicio.

$$\left(\frac{\text{Número de Servicios que Presta la Empresa}}{\text{Número de Servicios que Dispone el Mercado}}\right)*100$$

- Tiempo: siete meses
- Fecha de inicio: 01 junio de 2010
- Fecha de finalización: 31 diciembre de 2010

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y Materiales
- Recursos Tecnológicos

RESPONSABLES

- Sandra Saavedra Gerente General
- Doris Endara Gerente Marketing
- Personal Externo

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

USD$ 5677.25

4.4 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS.

CUADRO 4.4: PROYECTO 1 - DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Equipo Asignado.

OBJETIVO: Desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica con el fin de establecer lineamientos que le permita a Sinergy crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

ESTRATEGIA: Difundir el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización.

INDICADOR: Cumplimiento del modelo de gestión = [Programas Ejecutados / Total Programas de la Planificación]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			MARZO				ABRIL				MAYO					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Gerente Administrativo													Modelo de Gestión Estratégica.	2	12,50			70,00
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica.	Gerente General													Visto Bueno	2	12,50			
3	Desarrollar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.	Gerente Administrativo													Cronograma de Actividades	5	31,25		0,20	
4	Selección de los medios de difusión.	Gerente de Marketing													Informe de Resultados	5	31,25			
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	Gerente General													Modelo de Gestión Estratégica	2	12,50			
6	Capacitación para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.	Gerente Administrativo													Plan de Capacitación	40	250,00	1000,00		
7	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Equipo Asignado													Informe de Evaluación	30	187,50		1,20	10,00
8	Elaboración del presupuesto.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	7	43,75		0,28	
9	Aprobación del proyecto.	Gerente General													Visto Bueno	2	12,50			
10	Implementación del proyecto.	Gerente Administrativo													Plan de Difusión	10	62,50	500,00		
															TOTALES	**105**	**656,25**	**1500,00**	**1,68**	**80,00**

CUADRO 4.5: PROYECTO 2 - PLAN DE MARKETING.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Desarrollar un Plan de Marketing.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Asesoría Externa, Equipo designado.

OBJETIVO: - Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados. - Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.

INDICADOR: Crecimiento del número de clientes = [(Clientes Nuevos / Total Clientes)-1]*100
Crecimiento del volumen de ventas = [(Volumen Ventas Actuales / Volumen Ventas Anteriores)-1]*100

1/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JU.		AGO.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Análisis situacional.	Asesor Externo													Reporte de Resultados					
1.1	Análisis situacional externo.	Asesor Externo													Informe de Análisis	60				
1.2	Análisis situacional interno.	Asesor Externo													Informe de Análisis	40				
2	Estudio de mercado	Gerente de Marketing													Reporte de Resultados					
2.1	Definición del problema.	Gerente de Marketing													Diagrama de Ishikawa	10	62,50			
2.2	Objetivos de la investigación.	Gerente de Marketing													Lista de Objetivos	20	125,00			
2.3	Hipótesis.	Gerente de Marketing													Lista de Hipótesis Planteadas	5	31,25			
2.4	Herramientas de medición.	Gerente de Marketing													Informe de Herramientas	20	125,00			
2.5	Elaboración de encuestas.	Gerente de Marketing													Formato de la Encuesta	20	125,00		0,80	
2.6	Determinación de la muestra.	Gerente de Marketing													Muestra	5	31,25			
2.7	Trabajo de campo.	Personal Externo													Datos Reclutados	360	518,40	500,00		500,00
2.8	Tabular la información.	Equipo Asignado													Cuadros Estadísticos	40	250,00		1,60	
2.9	Análisis de resultados.	Gerente de Marketing													Informe de Análisis	30	187,50			

CUADRO 4.5: PROYECTO 2 - PLAN DE MARKETING.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Desarrollar un Plan de Marketing.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Asesoría Externa, Equipo designado.

OBJETIVO: - Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados. - Incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.

INDICADOR: Crecimiento del número de clientes = [(Clientes Nuevos / Total Clientes)-1]*100
Crecimiento del volumen de ventas = [(Volumen Ventas Actuales / Volumen Ventas Anteriores)-1]*100

2/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JU.		AGO.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
3	Establecer los objetivos operativos.	Gerente de Marketing													Lista de Objetivos	10	62,50			
4	Establecer las estrategias.	Gerente de Marketing													Reporte de Resultados					
4.1	Producto.	Gerente de Marketing													Listado de Estrategias	20	125,00			
4.2	Precio.	Gerente de Marketing													Listado de Estrategias	20	125,00			
4.3	Plaza.	Gerente de Marketing													Listado de Estrategias	20	125,00			
4.4	Promoción.	Gerente de Marketing													Listado de Estrategias	20	125,00			
5	Elaboración del prepuesto.	Gerente de Marketing													Modelos de Presupuesto	15	93,75		0,60	
6	Presentación del proyecto.	Gerente de Marketing													Plan de Marketing	5	31,25			70,00
7	Aprobación del proyecto.	Gerente General													Visto Bueno	5	31,25			
8	Ejecución y control.	Gerente de Marketing													Reporte de Evaluación	44	275,00		1,76	
															TOTALES	769	2449,65	500,00	4,76	570,00

CUADRO 4.6: PROYECTO 3 - IMPLEMENTACIÓN DEL CRM.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementación del CRM.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Asesoría Externa, Equipo designado.

OBJETIVO: Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos a la satisfacción de este.

ESTRATEGIA: Implementación del CRM On Demand.

INDICADOR: Nivel de satisfacción del cliente = [Número de Clientes Satisfechos / Número de Clientes Atendidos]*100
Tiempo de entrega del servicio = (Tiempo Ejecutado / Tiempo Previsto)

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009																ENTREGABLES	RECURSOS				
			ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Contactar al proveedor (único oferente del mercado).	Asesor Externo																	Lista de Proveedores	5	31,25			
2	Revisar los términos del contrato.	Gerente de Marketing																	Contrato	2	12,50			
3	Solicitar una licencia de evaluación.	Gerente de Marketing																	Suscripción por Internet	1	6,25		0,04	
4	Implementación del CRM de evaluación.	Gerente de Marketing																	Sistema CRM					
4.1	Revisión de los procesos de negocio.	Gerente de Marketing																	Cadena de Valor	40	250,00		10,00	
4.2	Modelar los procesos dentro de la herramienta.	Gerente de Marketing																	Informe de Resultados	100	625,00		25,00	
4.3	Carga de datos.	Equipo Asignado																	Datos Ingresados en el Sistema	60	375,00		15,00	
4.4	Pruebas.	Equipo Asignado																	Informe de Resultados	5	31,25		1,25	
5	Proceso de inducción al sistema.	Personal Externo																	Instructivo de Manejo del Sistema	40	250,00			
6	Liberación y seguimiento.	Gerente de Marketing																	Impresión de Reportes	1	6,25		0,04	
7	Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa.	Gerente de Marketing																	Reporte de Evaluación	5	31,25			
8	Elaborar el presupuesto.	Gerente de Marketing																	Modelo de Presupuesto	5	31,25		0,20	
9	Desarrollar el plan de implementación.	Gerente de Marketing																	Plan de Implementación	40	250,00		1,60	
10	Presentación del proyecto.	Gerente de Marketing																	Plan de Implementación	2	12,50			70,00
11	Aprobación del proyecto.	Gerente General																	Visto Bueno	1	6,25			
12	Solicitar una licencia comercial para el uso del CRM.	Gerente de Marketing																	Suscripción por Internet	2	12,50	395,00	0,08	
13	Ejecución y control.	Gerente de Marketing																	Reporte de Evaluación	30	187,50			
																			TOTALES	339	2118,75	395,00	53,21	70,00

CUADRO 4.7: PROYECTO 4 - BENCHMARKING.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Benchmarking.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Asesoría Externa, Equipo designado.

OBJETIVO: Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.

ESTRATEGIA: Realizar un análisis permanente de la competencia que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones.

INDICADOR: Variación del precio de los servicios = [Precio del Servicio / Precio de la Competencia]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			ABRIL				MAYO				JUNIO					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Identificar las fortalezas y debilidades de Sinergy y documentarlos.	Asesor Externo													Informe del Análisis	30				
2	Seleccionar los procesos que serán sometidos a Benchmarking.	Gerente de Marketing													Informe de Resultados	30	187,50			
3	Investigar a los mejores competidores dentro de la industria.	Gerente de Marketing													Informe del Análisis	30	187,50			
4	Identificar las fortalezas y debilidades del best performances y documentarlos.	Gerente de Marketing													Informe del Análisis	180	1125,00			
5	Analizar la información obtenida identificando los factores de éxito del best performances.	Gerente de Marketing													Informe de Resultados	20	125,00			
6	Documentar los hallazgos obtenidos en la investigación.	Equipo Asignado													Informe del Análisis	5	31,25		0,20	70,00
7	Plantear objetivos operativos.	Gerente de Marketing													Lista de Objetivos	20	125,00			
8	Planear las acciones de cambio y mejora.	Gerente de Marketing													Lista de Estrategias	11	68,75			
9	Elaboración del presupuesto.	Gerente de Marketing													Modelo de Presupuesto	4	25,00			
10	Aprobación del proyecto.	Gerente General													Visto Bueno	5	31,25			
11	Implementación del proyecto.	Gerente de Marketing													Cronograma de Actividades	30	187,50			
12	Monitoreo.	Gerente de Marketing													Reportes de Evaluación	25	156,25			
															TOTALES	**390**	**2250,00**	**0,00**	**0,20**	**70,00**

CUADRO 4.8: PROYECTO 5 - CREACIÓN DE UNA PÁGINA WEB.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Creación de una Página Web.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo designado.

OBJETIVO: Mejorar la comunicación con el cliente.

ESTRATEGIA: Utilizar herramientas en la Internet que le permita a la empresa dar a conocer los servicios que ofrece y sirva como herramienta de reclutamiento y selección de personal.

INDICADOR: Clientes que conocen los servicios = [Número de Clientes que Conoce el Servicio / Total Clientes]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			ABRIL				MAYO				JUNIO					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Análisis de proveedores.	Gerente Adminitrativo													Lista de Proveedores	5	31,25			
2	Solicitar cotizaciones de empresas dedicadas al diseño de páginas web.	Gerente Adminitrativo													Cotizaciones	2	12,50		0,08	
3	Analizar y seleccionar la mejor oferta.	Gerente Adminitrativo													Análisis de las Cotizaciones	5	31,25			
4	Contratar al proveedor de servicio más idóneo.	Gerente General													Contrato	1	6,25			
5	Seleccionar la información que va hacer difundida.	Gerente de Marketing													Información Seleccionada	10	62,50		0,40	20,00
6	Entregar la información al proveedor del servicio.	Gerente de Marketing													Datos Seleccionados	1	6,25			
7	Desarrollo de la página.	Proveedor de Servicio													Informe del Proceso	20	125,00	200,00		
8	Presentación de la página a los directivos de la empresa.	Proveedor de Servicio													Construcción de la Página	2	12,50			
9	Aprobación.	Gerente General													Visto Bueno	1	6,25			
10	Liberación de la página.	Proveedor de Servicio													Pagina Web	1	6,25			
11	Evaluación de resultados.	Gerente de Marketing													Reporte de Ventas	10	62,50			
															TOTALES	**58**	**362,50**	**200,00**	**0,48**	**20,00**

CUADRO 4.9: PROYECTO 6 - IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementar Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Geovany Ortiz (Gerente Administrativo).

OBJETIVO: Mejorar la comunicación interna.

ESTRATEGIA: Implementar Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.

INDICADOR: Incremento de la inversión en TIC = [(% Inversión Total en TIC Año Actual) / (% Inversión Total en TIC Año Anterior)]-1*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			ABRIL				MAYO				JUNIO					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Determinar las necesidades que tiene la empresa respecto a su TIC.	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	20	125,00			
2	Investigar los nuevos equipos y sistemas que dispone el mercado.	Gerente de Marketing													Informe de Resultados	10	62,50		0,40	
3	Contactar a los proveedores.	Gerente Administrativo													Lista de Proveedores	5	31,25			
4	Solicitar cotizaciones (formas de pago y tiempo de entrega).	Gerente Administrativo													Cotizaciones	1	6,25			
5	Analizar y seleccionar la mejor oferta.	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	4	25,00			
6	Realizar el presupuesto que implica la implementación del proyecto.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	10	62,50			
7	Presentación del proyecto.	Gerente Administrativo													Proyecto	5	31,25			70,00
8	Aprobación del proyecto.	Gerente Administrativo													Visto Bueno	5	31,25			
9	Cierre de la negociación con los proveedores.	Gerente General													Contratos, Facturas	2	12,50			
10	TIC adquirida (instalación).	Gerente General													Intranet - Outlookexpress	2	12,50	1000,00		
11	Control y evaluación.	Gerente Administrativo													Informe de Evaluación	20	125,00			
															TOTALES	84	525,00	1000,00	0,40	70,00

CUADRO 4.10: PROYECTO 7- IMPLEMENTACIÓN DEL QPR.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementación de QPR.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo).

OBJETIVO: Modernizar los procesos de servicio con la ayuda de los nuevos software, programas y herramientas que dispone el mercado.

ESTRATEGIA: Implementación de QPR.

INDICADOR: Equipos actualizados = [Equipos Actualizados / Total Equipos]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUNIO				JULIO				SEPTIEMBRE					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
3	Contactar al proveedor (único oferente del mercado).	Gerente Administrativo													Lista de Proveedores.	3	18,75		0,12	
4	Solicitar cotizaciones.	Gerente Administrativo													Cotizaciones.	2	12,5		0,08	
5	Evaluar la funcionalidad del sistema en la empresa.	Gerente Administrativo													Informe de Evaluación	7	43,75		0,28	
6	Elaborar el presupuesto.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	10	62,5		0,4	
7	Desarrollar el plan de implementación.	Gerente Administrativo													Plan de Implementación	20	125		0,8	
8	Presentación del plan.	Gerente Administrativo													Plan de Implementación	2	12,5		0,08	70,00
9	Aprobación.	Gerente General													Visto Bueno	1	6,25		0,04	
10	Solicitar una licencia comercial para el uso del QPR.	Gerente Administrativo													Licencia Comercial	2	12,5	500	0,08	
11	Revisar los términos del contrato.	Gerente Administrativo													Contrato	3	18,75		0,12	
12	Suscribirse al servicio en línea.	Gerente Administrativo													Suscripción en la Web	2	12,5		0,08	
13	Revisión de los procesos de negocio.	Gerente Administrativo													Informe de Seguimiento	5	31,25		0,2	
14	Modelar los procesos dentro de la herramienta (Incluyendo la integración).	Gerente Administrativo													QPR	15	93,75		0,6	
15	Carga de datos.	Gerente Administrativo													Base de Datos	15	93,75		0,6	
16	Pruebas.	Gerente Administrativo													Informe de Resultados	20	125		0,8	
17	Proceso de inducción al sistema.	Gerente Administrativo													Instructivo de Manejo del Sistema	20	125	300	0,8	
18	Ejecución y control.	Gerente Administrativo													Informe de Evaluación	5	31,25		0,2	
															TOTALES	132	825	800	5,28	70

CUADRO 4.11: PROYECTO 8 - REDEFINICIÓN DE LA CADENA DE VALOR

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Redefinición de la Cadena de Valor.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo).

OBJETIVO: Incrementar la productividad en el proceso de servicio.

ESTRATEGIA: Redefinir la cadena de valor para determinar las actividades cuellos de botella en el proceso de servicio.

INDICADOR: Procesos mejorados = [Número de Procesos Mejorados / Total de Procesos]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														2010										ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MARZ.		ABR.		MAYO			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Seguir la secuencia del servicio, del inicio hasta el final.	Gerente Administrativo																									Informe de Ruta	240	1500			
2	Identificar las cadenas de valor primarias.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	13	81,25			
3	Identificar las variables cuantitativas claves.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	13	81,25			
4	Realizar un Mapa del flujo general del proceso.	Gerente Administrativo																									Diagrama del Flujo del Proceso	8	50		0,32	
5	Realizar un diagrama del flujo de información.	Gerente Administrativo																									Diagrama del Flujo de la Información	8	50		0,32	
6	Analizar el mapa del estado actual de la empresa.	Gerente Administrativo																									Diagrama General de Flujo	8	50			
7	Reducir o eliminar los pasos que no agregan valor.	Gerente Administrativo																									Informe de Análisis	8	50			
8	Dibujar utilizando iconos "un mapa de estado futuro" de como el valor debería fluir.	Gerente Administrativo																									Mapa de Estado Futuro	12	75			
9	Crear un mapa de valor a futuro que muestra las mejoras a efectuar.	Gerente Administrativo																									Mapa de Valor a Futuro	12	75		0,48	
10	Establecer proyectos para eliminar o reemplazar las actividades que no generan valor	Gerente Administrativo																									Lista de Planes y Proyectos de Mejora	22	137,5			
11	Presentación del proyecto.	Gerente Administrativo																									Plan de Redefinición	3	18,75			70,00
12	Aprobación del proyecto.	Gerente Administrativo																									Visto Bueno	5	31,25			
13	Implementar el plan de mejora.	Gerente Administrativo																									Cronograma de Actividades	300	1875			
14	Representar de forma gráfica la cadena de valor.	Gerente Administrativo																									Cadena de Valor Mejorada		0			
14.1	Actividades primarias.	Gerente Administrativo																									Lista de Actividades	4	25			
14.2	Actividades de apoyo.	Gerente Administrativo																									Lista de Actividades	4	25			
14.3	Margen o los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.	Gerente Administrativo																									Informe de Costos por Actividad	8	50			
15	Difundir la nueva cadena de valor.	Gerente Administrativo																									Plan de Difusión	40	250			
																											TOTALES	708	4425	0	1,12	70

CUADRO 4.12: PROYECTO 9 - PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Programa de Evaluación de Activos Fijos.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo Asignado.

OBJETIVO: Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.

ESTRATEGIA: Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.

INDICADOR: Nivel de Costos y Gastos = [(Costos + Gastos) / Ventas]*100 1/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Realizar un inventario físico de los activos fijos.	Gerente Administrativo															Reporte de Inventario	20	125,00		0,80	2,00
2	Identificar físicamente cada Activo Fijo con una etiqueta.	Gerente Administrativo															Etiqueta	8	50,00		0,32	5,00
3	Asignarle un valor contable a cada activo inventariado físicamente.	Gerente Administrativo															Registros Contables	20	125,00		0,80	
4	Llevar un Sistema de Control de Activos Fijos que contenga todas las especificaciones del activo.	Gerente Administrativo																				
4.1	Código de Identificación física de cada activo.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	2,00
4.2	Código de Equipo y Modelo.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	
4.3	Descripción amplia del activo.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	
4.4	Fecha de adquisición.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	
4.5	Documento contable de adquisición y número de registro contable.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
4.7	Área Usuaria a la que pertenece.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	
4.8	Centro de Costo Contable al que pertenece.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
4.9	Costo de adquisición.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
4.10	Depreciación anual y acumulada.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
4.11	Valor neto del activo.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
4.12	Estado actual.	Equipo Asignado															Etiqueta	8	50,00		0,32	
4.13	Vida útil estimada.	Equipo Asignado															Libros Contables	8	50,00		0,32	
5	Determinar cuales son los activos improductivos.	Gerente Administrativo															Informe deAnálisis	12	75,00		0,48	

CUADRO 4.12: PROYECTO 9 - PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Programa de Evaluación de Activos Fijos.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo Asignado.

OBJETIVO: Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.

ESTRATEGIA: Utilizar los activos en forma eficiente deshaciéndose de aquellos que no proporcionan un adecuado retorno de la inversión.

INDICADOR: Nivel de Costos y Gastos = [(Costos + Gastos) / Ventas]*100 2/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
6	Vender los activos que están en buen estado y no son utilizados.	Gerente Administrativo															Libros Contables	12	75,00			
7	Dar de baja a los activos en mal estado.	Gerente Administrativo															Libros Contables	15	93,75			
8	Evaluar las necesidades (activos fijos) en cada área de trabajo.	Gerente Administrativo															Encuesta	25	156,25			
9	Desarrollar un plan de compra y renovación de activos.	Gerente Administrativo															Plan de Compras	12	75,00		0,48	
10	Realizar el presupuesto.																Modelo de Presupuesto	7	43,75		0,28	2,00
11	Desarrollar el programa de evaluación de activos fijos.																Programa	20	125,00		0,80	70,00
12	Presentación del programa de evaluación de activos fijos.																Programa	2	12,50			
13	Aprobación.																Visto Bueno	1	6,25			
14	Realizar nuevas adquisiciones.	Gerente Administrativo															Facturas	12	75,00		0,48	
15	Registrar todos los movimientos de los activos fijos para mantener el sistema de control.	Gerente Administrativo															Informe de Base de Datos					
15.1	Nuevas adquisiciones.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
15.2	Retiros por ventas.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
15.3	Retiros por bajas.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
15.4	Donaciones.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
15.5	Transferencias a otros departamentos.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
15.6	Retiros y posteriores ingresos por reparaciones.	Gerente Administrativo															Registro de Movimiento.	5	31,25		0,20	
16	Realizar un control permanente.	Gerente Administrativo															Informe de Evaluación.	22	137,50		0,88	
																	TOTALES	314	1962,50	0,00	10,36	81,00

CUADRO 4.13: PROYECTO 10 - PLAN DE SELECCIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Selección y Calificación de Proveedores.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo).

OBJETIVO: Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.

ESTRATEGIA: Poner en marcha un plan de selección y calificación de proveedores.

INDICADOR: Pedidos entregados a tiempo por los proveedores = [Número de Pedidos Recibidos a Tiempo / Número de Pedidos Totales]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Identificar a los proveedores de bienes y servicios que requiere la empresa.	Gerente Administrativo															Informe de Resultados	20	125			
2	Analizar a los proveedores.	Gerente Administrativo															Informe de Análisis					
3	Establecer un perfil de proveedor.	Gerente Administrativo															Informe de Resultados	20	125			
4	Desarrollar un cuestionario de calificación de proveedores de acuerdo al perfil.	Gerente Administrativo															Cuestionario	2	12,5		0,08	
5	Establecer indicadores para la calificación de idoneidad.	Gerente Administrativo															Informe de Resultados	2	12,5			
6	Aplicar el cuestionario a cada uno de proveedores a través de un auto- evaluación.	Gerente Administrativo															Recolección de Datos	10	62,5	100		20,00
7	Dar una calificación al auto-evaluación.	Gerente Administrativo															Informe de Análisis	5	31,25			
8	Ingresar la información en una base de datos.	Gerente Administrativo															Base de Datos de Proveedores.	3	18,75		0,12	
9	Actualizar la base de datos.	Gerente Administrativo															Base de Datos de Proveedores.	5	31,25		0,2	
10	Monitoreo del desempeño.	Gerente Administrativo															Informe de Resultados	10	62,5		0,4	
																	TOTALES	77	481,25	100	0,8	20

CUADRO 4.14: PROYECTO 11 - PLAN DE FINANCIAMIENTO.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Financiamiento.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo designado.

OBJETIVO: Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos de financiamiento.

ESTRATEGIA: Establecer alternativas de financiamiento para poner en marcha los proyectos de desarrollo y expansión del negocio a bajos costos.

INDICADOR: Nivel de Costos y Gastos = [(Costos + Gastos) / Ventas]-1*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009																ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Determinar el monto real que requiere la organización para poner en marcha los proyectos.	Gerente Administrativo																	Reporte del Análisis	20	125,00			
2	Definir las fuentes de financiamiento que dispone la empresa y el mercado.	Gerente Administrativo																	Reporte del Análisis	10	62,50			
3	Solicitar información sobre el plazo y las tasas de interés.	Gerente Administrativo																	Términos del Préstamo	3	18,75			
4	Realizar un análisis costo beneficio con cada alternativa de financiamiento.	Gerente Administrativo																	Reporte del Análisis	7	43,75		0,28	
5	Elaborar un flujo de efectivo.	Gerente Administrativo																	Estado de Flujo de Efectivo	7	43,75		0,28	
6	Estructurar el plan de financiamiento.	Gerente Administrativo																	Plan de Financiamiento	9	56,25			
7	Presentación del proyecto.	Gerente Administrativo																	Plan de Financiamiento	2	12,50			70,00
8	Aprobación del proyecto.	Gerente Administrativo																	Visto Bueno	2	12,50			
																			TOTALES	**60**	**375,00**	**0,00**	**0,56**	**70,00**

CUADRO 4.15: PROYECTO 12 - ESTABLECIMIENTO DE CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General).

OBJETIVO: Disminuir los tiempos de entrega de los bienes y servicios con los proveedores.

ESTRATEGIA: Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de la empresa.

INDICADOR: Pedidos entregados a tiempo por los proveedores = [Número de Pedidos Recibidos a Tiempo / Número de Pedidos Totales]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Identificar a los proveedores idóneos para establecer una alianza.	Gerente General															Lista de Proveedores	20	125,00			
2	Comunicar las intenciones de la empresa en establecer convenios interinstitucionales.	Gerente General															Informe de Resultados	6	37,50			
3	Acuerdo de ambas partes en establecer un proceso de negociación.	Gerente General															Informe de Resultados	10	62,50			
4	Fase de preparación.	Gerente General																				
4.1	Establecer los objetivos operativos de la negociación.	Gerente General															Lista de Objetivos	5	31,25			
4.2	Definir que se va a dar a cambio.	Gerente General															Lista de Estrategias	5	31,25			
4.3	Establecer hasta donde se puede ceder.	Gerente General															Lista de Estrategias	5	31,25			
4.4	Definir el lugar, el día y la hora del encuentro.	Gerente General															Invitación	3	18,75			
4.5	Establecer la orden del día.	Gerente General															Orden del día	5	31,25			
5	Inicio de la negociación.	Gerente General																				
5.1	Expresar las metas y objetivos.	Gerente General															Proceso de Diálogo	8	50,00			
5.2	Fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.	Gerente General															Proceso de Diálogo	6	37,50			
5.3	Documentar los acuerdos alcanzados.	Gerente General															Acuerdos	5	31,25			10,00
6	Cierre de la negociación.	Gerente General															Acuerdos	2	12,50			
7	Firmas de ambas partes.	Gerente General															Acuerdos	2	12,50			
																	TOTALES	**82**	**512,50**	**0,00**	**0,00**	**10,00**

CUADRO 4.16: PROYECTO 13 - APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9´S.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Aplicación de la metodología de las 9´s.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo Asignado.

OBJETIVO: Aplicación de la metodología de las 9´s.

ESTRATEGIA: Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.

INDICADOR: Nivel de satisfacción del cliente interno = [Número de Trabajadores Satisfechos / Total Trabajadores]*100 1/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														2010						ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MAR.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	I Fase																											
1.1	Identificar problemas relacionados con las 9 “s”.	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	15	93,75			
1.2	Priorizar los problemas.	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	5	31,25		0,20	
1.3	Determinar las causas que originan los problemas.	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	5	31,25		0,20	
1.4	Definir indicadores.	Gerente Administrativo																					Informe de Indicadores	10	62,50		0,40	
1.5	Listar las acciones de mejoras acordadas.	Gerente Administrativo																					Lista de Acciones de Mejora	13	81,25		0,52	
1.6	Asignar responsables de las acciones de mejora.	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	9	56,25		0,36	
1.7	Establecer plazos de ejecución de las mejoras.	Gerente Administrativo																					Cronograma de Mejoras	8	50,00		0,32	
1.8	Desarrollar el presupuesto.	Gerente Administrativo																					Modelo de Presupuesto	7	43,75		0,28	
1.9	Desarrollo del proyecto de implementación de la metodología de las 9´s.	Gerente Administrativo																					Proyecto	20	125,00		0,80	
1.10	Presentación del proyecto.	Gerente Administrativo																					Proyecto	2	12,50			70,00
2	II Fase																											
2.1	Compromiso de la dirección (aprobación).	Gerente Administrativo																					Visto Bueno	2	12,50			
2.2	Elegir el área de inicio de implantación de las 9 “s”.	Gerente Administrativo																					Área Asignada	3	18,75			
2.3	Informar del proceso personal de otras áreas.	Gerente Administrativo																					Plan de Difusión	15	93,75			

CUADRO 4.16: PROYECTO 13 - APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE LAS 9´S.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Aplicación de la metodología de las 9´s.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Equipo Asignado.

OBJETIVO: Aplicación de la metodología de las 9´s.

ESTRATEGIA: Mejorar las condiciones laborales aplicando la metodología de las 9´s.

INDICADOR: Nivel de satisfacción del cliente interno = [Número de Trabajadores Satisfechos / Total Trabajadores]*100 2/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009														2010						ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MAR.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
2.4	Definir los problemas a resolver.	Gerente Administrativo																					Lista de Problemas	10	62,50			
2.5	Establecer los equipos de mejora.	Gerente Administrativo																					Lista de Equipos	10	62,50	5000,00		
2.6	Formar a los equipos en metodología 9 “s”.	Gerente Administrativo																					Plan de Capacitación	120	750,00	2000,00		
2.7	Crear un registro de las diferentes acciones emprendidas.	Gerente Administrativo																					Cronograma de Actividades	10	62,50		0,40	
2.8	Seguimiento del problema.	Gerente Administrativo																					Informe de Seguimiento	5	31,25		0,20	
2.9	Visualizar mejoras.	Gerente Administrativo																					Informe de Evaluación	5	31,25		0,20	
3	III Fase																											
3.1	Liderar el programa 9 “s”	Gerente Administrativo																					Visto Bueno	2	12,50			
3.2	Mantener un compromiso activo.	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	7	43,75			
3.3	Promover la participación de todos los implicados.	Gerente Administrativo																					Visto Bueno	2	12,50			
3.4	Dar seguimiento al programa.	Gerente Administrativo																					Informe de Evaluación	10	62,50		0,40	
3.5	Concientización en cada empleado.	Gerente Administrativo																					Registro de Nómina	4	25,00		0,16	
3.6	Establecimiento de metas.	Gerente Administrativo																					Lista de metas	9	56,25			
3.7	Selección de acciones prioritarias (proyectos).	Gerente Administrativo																					Informe de Proyectos	10	62,50		0,40	
3.8	Análisis de la situación actual (los hechos).	Gerente Administrativo																					Informe de Análisis	13	81,25		0,52	
3.9	Desarrollo de las acciones correctivas.	Gerente Administrativo																					Informe de Resultado	17	106,25		0,68	
3.10	Evaluación (comparación con la situación anterior).	Gerente Administrativo																					Informe de Evaluación	16	100,00		0,64	
																							TOTALES	364	2275,00	7000,00	6,68	70,00

CUADRO 4.17: PROYECTO 14 - PLAN DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Asesoría Externa, Equipo designado.

OBJETIVO: Mejorar la rentabilidad reduciendo costos y gastos.

ESTRATEGIA: Desarrollar un sistema de control y evaluación presupuestaria.

INDICADOR: Rentabilidad Neta = (Utilidad Neta / Ventas Netas)*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUNIO				JULIO				SEPTIEMBRE					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Definir un sistema de evaluación presupuestaria.	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	30	187,50			
2	Documentar el sistema que se utilizará para la elaboración del presupuesto.	Gerente Administrativo													Informe de Resultados	6	37,50			
3	Analizar la información financiera (de agosto a diciembre 2008).	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	10	62,50			
4	Realizar un presupuesto de gastos proyectados.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	7	43,75		0,28	
5	Realizar un presupuesto de los planes, programas y proyectos que se implementarán.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	6	37,50		0,24	
6	Realizar un presupuesto de ingresos proyectados.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	6	37,50		0,24	
7	Elaborar el presupuesto con la información obtenida en las actividades anteriores.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	6	37,50		0,24	
8	Analizar las tendencias del ambiente interno y externo.	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	10	62,50		0,40	
9	Establecer % de variabilidad de acuerdo a las tendencias.	Gerente Administrativo													Informe de Análisis	9	56,25		0,36	
10	Elaborar el presupuesto proyectado.	Gerente Administrativo													Modelo de Presupuesto	9	56,25			70,00
11	Comunicar el presupuesto general de la empresa.	Gerente Administrativo													Plan de difusión	13	81,25			
12	Realizar el seguimiento (control y evaluación).	Gerente Administrativo													Informe de Evaluación	3	18,75	350,00		
13	Realizar los respectivos ajustes.	Gerente Administrativo													Informe de Ajustes y Cambios	6	37,50			
															TOTALES	121	756,25	350,00	1,76	70,00

CUADRO 4.18: PROYECTO 15 - IMPLEMENTACIÓN DE UN FONDO DE AHORRO.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Implementación de Fondo de Ahorro..

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo), Sandra Saavedra (Gerente General).

OBJETIVO: Mantener un sano nivel de liquidez.

ESTRATEGIA: Implementar un fondo de ahorro que le permita a la organización cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

INDICADOR: Nivel de liquidez = [Activos Corrientes / Pasivos Corrientes]

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009																ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Determinar los ingresos de caja.	Gerente Administrativo																	Lista de Ingresos de Caja					
1.1	Cobro a clientes.	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
1.2	Ingreso por venta.	Gerente Administrativo																	Registro Contable	2	12,50		0,08	
2	Determinar los egresos de caja.	Gerente Administrativo																	Registro Contable					
2.1	Pago a proveedores	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
2.2	Sueldos	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
2.3	Gastos de Administración y Ventas	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
2.4	Pago de impuestos	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
2.5	Compras.	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
2.6	Pago de intereses.	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
3	Desarrollar un flujo de caja.	Gerente Administrativo																	Estado de Flujo de Caja	6	37,50		0,24	
4	Analizar el flujo caja para determinar el % que se destinará al ahorro.	Gerente Administrativo																	Informe de Análisis	6	37,50		0,24	
5	Asignar un responsable del fondo.	Gerente General																	Oficio	3	18,75		0,12	
6	Crear el fondo de ahorro.	Gerente Administrativo																	Visto Bueno	3	18,75	600,00	0,12	35,00
7	Llevar un registro de gastos.	Gerente Administrativo																	Registro Contable	3	18,75		0,12	
8	Control, evaluación y ajustes.	Gerente Administrativo																	Informe de Resultados	7	43,75		0,28	
																			TOTALES	51	318,75	600,00	2,04	35,00

CUADRO 4.19: PROYECTO 16 - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Doris Endara (Gerente Marketing).

OBJETIVO: Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.

ESTRATEGIA: Mejorar el servicio al cliente a través de una atención personalizada durante la venta y post venta.

INDICADOR: Nivel de fidelización del cliente = [Clientes Frecuentes / Total Clientes]*100 1/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2010																ENTREGABLES	RECURSOS				
			ENE.		FEB.		MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JUL.		AGO.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Determinar la ubicación de esta área dentro de la empresa.	Gerente Administrativo																	Informe de Requerimiento de Equipos y Materiales	40	250			
2	Realizar un inventario de muebles, equipo y software que requiere el área de servicio al cliente.	Gerente Administrativo																	Inventario de Requerimiento	40	250			
3	Contactar a los posibles proveedores de muebles, equipo y software que requiere el área.	Gerente Administrativo																	Lista de Proveedores	40	250			
4	Solicitar cotizaciones.	Gerente Administrativo																	Cotizaciones	5	31,25			
5	Realizar un análisis de proveedores.	Gerente Administrativo																	Informe de Análisis	40	250			
6	Determinar el número de personas que conformarán esta área.	Gerente de Marketing																	Informe de Resultados	15	93,75			
7	Realizar una evaluación de remuneraciones.	Gerente de Marketing																	Informe de Evaluación	15	93,75			
8	Realizar el presupuesto.	Gerente de Marketing																	Modelo de Presupuesto	10	62,5		0,4	

CUADRO 4.19: PROYECTO 16 - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Doris Endara (Gerente Marketing).

OBJETIVO: Fidelizar al cliente y dar confianza al mismo a través de garantías que respalden el trabajo de la empresa.

ESTRATEGIA: Mejorar el servicio al cliente a través de una atención personalizada durante la venta y post venta.

INDICADOR: Nivel de fidelización del cliente = [Clientes Frecuentes / Total Clientes]*100 2/2

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2010																ENTREGABLES	RECURSOS				
			ENE.		FEB.		MAR.		ABR.		MAY.		JUN.		JUL.		AGO.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
9	Realizar el plan de implementación del área de servicio al cliente.	Gerente de Marketing																	Plan de Implementación	40	250		1,6	
10	Presentación del plan.	Gerente de Marketing																	Informe de Requerimiento de Personal	20	125			70,00
11	Aprobación.	Gerente General																	Área Asignada	10	62,5			
12	Adquirir los respectivos software y hardware.	Gerente de Marketing																	Informe de Existencias	60	375	3000		
13	Amoblar el área.	Gerente de Marketing																	Licencias	30	187,5	2000		
14	Realizar un proceso de selección y calificación de personal.	Gerente de Marketing																	Informe de Resultados	20	125			
15	Contratar personal para el área de servicio al cliente.	Gerente de Marketing																	Contratos	10	62,5			
16	Capacitar al nuevo personal.	Gerente de Marketing																	Plan de Capacitación	160	1000		600	
17	Control y evaluación del proyecto.	Gerente de Marketing																	Informe de Resultados	20	125			
																			TOTALES	575	3593,75	5000	602	70

CUADRO 4.20: PROYECTO 17 - PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Plan de Capacitación al Personal.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Geovany Ortiz (Gerente Administrativo).

OBJETIVO: Desarrollar las competencias y conocimiento del personal en su área de trabajo.

ESTRATEGIA: Desarrollar un plan de capacitación al personal de la empresa.

INDICADOR: Nivel de inversión en capacitación = [(Inversión Actual / Inversión Anterior)-1]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2010														2011										ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.		ENE.		FEB.		MARZ.		ABR.		MAYO			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Levantar las necesidades de capacitación.	Gerente Administrativo																									Evaluación de Desempeño					
1.1	Identificar por áreas de capacitación.	Gerente Administrativo																									Informe de Análisis	55	343,75			
1.2	Realizar cuestionarios de requerimientos del personal.	Gerente Administrativo																									Cuestionario	6	37,50		0,24	
1.3	Necesidades en base a la valoración del desempeño.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	9	56,25			
1.4	Levantamiento de las necesidades en base a la valoración del desempeño.	Gerente Administrativo																									Perfil de Puestos	12	75,00			
2	Análisis de los resultados de la etapa de investigación.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	15	93,75			
3	Formular los temas de capacitación.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	120	750,00		4,80	
4	Contactar a proveedores del servicio de capacitación.	Gerente Administrativo																									Lista de Proveedores	5	31,25			
5	Recolectar información de los proveedores.	Gerente Administrativo																									Informe de Proveedores	7	43,75			
6	Realizar un análisis de proveedores.	Gerente Administrativo																									Informe de Análisis	10	62,50			
7	Definir el cronograma de capacitaciones.	Gerente Administrativo																									Cronograma de Capacitación.	15	93,75			
8	Presupuestar el plan de capacitación.	Gerente Administrativo																									Modelo de Presupuesto	3	18,75			
9	Presentación del Plan de capacitaciones.	Gerente Administrativo																									Plan de Capacitación	2	12,50			70,00
10	Aprobar el plan de capacitación.	Gerente Administrativo																									Visto Bueno	2	12,50			
11	Contratar cursos, seminarios y/o capacitadotes.	Gerente Administrativo																									Contratos	13	81,25			
12	Desarrollo y ejecución de capacitación.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	150		2000,00	6,00	
13	Evaluar capacitación.	Gerente Administrativo																									Informe de Resultados	5	31,25			
																											TOTALES	429	1743,75	2000,00	11,04	70,00

CUADRO 4.21: PROYECTO 18 - INNOVACIÓN DE SERVICIOS.

INICIATIVA ESTRATÉGICA: Innovación de Servicios.

RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN: Sandra Saavedra (Gerente General), Doris Endara (Gerente Marketing), Personal Externo.

OBJETIVO: Innovar y mejorar los servicios que actualmente presta la empresa.

ESTRATEGIA: Invertir en software, programas y herramientas de gestión del talento humano que le permita a la empresa diversificar los servicios.

INDICADOR: Nivel de diversificación del servicio = [Número de Servicios que Presta la Empresa / Número de Servicios que Dispone el Mercado]*100

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2010														ENTREGABLES	RECURSOS				
			JUN.		JUL.		AGO.		SEP.		OCT.		NOV.		DIC.			TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2						
1	Investigar los nuevos programas y herramientas de gestión del talento humano dispone el mercado.	Gerente de Marketing															Informe de Hallazgos	10	62,50		0,40	
2	Analizar cuál de esos programas y herramientas de gestión del talento humano se adaptan a las necesidades del cliente de la empresa.	Gerente de Marketing															Informe de Análisis	10	62,50		0,40	
3	Contactar a los proveedores.	Gerente de Marketing															Informe de Resultados	2	12,50			
4	Solicitar cotizaciones.	Gerente de Marketing															Cotizaciones	2	12,50			
5	Analizar y seleccionar la mejor oferta.	Gerente de Marketing															Informe de Análisis	4	25,00			
6	Realizar el presupuesto.	Gerente de Marketing															Modelo de Presupuesto	5	31,25			
7	Realizar un plan de financiamiento.	Gerente Administrativo															Plan de Financiamiento	10	62,50			
8	Realizar un cronograma de compra e introducción de los nuevos sistemas y equipos en la empresa.	Gerente de Marketing															Cronograma de Compras	5	31,25		0,20	
9	Presentación del proyecto.	Gerente de Marketing															Plan de Innovación de Servicios	2	12,50			70,00
10	Aprobación del proyecto.	Gerente General															Visto Bueno	1	6,25			
11	Solicitar financiamiento.	Gerente General															Solicitud de Financiamiento	3	18,75			
12	Realizar la compra.	Gerente de Marketing															Contrato, Factura	3	18,75	5000,00		
13	Capacitación del personal para que pueda utilizar de manera efectiva los nuevos programas y herramientas de gestión del talento humano.	Personal Externo.															Cronograma de Capacitaciones	30	187,50			
14	Control y evaluación.	Gerente de Marketing															Informe de Resultados	10	62,50			
																	TOTALES	97	606,25	5000,00	1,00	70,00

4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez que ha realizado la priorización de proyectos se determinaron cuatro que por su impacto en la organización se desarrollaran de forma inmediata:

- Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.
- Plan de Marketing.
- Implementación del CRM.
- Benchmarking.

4.5.1 PROYECTO 1: DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

ANTECEDENTES

En el análisis situacional de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. desarrollado en el capítulo II se pudo determinar que una de las debilidades de la organización es la falta de un modelo de gestión estratégica que le proporcione a la organización un marco metodológico que le permita el establecimiento de objetivos y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Por otro lado el Balanced Scorecard se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión que le permitirá a Sinergy contar con una visión integrada y balanceada de la empresa permitiéndole desarrollar la estrategia en forma clara alineando los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción que contribuirán al crecimiento de la organización.

Una vez que el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard se haya desarrollado es de gran importancia que este sea difundido hacia todos los niveles de la organización de tal manera que el esfuerzo de todos se enfoque hacia un mismo fin.

ALCANCE

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard hacia todos los niveles de la organización con el fin de involucrar, comprometer y crear una cultura de cambio que facilite la implantación de la estrategia en la organización.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar el modelo de gestión estratégica con el fin de establecer lineamientos que le permita a Sinergy crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Concienciar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de su labor en el éxito del modelo de gestión estratégica.
- Crear una cultura de cambio que comprometa a todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia dentro de la organización.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard le permite a la empresa alinear los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción en todos los niveles

de la organización, este conjunto de acciones facilitará a Sinergy la implantación de la estrategia en la organización. Sin embargo este conjunto de intenciones no tiene validez si la empresa en su conjunto no se compromete a ser parte de este proceso de cambio. Ahí nace la importancia de difundir hacia todos los niveles organizacionales el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard, una adecuada comunicación permitirá que todos lo miembros de la organización conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos y las actividades o proyectos que deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez que se ha desarrollado el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard, se procederá a presentar el modelo para su aprobación a la junta de accionistas, al presidente y al gerente general, para lo cual se seleccionará los puntos que más impacto tienen en la organización.

La presentación del modelo de gestión estratégica se elaborará de forma sintetizada y de fácil comprensión a través de gráficos, tablas y cuadros en la herramienta de PowerPoint. Los puntos que se resaltarán en la presentación son los siguientes:

- Antecedentes Históricos.
- Determinación del Problema (Diagrama de Ishikawa).
- Introducción del Modelo de Gestión Estratégica.
- Resultado del Análisis Situacional.
- Mapa Estratégico por Perspectivas.

- Mapa Corporativo.
- Cuadro de Mando Integral.
- Proyectos de Implementación y Mejora.
- Presupuesto de los Proyectos.
- Análisis financiero.
- Conclusiones y recomendaciones.

ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La aprobación será producto de un consenso de la junta de accionistas, el presidente y el gerente general. De no existir ninguna observación al plan se procederá con las firmas de aprobación de los directivos se pondrá en marcha este proyecto. De existir inconformidad con uno o varios aspectos del plan este será corregido tomando en consideración las observaciones emitidas por los directivos de Sinergy y puesto a consideración nuevamente.

ACTIVIDAD 3: DESARROLLAR EL CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez que sea aprobado el modelo de gestión estratégica, se establecerá un cronograma de actividades que le permita a la empresa difundir el modelo de gestión estratégica hacia todas las áreas de la organización sin afectar las actividades propias del negocio. Para ello se tomará en consideración los días de menor movimiento del negocio, se realizará grupos de capacitación y se verá la posibilidad de realizarlo en horarios no laborables.

Para la elaboración del cronograma de difusión se tomará en consideración los siguientes parámetros:

- Tiempo requerido para seleccionar la información que va ha ser difundida.
- Tiempo requerido para sintetizar la información en gráficos, mapas y cuadros de tal manera que sea de fácil comprensión.
- Los días de mayor carga laboral.

Los días de menor carga laboral son los lunes en la mañana y los viernes en las tardes por lo que serán tomados en cuenta para establecer el cronograma de difusión del modelo.

Una vez elaborado el cronograma de actividades este será entregado al Gerente General de la organización para su aprobación y estará presto a modificaciones.

CUADRO 4.22: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

No.	ACTIVIDAD	2009											
		MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.												
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica.												
3	Desarrollar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.												
4	Selección de los medios de difusión.												
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.												
6	Capacitación para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.												
7	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.												
8	Elaboración del presupuesto.												
9	Aprobación del proyecto.												
10	Implementación del proyecto.												

Elaborado por: Mónica Bermejo.

En el cuadro 4.23 se detalla la actividad seis del cronograma de actividades del proyecto de difusión del modelo de gestión estratégica.

CUADRO 4.23: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.								
AÑO	MES	DÍA		DESDE	HASTA	ACTIVIDAD	No.	PERSONAL
2009	Marzo	16	Lunes	8:30	10:30	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	10	Nómina
2009	Marzo	20	Viernes	14:30	16:30		8	Externo
2009	Marzo	23	Lunes	8:30	10:30	Capacitación para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.	10	Nómina
2009	Marzo	27	Viernes	14:30	16:30		8	Externo
2009	Abril	6	Lunes	8:30	10:30		10	Nómina
2009	Abril	10	Viernes	14:30	16:30		8	Externo
2009	Abril	13	Lunes	8:30	10:30		10	Nómina
2009	Abril	17	Viernes	14:30	16:30		8	Externo
2009	Abril	20	Lunes	8:30	10:30		10	Nómina
2009	Abril	24	Viernes	14:30	16:30		8	Externo
2009	Mayo	4	Lunes	8:30	10:30	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	18	Nómina Externo
2009	Mayo	8	Viernes	15:30	16:30	Entrega de informes.		

Elaborado por: Mónica Bermejo.

ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE LOS MEDIOS DE DIFUSIÓN.

Una vez que se ha establecido el cronograma de actividades que le permitirá a la organización difundir el modelo de gestión es de suma importancia seleccionar los medios. Los medios ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo en todas las áreas de la empresa.

La capacitación como medio de difusión del modelo de gestión es una gran herramienta que permitirá a los interlocutores recibir información, intercambiar ideas y hacer preguntas.

Los medios que se utilizarán para difundir el modelo de gestión son:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Trípticos (ver anexo 7).

- Carteleras informativas (ver anexo 8).
- Folletos (ver anexo 9).
- Talleres.

ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.

El involucramiento de los altos directivos es fundamental para el éxito de la implementación. No obstante, este compromiso también debe ser compartido por los demás miembros de la organización. Una vez que se ha desarrollado el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard, se procederá a presentar el modelo a todo el personal de la organización.

Actualmente la empresa esta conformada por un número reducido de trabajadores en nomina, sin embargo Sinergy cuenta con un gran número de personas que sin ser parte de la misma prestan sus servicios de forma frecuente a la organización. El modelo de gestión debe ser conocido por todos los que de una u otra manera son parte del proceso de cambio.

- Junta General de Socios.
- Presidente.
- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Gerente de Marketing.
- Asesor.
- Personal Externo.

La presentación se estructurará en PowerPoint, mediante gráficos, tablas y cuadros se representará la información en forma sintetizada y de fácil comprensión. Los puntos que se resaltarán en la presentación son los siguientes:

- Introducción del modelo de gestión estratégica.
- Resultado del análisis situacional.
- Mapa estratégico corporativo.
- Cuadro de Mando Integral.
- Proyectos de implementación y mejora.
- Presupuesto de los proyectos.
- Impacto del Modelo de Gestión Estratégica en la organización.

Como material complementario se entregarán folletos (anexo 9) a todos los asistentes, documento que contendrá de forma sintetizada la esencia del modelo de gestión estratégica.

ACTIVIDAD 6: CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Para reafirmar los conocimientos y comprometer al personal al proceso de cambio que implica la implementación del el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard. Se hace necesario que la empresa formule un plan de capacitación al personal.

MÓDULO DE CAPACITACIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un programa de capacitación a la incorporación del Modelo de Gestión Estratégica en la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la importancia del modelo de gestión estratégica en la organización.
- Comprender y aceptar la filosofía corporativa.
- Comprometer a todos los miembros de la organización a la estrategia.

PÚBLICO OBJETIVO

Personal de nomina y personal externo que presta sus servicios a la organización de forma frecuente.

DURACIÓN APROXIMADA

El tiempo aproximado de programa de inducción tiene una duración de ocho horas por persona en el lapso de cuatro semanas.

CONTENIDO

Taller I:
¿Qué es un modelo de gestión estratégica?
Aplicación del modelo de gestión estratégica en la organización
Filosofía corporativa.
Focus Group
Evaluación:
Grado de compromiso del personal en la implementación del modelo de gestión.
Nivel de retención del trabajador.

El plan de capacitación debe ir enfocado a dos aspectos fundamentales que requiere la implementación del modelo de gestión que son:

- La integración.
- El compromiso.

Por lo antes descrito, se desarrollará un taller de integración y compromiso organizacional que busca mejorar la relación de todos los miembros de la empresa, conocer lo lineamientos de gestión estratégica y así comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.

El taller está dirigido tanto para el personal de nomina como para el personal externo de forma independiente de acuerdo al cronograma que se muestra en el cuadro 4.23. Los temas que se desarrollaran son los siguientes:

- Primera Semana: ¿Qué es un modelo de gestión estratégica?
- Segunda Semana: Aplicación del modelo de gestión estratégica en la organización
- Tercera Semana: Filosofía corporativa.

Dentro de las actividades del taller se desarrollará en la última semana de capacitación un Focus Group (Anexo 10). Esta herramienta de investigación permitirá recolectar información valiosa a fin conocer la percepción de los miembros de la organización respecto a la implementación del modelo de gestión.

ACTIVIDAD 7: EVALUACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez realizado el taller de capacitación al personal de la empresa se debe evaluar los resultados, para determinar el grado de conocimiento del trabajador respecto al modelo de gestión.

La evaluación consiste en la formulación de un test (Anexo 11) que permitirá determinar el nivel de retención de cada trabajador.

Además, como parte de la evaluación se tomará en consideración los resultados obtenidos en el focus group que será producto del análisis de las actitudes y opiniones que aparecen reiteradamente, comentarios sorpresivos y las situaciones que generaron reacciones positivas o negativas de los participantes.

ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para la elaboración del presupuesto del plan de difusión del modelo de gestión se determino los siguientes rubros.

CUADRO 4.24: PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD.

No.	ACTIVIDAD	RECURSOS				
		TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	2	12,50			70,00
2	Aprobación del modelo de gestión estratégica.	2	12,50			
3	Desarrollar el cronograma de difusión del modelo de gestión estratégica.	5	31,25		0,20	
4	Selección de los medios de difusión.	5	31,25			
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	2	12,50			
6	Capacitación para el personal sobre el modelo de gestión estratégica.	40	250,00	1000,00		
7	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	30	187,50		1,20	10,00
8	Elaboración del presupuesto.	7	43,75		0,28	
9	Aprobación del proyecto.	2	12,50			
10	Implementación del proyecto.	10	62,50	500,00		
		105	**656,25**	**1500,00**	**1,68**	**80,00**

El costo total del proyecto es de USD$ 2237.93

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación será producto de un consenso de la junta de accionistas, el presidente y el gerente general. De no existir ninguna observación al plan se procederá y con las firmas de aprobación de los directivos se pondrá en marcha este proyecto. De existir inconformidad con uno o varios aspectos del plan este será corregido tomando en consideración las observaciones emitidas por los directivos de Sinergy y puesto a consideración nuevamente.

ACTIVIDAD 10: IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO.

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión del modelo de gestión estrategia procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados manteniendo una evaluación constante.

Una vez que el modelo de gestión estratégica basada en el Balanced Scorecard sea difundido hacia todos lo niveles de la organización a través de los indicadores de desempeño se podrá evaluar su efectividad.

El grado de conocimiento y compromiso de los miembros de la organización en la implantación del modelo de gestión se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.5.2 PROYECTO 2: PLAN DE MARKETING.

ANTECEDENTES

Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con un plan de marketing que le permita comprender el mercado y la conducta del comprador a fin de satisfacer, fidelizar e incrementar la cartera de clientes.

En el análisis situacional desarrollado en el capítulo II, se pudo determinar que un plan de marketing contribuirá alcanzar una óptima combinación de los recursos de la empresa con el entorno a fin de establecer estrategias comerciales que sirvan de apoyo a la gestión del negocio.

ALCANCE

Desarrollar un plan de marketing basado en un estudio de mercado y de la competencia con el fin de establecer estrategias acordes al cliente objetivo que le permita a la organización incursionar a nuevos mercados y diversificar el servicio.

OBJETIVO DEL PROYECTO

Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados e incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Ayudar a la consecución de los objetivos corporativos relacionados con el mercado:

- Aumento de la facturación.

- Captación de nuevos clientes.
- Fidelización de clientes.
- Mejora de la participación de mercado.
- Incremento de la rentabilidad sobre ventas.
- Potenciación de la imagen.
- Mejora de la competitividad.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Desarrollar un plan de marketing que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas.

JUSTIFICACIÓN

Sinergy For Business Cía. Ltda. es una empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la asearía y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes. Actualmente la cartera de clientes de la empresa es limitada y no ha crecido desde su constitución, adicionalmente el segmento al que se dirige la empresa es reducido. Por estos motivos es de gran importancia que la organización ponga en marcha un plan de marketing que le permita desarrollar su negocio en nuevos mercados para ampliar su cartera y mejorar el servicio de tal manera que se conserve a los actuales clientes.

El plan de marketing será una herramienta de gestión muy importante que le permitirá a Sinergy conocer la posición que actualmente ocupa, para así determinar objetivos acordes con la realidad, que guiarán su labor y fortalecerá la imagen institucional.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis de los factores externos e internos permite a la empresa generar estrategias alternativas para crear un futuro más favorable, el propósito del análisis externo es facilitar información a la organización que le permita actuar con efectividad.

Para la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. conocer las variables propias de la empresa en relación al tipo de mercado en que actúa le permitirá tomar acciones y mejorar su posición frente a los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas.

El análisis FODA desarrollado en el capítulo II concentra los resultados del análisis de la empresa, del mercado, del servicio y del entorno en general. Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las matrices permiten depurar dicha información determinando los principales elementos y el impacto de estos en la organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que construirán al desarrollo del plan de marketing son:

CUADRO 4.25: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades. *Liderazgo participativo que fomenta la comunicación. *La empresa posee gran experiencia en el mercado laboral. *Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión. *El personal cuenta con un adecuado nivel académico. *El personal de la empresa tiene un alto nivel de liderazgo. *Personal constantemente capacitado. *El personal tiene experiencia en el negocio. *Posee equipos adecuados que facilita el trabajo. *Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización. *El proceso de comercialización del servicio es totalmente personalizada. *La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella. *Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente. *En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador). *Todo el proceso del servicio es documentado y con las respectivas firmas de responsabilidad. *En el proceso se respeta las políticas de la empresa (cliente). *El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla al cliente.	*Personas calificadas que necesitan trabajo y están disponibles a prestar su servicio. *La Ley de Justicia Tributaria estimula los proyectos de inversión a través de créditos en condiciones equitativas y eliminando el cobro discrecional de las comisiones bancarias. *Disponibilidad de software, programas y herramientas que permitirán ampliar servicios y abaratar costos. *Crecimiento de la población con capacidad física y legal para vender su fuerza de trabajo. *La calidad percibida por los clientes de los servicios que presta la empresa es satisfactoria. *Los clientes consideran que la variedad de servicios que presta la empresa satisface sus necesidades. *Las empresas están satisfechas con el trato que recibe del personal de la empresa *Los clientes están dispuestos a recomendar los servicios que presta la empresa a sus colegas. *Los clientes están conformes con el precio que pagan por los servicios que presta la empresa. *Mercado potencial altamente rentable. *Apertura para realizar nuevas negociaciones con clientes que consideran a la empresa un buen proveedor.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
*No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación. *La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora. *Falta de diversificación del servicio. *La empresa no cuenta medios efectivos de difusión de la cultura corporativa. *Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa. *El tiempo de la empresa en el mercado dificulta el crédito. *No cuenta con personal de ventas. *La empresa no posee página Web. *La actual oficina es pequeña. *No posee sucursales en provincia. *La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.	*Las empresas dejan de invertir en su personal debido al incremento de los precios en el mercado. *Deterioro de la industria manufacturera por ende disminuye la demanda para este sector. *Falta de crecimiento de la inversión extranjera en el país. *Resistencia de la alta gerencia de las organizaciones, para la implementación de modelos nuevos de gestión. *La eliminación de la tercerización e intermediación laboral obligan a las empresas a buscar nuevos giros del negocio. *Reemplazo de mano de obra por tecnología debido al incremento de la remuneración mensual unificada. *El cliente no se encuentra satisfecho con la respuesta que recibe a sus consultas técnicas. *Los clientes prefieren que la forma de pago sea a crédito. *Los clientes consideran que los plazos y términos pactados en el contrato no se han cumplido. *Los clientes valoran la experiencia de su proveedor de servicios. *No existe fidelidad del cliente. *Alto incremento de la competencia, lo que afecta la participación en el mercado. *La competencia posee nuevos sistemas y herramientas de selección y evaluación de personal.

ACTIVIDAD 2: ESTUDIO DE MERCADO.

El análisis de mercado es una parte importante del plan, permite conocer la posición de la empresa frente a la competencia, a los clientes y la conducta de los compradores.

Con este estudio de mercado Sinergy podrá conocer si las características y especificaciones del servicio corresponden a las que desea el cliente. De igual manera qué tipo de clientes son los interesados en el servicio que presta la empresa, lo cual servirá para orientar el negocio. Finalmente, el estudio de mercado dará la información acerca del precio apropiado para colocar el servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

Uno de los objetivos organizacionales es el crecimiento de la empresa a través del desarrollo de mercado y la diversificación del servicio, el estudio de mercado ayudará a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La empresa actualmente tiene un número limitado de clientes y la cartera de los mismo no ha crecido desde su constitución, además el segmento considerado rentable para la organización (empresas medianas y grandes del país) es limitado por lo que se ha visto en la necesidad de incursionar en nuevos mercados y diversificar el servicio para incrementar el volumen de clientes y de ventas. Por estos motivos Sinergy se ve en la necesidad de realizar un plan de marketing apoyado en un estudio de mercado que le permita a la organización tomar decisiones acertadas que le permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Conocer las necesidades que tienen los clientes actuales y potenciales.
Identificar nuevas oportunidades de negocio.
Identificar la competencia.
Definir las estrategias más adecuadas de atender el mercado.

HIPOTESIS

- Es posible mejorar de forma eficaz la comercialización de los servicios relacionados con la gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. a través de la implementación efectiva de un plan de marketing.
- La investigación de mercado provee información valiosa que contribuye a la toma de decisiones para crear y mantener clientes rentables.
- La falta de un plan de marketing ha provocado que la cartera de clientes como el nivel de ventas no crezca.

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

Para el estudio de mercado se utilizará como principal herramienta de medición la encuesta la misma que será aplicada a los clientes actuales de la organización a fin de recabar información que le permita a Sinergy establecer parámetros para la acción.

Como herramientas de medición complementarias se tomará en cuenta la observación así como las entrevistas informales para tener un registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta del cliente.

ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

La encuesta que se aplicará a los clientes actuales contiene dieciséis preguntas y para los potenciales nueve, el mismo que le permitirá a la empresa conocer el nivel de satisfacción del cliente, las necesidades insatisfechas, el grado de fidelidad, la competencia, nuevas oportunidades de negocio entre otras variables.

Los cuestionarios tienen dos tipos de preguntas cerradas y preguntas abiertas como se puede observar en el anexo 1 y 12.

Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuestas que han sido delimitadas. Es decir, se presentan a los clientes actuales como a los potenciales las posibilidades de respuestas y ellos deben circunscribirse a ellas.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, la opinión del cliente reforzará la investigación.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Clientes Actuales:

La encuesta se aplicará a toda la cartera de clientes de la empresa, esta decisión se ha tomado debido a que el número de clientes actuales de la organización es limitado.

Lista de Encuestados:

SECTOR	NOMBRE DE LA EMPRESA	CONTACTO
SERVICIOS Empresas de Servicios Complementarios	SGS DEL ECUADOR S.A.	Srta. Mary Urgilés, Gerente de Recursos Humanos
TRANSPORTE Empresas de Servicios de Transporte y Carga	MAQUIFOUR 4X4 S.A.	Srta. Mónica Silva Castro, Jefe Administrativa
	TERMINAL TERRESTRE IBARRA CEM	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
ELÉCTRICO Empresa Eléctrica	EMELSUCUMBÍOS	Ing. Pedro Merizalde Presidente Ejecutivo
	TRANSELECTRIC S. A.	Eco. Marcia Caicedo, Vicepresidenta Administrativa Financiera
	HIDROTOAPI S.A.	Ing. Juan Carlos Araujo Gerente
INDUSTRIAL Fabrica de Muebles y Sistemas Modulares Fabrica de Cemento	SERVIMAD Cía. Ltda.	Ing. Remigio Dávalos, Gerente
	CEMENTOS CHIMBORAZO	Ing. Danilo Moreno, Gerente General
Fabrica de Plásticos	FLEXIPLAST S. A.	Lcdo. Paco Torres, Gerente Financiero
ALQUILER Alquiler de Oficinas y Almacenes	FORMIGAL S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
AGRICULTURA Productora de Alfalfa	PALACARA S. A.	Eco. César Castro, Gerente Administrativo
CONSTRUCTORA	MUSHUCHAMBI CONSTRUCCIONES S.A.	In. Marcelo Collaguaso Administrador

Cliente Potenciales:

Los clientes potenciales de Sinergy For Business Cia. Ltda. son las empresas medianas y grandes, especialmente aquellas que se

encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, Guayaquil y el Oriente dedicadas a los servicios relacionados con la extracción de petróleo puesto que son segmentos rentables para la organización.

El mercado objetivo de la organización es de 261 empresas como se detallan en el anexo 2, la mayor parte del mercado se encuentra ubicado en la ciudad de Quito con el 81% (211 empresas), le sigue la ciudad de Guayaquil con el 15% (39 empresas) y el oriente con 4% (11 empresas).

La encuesta se aplicará a la totalidad de los clientes potenciales vía mail, la información de los correos se encuentra disponible en la página de la Superintendencia de Compañías. Sin embargo se espera un nivel de confianza de 1.75 debido a que no todos las encuestas van hacer reenviadas en el lapso de treinta días.

DATOS:

n = ?

N = 261

Zc = 1.75 Nivel de confianza

e = 8% Error en la proporción de la muestra

p = 6/10 Proporción de éxito

q = 4/10 Proporción de fracaso en la población (1-p)

$$n = \frac{Z^2 Np(1-p)}{e^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

$$n = 80$$

TRABAJO DE CAMPO

Las encuestas que serán aplicadas a los clientes actuales de la organización en cada una de sus empresas. Se aprovechará el momento de entrega de facturas del servicio para su aplicación debido a que la mayoría de ellos son clientes frecuentes de la empresa. Esta encuesta tiene un tiempo aproximado de diez minutos.

Las encuestas que serán aplicadas a los clientes potenciales se realizarán vía mail. Para ello se recabará información de los correos electrónicos de cada organización en la página de la Superintendencia de Compañías. Se enviará el formato de la encuesta en un archivo de Word a las 261 empresas dedicadas a los servicios relacionados con la extracción de petróleo, señalando que el plazo es de 30 días contados desde la fecha de envío.

TABULAR LA INFORMACIÓN

Una vez que se aplique la encuesta a la totalidad de la cartera de clientes se procederá a tabular la información. La misma que será representada a través de gráficos estadísticos que faciliten el análisis.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos de marketing son los resultados esperados del modelo de gestión estratégica tiene estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

OBJETIVO GENERAL

Incrementar el número de clientes incursionando en nuevos mercados e incrementar el nivel de ventas a través de la diversificación del servicio.

OBJETIVOS DE MARKETING

- Incrementar el número de clientes en un cinco por ciento anual incursionando en nuevos mercados.
- Duplicar el nivel de ventas en el año 2010 a través de la diversificación del servicio.
- Mejorar la comunicación con el cliente en un cien por ciento para el año 2011.
- Incrementar la satisfacción del cliente en un cien por ciento con un servicio de calidad.

ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; estos serán formulados en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas producto del análisis desarrollado en las actividades I y II del plan. Estas estrategias tienen como finalidad que Sinergy se posicione ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar mayor rentabilidad.

La estrategia corporativa de la organización es: Mantener a Sinergy For Business Cía. Ltda. como una empresa especializada en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes del Ecuador y parte de Perú con un servicio de alta calidad, personalizado y adaptado a las singularidades de cada cliente.

SERVICIO

- Adquirir nuevos software, programas y herramientas que le permita a la empresa mejorar y diversificar los servicios.
- Implementar el sistema CRM On Demand para gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes.

PRECIO

- Establecer precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente tomando como herramienta de análisis el Benchmarking.

PLAZA

- La empresa actualmente cuenta con una oficina en la ciudad de Quito, sin embargo muchos de sus clientes son de otras ciudades del país.
- Establecer sucursales dentro del país.
- Incursionar a nuevos mercados como el peruano que maneja una legislación laboral favorable para el negocio.

PROMOCIÓN

- La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de los servicios que presta Sinergy a sus clientes, así como persuadir, motivar e inducir su compra. Para ello la organización utilizará herramientas como:
  Implementar un área de servicio al cliente que le permita a la organización mejorar la atención.
- Utilizar como medio de difusión del servicio la prensa escrita específicamente las revistas económicas.

- Crear una página Web que permita mejorar la comunicación con el cliente.
- Desarrollar un marketing de relaciones públicas.

ACTIVIDAD 5: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Para la elaboración del presupuesto del plan de marketing se determino los siguientes rubros.

CUADRO 4.26: PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD.						
No.	ACTIVIDAD	RECURSOS				
		TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
1	Análisis situacional.					
1.1	Análisis situacional externo.	60				
1.2	Análisis situacional interno.	40				
2	Estudio de mercado					
2.1	Definición del problema.	10	62,50			
2.2	Objetivos de la investigación.	20	125,00			
2.3	Hipótesis.	5	31,25			
2.4	Herramientas de medición.	20	125,00			
2.5	Elaboración de encuestas.	20	125,00		0,80	
2.6	Determinación de la muestra.	5	31,25			
2.7	Trabajo de campo.	360	518,40	500,00		500,00
2.8	Tabular la información.	40	250,00		1,60	
2.9	Análisis de resultados.	30	187,50			
3	Establecer los objetivos operativos.	10	62,50			
4	Establecer las estrategias.					
4.1	Producto.	20	125,00			
4.2	Precio.	20	125,00			
4.3	Plaza.	20	125,00			
4.4	Promoción.	20	125,00			
5	Elaboración del prepuesto.	15	93,75		0,60	
6	Presentación del proyecto.	5	31,25			70,00
7	Aprobación del proyecto.	5	31,25			
8	Ejecución y control.	44	275,00		1,76	
		769	2449,65	500,00	4,76	570,00

El costo total del proyecto es de USD$ 3524.41

ACTIVIDAD 6: PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Una vez que se ha desarrollado el plan de marketing, este será presentado para su aprobación a la junta de accionistas, al presidente y al gerente general, para lo cual se seleccionará los puntos del plan que más impacto tienen en la organización.

La presentación del plan de marketing se elaborará de forma sintetizada y de fácil comprensión a través de gráficos, tablas y cuadros en la herramienta de PowerPoint. Los puntos que se resaltarán en la presentación son los siguientes:

- Introducción.
- Análisis FODA.
- Resultados del Estudio de Mercado.
- Objetivos Operativos.
- Estrategias a Implementar.
- Presupuesto.
- Conclusiones y recomendaciones.

ACTIVIDAD 7: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación será producto de un consenso de la junta de accionistas, el presidente y el gerente general. De no existir ninguna observación al plan se procederá y con las firmas de aprobación de los directivos se pondrá en marcha este proyecto. De existir inconformidad con uno o varios aspectos del plan este será corregido tomando en consideración las observaciones emitidas por los directivos de Sinergy y puesto a consideración nuevamente.

ACTIVIDAD 8: EJECUCIÓN Y CONTROL

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

4.5.3 PROYECTO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con un sistema que le permita a la organización identificar, atraer y retener a sus clientes, además de ayudarle a incrementar la satisfacción de éstos y optimizar así la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, existe en el mercado sistemas como el CRM On Demand que le permitirá a la empresa gestionar la relación que tiene con sus clientes, las fases del proceso de implementación de cualquier CRM son similares, sin embargo el CRM “en línea” el tiempo de implementación del proyecto impacta sensiblemente ya que, en promedio, toma entre 5 y 8 semanas, en comparación con un proyecto de CRM tradicional en el cual el tiempo de implantación es de 12 a 18 meses.

El CRM On Demand se adapta más a las condiciones y necesidades actuales de la organización ya que permite empezar las operaciones de

forma rápida y a un costo muy bajo, sin necesidad de inversiones en hardware de servidores, ni servicios de consultoría extensos. Anexo 5 y 6.

ALCANCE

Implementar el sistema CRM On Demand a través de la Internet que permitirá recopilar información sobre los clientes a fin de conocer sus necesidades y establecer estrategias adecuadas que permitan mejorar la relación que tiene Sinergy con sus clientes.

OBJETIVO GENERAL

Gestionar la relación que tiene la empresa con sus clientes orientando sus procesos a la satisfacción de este.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Implementación del CRM On Demand.

JUSTIFICACIÓN

La implementación del CRM On Demand, le permitirá a la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. tener un trato personalizado con el mercado, recolectando la mayor cantidad posible de información en relación a los clientes y a las necesidades de éstos, para anticiparse a sus deseos y así crear la lealtad de ellos hacía la organización.

Este sistema está diseñado para empresas con las características de Sinergy, este software se va pagando mientras se usa, la empresa no tendrá que comprar, ni instalar o mantener ninguna infraestructura de software o hardware; fuera de tener una PC con conexión a Internet, todos los componentes de la solución son provistos por la empresa suministradora del sistema y su implementación demora de cinco a ocho semanas, por lo antes descrito su costo es muy asequible.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: CONTACTAR AL PROVEEDOR.

Existen en el mercado varias empresas que ofrecen la instalación de un sistema CRM, sin embargo el software original es muy costoso y su implementación tiene una duración promedio de doce a quince meses, además el CRM tradicional está diseñado para empresas grandes.

Por otro lado Microsistemas de Occidente SA de CV ofrece un sistema que tiene los mismos beneficios del CRM, sin embargo este se encuentra diseñado para empresas pequeñas y medianas de las características de Sinergy.

El contacto con el proveedor del CRM On Demand se realizará a través de la red en la dirección http://www.mayacrm.com.mx o a través de ventas@mayacrm.com.mx para conocer los últimos precios y condiciones de pago.

ACTIVIDAD 2: REVISAR LOS TÉRMINOS DEL CONTRATO.

Este Acuerdo establece los Términos y Condiciones bajo los cuales Microsistemas de Occidente SA de CV quien en lo sucesivo será nombrada como “On-Site” y AdventNet acuerdan proveer el uso de la aplicación CRM On Demand.

El Acuerdo de Suscripción para el Servicio Hospedado de Maya CRM detalla de forma clara los siguientes puntos. La copia original del acuerdo se encuentra en el anexo 5.

1. Permisos de Licenciamiento.
   1.1 Licencia de Evaluación
   1.2 Licencia Comercial.
      a. Edición Gratuita.
      b. Edición Profesional.
2. Restricciones de Uso.
3. Derecho a Terminar/Modificar los Términos del Servicio.
4. Registro de Miembros y Datos.
5. Información Personal y Privacidad.
6. Marca Registrada.
7. Reclamos de Garantías.
8. Limitaciones y Viabilidad.
9. Indemnización.
10. Terminación.
11. General.

ACTIVIDAD 3: SOLICITAR UNA LICENCIA DE EVALUACIÓN.

Este Acuerdo del Servicio para el uso de Maya CRM, hospedado servicio de AdventNet, Inc., es entre AdventNet, Inc y el Suscriptor (Sinergy For Business Cía. Ltda.). On-Site" y AdventNet le garantizan una licencia no-exclusiva, no-transferible, de evaluación para hacer uso y probar con fines de evaluación del servicio hospedado, por un periodo de 30 (treinta) días contados a partir de la fecha de registro al servicio.

Esta licencia de evaluación es totalmente gratuita y le permite a la empresa conocer el uso del sistema en la práctica. De esta forma la organización va ha poder analizar el grado de adaptabilidad del sistema en la organización.

Para crear una cuenta en Maya CRM se debe:

- Entra a la dirección http://login.mayacrm.com.mx
- Hacer clic en Nuevos Usuarios.
- Capturar el Usuario con el que se quiera identificar a la empresa (El formato es el de una cuenta de correo, por ejemplo info@tuempresa.com).
- Capturar el password y la palabra clave (que aparece en la imagen)
- Hacer clic en "Acepto Términos" y luego en "Aceptar"

ACTIVIDAD 4: IMPLEMENTACIÓN DEL CRM DE EVALUACIÓN.

Una vez que la empresa es un usuario de Maya CRM debe hacer clic en la opción de configurar, en la parte izquierda "Información de la Empresa" completar la información referente al usuario y a la Organización para la cual se esta dando de alta la cuenta.

Pasos para la implementación del CRM On Demand.

Generación de Nuevos Clientes:

Siguiendo los pasos que se presentan tendrá mayor control respecto a las oportunidades de venta:

- Empezar a capturar Candidatos: Todos los prospectos deberán ser capturados como Candidatos.
- Cuando un Candidato se convierte en un prospecto calificado se crea la Oportunidad, Cuenta y Contacto dando clic en el botón “Convertir”.
- Crear cotizaciones, tareas relacionadas a la Cuenta, Actividades, etc.
- Cerrar ventas y analizar estadísticas en la ceja de Tableros.

Aumentar las ventas a Clientes actuales:

Si la organización se enfoca aumentar las ventas a los clientes actuales, se debe seguir los siguientes pasos para mejorar las posibilidades de éxito de esta estrategia:

- Capturar toda la información que se pueda, incluso fechas de cumpleaños de contactos, ingresos anuales de la Cuenta y cualquier información que considere importante.
- Analizar la información sobre las compras que han hecho.
- En cada Cuenta, añadir nuevas Oportunidades.
- Darle seguimiento generando Campañas, Actividades, Tareas, etc.

Crear fidelidad de los Clientes:

Si la estrategia de comercialización esta enfocada a mejorar la fidelidad de los clientes la empresa debe:

- Revisar constantemente los casos y cualquier reporte de servicio del cliente.

- Clasificar tus clientes y crear grupos.
- Evaluar constantemente la satisfacción de tus clientes, Maya CRM permite el envío masivo de correos para Campañas o levantamiento de encuestas de satisfacción de los “Contactos”.

ACTIVIDAD 5: PROCESO DE INDUCCIÓN AL SISTEMA.

El uso del sistema no es complejo por lo que Microsistemas de Occidente SA de CV suministra a los usuarios del CRM On Demand manuales que le permite al lector utilizar de forma adecuada el software.

ACTIVIDAD 6: LIBERACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Una vez ingresada la información al sistema, la empresa se encuentra en la capacidad de hacer uso de la misma, el sistema transforma la información ingresada por la organización en cuadros estadísticos, proyecciones de venta etc.

ACTIVIDAD 7: EVALUACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA EN LA EMPRESA.

Una vez que se ha implementado el CRM On Demand y se ha liberado el sistema en la red. La empresa debe evaluar el funcionamiento del mismo y analizar el grado de adaptabilidad en la empresa. Además se debe hacer un análisis más profundo para conocer en que medida este aporta a los objetivos de la organización.

ACTIVIDAD 8: ELABORAR EL PRESUPUESTO.

El Costo del CRM On Demand es de USD $ 395 anuales con 100 Megas de almacenamiento de información lo que le será suficiente para el primer año de implementación.

Para la elaboración del presupuesto de implementación del CRM On Demand se determino los siguientes rubros.

CUADRO 4.27: PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD.						
No.	ACTIVIDAD	RECURSOS				
		TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
1	Contactar al proveedor (único oferente del mercado).	5	31,25			
2	Revisar los términos del contrato.	2	12,50			
3	Solicitar una licencia de evaluación.	1	6,25		0,04	
4	Implementación del CRM de evaluación.					
4.1	Revisión de los procesos de negocio.	40	250,00		10,00	
4.2	Modelar los procesos dentro de la herramienta.	100	625,00		25,00	
4.3	Carga de datos.	60	375,00		15,00	
4.4	Pruebas.	5	31,25		1,25	
5	Proceso de inducción al sistema.	40	250,00			
6	Liberación y seguimiento.	1	6,25		0,04	
7	Evaluación de la funcionalidad del sistema en la empresa.	5	31,25			
8	Elaborar el presupuesto.	5	31,25		0,20	
9	Desarrollar el plan de implementación.	40	250,00		1,60	
10	Presentación del proyecto.	2	12,50			70,00
11	Aprobación del proyecto.	1	6,25			
12	Solicitar una licencia comercial para el uso del CRM.	2	12,50	395,00	0,08	
13	Ejecución y control.	30	187,50			
		339	2118,75	395,00	53,21	70,00

El costo total del proyecto es de USD$ 2636.36

ACTIVIDAD 9: DESARROLLAR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Con la información recabada en el transcurso de la implementación del CRM On Demand bajo la licencia de evaluación, el Gerente de Marketing está en capacidad de desarrollar el plan. Este documento escrito detallará la todo el proceso.

ACTIVIDAD 10: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.

Una vez que se ha desarrollado el plan de implementación del CRM On Demand, se procederá a presentar el plan su aprobación a la junta de accionistas, al presidente y al gerente general, para lo cual se seleccionará los puntos que más impacto tienen en la organización.

La presentación del plan de implementación del CRM On Demand se elaborará de forma sintetizada y de fácil comprensión a través de gráficos, tablas y cuadros en la herramienta de PowerPoint. Los puntos que se resaltarán en la presentación son los siguientes:

- Antecedentes.
- Objetivos del Proyecto.
- Resultado de la Implementación del CRM On Demand Bajo la Licencia de Evaluación.
- Presupuesto del Proyecto.
- Análisis, Conclusiones y Recomendaciones.

ACTIVIDAD 11: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación será producto de un consenso de la junta de accionistas, el presidente y el gerente general. De no existir ninguna observación al plan se procederá y con las firmas de aprobación de los directivos se pondrá en marcha este proyecto. De existir inconformidad con uno o varios

aspectos del plan este será corregido tomando en consideración las observaciones emitidas por los directivos de Sinergy y puesto a consideración nuevamente.

ACTIVIDAD 12: SOLICITAR UNA LICENCIA COMERCIAL PARA EL USO DEL CRM.

Para crear una cuenta en Maya CRM bajo la licencia comercial se debe:

- Entra a la dirección http://login.mayacrm.com.mx
- Hacer clic Usuario.
- Ingresar el usuario y el password.
- Hacer clic en “Acepto Términos” y luego en “Aceptar”

Mediante esta ruta la organización pasa de utilizar una licencia de evaluación válida sólo treinta días a una licencia comercial que le permitirá a Sinergy hacer uso del sistema por un año. Diez días antes del vencimiento del contrato la empresa puede renovarlo, caso contrario se cerrará la cuenta.

El pago se realiza por transferencia electrónica, depósitos bancarios, Visa, Mastercard, Discover o American Express.

ACTIVIDAD 13: EJECUCIÓN Y CONTROL.

La efectividad del CRM On Demand se basa en los datos que se ingrese en el sistema. Por este motivo la organización debe evaluar y controlar que la información sea valiosa, actualizada y real.

4.5.4 PROYECTO 4: BENCHMARKING.

ANTECEDENTES

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. no cuenta con técnicas como el Benchmarking que le permita a la organización tener elementos de juicio para tomar sus decisiones. Esta técnica consiste en descubrir y definir los aspectos que hacen que una organización sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento a la empresa.

El precio de los servicios que presta actualmente la empresa guardan relación con los precios que poseen las empresas Mampower y Personal Temps. Sin embargo la empresa no ha establecido un sistema formal para fijar los precios de sus servicios.

ALCANCE

Realizar un Benchmarking en el área de comercialización tomando como referencia a sus principales competidores Hunter & Hunter, Samper Headhunting, Manpower y Personal Temps, los resultados de la evaluación permitirán la fijación de precios de los servicios que presta Sinergy.

OBJETIVO GENERAL

Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar los elementos que intervienen en la fijación de valores.
- Conocer la percepción de los consumidores, respecto al valor que tiene un producto e identificar los márgenes que tiene la compañía, para aumentar o disminuir sus precios.
- Fijar precios acorde al mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO

Realizar un análisis permanente de la competencia que le permita a la empresa tener elementos de juicio para la toma de decisiones a través de un Benchmarking.

JUSTIFICACIÓN

Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente. El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Un análisis de benchmarking requiere tiempo, esfuerzo, y atención de la dirección. Por ese motivo no se puede hacer un análisis de benchmarking de toda la organización esto significa que las diversas funciones dentro de un empresa deben priorizarse. En el desarrollo de este proyecto se evaluará la variable precio.

Los estudios de benchmarking de precios permiten comparar los precios de la competencia, identificar la mejor práctica en el mercado desde el punto de vista valor-precio, así como el posicionamiento que tienen los distintos competidores. Identificar los niveles de precios en forma continua, facilita la toma de decisiones sobre el posicionamiento que debe mantener la empresa en el mercado.

El benchmarking de precios permite identificar las brechas existentes entre la mejor práctica y la empresa. La comparación de precios facilita identificar las líneas de productos que pueden modificar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SINERGY.

El análisis situacional desarrollado en el capítulo II permite entre otras cosas conocer las fortalezas y debilidades de la empresa sobre las cuales se tomarán acciones que contribuyan a mejorar su posición frente a los rivales.

FORTALEZAS

- Tiene un líder a la cabeza que conoce a su gente y sus habilidades.
- Las ganancias obtenidas son utilizadas para la reinversión.
- El personal tiene experiencia en el negocio.
- Posee equipos adecuados que facilita el trabajo.
- Maneja un marketing de Relaciones Públicas que le permite crear, vender y mantener imagen positiva de la organización.
- El proceso de comercialización es personalizado.

- La empresa realiza un control de calidad del servicio y satisfacción del cliente durante la venta y posterior a ella.
- Con la ayuda del software POLYGRAPH PSICOTÉCNCOS la empresa brinda un servicio efectivo al cliente.
- En todas las partes del proceso no se descuida la parte legal (leyes que amparan al trabajador).
- En el proceso se respeta las políticas de la empresa (cliente).
- El proceso de servicio está definido pero es flexible y se acopla al cliente.

DEBILIDADES

- No hay un aprovechamiento adecuado de los recursos por la falta de planificación.
- La empresa no cuenta con planes ni proyectos de mejora.
- Falta de diversificación del servicio.
- Carece de estrategias que apoyen la misión y visión actual de la empresa.
- No cuenta con personal de ventas.
- La empresa no posee página Web.
- La actual oficina es pequeña.
- No posee sucursales en provincia.
- La empresa no cuenta con una investigación de mercado, que le permita conocer al cliente y a la industria en que se maneja.

ACTIVIDAD 2: SELECCIONAR LOS PROCESOS QUE SERÁN SOMETIDOS A BENCHMARKING.

Un análisis de benchmarking requiere tiempo, esfuerzo, y atención de la dirección. Esto significa que las diversas funciones dentro de un empresa deben priorizarse: se debe decidir que funciones serán sometidas a

benchmarking en primer lugar, cuales en segundo, etc, y cuáles no se someterán al mismo, no es recomendable hacer Benchmarking de todo a la vez.

Por este motivo, una vez realizado el análisis situacional desarrollado en el capítulo II y el direccionamiento estratégico en el capítulo III se ha determinado como uno de los objetivos estratégicos "Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente", para lo cual se implementará un Benchmarking de precios.

Por las características del cliente al que Sinergy dirige sus esfuerzos, la implementación del Benchmarking no tiene como finalidad elevar o bajar el precio de los servicios que presta actualmente la empresa, sino en tener precios que estén a la par de sus principales competidores.

ACTIVIDAD 3: INVESTIGAR A LOS MEJORES COMPETIDORES DENTRO DE LA INDUSTRIA.

El objetivo de cualquier análisis de benchmarking es identificar aquellas empresas que obtienen unos resultados superiores a la media, de forma que estos resultados sirvan de objetivo para el funcionamiento de la propia empresa.

La Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. reconoce como sus principales competidores a las siguientes empresas, en todo o parte de sus productos:

- Hunter & Hunter
- Samper Headhunting
- Manpower
- Personal Temps

HUNTER & HUNTER

Es una firma consultora con 20 años de experiencia en el mercado, actualmente se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. Juan Gonzalez 35-26 y Juan Pablo Sanz Edif. Torres Vizcaya 5 piso.

Los servicio que presta la empresa son:

- Consultoría en Gestión de Recursos Humanos.
- Consultoría en Transformación Organizacional.

CONSULTORÍA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los servicios de asesoría en esta materia se agrupan en las siguientes áreas:

- Planificación Estratégica de Recursos Humanos
- Cadena de valor.
- Diseño de la estructura organizacional bajo el esquema de Competencias.
- Diagnóstico de Clima Organizacional
- Cultura Organizacional
- Reinserción Laboral
- Outplacement
- Assessmet de potencial para cargos ejecutivos y de responsabilidad funcional
- Assessment de Vendedores
- Análisis grafológico
- Cociente Emocional

Adicionalmente realiza servicios de outsourcing de recursos humanos como:

- Selección e Inducción de personal
- Capacitación y entrenamiento
- Estructura Organizacional
- Sistemas de compensación y beneficios
- Relaciones laborales y marco legal
- Sistemas de control y Servicios generales

CONSULTORÍA EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Áreas principales de Gestión:

- Estrategia
- Estructura
- Cultura
- Gente
- Procesos

Áreas que acompañan al desarrollo del cambio organizacional:

- Liderazgo y Gerencia de Cambio
- Talento e Innovación
- Negociación bajo principios
- Management Integral

Hunter & Hunter posee la certificación ISO 9000 y trabaja actualmente con importantes empresas del país como: (más detalles en el anexo 3).

- General Motors
- Supermaxi
- El Comercio
- Corporación Financiera Nacional

SAMPER HEAD HUNTING

En el Ecuador la compañía arrancó sus operaciones en marzo del año 2002 dedicándose exclusivamente a evaluar y reclutar líderes de negocios. Según datos de la empresa ha atendido regularmente los requerimientos de selección de personal en aproximadamente 142 organizaciones pertenecientes a más de 56 sectores de la economía nacional (ver detalle en el anexo), habiendo llevado a cabo más de 500 procesos de búsqueda y evaluación de ejecutivos en Ecuador, durante estos años.

Samper Headhunting se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Av. 12 de Octubre N24-593 y Fco. Salazar Ed. Plaza 2000 P.8. y Guayaquil en la Av. Juan Tanca Marengo y Joaquín Orrantia. Ed. Professional Center Of.407. A partir del 2007 ha expandido sus operaciones aperturando oficinas en Bogotá- Colombia.

Es de gran importancia mencionar que la empresa otorga una garantía desde 3 meses a 1 año, dependiendo el nivel salarial acordado con el candidato, para reemplazarlo en caso de inconformidad de ambas partes (cliente o candidato), sin costo adicional para la empresa contratante.

MANPOWER

En Ecuador la compañía opera desde 1980, Manpower cuenta con oficinas distribuidas estratégicamente a lo largo del territorio nacional. La

oficina principal se encuentra en la ciudad de Quito en la Jorge Washington 742 y Av. Amazonas tiene además cuatro sucursales dentro del país en la ciudad de Guayaquil, Manta, Cuenca y Ambato.

La empresa atiende diversas áreas de la gestión técnica de los Recursos Humanos, como Modelos de Gestión por Competencias, Clima Laboral, Análisis de Sueldos y Remuneraciones, Desarrollo Organizacional, Outplacement, Manejo de Stress, entre otros.

La empresa brinda servicios de búsqueda, evaluación y selección de personal; proceso que está certificado con la norma internacional ISO 9001-2000. Adicionalmente la empresa brinda servicios de asesoría en Finanzas, Relaciones Comunitarias, y en diferentes áreas de Planeamiento Estratégico y creación de indicadores de gestión especializados, más información en el anexo 3.

PERSONAL TEMPS

Es una empresa consultora de recursos humanos creada en 1984 ubicada en la ciudad de Quito en la República El Salvador 733 y Portugal.

Personal Temps se dedica a la búsqueda y selección de personal para empresas de acuerdo a las necesidades y parámetros estipulados por el cliente: nivel académico, experiencia, responsabilidades del cargo, por rango de remuneración para áreas directivas, técnicas y operativas.

Una de las características que comparten las cuatro empresas antes mencionadas es que todas se encuentran en un proceso de reestructuración ya que los servicios núcleo del negocio (tercerización e

intermediación laboral) fueron eliminados por la Asamblea Nacional Constituyente.

ACTIVIDAD 4: IDENTIFICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL BEST PERFORMANCES Y DOCUMENTARLOS.

Para identificar las fortalezas y debilidades del Best Performances se ha utilizado herramientas como la encuesta a los clientes actuales anexo 1 los cuales en su mayoría han escuchado y/o conocen los servicios que prestan Hunter & Hunter, Samper Headhunting, Manpower y Personal Temps. Varios clientes de Sinergy han hecho uso de los servicios de las empresas antes mencionadas.

Por otro lado, la Internet se ha convertido de igual manera en una herramienta importante para esta investigación, todas estas empresas poseen su propia página Web, además dentro de la red se ha encontrado información valiosa referente a estas organizaciones.

Una de las características que comparten estas cinco empresas incluida Sinergy es que todas se encuentran en un periodo de adaptación debido a que su negocio giraba en torno a la Intermedicación Laboral y Tercerización de Servicios Complementarios, actividades eliminadas por la Asamblea Constituyente el 30 de abril de 2008. Por este motivo se han visto en la necesidad de centrarse en los servicios que antes eran complementarios al negocio y que representaban una pequeña parte del total de sus ingresos.

Las fortalezas y debilidades de Hunter & Hunter, Samper Headhunting, Manpower y Personal Temps producto de la investigación son:

CUADRO 2.28: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL BEST PERFORMANCES			
HUNTER & HUNTER	FORTALEZAS *Ofrece una amplia gama de servicios en consultoría de gestión del recurso humano y en transformación organizacional. *Posee sofisticados sistemas que respaldan el servicio que presta. *Poseen una página Web completa e interactiva. *Su oficina es amplia y proyecta una buena imagen. *Su oficina tiene una buena ubicación al norte de Quito. *Posee la certificación ISO9000 *Dentro de su cartera de clientes se encuentran importantes y reconocidas empresas del país. *Realiza investigaciones de mercado de forma permanente a través de la red. *Posee gran experiencia en el mercado ecuatoriano. *Sus clientes no son sensibles a los precios bajos sino a la calidad del servicio. DEBILIDADES *No posee sucursales. *El segmento de mercado al que dirige sus servicios en reducido.	**SAMPER HEAD HUNTING**	FORTALEZAS *Ofrece una amplia gama de servicios en consultoría de gestión del recurso humano. *Posee sofisticados sistemas que respaldan el servicio que presta. *Poseen una página Web completa e interactiva. *Realiza investigaciones de mercado de forma permanente a través de la red. *Posee gran experiencia en el mercado ecuatoriano. *Sus clientes no son sensibles a los precios bajos sino a la calidad del servicio. *Posee sucursales dentro y fuera del país (Quito, Guayaquil, Colombia). *Ofrece garantías en sus servicios. DEBILIDADES *El segmento de mercado al que dirige sus servicios en reducido.
MANPOWER	FORTALEZAS *Ofrece una amplia gama de servicios. *Poseen una página Web. *Su oficina es amplia y proyecta una buena imagen. *Posee sucursales dentro del país (Quito, Guayaquil, Manta, Cuenca y Ambato). *Posee la certificación ISO9001-2000 *Posee una amplia cartera de clientes. *Realiza investigaciones de mercado. *Posee gran experiencia en el mercado ecuatoriano. DEBILIDADES *Se encuentra actualmente con problemas legales debido al incumplimiento de las leyes laborales.	**PERSONAL TEMPS**	FORTALEZAS *Poseen una página Web completa e interactiva. *Su oficina tiene una buena ubicación al norte de Quito. *Realiza investigaciones de mercado. *Posee gran experiencia en el mercado ecuatoriano. DEBILIDADES *No posee sucursales.

ACTIVIDAD 5: ANALIZAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE ÉXITO DEL BEST PERFORMANCES.

Cuadro 4.29: Análisis del Best Performances

RANGO	HUNTER & HUNTER					SAMPER HEADHUNTING					MANPOWER					PERSONAL TEMPS					SINERGY FOR BUSINESS				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Precio		x						x					x					x						x	
Experiencia				x					x				x					x			x				
Disponibilidad			x					x					x					x						x	
Puntualidad				x					x					x					x					x	
Respaldo Técnico					x				x					x					x					x	
Variedad del Servicio				x				x						x					x					x	

1 Malo
2 Medianamente Malo
3 Bueno
4 Muy Bueno
5 Satisfactorio

Elaborado por: Mónica Bermejo

Cuadro 4.30: Comparación con la competencia.

RANGO	SINERGY FOR BUSINESS				
	1	2	3	4	5
Precio					
Experiencia					
Disponibilidad					
Puntualidad					
Respaldo Técnico					
Variedad del Servicio					

Hunter & Hunter
Samper Headhunting
Mampower
Personal Temps
Sinergy For Business

Elaborado por: Mónica Bermejo

Como se puede observar en el cuadro 4.30 la Empresa Sinergy For Business Cia. Ltda. mantiene un nivel promedio comparado con su principales competidores en los puntos de impacto que tienen relación con el precio, la disponibilidad, la puntualidad, el respaldo técnico y la

variedad de servicios prestados. Sin embargo, existe una desviación marcada que afecta a la competitividad de la empresa, la experiencia de la misma en el mercado, es un factor muy valorado por los clientes al momento de escoger un proveedor.

Adicionalmente se puede observar que la empresa Hunter & Hunter y Samper Headhunting tienen similares características, los precios de los servicio que manejan son altos, esto se debe a que su segmento de mercado se ha centrado en la selección de personal administrativo. Es importante destacar que estas dos empresas poseen innovadores equipos y sistemas de evaluación en comparación de las otras empresas antes mencionadas cabe recalcar que estos sistemas están especializados para la selección y evaluación de personal administrativo.

En cambio, las empresas Mampower, Personal Temps y Sinergy For Business Cia. Ltda. poseen similares servicios dirigidos tanto a personal administrativo como operativo.

ACTIVIDAD 6: DOCUMENTAR LOS HALLAZGOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN.

No es suficiente con entender los procesos, éstos deben ser completamente documentados. Los hallazgos encontrados producto de la investigación realizada a la competencia deben reflejarse en un documento que facilite el análisis. Dicho documento debe tener una secuencia coherente en donde se especifique paso a paso el desarrollo del plan y debe incluir los siguientes pasos.

- La determinación de las variables que van a ser sometidos a benchmarking.
- La selección de las empresas que se destacan en el sector.

- Los factores de éxito de best performance.
- La definición de los programas y acciones que permitan alcanzar y superar a la competencia.
- El establecimiento de los objetivos de mejora y plazos concretos.
- El desarrollo de un sistema de seguimiento para revisar y actualizar el análisis a lo largo del tiempo.

ACTIVIDAD 7: PLANTEAR OBJETIVOS OPERATIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Mantener precios competitivos que satisfagan las necesidades de la empresa y el cliente.

OBJETIVO ESPECÍFICO

- Determinar los elementos que intervienen en la fijación de valores.
- Conocer la percepción de los consumidores, respecto al valor que tiene un producto e identificar los márgenes que tiene la compañía, para aumentar o disminuir sus precios.

ACTIVIDAD 8: PLANTEAR LAS ACCIONES DE CAMBIO Y MEJORA.

- Reducir costos y gastos de tal manera que la organización incremente su rentabilidad sin necesidad de elevar el precio de los servicios que presta la organización.
- Establecer precios competitivos que tengan una relación de uno a uno con los precios que maneja su principal competidor.

ACTIVIDAD 9: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para la elaboración del presupuesto del Benchmarking se determinó los siguientes rubros.

CUADRO 4.30: PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD.						
No.	ACTIVIDAD	RECURSOS				
		TIEMPO HORAS	RH USD$	RF USD$	RT USD$	RM USD$
1	Identificar las fortalezas y debilidades de Sinergy y documentarlos.	30				
2	Seleccionar los procesos que serán sometidos a Benchmarking.	30	187,50			
3	Investigar a los mejores competidores dentro de la industria.	30	187,50			
4	Identificar las fortalezas y debilidades del best performances y documentarlos.	180	1125,00			
5	Analizar la información obtenida identificando los factores de éxito del best performances.	20	125,00			
6	Documentar los hallazgos obtenidos en la investigación.	5	31,25		0,20	70,00
7	Plantear objetivos operativos.	20	125,00			
8	Planear las acciones de cambio y mejora.	11	68,75			
9	Elaboración del presupuesto.	4	25,00			
10	Aprobación del proyecto.	5	31,25			
11	Implementación del proyecto.	30	187,50			
12	Monitoreo.	25	156,25			
		390	2250,00	0,00	0,20	70,00

El costo total del proyecto es de USD$ 2320.20

ACTIVIDAD 10: APROBACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE CAMBIO.

La aprobación será producto de un consenso de la junta de accionistas, el presidente y el gerente general. De no existir ninguna observación a las propuestas de cambio, se procederá y con las firmas de aprobación de los directivos se pondrá en marcha este proyecto. De existir inconformidad con uno o varios aspectos del plan este será corregido tomando en

consideración las observaciones emitidas por los directivos de Sinergy y puesto a consideración nuevamente.

ACTIVIDAD 11: IMPLEMENTAR EL CAMBIO.

En este momento, la empresa ya tiene previo conocimiento de lo que quiere hacer y para esto también debe seguirse a una serie de pasos. Primero, debe definir criterios para seleccionar los socios potenciales, se identifican y se contactan los de mejores prácticas en el mercado, se desarrollan instrumentos de recolección de información, y se procede a desarrollar la respectiva investigación, según el propósito planteado inicialmente. La fase de actuación enfatiza en los mejoramientos. Con el benchmarking se conoce que otra empresa hace algo mejor que la analizada y se diseña el proceso de adopción de los aspectos positivos.

Para comenzar a actuar, debe haberse implementado el plan de trabajo, a medida que se avanza en las fases de la implementación de la planeación, se debe ir monitoreando e informando del progreso de la actuación y verificar si está acorde con lo que se estableció al inicio de la investigación.

Las propuestas de cambio que se implementarán son:
Propuesta 1: Reducir costos y gastos de tal manera que la organización incremente su rentabilidad sin necesidad de elevar el precio de los servicios que presta la organización.
Propuesta 2: Establecer precios competitivos que tengan una relación de uno a uno con los precios que maneja su principal competidor.

Para reducir costos y gastos la organización debe tener una adecuada gestión en sus procesos, actualmente existe en el mercado sistemas como el QPR ProcessGuide Stand-Alone diseñado para incrementar la

productividad a través de la mejora continua de los procesos corporativos, el cual le permitirá a Sinergy incrementar la rentabilidad sin necesidad de elevar los precios de los servicios.

Para establecer precios competitivos que tengan una relación de uno a uno con los precios que maneja su principal competidor, la organización debe e primer lugar estar en una posición de ventaja o por lo menos en igualdad de condiciones. Una vez que se ha establecido la posición de la empresa frente a la competencia se hace necesario trabajar en las áreas donde Sinergy es vulnerable.

ACTIVIDAD 12: MONITOREAR.

Para conseguir el mayor rendimiento posible a un estudio de benchmarking, es crucial actualizar y hacer un seguimiento continuo de los resultados del análisis.

Un buen análisis de benchmarking hay que "reajustarlo" aproximadamente en año después. En este momento, han podido cambiar unas cuantas cosas:

- La fuerza del sector puede haber variado de modo que los factores claves sean diferentes. Las antiguas variables claves necesitan una revisión.
- Pueden haber entrado nuevos competidores o pueden haber aparecido competidores potenciales. Estos deben ser incorporados al análisis.
- La competencia puede haber progresado más de lo esperado, de forma que sus costes u otros aspectos son mejores de lo previsto.
- También será necesario medir el progreso de los objetivos propios.
- Si el progreso conseguido no ha sido, es necesario identificar las causas.

- Un problema típico es que las empresas suelen olvidar que mientras ellas están mejorando sus operaciones, su competencia también lo está haciendo.

5 CAPÍTULO V

PRESUPUESTO

5.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

5.1.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO.

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. tiene para implementar dieciocho proyectos, los mismos que se detallan a continuación.

CUADRO 5.1: PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN EL PLAZO		
No.	PROYECTOS	Presupuesto por Proyecto
1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	2237,93
2	Plan de Marketing.	3524,41
3	Implementación del CRM.	2636,96
4	Benchmarking.	2320,20
5	Creación de una Página Web.	582,98
6	Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.	1595,40
7	Implementación de QPR.	1700,28
8	Redefinición de la Cadena de Valor.	4496,12
9	Programa de Evaluación de Activos Fijos.	2053,86
10	Plan de Selección y Calificación de proveedores.	602,05
11	Plan de Financiamiento.	445,56
12	Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.	522,50
13	Aplicación de la metodología de las 9´s.	9351,68
14	Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.	1178,01
15	Implementación de Fondo de Ahorro.	955,79
	PRESUPUESTO CORTO PLAZO	34203,73
16	Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.	9265,75
17	Plan de Capacitación al Personal.	3824,79
18	Innovación de Servicios.	5677,25
	PRESUPUESTO LARGO PLAZO	18767,79
	TOTAL	52971,52

CUADRO 5.2: PRESUPUESTO

No.	PROYECTOS	2009				2010				2011				Presupuesto por Proyecto
		RH	RF	RT	RM	RH	RF	RT	RM	RH	RF	RT	RM	
1	Difusión del Modelo de Gestión Estratégica.	656,25	1500,00	1,68	80,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2237,93
2	Plan de Marketing.	2449,65	500,00	4,76	570,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3524,41
3	Implementación del CRM.	2118,75	395,00	53,21	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2636,96
4	Benchmarking.	2250,00	0,00	0,20	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2320,20
5	Creación de una Página Web.	362,50	200,00	0,48	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	582,98
6	Implementación de Sistemas de Información y Comunicación Organizacional.	525,00	1000,00	0,40	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1595,40
7	Implementación de QPR.	825,00	800,00	5,28	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1700,28
8	Redefinición de la Cadena de Valor.	2200,00	0,00	1,12	70,00	2225,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4496,12
9	Programa de Evaluación de Activos Fijos.	1962,50	0,00	10,36	81,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2053,86
10	Plan de Selección y Calificación de proveedores.	481,25	100,00	0,80	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	602,05
11	Plan de Financiamiento.	375,00	0,00	0,56	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	445,56
12	Establecimiento de Convenios Interinstitucionales.	512,50	0,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	522,50
13	Aplicación de la metodología de las 9´s.	1843,75	7000,00	4,28	70,00	431,25	0,00	2,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9351,68
14	Plan de Desarrollo de un Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria.	756,25	350,00	1,76	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1178,01
15	Implementación de Fondo de Ahorro.	318,75	600,00	2,04	35,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	955,79
16	Plan de Implementación de un Área de Servicio al Cliente.	0,00	0,00	0,00	0,00	3593,75	5000,00	602,00	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9265,75
17	Plan de Capacitación al Personal.	0,00	0,00	0,00	0,00	1618,75	0,00	5,04	70,00	125,00	2000,00	6,00	0,00	3824,79
18	Innovación de Servicios.	0,00	0,00	0,00	0,00	606,25	5000,00	1,00	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5677,25
	Presupuesto Anual por Recurso	17637,15	12445,00	86,93	1376,00	8475,00	10000,00	610,44	210,00	125,00	2000,00	6,00	0,00	
	Presupuesto Anual	31545,08				19295,44				2131,00				

5.1.2 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Una vez que se ha presupuestado los dieciocho proyectos es necesario determinar el presupuesto general anual de los mismos distribuidos por año y por recursos a utilizarse.

CUADRO 5.3:PRESUPUESTO GENERAL DE PROYECTOS			
RECURSOS	2009	2010	2011
Humanos	17637,15	8475,00	125,00
Financieros	12445,00	10000,00	2000,00
Tecnológicos	86,93	610,44	6,00
Materiales	1376,00	210,00	0,00
TOTAL	31545,08	19295,44	2131,00

5.1.3 FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTO

La Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. lleva siete meses en el mercado debido al cambio del giro de su negocio producto del Mandato Ocho emitido por la Asamblea Constituyente, que eliminaron las actividades de Tercerización e Intermediación Laboral. Por lo antes descrito Sinergy actualmente no cuenta con Balances que le permita a la organización realizar una proyección de sus ingresos y gastos basados en datos históricos.

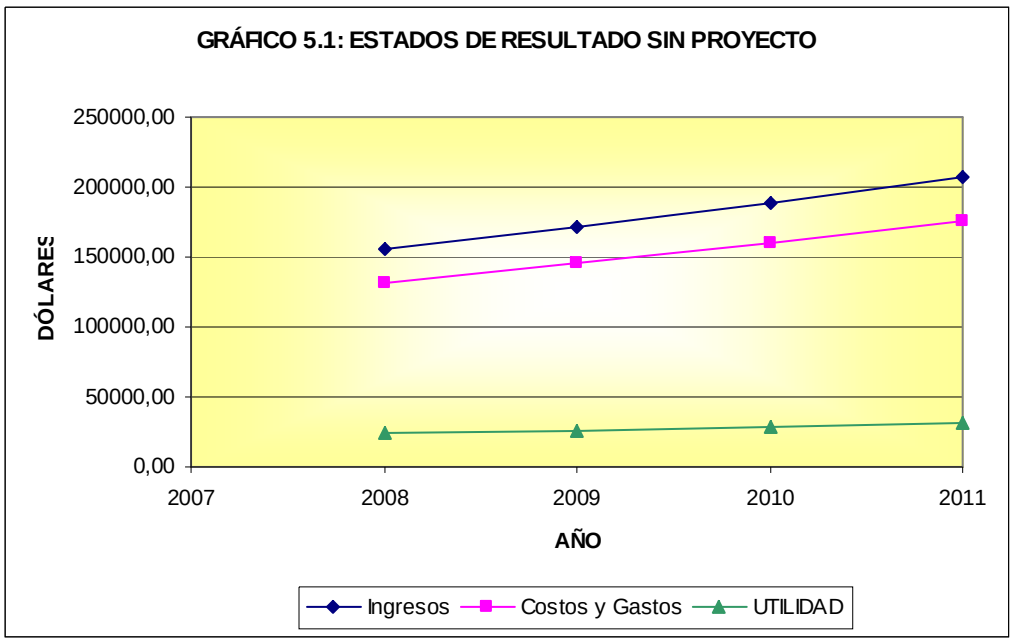
Para la elaboración del Flujo de efectivo de la empresa, se realizó la proyección de sus ingresos y de sus gastos, tomando en consideración el crecimiento de sus ingresos el último semestre del 2008.

El ingreso promedio en el último semestre del año anterior fue de USD$13000.00 mensuales, por otro lado la cartera de clientes ha tenido

un crecimiento del 5% desde la constitución de la organización. Para estructurar el presupuesto de la organización se tomo en consideración la información recabada de julio a diciembre de 2008, datos que serán anualizarlos para realizar las proyecciones.

CUADRO 5.4: ESTADOS DE RESULTADOS SIN PROYECTO				
	2008	2009	2010	2011
Ingresos	156000,00	171600,00	188760,00	207636,00
Costos y Gastos	132000,00	145190,76	159709,84	175680,82
UTILIDAD	24000,00	26409,24	29050,16	31955,18

La empresa Sinergy tiene un crecimiento del 10% anual en sus ingresos. Los costos y gastos representan el representan el 84.61% de los ingresos anuales de la organización.



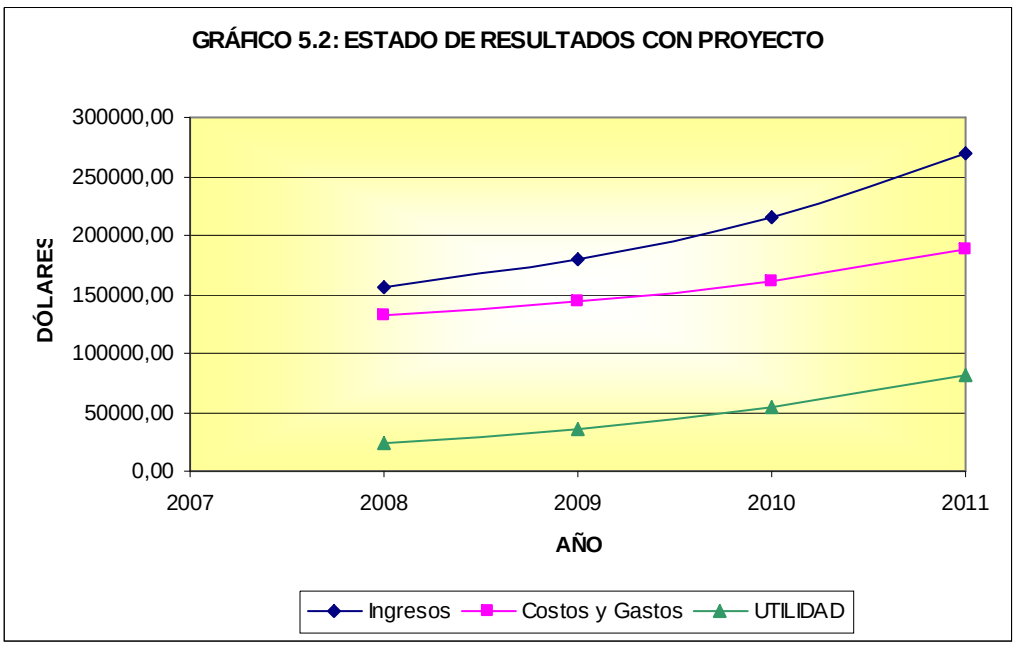
5.1.4 FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTO

El flujo de efectivo de la organización de acuerdo a las metas trazadas en el cuadro de mando integral es:

CUADRO 5.5: ESTADOS DE RESULTADOS CON PROYECTO				
	2008	2009	2010	2011
Ingresos	156000,00	179400,00	215280,00	269100,00
Costos y Gastos	132000,00	143520,00	161460,00	188370,00
UTILIDAD	24000,00	35880,00	53820,00	80730,00

De implementarse los proyectos formulados en el desarrollo del modelo de gestión la empresa podrá incrementar sus ingresos para el año 2009 en un 15% en relación al 2008, el 2010 un 20% y el 2011 un 25%.

Por otro, se espera que para el 2009 los gastos representen el 80% de los ingresos, para el 2010 el 75% y el 2011el 70%.



5.2 ANÁLISIS FINANCIERO

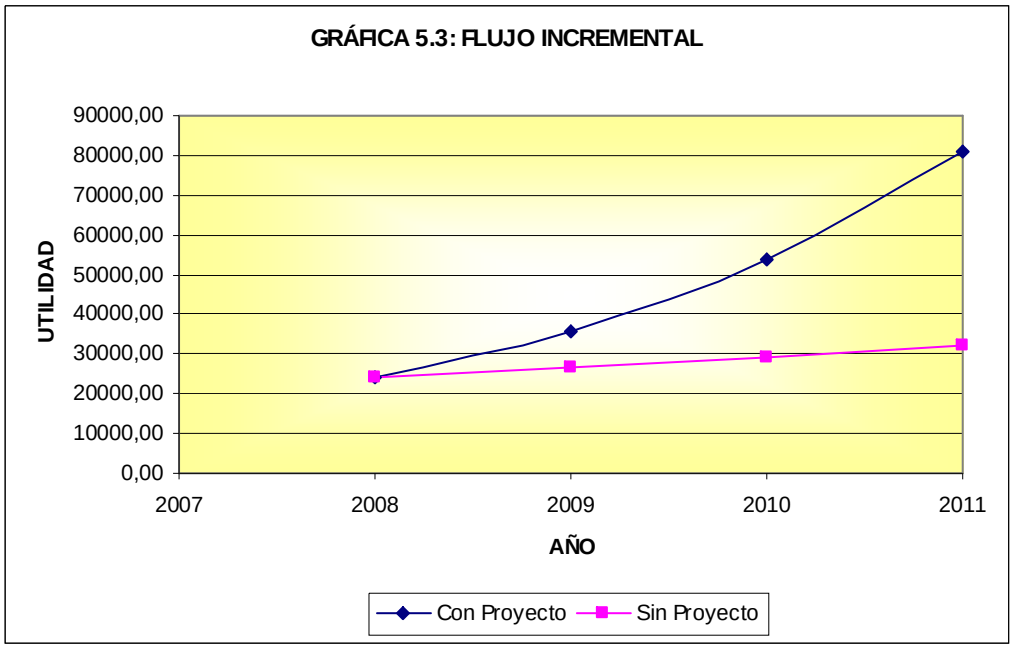
El análisis financiero permite determinar los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Para realizar el análisis financiero se va a considerar el flujo incremental que permitirá analizar los beneficios que obtendrá la empresa al aplicar el modelo de gestión estratégica, que no es más que la diferencia de la utilidad de la empresa si implementa las acciones estratégicas y la utilidad si la organización no lo hace.

Una vez que se realice el flujo incremental se aplicará los métodos de evaluación como el VAN, TIR Y la relación Beneficio Costo.

Para conocer la viabilidad de la implementación del modelo de gestión estratégica se procederá a realizar el análisis respectivo como se detalla a continuación:

CUADRO 5.6: FLUJO INCREMENTAL				
	2008	2009	2010	2011
Con Proyecto	24000,00	35880,00	53820,00	80730,00
Sin Proyecto	24000,00	26409,24	29050,16	31955,18
UTILIDAD	0,00	9470,76	24769,84	48774,82



Como se puede visualizar en el gráfico 4.6, la empresa puede incrementar su utilidad si se pone en marcha los proyectos desarrollados en el capítulo anterior.

CUADRO 5.7: DETERMINACIÓN DE LA TMAR (Tasa de Descuento)	
Tasa Pasiva	5,19%
Prima de Riesgo	6,00%
Tasa de Inflación	4,09%
TMAR	15,28%

$$\text{ROE} = \frac{42720}{5600} = 7.63$$

Una vez que se ha realizado el análisis de la rentabilidad de los recursos propios ROE de Sinergy For Business Cía. Ltda. se pudo determinar que

la empresa se encuentra en capacidad de asumir el costo total de la inversión.

VALOR ACTUAL NETO:

Permite calcular la cantidad total en que ha aumentado el capital como consecuencia del proyecto.

TASA INTERNA DE RETORNO:

Expresa el crecimiento del capital en términos relativos y determina la tasa de crecimiento del capital por período

CUADRO 5.8: VALORACIÓN DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2009	9470,76	-31545,08	-22074,32	-19.148,44
2010	24769,84	-19295,44	5474,40	4.119,35
2011	48774,82	-2131,00	46643,82	30.446,14
TOTAL	83015,42	-52971,52	30043,90	15417,04

VAN= 15417.04

TIR= 58.29%

Con la implementación del modelo de gestión estratégica la empresa tendrá un VAN de USD$15417.04, lo que significa que la inversión será productiva. Por otro lado la TIR 58.29% en el proyecto es positiva para la rentabilidad de la organización.

La implementación de las acciones estratégicas permitirá a la organización ser más rentables.

RELACIÓN BENEFICIO COSTO:

Refleja el resultado entre los ingresos y los egresos que genera el proyecto.

CUADRO 5.9 RELACIÓN COSTO BENEFICIO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL DESCONTADA	INVERSIÓN ANUAL	INVERSIÓN ANUAL DESCONTADA
2009	9470,76	8.215,44	-31545,08	-27.363,88
2010	24769,84	18.638,68	-19295,44	-14.519,34
2011	48774,82	31.837,12	-2131,00	-1.390,98
TOTAL	83015,42	58691,24	-52971,52	-43274,20

RB/C= 1.36

De implementarse el modelo de gestión estratégica la empresa recibirá USD$1.36 por cada dólar invertido. La propuesta de inversión es muy atractiva debido a que la organización tendrá un rentabilidad que le permita no sólo permanecer en el mercado sino crecer en el.

PERIODO REAL DE RECUPERACIÓN:

Permite conocer el periodo de tiempo que la empresa demorará en recuperar la inversión, se calcula en base del flujo de fondos como se muestra a continuación.

De implementarse el modelo de gestión estratégica, la empresa recuperará el valor de la inversión en dos años y siete meses.

CUADRO 5.10: RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN		
AÑO	FLUJO DESCONTADO	FONDO DESCONTADO ACUMULADO
2009	-19.148,44	-19.148,44
2010	4.119,35	-15.029,09
2011	30.446,14	15.417,04

$$PR = \frac{15029.09}{30446.14}$$

$$PR = 2 \text{ años}$$

$$PR = 5 \text{ meses}$$

$$PR = 28 \text{ días}$$

6 CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La carencia de un Modelo de Gestión Estratégica ha provocado que la organización no se adapte de forma adecuada en el mercado después del cambio de giro del negocio, motivo por el cual la empresa desde su constitución ha tenido un crecimiento lento en la cartera de clientes y en sus ingresos por venta del servicio.
- Producto del análisis situacional se pudo determinar que el peso de las oportunidades prevalece frente al peso de las amenazas y que las debilidades superan de forma mínima a las fortalezas de la organización, sin embargo, la posición de la empresa dentro del mercado es bueno aunque tiene que fortalecerse internamente.
- La misión, la visión, los principios y los valores corporativos actuales de la organización no reflejan las nuevas condiciones de negocio.
- Sinergy For Business Cía. Ltda. es una empresa especialista en la prestación de servicios relacionados con la asesoría y gestión del talento humano, provisión de personal y servicios empresariales a empresas medianas y grandes del país. Debido al segmento reducido al que dirige sus servicios ha decidido incrementar su cartera de clientes y sus ventas mediante el desarrollo de mercado (ofrecer el mismo servicio al mismo segmento en otros mercados como el peruano).
- El Balanced Scorecard permite alinear los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción, a través de los cuales la organización está en capacidad de identificar fácilmente el estatus de las metas a cumplir, por medio de la semaforización, que facilita el seguimiento a los objetivos y a una oportuna toma de decisiones.
- Una vez que se ha desarrollado el análisis situacional y de ha determinado el direccionamiento estratégico de la Empresa Sinergy For Business Cía. Ltda. se ha llegado a la conclusión que la

organización debe implementar quince proyectos a corto plazo y tres a mediano plazo, los mismos que le permitirán alcanzar los objetivos planteados.

- En el análisis financiero se ha permitido determinar que la implementación de las acciones estratégicas permitirá a la organización ser más rentables. El VAN es de USD$15029.04 y la TIR es de 58.29%, de manera que la organización recibirá USD$1.36 por cada dólar invertido, recuperando la inversión en dos años, cinco meses y veintiocho días.

6.2 RECOMENDACIONES

- Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas producto del análisis situacional deben evaluarse de forma objetiva a través de las matrices, información que será la base sobre la cuál se desarrollará el Modelo de Gestión Estratégica.
- Alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible, mediante una buena combinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Con el desarrollo del direccionamiento estratégico la empresa contará con la ruta organizacional que le permitirá crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado mediante una buena combinación de los recursos.
- Ejecutar los planes, programas y proyectos producto del análisis y del desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica para que la organización pueda crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.
- Para conseguir el mayor rendimiento del Modelo de Gestión Estratégica este debe ser actualizado y reajustando ya que las fuerzas del sector pueden haber variado de modo que los factores clave sean

diferentes y no se debe olvidar que mientras la empresa está mejorando, la competencia también lo está haciendo.

- Un factor importante en la implementación del Modelo de Gestión es la difusión del mismo que permitirá involucrar y comprometer a todos los miembros de la organización en la implementación de la estrategia. Por este motivo se debe ejecutar primero.
- El análisis financiero demostró la factibilidad de la implementación de los dieciocho proyectos y su impacto en la utilidad de la organización, motivo por el cual la organización debe asumir este reto y darle el seguimiento adecuado a través del Balanced Scorecard.
- La empresa debe posicionarse en el mercado ecuatoriano, alcanzar un reconocimiento sustentable y fortalecerse internamente antes de incursionar a nuevos mercados.