

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA GESTIÓN &  
SERVICIOS EST (EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES)**

**JULIO VICTOR SILVA MORENO  
MARIA ERIKA NARVAEZ FERRIN**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS-ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
CALI, 2017**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA GESTIÓN &  
SERVICIOS EST (EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES)**

**JULIO VICTOR SILVA MORENO  
CODIGO 16.755.552  
MARIA ERIKA NARVAEZ FERRIN  
CODIGO 66.861.943**

Proyecto aplicado presentado como requisito para optar al título de  
Especialistas en Gerencia Estratégica de Mercadeo

**Dra. Alejandra Marín Betancur  
Asesora**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,  
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS-ECACEN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO  
CALI, 2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

---

## **DEDICATORIA**

A mi familia quien es la inspiración de vida porque con su respaldo, comprensión, ayuda desinteresada y constante, son participes de este logro alcanzado.

María Erika

Este logro lo dedico a Dios Padre quien ha adiestrado mis manos para la batalla, a mi esposita Roció Gómez W. por su apoyo y respaldo, a mi mamá Beatriz Moreno por siempre creer en mí y al cuerpo de docentes y personal administrativo de la UNAD por su permanente disposición en este proceso académico.

Julio Víctor

## AGRADECIMIENTOS

Queremos dar gracias a Dios altísimo, por tanta bondad, entusiasmo y alegría que ha dado a nuestras vidas para continuar ampliando nuestros conocimientos y la perspectiva de ser cada día personas con mayores retos, competencias académicas y sociales, por darnos la entereza y el ánimo para enfrentar todas las dificultades que se nos presentaron durante el desarrollo de este documento, así mismo a nuestra asesora de proyecto: Alejandra Marín Betancurt, quien acompañó y orientó de manera sabia la estructuración y redacción de esta propuesta, poniendo a nuestra disposición toda su experiencia y sabiduría.

De igual forma expresamos nuestros agradecimientos a los tutores de los cursos académicos Mercadeo Básico, Investigación de Mercados, Gerencia y Planeación Estratégica y Seminario de Trabajo de Grado, quienes fueron un aporte fundamental al sentar las bases metodológicas y específicas del plan de mercadeo que hoy presentamos.

Finalmente a la empresa Gestión & Servicios EST (Empresa de Servicios Temporales) por permitirnos transferir los conocimientos adquiridos a un contexto organizacional en gran desarrollo.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Lista de tablas</b> .....	7
<b>Lista de figuras</b> .....	8
<b>Resumen</b> .....	9
<b>Introducción</b> .....	10
<b>Planteamiento del problema</b> .....	12
<b>Objetivos</b> .....	14
<b>Objetivo General</b> .....	14
<b>Objetivos Específicos:</b> .....	14
<b>Justificación</b> .....	15
<b>Marco teórico</b> .....	16
<b>Marco conceptual</b> .....	20
<b>Metodología</b> .....	22
<b>Plan de mercadeo</b> .....	23
<b>Diagnóstico de la empresa</b> .....	23
<b>Diagnostico interno</b> .....	23
<b>Diagnóstico externo:</b> .....	27
<b>Análisis de la industria, el cliente y la competencia, cinco fuerzas de Porter</b> .....	28
<b>El mercado</b> .....	40
<b>Presentación de la empresa Gestión &amp; Servicios E.S.T.</b> .....	41
<b>Objetivos estratégicos</b> .....	43
<b>Mezcla de Mercado:</b> .....	44
<b>a. Producto - Portafolio de servicios</b> .....	44
<b>b. Precio</b> .....	48
<b>c. Plaza</b> .....	48
<b>d. Promoción</b> .....	49
<b>Marketing táctico</b> .....	51

<b>Perspectiva de aprendizaje y conocimiento</b> .....	51
Perspectiva de procesos internos .....	52
Perspectiva de clientes.....	53
Perspectiva financiera.....	54
<b>Conclusiones</b> .....	56
<b>Referencias</b> .....	58
<b>Anexos</b> .....	61
<b>Anexo 1: Formato entrevista a los socios</b> .....	61
<b>Anexo 2: Formato para entrevista a Empleados en Misión de la empresa Gestión &amp; Servicios EST</b> .....	71
<b>Anexo 3. Formato para entrevista a clientes actuales y potenciales, jefes de recurso humano o gerentes.....</b>	72
<b>Anexo 4. Formato para entrevista a empleados que no son clientes de la empresa Gestión &amp; Servicios EST</b> .....	74
<b>Anexo 5. Resumen respuestas a entrevistas</b> .....	75

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Prioridades de acción .....	<u>22</u>
Tabla 2. Matriz DOFA .....	<u>23</u>
Tabla 3. Clientes G&S Año 2016.....	<u>25</u>
Tabla 4. Trabajadores en misión por actividad económica 2016 .....	<u>31</u>
Tabla 5. EST por Departamentos Año 2015.....	<u>31</u>
Tabla 6. Trabajadores en Misión año 2010 al 2016 .....	<u>32</u>
Tabla 7. Trabajadores en Misión Frente a Empleados Formales Año 2016.....	<u>32</u>
Tabla 8. Competidores.....	<u>33</u>
Tabla 9. Ventas del Sector EST año 2016.....	<u>36</u>
Tabla 10. Otras empresas de servicios temporales con reconocimiento nacional.....	<u>37</u>
Tabla 11. Caracterización de crecimiento por categorías.....	<u>38</u>
Tabla 12 Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012.....	<u>38</u>
Tabla 13 Ingresos por tamaño de empresa BPO.....	<u>39</u>
Tabla 14. Trabajadores en Misión por actividad económica año 2016 .....	<u>46</u>
Tabla 15. Resumen Plan Estratégico .....	<u>55</u>

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Cinco Fuerzas de Porter .....	<a href="#">30</a>
Figura 2. Valores corporativos .....	51

## **Resumen**

La empresa Gestión & Servicios EST cuenta con 20 años de constitución legal, su quehacer consiste en prestar servicios de Gestión del Talento Humano y proveer Personal en Misión de todo tipo a empresas tanto públicas como privadas, su crecimiento y reconocimiento en el mercado no es acorde con la edad de la empresa por lo que el principal objetivo de este trabajo consistió en formular un plan de mercadeo que le permita el mejorar su posicionamiento en el mercado, para lo cual se realizó un análisis del entorno interno, a través de varias entrevistas a los socios y empleados; y externo, que incluye a la competencia, los clientes y proveedores, para de esta manera evidenciar las posibles fallas que limitan el crecimiento y las posibilidades que tiene de mejorar la condición actual, así mismo se hizo la revisión y actualización de la propuesta de valor vigente y se emitieron una serie de estrategias para la fidelización de clientes a partir de una que contenga elementos diferenciadores que vincule a todos los miembros la organización.

## **Abstract**

The Gestión & Servicios EST, has over 20 years as an incorporated business, its core business is personnel outsourcing services and recruitment for all type of companies in Public and Private sector. Their growth and renown in the market are not aligned with the company aged, for this reason the main objective of this work resides in establishing a marketing plan that allows improvement in their market position. In consequence an environmental analysis was performed, using multiple interviews with partners, employees, customers, suppliers and competition to expose probable faults limiting growth and the possibilities to improve current conditions; additionally a revision and update of the current Value Proposition was done and formulated a series of strategies to increase customer loyalty from a difference that involves all members of the organization.

## Introducción

Gestión & Servicios, en adelante G&S, es una Empresa de Servicios Temporales o EST, pertenece al sector de tercerización de procesos de negocio, pero básicamente enfoca sus actividades a BPO (Business Process Outsourcing) al encargarse de proveer apoyo a clientes empresariales en procesos de optimización del desarrollo y la gestión del talento humano, con el avance en la apertura de mercados, las organizaciones buscan ser más eficientes y rentables, haciendo que el sector de las EST esté en su mejor momento, pues contribuye significativamente con el PIB nacional, sin embargo el crecimiento y reconocimiento de G&S en el mercado no es acorde con la trayectoria que ha logrado sostener, por lo que el principal objetivo de este trabajo consistió en formular un plan de mercadeo que le permita direccionar una meta de posicionamiento mayor frente a los principales competidores del sector, para lo cual se realizó un análisis del entorno interno, a través de varias entrevistas a los socios, empleados; y externo, que incluye a los clientes, los proveedores y a la competencia, que eventualmente son comparadas con las cooperativas de trabajo asociado (CTA), lo que resta credibilidad y confianza ante nuevos clientes, adicionalmente, lo que ha limitado la expansión de las más pequeñas, existe un oligopolio soterrado de unas pocas que controlan el mercado, factor que no llena las expectativas de los socios de la empresa, así mismo se hizo la revisión de la propuesta de valor y su actualización, emitiendo una serie de estrategias que le permitan salir del océano rojo en que se encuentra y pasar a un océano azul con la diferenciación de su portafolio de servicios dando esto lugar a un nuevo modelo de negocio donde la fidelización de clientes y la vinculación de todos los miembros la organización sea el eje de la misma.



## **Planteamiento del problema**

Gestión & Servicios, en adelante G&S, es una Empresa de Servicios Temporales o EST, de intachable trayectoria ininterrumpida de 10 años que goza de muy buena imagen ante sus clientes en adelante Empresas Usuarias, pertenece al sector de tercerización de procesos de negocio el cual está dividido en tres (3) grupos: KPO (Knowledge Process Outsourcing), BPO (Business Process Outsourcing) e ITO (Information Technology Outsourcing), centra su actuación en BPO, ya que se encarga de proveer apoyo a clientes empresariales en procesos de optimización del desarrollo y la gestión del talento humano, con lo cual las empresas usuarias buscan disminuir sus costos, ser más eficientes y eficaces. El sector de Empresas de Servicios Temporales, en adelante EST está en su mejor momento, según el estudio de Caracterización y Formulación Estratégica del Sector BPO KPO e ITO en Colombia efectuado por Villate - Granados, Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO IDC (2013):

Los ingresos en los tres servicios (KPO, BPO, ITO) representan cerca del 1,45% del PIB colombiano, y el BPO predomina con el 0,90% de la contribución total. Los ingresos por BPO ascienden a \$6 billones, esto es el 62,40% del total por tercerización. El número de empresas del sector BPO (837 aprox.) representa un 32,01% de total de los tres (3) servicios. Los ingresos del sector BPO alcanza el 62,40% de la suma de BPO/KPO/ITO, facilitado el empleo de 182.084 personas (73.81%) de la tercerización en Colombia. (Párr. 9).

En Colombia, a través de la Ley 50 de 1990, se establecen las generalidades y definiciones sobre Empresas de Servicios Temporales, la clasificación y derechos de los trabajadores vinculados a través de estas, los requisitos para su constitución, formas de contratación y sanciones en caso de vulneración u omisión de esta norma, pertinente dado que este sector ha madurado como actividad empresarial y es cada vez más frecuente su uso en todos los sectores de la economía, lo cual facilita así, la selección y contratación de mano de obra de forma flexible, Gestión & Servicios es una EST constituida desde el año

2007, previo a esto era una cooperativa de trabajo asociado, en adelante CTA , que después de los cambios laborales que se dieron en Colombia, tomaron la decisión de constituirse como EST para estar acorde a la exigente normatividad del Ministerio de Trabajo. Las Empresas de Servicios Temporales (EST) no gozan en Colombia de un buen prestigio, buena parte del mercado aún las compara con las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) quienes actualmente no están autorizadas por el Ministerio de Trabajo para suministrar personal a las empresas beneficiarias.

Se evidencia una fuerte influencia del gobierno colombiano por controlar la tercerización de procesos, poniendo en cintura a algunas cooperativas de trabajo que tuvieron que migrar a una organización ya que deben cumplir con los requisitos del art. 10 de la Ley 1233 de 2008 y el art. 3 del Decreto 3553 del 2008. En la que dice que en ningún caso las contribuciones de que trata esta ley serán asumidas por el trabajador o asociado. Esto reglamentó unas situaciones que se estaban presentando generando inconformidad en algunos empleados, y muchas empresas dejaron de contratar este tipo de servicios.

El servicio ofertado por las EST incluido Gestión & Servicios es muy poco diferenciado, lo que ha dado lugar a un oligopolio, con un mercado concentrado en alrededor de ocho empresas que han logrado una cuota de mercado nacional del 80% aprox. Adicionalmente, como el sector está viciado por el pasado con las CTA's, el mercado desconfía y prefiere marcas con un reconocimiento o con una propuesta comercial que, para su aceptación, depende mucho de la comisión que se cobra. Por todo lo anterior el crecimiento de GESTIÓN & SERVICIOS en número de clientes año tras año no llena las expectativas de los socios de la empresa. Como se mencionó, el sector de tercerización está en crecimiento y hace un aporte significativo al PIB nacional. Sin embargo, el reconocimiento en el mercado de Gestión & Servicios no es tan alto; esto se evidencia en las dificultades que tiene su fuerza de ventas al abordar los nichos seleccionados. Por lo anterior se propone la formulación de un Plan Estratégico de Mercado que permita a la empresa Gestión & Servicios un mayor reconocimiento en el mercado objetivo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Gestión & Servicios E.S.T. que permita el mejoramiento de su posicionamiento en el mercado, a partir una propuesta de valor diferenciada que vincule a todos los miembros de la organización.

### **Objetivos Específicos:**

- Hacer un análisis del entorno de la empresa Gestión & Servicios E.S.T.
- Actualizar la propuesta de valor de la empresa Gestión & Servicios E.S.T. haciendo énfasis en los elementos que la diferencian de la competencia.
- Formular las estrategias de mercadeo que permitan la fidelización de los clientes actuales y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

## **Justificación**

Las organizaciones a nivel mundial, indiferente de la actividad a la que se dediquen, se encuentran en un momento clave por efectos de la globalización haciendo que, a la hora de contratar servicios, muchas prefieran apoyarse en empresas del sector BPO (Business Process Outsourcing) o externalización de procesos de negocio, del cual hace parte la empresa Gestión & Servicios EST, por lo tanto se hace necesaria la formulación de un Plan Estratégico de Mercado, ya que esta debe mejorar su participación a través de la clara identificación del sector en que su propuesta de valor sea altamente efectiva a los intereses de los Stakeholders de la organización. De la misma manera nos permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo, pues a partir de la identificación de un problema de posicionamiento en el mercado y bajas ventas podremos revisar la propuesta de valor y formular las estrategias más pertinentes bajo un plan de mercadeo que le permita alcanzar mayor rentabilidad financiera y el aprovechamiento de la capacidad instalada tanto física como de capital humano con que cuenta, finalmente que este documento sirva como apoyo a otras organizaciones del sector en sus planes de mejoramiento tendientes a alcanzar metas en el mediano y largo plazo.

## Marco teórico

El marketing es una disciplina y por tanto tiene un fundamento histórico imposible de desconocer ya que ha evolucionado a la par con la humanidad. Mijalov, (1994, p. 9) menciona sus orígenes en el periodo primitivo donde el hombre era nómada, vivía de la economía de subsistencia desarrollando actividades como la caza de animales, la agricultura, la pesca y más adelante se volvió sedentario y aparecen pequeñas poblaciones que iniciaron el intercambio de excedentes entre las más cercanas, sin ningún criterio o limitación, ya en la etapa de la esclavitud con el crecimiento de las ciudades estos fueron mayores, ineficientes e imposibilitaron su cuidado y mantenimiento, abriendo así, paso a las guerras entre los pueblos donde se capturaba a los hombres para ponerlos al servicio de los sistemas de producción, lo que permitió el incremento del trueque de una gran variedad de productos entre las colonias más lejanas y dando forma a un comercio ya más organizado. Kriedte, P. (1994). En la era del feudalismo se destaca la organización social conformada por clérigos, guerreros y trabajadores, dedicados a los feudos cuya esencia era la producción para autoconsumo que sumado a otras variables no permitió un desarrollo acelerado del comercio el cual estuvo incipiente hasta entrado el siglo XII donde tuvo un desarrollo presuroso que dio paso al capitalismo, basado en el libre cambio de mercancías, se fijan precios a los productos, el vendedor espera una ganancia de lo ofrecido y se distingue un mercado, la competencia y la propiedad privada.

Así pues, se da la primera puntada para la aparición del marketing a principios del siglo XX en Estados Unidos con unas bases sentadas en el pensamiento económico alemán capitalista donde existía un comprador, un vendedor y un mercado, bajo cuatro perspectivas: Utilidad económica, del consumidor, social y gerencial. (Cooke, 2001). Para luego evolucionar hacia el producto, las ventas y la mercadotecnia a lo largo de la historia. El modelo de marketing predominante en la época se enfocaba a hablarle al cliente de manera unilateral y no a través de un intercambio de ideas y opiniones sobre el producto o servicio que se pretendía vender, pero luego paso a ser un dialogo de doble vía. Steenburgh, T. J., Avery, J., & Dahod, N. (2009), que posteriormente fue marcado por un

periodo de invenciones como la imprenta, la aparición de las revistas como medio de comunicación, la radio y más adelante la televisión propicios para hacer publicidad de manera más didáctica y que permeaba a un mercado potencial mayor que los otros medios, luego aparece el teléfono que impulso el telemarketing y el advenimiento de la era digital que revoluciona esquemas de marketing, con redes sociales, chats, etc. impulsando a los directores de mercadeo a innovar y plantear otras formas de dar a conocer lo que se produce. Para otros autores como el profesor Bertels (1988) las diferentes fases o etapas históricas de la evolución del marketing se distribuyen en décadas a lo largo del siglo XX, tomado también por Munuera (1992), a partir de los hechos económicos, comerciales, empresariales y tecnológicos, esta actividad que más tarde se consideró como una función directiva, una ciencia comportamental y de toma de decisiones, por lo cual se habla de su perspectiva integradora. Shapiro, (1995, p. 5), así entendido el marketing se ha ido configurando de acuerdo a las tendencias, necesidades y expectativas de los clientes y empresarios, ya que impacta positiva o negativamente una empresa, sea que esta se dedique a la producción de bienes o servicios es vital para su estabilidad por cuanto debe producir lo que el cliente necesita partiendo de sus expectativas y deseos, de allí que profundizar en la forma como a través del tiempo las compañías han tenido que evolucionar en la producción y comercialización de los mismos a la par con los cambios sociales, económicos y políticos del mundo reviste gran importancia, especialmente en aquellas dedicadas al sector de servicios.

Las estrategias, están dirigidas a crear productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia la empresa o marca. Esta parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas que con mercados tan cambiantes como los actuales, las empresas están en constante investigación para diferenciar sus productos de la competencia haciendo énfasis en aquellas cualidades que busca el cliente y marcan la pauta en la aceptación y consumo por su individualidad. Hoy en día el marketing forma parte de la orientación de las empresas y está incluido en las actividades para el desarrollo de su misión y el logro de su visión. Para Phillip Kotler

(2000), el marketing consiste en “un proceso social a través del cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran”. Desde siempre las empresas han estado enfrentadas a un entorno cambiante, entorno con preferencias y exigencias en aumento, a esto se agrega que la competencia también se incrementa y fortalece. Esto da lugar que a la necesidad de tomar decisiones, formular e implementar estrategias con enfoques apropiados que permitan la adaptación de forma competitivamente superior (Draft L., 2006) que haga viable en el tiempo de la organización y logre una posición favorable en los nichos de mercado elegidos.

Michael Porter (1996) afirma que “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor”. Para lograrlo, Selznick, P. (1984), propuso la matriz DOFA (FODA o SWOT) que facilita el análisis desde los factores internos (fortalezas y debilidades) empatados con factores del exterior de la organización (oportunidades y amenazas). De acuerdo a Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011), para lograrlo existen diversas técnicas que llevan a un mejor posicionamiento de la marca que representa a la empresa.

Según P Kotler, G Armstrong, (2003) para lograr un posicionamiento favorable, la compañía debe identificar las partes del mercado a las que puede servir mejor y con mayor provecho; diseñar estrategias que creen relaciones correctas con clientes correctos, es decir, establecer el posicionamiento competitivo del producto y crear una mezcla de marketing detallada, posicionamiento al que se llega elaborando una debida segmentación del mercado y, paso a seguir, una determinación de los mercados meta. Aunque Kim, W. C. (2005) dice que en vez de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una porción de un mercado existente, “océano rojo”, lo mejor es buscar un “océano azul”, es decir, un mercado inexplorado que nadie haya tocado y que tenga el potencial de crecer y esto requiere de un análisis detallado del mercado y la oferta de la competencia. Al final se requiere que todo lo mencionado sea consolidado en un solo documento con un énfasis en

el marketing, el plan de mercadeo. W. Luther (2003), menciona que es un documento que contiene objetivos mensurables de modo que, en el futuro, se pueda verificar si se ha cumplido con lo propuesto inicialmente para cada una de las actividades enfocadas a la gestión comercial.

## Marco conceptual

A continuación se relacionan los términos más relevantes tratados en el presente estudio desde la óptica de varios autores, tal es el caso de Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Quienes reseñan la propuesta de valor como el conjunto de opciones que tiene un cliente de inclinarse por una empresa u otra y su producto o servicio innovador y diferenciado para satisfacer sus necesidades aliviando su frustración y creando alegría, de la misma manera Russel, A. (1990), menciona la planeación como los cambios que se suceden en el entorno empresarial y la importancia de esta para aumentar su capacidad de adaptación de forma rápida y eficaz a partir de tres principios: Participativo, de continuidad y holístico, así mismo para Fred, D. (2003), considera que por los cambios teóricos y prácticos en la administración a nivel mundial; las empresas deben construir y sostener una ventaja competitiva con base en cambios y ajustes estratégicos (Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias) que den respuesta a los intereses tanto del mercado como de la empresa misma, por su parte el profesor Ansoff, I. (1976), considera que uno de los problemas más importantes referentes a las empresas y su entorno es la toma de decisiones estratégicas que buscan ubicar las con su entorno (binomio producto-mercado).

Por su parte Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015) Consideran la propuesta de valor como el cumulo de opciones que tiene un cliente de inclinarse por una empresa u otra y su producto o servicio innovador y diferenciado para satisfacer sus necesidades aliviando su frustración y creando alegría, lo que permite a las organizaciones el posicionamiento de acuerdo a lo que dice Ries, A. y Trout, J. (1992) Se define como quiere la empresa que el consumidor perciba sus productos y como los percibe en realidad, es decir cómo se ubica el producto o servicios en la mente de los clientes y lo hace a partir de la implementación de un plan de mercadeo que para Lara, V., Ponce, P. y Salmerón, M. (2012), es un documento producto de la planeación, en el cual el o los líderes empresariales se plasman los acuerdos estratégicos, la visión y los objetivos a alcanzar, producto de la identificación clara y precisa de la situación de la empresa tanto interna como externa que tal como lo reseña Cala, R. O. M., Díaz, F. Y., & Recasens, L.

A. (2009), de allí que la matriz DOFA es una herramienta de mercadotecnia que permite evaluar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de un producto o servicio para lograr ser más competitivo.

## Metodología

**Tipo de Investigación:** El presente ejercicio investigativo es de tipo mixto, ya que utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para el abordaje del objeto de estudio. Según Hernández y Mendoza (2010):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 63).

Adicionalmente se hará la revisión bibliográfica de los siguientes documentos, los cuales son considerados fuentes secundarias que nutren la investigación, pues dan cuenta del comportamiento del sector estudiado, sus antecedentes, proyecciones, etc.

- Estudios del sector BPO con énfasis en tercerización de personal.
- Informes de resultados del Sector por parte de Cámaras de Comercio y Superintendencia de Sociedades.
- Portales web especializados.

**Procesamiento de la información:** Las principales fuentes de recolección de información serán, primarias a través de entrevistas, las cuales se aplicarán a diez empleados en misión (misión es entendida como una categoría laboral otorgada por la ley actual donde un colaborador de la empresa de servicios temporales labora en una empresa usuaria), a cinco clientes actuales, cinco clientes potenciales y dos socios, la información que se obtenga será procesada y analizada para complementar el producto final del estudio.

## Plan de mercadeo

### Diagnóstico de la empresa

#### Diagnostico interno

Con el fin de conocer la percepción y las expectativas de los dos socios frente al futuro de la empresa G&S se aplica el anexo 1. Formato de entrevista a los socios, lo cual permitirá definir las estrategias del plan de mercadeo y realizar los ajustes a la propuesta de valor más pertinente para la empresa y sus propietarios, una vez tabulada y analizada la información recolectada se logra identificar los siguientes factores críticos: Bajo reconocimiento frente a las marcas líderes, potencial del gerente en Networking no aprovechado, baja tasa de deserción de clientes que no estimula el crecimiento, actualmente están levemente por encima del punto de equilibrio estructura comercial no consolidada y falta de planeación estratégica. Con lo anterior se concluye que los clientes deciden contratar a las empresas más reconocidas y este al ser un problema G&S lo debe asumir como una oportunidad para desarrollar nuevos clientes que le permitan crecer para estar alineada con las exigencias del mercado, de allí que se identifican las siguientes prioridades de acción, resaltadas en la tabla No.1

**Tabla 1**  
*Prioridades de acción*

<b>Objetivos que se deben alcanzar</b>	<b>Debilidades identificadas</b>
1- Lograr penetrar en nuevos sectores económicos	Bajo reconocimiento en el mercado
2- Superar el punto de equilibrio	Actualmente están levemente por encima del punto de equilibrio
3- Replicar los conocimientos y destrezas del gerente	Alta dependencia del desempeño comercial del gerente- potencial en Networking
4- Contratar personal para el departamento comercial	Ausencia de estructura comercial consolidada
5- Reducir a cero la deserción de clientes	La baja deserción de clientes mes a mes hace que este factor no sea considerado como lesivo para los intereses de la empresa, pero al hacer el cálculo anual es preocupante la situación.

Fuente: Elaboración propia

De la misma manera se realiza el análisis de la empresa mediante una matriz DOFA que se presenta en la tabla 2 a fin de indagar más a profundidad las causas que impiden el crecimiento y expansión de la organización.

**Tabla 2**  
**Matriz DOFA**

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
Falta de una estructura comercial definida.	El mercado de pequeñas empresas.	Las competencias del gerente, en particular su capacidad para estructurar proyectos y procesos.	La competencia, han logrado el 80% del mercado además de un alto reconocimiento como EST.
Ausencia de planeación estratégica.	Mercado atomizado sin mayores preferencias.	Cumplimiento a sus clientes.	El mercado está copado en las grandes empresas por ocho EST aprox. (oligopolio).
Estar concentrados solo a la región del Valle del Cauca.	Los contact center en la nube	Buena imagen ante sus clientes.	Ingreso de competencia extranjera, fuertes en conocimiento, experiencia y capital.
Todo el conocimiento del negocio está en una sola persona, el gerente	Las NIFF. Tercerización de sistemas contables	Capacidad de adaptación a la norma.	Normatividad que llegase a cambiar.
Paradigma en la gerencia de crecimiento vs compromisos. Miedo a crecer por falta de un crecimiento direccionado	Capacitación y Formación	Conocimiento del negocio y relaciones comerciales	Brecha cultural que tiene como imaginario que la tercerización significa desmejorar la calidad laboral de la fuerza laboral.
Direccionamiento comercial centrado en un monoprodueto	Gran parte de las empresas tienen una porción de sus empleados en temporalidad o tercerizados	Los indicadores económicos evidencian una buena Salud financiera	Contratación Informal
No se ha trasladado parte de conocimiento del negocio a sus subalternos	Ampliar los servicios entendiendo que el negocio es la Externalización de Procesos de Negocio	Su infraestructura es apta para recibir muchos más clientes	La baja presencia del estado colombiano para verificar la contratación laboral
No está perfilado el personal que se requiera para el área comercial	Orientar su portafolio a apoyar los procesos productivos de las empresas usuarias	Se dispone de un salón de capacitación muy bien dotado	Las empresas usuarias basan cada vez más sus opciones de compra en el precio
Ausencia de una visión desde lo que el mercadeo representa	Potencializar el Marketing Relacional	Nueva sede	Fluctuaciones en las tasas de interés
Marca (G&S) poco conocida en el mercado	Cambios en la normatividad laboral	Cumple totalmente con su promesa de valor	Nueva reforma tributaria 2017

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Producto/Servicio poco diferenciado	Las empresas destinan un bajo presupuesto a la capacitación del personal		Decreto 583 del 08 de abril de 2016
Tener solo oficina en el municipio de Santiago de Cali			Expectativas del proceso de paz
Dificultad para generar valor agregado a los servicios ofertados porque se depende mucho del precio (comisión) que se cobra			Fluctuaciones del dólar
			Fluctuaciones de las tasas de interés Paradigma de “el personal en misión pierde sentido de pertenencia por estar vinculado a través de una EST”

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes actuales, son otra variable considerada en este análisis y se evidencia a continuación en la tabla 3.

**Tabla 3.**  
**Clientes G&S Año 2016**

<b>Empresa Usuaría</b>	<b>Empleados en Misión</b>	<b>%</b>
Supermercado Belalcazar	157	31,53%
Avícola PILENA	34	6,83%
Serviautos El Caney SAS	31	6,22%
CARFENIX Cali SA	28	5,62%
Distribuidora La Sultana	28	5,62%
Gobernación Pasaportes	26	5,22%
Radio Taxis 6640000 SAS	15	3,01%
Comercializadora ARO	14	2,81%
EDS Cañasgordas SA OPER	13	2,61%
DISS Asesores de Seguros Ltda	13	2,61%
EDS El Caney	11	2,21%
Restaurante La Barra	11	2,21%
Administrativo GEYSCO	10	2,01%
EDS La Unión	10	2,01%
ESSO Portada al Mar	10	2,01%
Credi Taxis Cali SAS	9	1,81%
Taxis y Autos	9	1,81%
Ital Styl SAS	8	1,61%
Almacenes Santonella	7	1,41%
Living Desing Forniture EU	5	1,00%
Mi Cali Parrilla Ana Ruiz	5	1,00%
Uroccidente SAS	5	1,00%
Alimentos Del&Vid	4	0,80%
Cell Digital SAS	4	0,80%
Distrimuebles La Fortuna	4	0,80%
Edificio Balcones de San Fernando	4	0,80%
Benedetti J Fernando	3	0,60%
Gimnasio Los Cerros	3	0,60%
Inversiones López Ortiz SAS	3	0,60%
Team Wash	3	0,60%
EDS El Cambio SAS	2	0,40%
Taller De Arquitectura Ltda	2	0,40%
Wash Race	2	0,40%
Comsuma SAS	1	0,20%
Edificio Galilea	1	0,20%
Gaseosas Posada Tobon SA	1	0,20%
Innovarte-Dekormuebles	1	0,20%

Fuente: G&S

### **Diagnóstico externo:**

El subsector de servicios generales a las empresas está contenido en el sector de servicios a las empresas excepto los servicios financieros e inmobiliarios, según el estudio de Caracterización y Formulación Estratégica del Sector BPO KPO e ITO en Colombia efectuado por Villate - Granados, Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO IDC (2013), al cierre de 2012 el PIB este sector representó el 6.4% del PIB nacional y el 32.2% del PIB de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. En 2013 el sector de tercerización tuvo una participación de 1,94% del PIB nacional y para 2014 ese porcentaje aumentó a 2,04%<sup>1</sup>. Es importante destacar que la dinámica de crecimiento del sector es muy similar al desempeño de la economía nacional. Así, la producción exhibió una tendencia decreciente desde 2007 que llegó a una tasa de crecimiento de 0.96% en 2009. Después de una recuperación marcada, la producción del sector mostró una variación de 4.6% en el año anterior, un crecimiento inferior al registrado en 2011 cuando alcanzó una tasa de 7%. Este desempeño fue levemente superior al de la economía nacional que en conjunto creció 4%. En lo corrido de 2013 el sector muestra un crecimiento de 2,4% con respecto al mismo período de 2012<sup>2</sup>. Las metas gubernamentales para el sector en 2019 plantean mantener la tendencia hacia el alza y llegar a US\$9.800 millones de ingresos operacionales, a US\$6.400 millones en exportaciones y a 540.000 empleos de calidad.

**Ventajas de los servicios temporales:** Es un mecanismo de contratación óptimo tanto en tiempos de crecimiento económico como en desaceleración. Esta modalidad permite una flexibilidad laboral que facilita a las empresas disponer del recurso humano requerido para atender sus incrementos en la producción, las ventas, el cubrimiento de una licencia de maternidad o incapacidad de un trabajador. La empresa podrá contratar al personal por el tiempo que lo requiera sin tener que asumir una carga económica inoficiosa laboral durante periodos en los cuales no necesite de personal, enfoca esfuerzos y recursos en el Core del

---

<sup>1</sup> Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

<sup>2</sup> Benchmark. Estudio sectorial.

negocio, mejora el desempeño de las operaciones, acceso a recursos humanos, tecnológicos y metodologías de “primera clase” no disponibles internamente, convierte estructuras de costos fijos en variables, crea una organización flexible con mayor velocidad para el cambio, mejora la efectividad y eficiencia de los procesos, reducción de costos.

### **Beneficios de contratar una empresa de servicios temporales:**

- Base de datos de trabajadores disponible, organizada, de acuerdo a su experiencia y capacitación.
- Rapidez y profesionalismo en el reclutamiento y selección del empleado y de equipos completos de trabajadores.
- Costos laborales fácilmente evaluables por el usuario, quien únicamente paga por las horas laborales.
- Cobertura completa para el trabajador y de riesgos laborales para el usuario.

### **Análisis de la industria, el cliente y la competencia, cinco fuerzas de Porter**

Como parte fundamental del diseño de esta propuesta se toma como referencia lo planteado por Porter con las cinco fuerzas que influyen a la empresa, cada variable se refleja en la empresa Gestión & Servicios como se muestra en la figura No. 1 y se explica a continuación:

1. **Fuerza 1 - los nuevos entrantes:** las barreras de entrada al sector de Empresas de Servicios Temporales EST. Son muy complejas, altas, los requisitos de constitución exigidos por el Ministerio de Trabajo se definen en el artículo 83 de la ley 50 de 1990: “Para efectos de la autorización contemplada en el artículo anterior, a las solicitudes se deben acompañar los siguientes requisitos:

- Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual vigente en el momento de la constitución.

- El reglamento interno de trabajo de que trata el artículo 85 de esta ley.
- Allegar a los formatos de los contratos de trabajo que celebren con sus trabajadores y con los usuarios del servicio.
- Constituir una garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, en favor de los trabajadores de la respectiva empresa, en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo mensual vigente, para asegurar salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales de los trabajadores, en caso de liquidez de la empresa. La póliza correspondiente debe depositarse en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual podrá hacerla efectiva por solicitud de los trabajadores beneficiarios de la garantía. La cuantía de esta garantía debe actualizarse anualmente tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal vigente. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrá exigir una cuantía mayor cuando así lo amerite el número de trabajadores en misión vinculados a la empresa de servicios temporales. Una vez cumplidos los anteriores requisitos, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social autorizará el funcionamiento de la respectiva empresa de servicios temporales mediante resolución motivada.” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990, 1990). De la misma manera se deben acatar los requerimientos de la DIAN y Cámara de Comercio, para finalmente obtener la licencia de funcionamiento que las autoriza para que puedan proveer Personal en Misión.

2. **Fuerza 2- Proveedores:** una EST se puede considerar que la mayoría están constituidos por los entes que garantizan la protección social de los trabajadores, como son:

- Fondos de Pensiones
- Administradoras de Riesgos Laborales ARL
- Entidades Promotoras de Salud EPS
- Operadores de Información (quienes facilitan el pago de Seguridad Social y Parafiscales)
- Cajas de Compensación

Por otra parte se encuentran proveedores que respaldan la operatividad de la empresa, entre los que se mencionan:

- Aseguradoras
- Empresas de Dotaciones
- Centros médicos. Quienes se encargan de efectuar exámenes de ingreso, periódicos y de retiro.
- Portales de Empleo y Bolsas de Trabajo
- Bancos y entidades financieras

3. **Fuerza 3 – Clientes:** a pesar de existir tantas empresas que pueden ser clientes de Gestión & Servicios EST, estos exigen bastante no solo en el cumplimiento del pago de las nóminas y los aportes a seguridad social y parafiscales sino en aspectos referentes al acompañamiento en la administración del recurso humano, llegando a exigir que se tenga una oficina de G&S en las instalaciones de la empresa usuaria o en cada ciudad donde esta tenga una sede.

4. **Fuerza 4 - Amenaza por Productos Sustitutos:** entre las formas de tercerización más utilizadas por los empleadores están las siguientes:

- Contrato laboral directo
- Contrato verbal “sin ninguna prestación social”
- Contrato a través de Empresas de Servicios Temporales (E.S.T.) no autorizadas por el Ministerio de Trabajo
- Contrato a través de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA)
- Contrato a través de Agencias de Empleo
- Contrato a través de Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS).
- Contrato de Prestación de Servicios.
- Contrato a través de Asociaciones Mutuales
- Administración delegada

5. **Fuerza 5 - Rivalidad de la Industria:** actualmente el mercado está concentrado en ocho (8) empresas que poseen un poco más del 80% de cuota de mercado. Según el Ministerio de Trabajo, en Colombia al año 2015 están debidamente constituidas 646

empresas de trabajo temporal (EST). Dicho de otra forma, en Colombia el mercado de EST se puede considerar un océano rojo dado que el 20% de cuota de mercado restante lo disputan 646 empresas. Por ser un servicio tan poco diferenciado, todas las empresas solo compiten por el precio (comisión), más adelante se hace una explicación a profundidad de los competidores.



Figura 1. Cinco fuerzas de Porter  
Fuente: [www.5fuerzasdeporter.com](http://www.5fuerzasdeporter.com)

A continuación se resaltan los sectores de acuerdo a la usabilidad de los servicios de tercerización de mano de obra. Ver tabla No. 4, evidenciando que el sector que más lo ocupa es el manufacturero y la distribución geográfica por departamentos de la EST en la tabla 5, donde se evidencia que Cundinamarca tiene la mayor concentración de estas empresas en el país.

**Tabla 4****Trabajadores en misión por actividad económica 2016**

Actividad	Trabajadores	%
Manufactura	143.841	29%
Comercio	99.201	20%
Servicios	74.561	15%
Finanzas	54.561	11%
Agricultura	44.640	9%
Construcción	29.760	6%
Otras Actividades	14.880	3%
Transporte	14.880	3%
Electricidad	14.880	3%
Minas	4.960	1%
<b>Totales</b>	<b>496.005</b>	<b>100%</b>

Fuente: ACOSSET – Informe Estadístico año 2016

**Tabla 5****EST por Departamentos Año 2015**

Departamento	# de E.S.T.	%	Departamento	# de E.S.T.	%
Cundinamarca	279	43,19%	Norte de Santander	6	0,93%
Atlántico	83	12,85%	Casanare	6	0,93%
Antioquia	76	11,76%	Nariño	5	0,77%
Valle del cauca	34	5,26%	Sucre	5	0,77%
Bolívar	29	4,49%	Quindío	5	0,77%
Santander	19	2,94%	Cauca	4	0,62%
Córdoba	15	2,32%	Antioquia	3	0,46%
Cesar	15	2,32%	San Andrés Islas	3	0,46%
Caldas	12	1,86%	Boyacá	3	0,46%
Risaralda	9	1,39%	Guajira	3	0,46%
Huila	8	1,24%	Arauca	1	0,15%
Meta	7	1,08%	Amazonas	1	0,15%
Magdalena	7	1,08%	Caquetá	1	0,15%
Tolima	7	1,08%	<b>Total</b>	<b>646</b>	<b>100%</b>

Fuente: MINTRABAJO

De la misma manera en la tabla 6 se registra un resumen de la cantidad de trabajadores en misión entre el año 2010 y 2016, lo cual muestra que tuvo una desaceleración en su crecimiento a causa de algunos factores como las expectativas en el proceso de paz, las fluctuaciones del dólar, la reforma tributaria y las tasas de interés, pero principalmente el efecto negativo que causó el decreto 583/15.



**Tabla 6**  
*Trabajadores en Misión año 2010 al 2016*

<b>Año</b>	<b>Trabajadores en Misión</b>
2010	514.190
2011	564.580
2012	595.590
2013	546.100
2014	497.434
2015	513.069
2016	480.366

Fuente: ACOSET – Informe Estadístico año 2016

Por su parte en la tabla 7, se muestra el nivel de formalización que otorgan las E.S.T al trabajador colombiano.

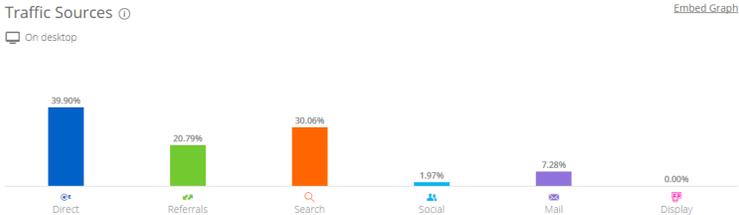
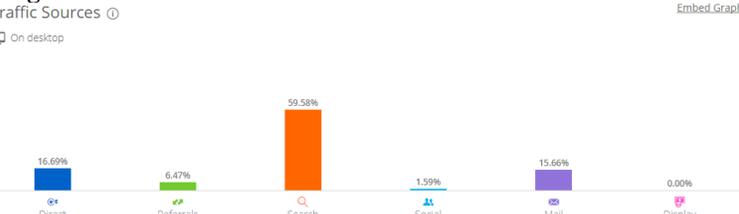
**Tabla 7**  
*Trabajadores en Misión Frente a Empleados Formales Año 2016*

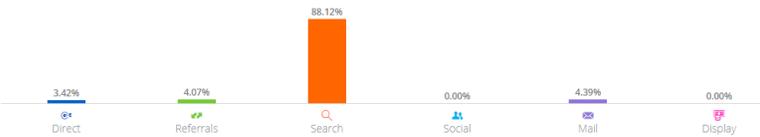
<b>Promedio Trabajadores en Misión año 2016</b>	<b>Promedio Trabajadores Formales año 2016</b>	<b>%</b>
496.005	9.507.365	5,21%

Fuente: ACOSET – Informe Estadístico año 2016

**Competidores:** 646 empresas de servicios temporales, que cuentan con 243 sucursales, existen actualmente en el país. Un resumen más detallado de las empresas más reconocidas en el sector lo podemos encontrar en la tabla 8.

**Tabla 8**  
**Competidores**

Empresa	Fortalezas
	<p><b>Trayectoria:</b> 32 años  <b>Portafolio:</b> Go to Market, Retail, Talento y Soluciones  <b>Certificaciones:</b> ISO 9001  <b>Sedes:</b> Armenia, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Montelíbano, Neiva, Pasto, Pereira, Tunja, Valledupar y Villavicencio.  <b>Web:</b> www.eficacia.com.co  <b>Posicionamiento web:</b>  <b>Global:</b> 110,449 <b>Colombia:</b> 1,119  <b>Redes Sociales:</b> el 1,97% de su tráfico proviene de redes sociales. Facebook – Twitter – Youtube – LinkedIn  <b>Origen del tráfico:</b></p> 
<p><b>Grupo Acción Plus</b></p> 	<p>El 100% de los referidos llega de empleo.com  <b>Trayectoria:</b> 42 años  <b>Portafolio:</b> Agencia Integral de Seguros, BPO - Gestión de Procesos, Facilities Management Services, Gestión de Información de Canales y Competencia, Gestión de Procesos Comerciales, Head Hunter, Imágenes diagnósticas y Cardiología Básica, Outsourcing de Nómina, Suministro de Personal Temporal, Trade Marketing  <b>Certificaciones:</b> ISO 9001, BASC  <b>Sedes:</b> Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Buga, Ci, Cartagena, Ginebra, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería, Pereira, Santa Marta, Santander de Quilichao, Valledupar, Villavicencio y Tunja  <b>Web:</b> www.accionplus.com  <b>Posicionamiento web:</b>  <b>Global:</b> 487,387 <b>Colombia:</b> 5,314  <b>Redes Sociales:</b> el 2,34% de su tráfico proviene de redes sociales. Facebook – Twitter – Youtube – LinkedIn  <b>Origen del tráfico:</b></p> 
<p><b>Activos</b></p> 	<p>La mayoría de su tráfico 45,20% proviene motores de búsqueda  <b>Trayectoria:</b> 34 años  <b>Portafolio:</b> Administración Integral de Personal. Incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección</li> <li>• Ingresos y Contratación de Personal</li> <li>• Administración del Personal</li> <li>• Salud Ocupacional y Seguridad Industrial</li> </ul> </p>

Empresa	Fortalezas
 <p data-bbox="250 1083 334 1108"><b>Adecco</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Legal</li> <li>• Administración de Incapacidades</li> <li>• Administración de Nóminas, Liquidaciones y Cesantías</li> </ul> <p><b>Certificaciones:</b> ISO 9001</p> <p><b>Sedes:</b> Bogotá, Villavicencio, Barranquilla, Bucaramanga, Cajicá, Cali, Cartagena, Cúcuta, Facatativá, Ibagué, Madrid, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Sincelejo, Tunja y Valledupar.</p> <p><b>Web:</b> www.activos.com.co</p> <p><b>Posicionamiento web:</b></p> <p><b>Global:</b> 762,971 <b>Colombia:</b> 8,485</p> <p><b>Redes Sociales:</b> muy bajo su tráfico en redes sociales, no alcanza a reportar. Se encontró Facebook – LinkedIn - Instagram</p> <p><b>Origen del tráfico:</b></p> <p>Traffic Sources <small>ⓘ</small> <span style="float: right;"><small>Embed G</small></span></p> <p><input type="checkbox"/> On desktop</p>  <p>La mayoría de su tráfico proviene motores de búsqueda</p> <p><b>Trayectoria:</b> 21 años</p> <p><b>Portafolio:</b> Selección de Personal. Consultoría (Incluye): Desarrollo de Recursos Humanos, Valoración de Capital Humano, Estrategia Organizacional. Head Hunting. Temporalidad. Formación. Outsourcing (incluye): Nómina, Comercial, Seguridad y Salud HSE, Outsourcing de Procesos Transversales, Industrial y Logístico.</p> <p><b>Certificaciones:</b> no reporta</p> <p><b>Sedes:</b> Barrancabermeja, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín, Palmira, Pereira, Popayán y Villavicencio.</p> <p><b>Web:</b> www.adecco.com.co</p> <p><b>Posicionamiento web:</b></p> <p><b>Global:</b> 189,508 <b>Colombia:</b> 2,188</p> <p><b>Redes Sociales:</b> Facebook – LinkedIn – Twitter - Instagram</p> <p><b>Origen del tráfico:</b></p> <p>Traffic Sources <small>ⓘ</small> <span style="float: right;"><small>Embed G</small></span></p> <p><input type="checkbox"/> On desktop</p>  <p>La mayoría de su tráfico proviene de referidos</p> <p><b>Trayectoria:</b> 40 años</p> <p><b>Portafolio:</b> Manpower, Experis, Right Management y ManpowerGroup Solutions</p> <p><b>Certificaciones:</b> no reporta</p> <p><b>Sedes:</b> Apartadó, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Duitama, Ibagué, Manizales, Medellín, Montería,</p>

Empresa	Fortalezas
<p><b>Gestión &amp; Servicios EST</b></p> 	<p>Neiva, Pasto, Pereira, Rionegro, Santa Marta, Valledupar y Villavicencio.  <b>Web:</b> www.manpowergroupcolombia.co  <b>Posicionamiento web:</b>  <b>Global:</b> 758,449 <b>Colombia:</b> 8,563  <b>Redes Sociales:</b> Facebook – LinkedIn – Twitter  <b>Origen del trafico:</b>  Traffic Sources   <input type="checkbox"/> On desktop</p>  <p>La mayoría de su tráfico proviene de motores de búsqueda  <b>Trayectoria:</b> 40 años  <b>Portafolio:</b> Reclutamiento y Selección de Talentos, Personal en Misión, Consultoría en Gestión Humana, Actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, Outsourcing de Nómina y Unidad Técnica de Limpieza  <b>Certificaciones:</b> no tiene  <b>Sedes:</b> Cali  <b>Web:</b> www.gestionyservicios.com.co  <b>Posicionamiento web:</b>  <b>Global:</b> 17,758,277 <b>Colombia:</b> 398,827  <b>Redes Sociales:</b> Facebook – LinkedIn  <b>Origen del trafico:</b>  No reporta suficiente información. La mayoría de su tráfico proviene de motores de búsqueda.</p>

Fuente: Elaboración propia

**Ventas Sector EST 2016:** Se puede evidenciar que las ocho empresas facturan más de 200.000 millones de pesos, son el Pareto de esta muestra de 21 empresas seleccionadas, y la tendencia sigue por esa línea, es decir que las más grandes son las que facturan el 80% de los ingresos del sector, y hay una gran cantidad de empresas tratando de ganar participación, pero la concentración la tienen las grandes. G&S EST se encuentra en la posición 172 de este listado con ventas de \$8.690.1200.000 en el año 2016, muy lejana del Pareto de ventas que muestra el sector de EST en Colombia. Vale la pena destacar que la mayor porción de ventas la han logrado 5 empresas, lo que evidencia un “océano rojo” en el mercado de EST.

**Tabla 9**  
**Ventas del Sector EST año 2016**

	<b>Razón Social</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Ventas (mil millones)</b>	<b>%</b>
1	Grupo Eficacia	Cali	649.501,00	6,81%
2	Activos S.A.S.	Bogotá D.C	625.271,00	6,55%
3	Acción Plus	Bogotá D.C	613.034,00	6,42%
4	Adecco Colombia S.A.	Bogotá D.C	440.618,00	4,62%
5	Manpower de Colombia Ltda	Medellín	437.660,41	4,59%
6	Summar Temporales S.A.S.	Cali	244.380,00	2,56%
7	S&A Servicios y Asesorías S.A.S.	Cali	232.730,11	2,44%
8	Nexarte Servicios Temporales S.A.	Bogotá D.C	160.450,26	1,68%
9	Jiro S.A.	Barranquilla	140.835,07	1,48%
10	Atiempo S.A.S.	Cartagena	133.665,04	1,40%
11	Complementos Humanos S.A.	Medellín	119.786,68	1,26%
12	Soluciones Laborales y de Servicios S.A.S.	Bogotá D.C	118.701,40	1,24%
13	Misión Temporal Ltda	Bogotá D.C	111.110,00	1,16%
14	Serviola S.A.S.	Bogotá D.C	111.063,64	1,16%
15	Tempo S.A.S.	Barranquilla	110.715,40	1,16%
16	Alianza Temporales S.A.S.	Bogotá D.C	106.097,57	1,11%
17	Dar ayuda temporal S.A.	Medellín	105.550,14	1,11%
17	Redes humanas S.A.	Bogotá D.C	104.539,77	1,10%
19	Tiempos S.A.S.	Medellín	101.891,37	1,07%
20	Talentum Temporal S.A.S.	Bogotá D.C	101.717,81	1,07%
21	Misión Empresarial Servicios Temporales S.A.	Medellín	101.474,95	1,06%

Fuente: EMIS

A continuación se mencionan otras de las empresas de Servicios Temporales con un reconocimiento mayor en el mercado nacional, ver tabla 10.

Tabla 10

**Otras empresas de servicios temporales con reconocimiento nacional**

	<p>Presta servicios de tercerización del talento humano a través de 50 oficinas en Estados Unidos de América.</p>
	<p>Vende sus servicios de tercerización al sector financiero, servicios, hidrocarburos, alimentos, manufactura, entre otros.</p>
	<p>Ofrece servicios de selección de personal, asesoría administrativa y jurídica, departamento de afiliaciones y contratación, asesoría y estudios de seguridad, liquidación de nómina, Outsourcing laboral.</p>
	<p>Ofrece el servicio de personal temporal competente para labores ocasionales, accidentales o transitorias.</p>
	<p>Se encarga de procesos logísticos, manufactura, comercial, administración y gestión humana (nómina).</p>
	<p>Hace reclutamiento, selección y contratación de personal. Administración de personal y nómina. Seguridad y salud en el trabajo, asesoría Jurídica en Gestión Laboral.</p>
	<p>Servicios que ofrece: FACILITY MANAGEMENT (Aseo industrial, Limpieza e impermeabilización, Mantenimiento preventivo y correctivo), LOGÍSTICA (Operador portuario, Operador logístico) e INDUSTRIAL (Operador industrial).</p>
	<p>Comunica, promociona y vende servicios y productos, mediante Outsourcing e Insourcing en las áreas comercial, administrativa y operativa, cobranzas, Servicio al Cliente In/Out Bound, Ventas multicanal de productos y servicios, Administración de Plataformas Call Center, Captura de Datos y Gestión de la Información, Soporte Comercial y Operativo.</p>
	<p>Ofrece servicios de selección de personal y evaluación por competencias, Desarrollo organizacional, Programas personalizados, Compensación estratégica.</p>

Fuente: Elaboración Propia

## El mercado

El sector de tercerización tiene 2.976 empresas de las cuales BPO tiene 1.284 empresas (Contact center, recursos humanos, cobranzas, finanzas y contabilidad, logística y actividades de back office) ITO tiene 862 empresas y KPO 830 empresas. La concentración por tamaño de empresas es la siguiente: La PYMES abarcan el 42%, seguido de las medianas empresas con el 33%, las grandes el 12% y en un cuarto renglón se concentran otras empresas con un 13%, de acuerdo a datos estadísticos de la Cámara de Comercio. Según una caracterización de las tasas de crecimiento por categoría hasta el año 2012, se tenía la siguiente proporción, de acuerdo a la tabla 12.

**Tabla 11**  
*Caracterización de crecimiento por categorías*

Concepto	2011	2012	Tasa de crecimiento
Empresas	2.436	2.615	7,40%
Ingresos por tercerización	\$8.202.462	\$9.700.942	19,61%
Total BPO	\$5.060.959	\$6.053.655	19,61%
Total ITO	2.460.412	\$2.943.021	19,61%
Total KPO	\$565.145	\$704.256	24,60%

Fuente: Granados – Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013

Y según su objeto social es la siguiente, se destacan sus ingresos en la tabla 13. Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012.

**Tabla 12**  
*Empresas e ingresos del subsector BPO en 2012.*

Sector BPO (millones de \$)	Empresas	Ingresos BPO 2012	% part
Servicio al cliente, Contact center en español	286	\$2.858.136	47%
Servicio al cliente, Contact center bilingüe	46	\$369.403	6%
Gestión de recursos humanos	93	\$686.234	11%
Facturación, Cartera / Cobranzas	219	\$1.023.995	17%
Finanzas, contabilidad	126	\$155.764	3%
Gestión de compras	32	\$77.448	1%
Logística	263	\$628.192	10%
Analítica de negocio	112	\$254.493	4%
<b>Total</b>		<b>\$6.053.665</b>	

Fuente: Granados – Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013

De otra parte y tal como se ilustra en la tabla 14, la gestión de recursos humanos a nivel global es el mayor generador de ingresos de tercerización, con un 43%, pero en el país apenas representa el 11% de la facturación del sector, lo que delata una oportunidad de desarrollo y crecimiento sectorial, lo mismo que un rezago en el desarrollo de este tipo de servicios en el país. Es importante notar que cerca de 265 empresas Colombianas han transformado su operación para convertirse en operaciones multinacionales (2 o más países) y representan hoy cerca del 29% del total de los ingresos por servicios de tercerización del sector. Sus ingresos por ITO superan los ingresos por servicios BPO.

**Tabla 13**  
**Ingresos por tamaño de empresa BPO**

Tamaño de empresa	Ingresos tercerización 2012	% part.	% cre/to anual proyectado
Grande: >= 30.000 millones	\$7.409.700	76,4%	21%
Mediana mayor: 10.000 a 30.000 millones	\$1.334.930	13,8%	19%
Mediana: entre 3.000 y 10.000 millones	\$614.748	6,3%	37%
Pequeña: entre 1.200 y 3.000 millones	\$178.457	1,8%	38%
Pequeña menor: menos de 1.200 millones	\$163.107	1,7%	55%
<b>Total</b>	<b>\$9.700.942</b>		

Fuente: Granados – Villate. Estudio sector BPO, KPO e ITO. IDC, 2013

Según informes de varios analistas en Colombia, Cali, factura el 12% en BPO a nivel nacional, de tal manera que las cifras nacionales se pueden inferir para obtener los resultados de la operación en la ciudad.

### **Presentación de la empresa Gestión & Servicios E.S.T.**

**GESTIÓN Y SERVICIOS CORPORATIVOS E.S.T** es una empresa de servicios temporales domiciliada en la Ave. 2E # 24N 98 del Barrio San Vicente, en la ciudad de Santiago de Cali, constituida mediante escritura pública el día 03 de Septiembre de 2011 y autorizada por el ministerio de la protección social mediante la resolución 1791 el 08 de Septiembre de 2011. Nació de la iniciativa de un empresario de la región el cual durante los últimos diez años ha estado involucrado en el sector servicios. Basado en la experiencia y en el amplio conocimiento en la prestación de servicios a terceros, manejo de personal y seguridad social constituyo una empresa con la cual pudiese convertirse en el aliado

estratégico de diferentes empresas de la región suministrando trabajadores en misión que suplan necesidades de temporalidad pudiendo así generar empleos, bienestar social y adentrarse en el mercado del sector temporal.

**Misión:**

Somos una empresa especializada en proveer servicios a clientes empresariales, que genera “Confianza” en todos los procesos de apoyo y optimización del desarrollo y la gestión del Talento Humano.

**Visión:**

Para 2021, Gestión y Servicios será una empresa reconocida en el suroccidente colombiano por el apoyo que brinda en la administración de procesos asociados al Talento Humano, que ayudan a incrementar la productividad bajo la modalidad de Outsourcing a empresas del sector público y privado.

**Valores:**

**Diligencia:** Disponibilidad para responder oportunamente los requerimientos de nuestros clientes y colaboradores.

**Servicio:** Total disposición para dar respuesta a las necesidades del mercado con espíritu de colaboración.

**Responsabilidad:** Cabal cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

**Integridad:** No pisotear, ni desmejorar la condición humana.

## **Objetivos estratégicos**

Los objetivos estategicos serán planteados haciendo uso del esquema de cuatro perspectivas propio del Balanced Score Card. De esta forma se logra una propuesta que involucra varias áreas de la empresa:

### **1. Perspectiva de aprendizaje y conocimiento**

- Realizar alianzas con las Instituciones Tecnológicas de Educación Superior
- Crear una cultura organizacional orientada al servicio.
- Incentivar a los empleados el sentido de pertenencia para con las 2. organizaciones involucradas en su empleo

### **2. Perspectiva de procesos internos**

- Estructurar un protocolo de servicio a cliente. Implementar un Sistema de informacion de CRM.
- Capacitar a los empleados en buenas prácticas del servicio al cliente.
- Fortalecer la estructura organizacional.
- Orientar la empresa hacia comunicaciones estratégicas en la WEB.

### **3. Perspectiva de clientes**

- Incentivar a los empleados en misión el sentido de pertenencia para con las 2. organizaciones involucradas en su empleo.
- Aumentar la satisfacción al servicio al cliente.
- Aumentar el portafolio de clientes.
- Generar mayor impacto en las estrategias de comunicación vía redes sociales.

#### **4. Perspectiva financiera**

- Incrementar los ingresos.
- Optimizar los costos operacionales.
- Aumentar el margen neto de utilidad.

#### **Política de calidad**

Todo el talento humano de Gestión y Servicios está dispuesto a proporcionar un servicio integral, cumpliendo con todos los requerimientos y solicitudes en tiempo y calidad de acuerdo a las exigencias del mercado.

#### **Mezcla de Mercado:**

##### **a. Producto - Portafolio de servicios**

#### **Reclutamiento y Selección de Talentos:**

Reclutamiento y selección de candidatos calificados con las competencias adecuadas para ocupar cargos en la empresa usuaria. Así mismo, cuentan con mecanismos efectivos de comunicación con el mercado laboral, que les permiten encontrar diversos candidatos para proveer adecuada y oportunamente los procesos de selección.

En el reclutamiento y selección de talentos aplican un proceso minucioso que comprende nueve etapas que abarca acciones desde el levantamiento del perfil hasta la presentación de un informe detallado del (los) candidatos (s) seleccionado (s):

- Levantamiento de perfil
- Reclutamiento de personal
- Preselección
- Pruebas Psicotécnicas
- Entrevista profunda
- Visita domiciliaria

- Terna de candidatos
- Informe de candidato seleccionado

### **Personal en Misión:**

Realizan contratación y administración, incluido el pago de nómina, de personal en misión para desempeñar labores determinadas en cada empresa usuaria. Convirtiéndose en un aliado estratégico, que se encarga de todos los aspectos laborales, legales, disciplinarios y de bienestar de los empleados. Este servicio incluye:

- Contratación de Personal
- Afiliación a la seguridad social integral
- Administración y Pago de Nomina

### **Consultoría en Gestión Humana:**

Gestión & Servicios EST brinda asesoría en programas enfocados a potencializar las habilidades de los colaboradores y empresas, a través de un equipo de profesionales capacitados que optimizan los procesos de formación y capacitación al interior las compañías. A continuación se mencionan algunos de los servicios de consultoría que se ofrecen a las empresas:

- Estudios de clima organizacional
- Valoración de competencias
- Modelos de evaluación de desempeño
- Determinación de perfiles de cargos
- Planes de desarrollo individual
- Desarrollo de competencias

### **Actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo:**

Consiste en actividades multidisciplinarias orientadas a proteger y promover la seguridad y la salud de los colaboradores en cada empresa usuaria. Fomentando la prevención y control de enfermedades, disminución de accidentes e incidentes de trabajo y la identificación, disminución o eliminación de factores que ponen en peligro la seguridad y salud en el trabajo, todo lo anterior amparados en el cumplimiento de la norma. El artículo 2.2.4.6.37. del Decreto 1072 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, modificado por el artículo del Decreto 171 de 2016, señala que todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo cualquier modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, así como las empresas de servicios temporales, deberán sustituir el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST), a más tardar el 31 de enero de 2017. En este orden de ideas todos los que tengan una actividad comercial deben desarrollar un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo o SGSST por sus iniciales. El proceso en la aplicación del sistema de salud y seguridad en el trabajo consta de:

- Visita diagnóstica
- Definición de Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Políticas en SGST
- Matriz de peligros
- Identificación de las condiciones de salud
- Estilos de vida y trabajo saludables
- Conformación del COPASST
- Reglamento de higiene y seguridad
- Plan de emergencias
- Análisis de vulnerabilidad

**Outsourcing de Nómina:**

Este servicio consiste en la compilación y administración de la información de contratos, salarios y obligaciones laborales de los colaboradores de una empresa usuaria, bajo 2 modalidades: in house y out house. En general, Gestión & Servicios EST se encarga de todos los trámites encaminados a la afiliación y liquidación de aportes de seguridad social, elaboración de la nómina y liquidación de prestaciones sociales y provisiones. En este caso particular los empleados son nómina directa de la empresa usuaria.

**Unidad Técnica de Limpieza “Siempre Limpia”:**

Gestión & Servicios EST ofrece el servicios de limpieza profunda de las instalaciones de las empresas usuarias, a través del uso de tecnología de punta, productos de calidad y personal especializado. Aspecto que a su vez, permite lograr un alto nivel de rendimiento en los procesos y actividades diarias que se desarrollan al interior de empresa usuaria.

Como por ejemplo:

- Tratamiento de pisos
- Lavado de alfombras
- Intervención de Mobiliario
- Mantenimiento de piscinas
- Mantenimiento de jardines
- Lavado de tanques
- Lavado de fachadas
- Limpieza de oficinas

Grosso modo el servicio de limpieza esta orientado a:

- Limpieza Industrial
- Limpieza Comercial
- Limpieza Hospitalaria
- Unidades Residenciales

## b. Precio

Según la consulta directa a algunas de las empresas del sector la comisión que se cobra puede oscilar entre un 5% y un 12% del valor total que se paga a cada Empleado en Misión, Gestión & Servicios EST con base en lo anterior exige entre un 6% y un 7% , dependiendo del número de empleados a proveer (vincular a la empresa usuaria).

## c. Plaza

### Segmentación del mercado

Según el Observatorio del Mercado Laboral de ACOSET, los sectores productivos más receptivos a esta propuesta de valor son los de Manufactura, seguido de los sectores Comercio y Servicios. Ver tabla 11.

Tabla 14

#### *Trabajadores en Misión por actividad económica año 2016*

<b>Actividad</b>	<b>Trabajadores en Misión</b>	<b>%</b>
Manufactura	143.841	29%
Comercio	99.201	20%
Servicios	74.561	15%
Finanzas	54.561	11%
Agricultura	44.640	9%
Construcción	29.760	6%
Transporte	14.880	3%
Electricidad	14.880	3%
Otras Actividades	14.880	3%
Minas	4.960	1%
<b>Totales</b>	<b>496.005</b>	<b>100%</b>

Fuente: Observatorio del Mercado Laboral de ACOSET año 2016

Gestión & Servicios EST tiene interés en penetrar mercados en general, por su experiencia ha dejado a un lado los mercados de construcción y agricultura por la alta informalidad en la contratación del personal. Como se aprecia en la Tabla 11, los segmentos más receptivos a contratar Personal en Misión son los de Manufactura, Comercio y Servicios, que evidencian una madurez en temas de tercerización de personal.

Teniendo en cuenta el paradigma de Long Tail, o cola larga en español, de Chris Anderson (2004) que hace referencia a la posibilidad de obtener un importante beneficio como suma de un gran número de pequeñas cantidades de productos en nichos poco atractivos. Brinda una luz de oportunidad para incursionar en nichos de mercado, como se evidencia en la tabla 14, haciendo referencia a los sectores de la construcción, el transporte, la electricidad y minas, actualmente poco abordados y que por su volumen resulta atractivo, sin embargo requiere de esfuerzos administrativos y logísticos por parte de Gestión & Servicios EST para alcanzarlos.

#### **d. Promoción**

Los canales de promoción que actualmente utiliza la empresa son:

Sitio Web, [www.gestionyservicios.com.co](http://www.gestionyservicios.com.co) alcanzando un posicionamiento orgánico Global: 17, 758,277 y en Colombia: 398,827, según consulta a [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com), sin estrategias para elevar el posicionamiento. En Redes Sociales hacen uso de Facebook y LinkedIn, sin un direccionamiento estratégico en estas actividades. Además, con su fuerza de ventas que efectúa telemarketing, envío de propuestas vía email y visitas a empresas prospecto.

#### **Marketing estratégico**

**El cliente:** De acuerdo a la información obtenida desde el interior de la organización a través de algunos colaboradores y la información obtenida a través del estudio de mercado, se ha definido las siguientes características de los clientes en el corto plazo:

**Tipo de empresas:** Pequeñas y Medianas empresas: esto es según la ley 905 de 2004, empresas pequeñas tienen entre once y cincuenta empleados y la mediana empresa tiene entre cincuenta y uno y doscientos empleados.

**Sectores a servir en el corto plazo:**

- **Sector Servicios:** Estaciones de Servicio, Servicios de Telecomunicaciones, Retail (Distribuidoras y supermercados).
- **Sector Productivo:** Productos alimenticios, Restaurantes.

Las empresas a servir tienen unas características en común, entre estas se encuentran las siguientes:

- Empresas más organizadas que las microempresas y famipymes.
- Tienen una estructura organizacional que delega los procesos de administración del talento humano.
- Contratan directamente y a través de agencias de empleo.
- El estilo de dirección es autoritario y es habitual que sea el gerente general quien toma la última decisión.
- Son muy exigentes con las empresas que contratan.
- Las empresas más pequeñas no usan las redes sociales como factor relevante del proceso de selección pero algunas más grandes si lo usan.
- Se demanda más personal operativo que directivo.

## Posicionamiento del servicio

La empresa Gestión & Servicios E.S.T., brindará apoyo en los procesos asociados al empleo temporal bajo la figura de Outsourcing (tercerización de procesos de negocio) con la siguiente propuesta de valor para la empresa G&S a pesar de tener un amplio portafolio actualmente está muy interesada en incrementar su cuota de ventas en el servicio de personal en misión:

- Rapidez.
- Cumplimiento.
- Garantía de Compromiso y Sentido de Pertenencia de sus empleados.



Figura 2. Valores corporativos

Fuente: Elaboración propia

## Marketing táctico

### Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

- **Mejorar las competencias del personal de Gestión & Servicios:** Se harán evaluaciones periódicas (mínimo 2 al año) que midan sus competencias, dependiendo

del área al que pertenece el empleado. Realizar alianzas con las Instituciones Tecnológicas de Educación Superior: se realizarán acercamientos a instituciones de Tecnológicas de Educación Superior como la Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales (FCECEP), Universidad Autónoma de Occidente (UAOTEC), Tecnológica Autónoma del Pacífico, Corporación Universitaria Remington, Formarte, Corporación Universitaria Centro Superior de Cali, Centro Educativo de Técnicas Laborales, Institución Universitaria Antonio José Camacho, Fundación Academia de Dibujo Profesional, entre otros. Instituciones que facilitan un listado de alumnos interesados en participar en procesos de selección de personal sin posteriores compromisos con cada institución. Con esto se logrará tener un incremento sustancial de la base de datos de empleados prospectos con un perfil que incluya una preparación académica mayor, incluido un plan de vida con aspiraciones a largo plazo.

- **Crear una cultura organizacional orientada al servicio:** en general, la gestión organizacional ha pasado de ser transaccional a relacional. Los clientes actualmente deben ser el eje principal de toda la empresa. Se propone se efectúen capacitaciones de inducción al personal nuevo donde se les hable acerca de la plataforma corporativa de Gestión & Servicios y así mismo la de la empresa en donde van a laborar finalmente. Se brindarán una serie de instrucciones que fomentan valores personales y corporativos.
- **Incentivar a los empleados el sentido de pertenencia para con las 2 organizaciones involucradas en su empleo:** se creará un plan de estímulos, el cual periódicamente se aplicará a los empleados en misión.

### **Perspectiva de procesos internos**

- **Estructurar un protocolo de servicio a cliente:** se construirá un documento que contenga pautas que procuren la retención y fidelización de clientes actuales,

entendiendo por clientes el interno y externo. Se logrará una homogeneidad y estandarización de los procesos asociados al servicio al cliente.

- **Implementar un Sistema de información de CRM:** se hará una implementación de un software de Administración de la Relación con los Clientes (CRM). Esta estrategia se debe entender como algo que es transversal a toda la organización y que no es solamente un software sino una nueva cultura orientada al cliente. Esto permitirá disponer de información actualizada de cada cliente con el firme objetivo de fortalecer la relación empresa-cliente.
- **Capacitar a los empleados en buenas prácticas del servicio al cliente:** periódicamente se dictarán capacitaciones que fortalezcan y refuercen las competencias en la recepción, atención, cortesía, comunicación, para que al llevar a cabo el protocolo de servicio al cliente, se haga con excelencia.
- **Orientar la empresa hacia comunicaciones estratégicas en la WEB:** esto se logrará contratando los servicios de un Community Manager, quien se encargará de establecer actividades periódicas haciendo uso de herramientas de emarketing.
- **Adelantar actividades que permitan el logro de la certificación ISO 9001:** norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que Gestión & Servicios EST debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus servicios. Con esto también se logra incrementar sus oportunidades en el mercado, dado que las empresas certificadas prefieren relacionarse con proveedores también certificados.

### **Perspectiva de clientes**

- **Aumentar la satisfacción al servicio al cliente:** periódicamente se harán evaluaciones de satisfacción a los clientes. Así mismo se invitará a los clientes que manifiesten sus

PQRF por escrito al gestor comercial, procurando dar respuesta en el menor tiempo posible.

- **Aumentar el portafolio de clientes:** el Gestor Comercial tendrá como reto lograr 1200 empleados en un lapso de un año. Para lograrlo tendrá una cuotas de visitas y seguimiento a propuestas presentadas, enfocándose en el nicho de mercado establecido en el presente documento.
- **Generar impacto en las estrategias de comunicación vía redes sociales:** esta estrategia se adelantará apoyandose en el Comunnity Manager procurando mantener contenidos atractivos al segmento de mercado meta y así mismo hacia los prospectos.

### **Perspectiva financiera**

- **Incrementar los ingresos:** el Gestor Comercial estará a cargo de generar un flujo de ingresos que permita incrementar los actuales ingresos en un 50% con base en los valores actuales.
- **Optimizar el Margen de Contribución:** hacer un análisis de los costos operativos actuales y buscar una optimización del ejercicio mes a mes. Se debe tener presente que los costos operativos se van a incrementar durante la puesta en marcha del actual Plan de Mercadeo.

- **Aumentar el margen neto de utilidad:** el gestor comercial debe hacer un análisis permanente a las utilidades que cada venta genera a la empresa. Y su posterior seguimiento durante la ejecución de cada contrato.

A continuación se presenta la tabla 15 un resumen del plan estratégico para facilitar la comprensión:

**Tabla 15**  
*Resumen Plan Estratégico*

<b>Resumen Plan Estratégico</b>	
<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas</b>
Innovación Tecnológica	CRM
	Desarrollo de APS
Posicionamiento de G&S	Capacitaciones a Empleados
	Conferencias de alto nivel para los altos directivos tanto de las empresas usuarias como de las empresas prospecto.
	Actividades de Integración con Aliados Estratégicos
	Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing) en los principales motores de búsqueda de internet.
Proceso de Certificación	Manejo estratégico de redes sociales
	Certificación ISO 9001

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

Gestión & Servicios es una empresa pequeña, que tiene una capacidad instalada atractiva para los clientes, porque al considerarla pequeña, esperan que el servicio sea eficiente y de alta calidad, sin embargo luego de entrevistar a los clientes y a los empleados contratados, se nota una leve insatisfacción que podría generar rumores negativos con una gran posibilidad de llegar a oídos de los directivos y de esta manera generar decisiones subjetivas que pueden afectar las relaciones con las empresas. Algunos de los empleados manifestaron inconformidad con cobros adicionales que se le hacen en su nómina, además esperan que el coordinador esté más atento con ellos ya que ellos observan a los otros coordinadores de las otras empresas de servicios temporales y hacen la comparación. Los gerentes o administradores manifiestan haber tenido en algún momento inconvenientes con la facturación, que a la fecha se ha mejorado. Según los gerentes las empresas de servicios temporales en promedio tardan una semana en los procesos de selección y reclutamiento, pero esto podría mejorar. De otro lado para la gerencia general es fundamental la expansión buscando con el tiempo, transferir el Know How de la organización a alguien de su confianza, con el fin de asegurar la supervivencia y crecimiento, igualmente deberá de ampliar la línea de servicios, abandonando el modelo de mono-producto, así mismo es necesario crear las áreas de Mercadeo y Ventas por separado, entendiendo que una maneje los aspectos estratégicos y la otra lo táctico comercial, junto a esto y en sintonía con el creciente mercado de BPO, KPO e ITO puede incursionar en áreas de call center bilingües, de desarrollo de software y telemedicina.

El mercado BPO en Colombia a pesar de su crecimiento está en un océano rojo, muchas empresas ofertando el mismo producto con grandes dificultades para diferenciar la oferta, para lograr que Gestión & Servicios EST salga del océano rojo en que se encuentra y pase a un océano azul debe hacer esfuerzos en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) de su portafolio. Dando esto lugar a un nuevo modelo de negocio con una propuesta de valor distante de la competencia y donde las empresas usuarias necesariamente sean co-creadoras en el contenido de este portafolio de servicios.

Teniendo en cuenta el paradigma de Long Tail, o cola larga en español, de Chris Anderson (2004) que hace referencia a la posibilidad de obtener un importante beneficio como suma de un gran número de pequeñas cantidades de productos en nichos poco atractivos. Brinda una luz de oportunidad para incursionar en nichos de mercado actualmente poco abordados y que por su volumen resulta atractivo, sin embargo requiere de esfuerzos administrativos y logísticos para alcanzarlos.

## Referencias

Ackoff, R. L. (1990). *Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado*. Limusa.

Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

Cala, R. O. M., Díaz, F. Y., & Recasens, L. A. (2009). *Uso de la matriz DAFO en la solución de los problemas gerenciales de las unidades móviles de un banco de sangre*. Córdoba, AR: El Cid Editor | apuntes. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=9&docID=10312289&tm=1497931089079>

Carasila, A. M. C. (2008). *El concepto de Marketing: pasado y presente*. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2).

Chávez, R. M. A., Mejía, F. E., & Grant, G. A. *El rol de la dirección estratégica en las empresas*.

Draft L., (2006, p.540). L. DRAF, Richard (2006). *La experiencia del liderazgo*. Editorial Cengage México, DF.

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Drucker, P. F., & Leal, A. C. (1975). *La gerencia*. El Ateneo.

Hernández Sampieri & Mendoza, (2009) en Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México, México. Editorial McGraw-Hill. Recuperado de <http://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion2/LA%20INVESTIGACION%20C3%93N%20MIXTA>

[%20ESTRATEGIA%20ANDRAG%C3%93GICA%20FUNDAMENTAL.pdf](#)

Kriedte, P. (1994). *Feudalismo tardío y capital mercantil: líneas maestras de la historia económica europea desde el siglo XVI hasta finales del XVIII* (Vol. 22). Grupo Planeta (GBS). Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZbC3C6Um2X4C&oi=fnd&pg=PA171&ots=erpQHtaCwD&sig=vUOAk4qKpJBwX1RqhH55qOIyd4k#v=onepage&q&f=false>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Lara, V., Ponce, P. y Salmerón, M. (2012). *Diseño de un plan estratégico de mercadeo para la comercialización de la panela granulada y el dulce de atado de la Cooperativa ACOPANELA de R. L. ubicada en el municipio de Verapaz, departamento de San Vicente*. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/1131/1/DISE%C3%91O%2BDE.pdf>

Merino, N. M. (2009). *Diseño del plan para la implementación de la estrategia de posicionamiento de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en la ciudad de Chiclayo*. Madrid, ES: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=78&docID=10287203&tm=1497929777933>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona, España: Deusto. Recuperado de [http://imaginar.org/softwareecuadoriano/pluginAppObj\\_2937/M3\\_propuesta-de-valor.pdf](http://imaginar.org/softwareecuadoriano/pluginAppObj_2937/M3_propuesta-de-valor.pdf)

Pantoja, A., & ANSOFF H, I. G. O. R. (1976). *La Estrategia de la Empresa*.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Ries, A. & Trout, J. (1992). *Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia*. México D.F. 1992. pp.3. Recuperado de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=78&docID=10287203&tm=1497929777933>

Steenburgh, T. J., Avery, J., & Dahod, N. (2009). HubSpot: Inbound marketing and web 2.0. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1491111](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1491111)

Velasco, J. (2013). *La competencia laboral: tolerancia a la desigualdad persistente en los sectores medios del Chile contemporáneo*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130705/TESIS%20FINAL%20JPV.pdf?sequence=1>

## Anexos

### Anexo 1: Formato entrevista a los socios

Nombre de la empresa: GRUPO CORPORATIVO GESTION Y SERVICIOS		
Nombre del presidente o administrador principal: CARLOS ALBERTO MURILLAS GIRALDO		
Sector de actividad: BPO Código 7820		
Fecha de inicio de las actividades: 2010		
Dirección completa: Avenida 5BN # 25 N 31 Cali, Col.		
Teléfono oficina/celular:	661 4040	Fax:
Dirección electrónica:	<a href="http://www.gestionyservicios.com.co">www.gestionyservicios.com.co</a>	

<b>Nombre del socio o socios (si los hay):</b>	<b>Participa activamente en la gestión de la empresa:</b>	
Socio 1:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Socio 2:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Número de empleados: (incluyendo el empresario)	Tiempo completo:	Tiempo parcial:	Por contrato:

	<b>Resultados del año pasado</b>	<b>Resultados previstos para el año próximo</b>
Volumen comercial:		
Número de clientes:		
Beneficio bruto:		
Beneficio neto:		
Su participación en el mercado:		
Sueldos / retenciones de los dueños:		

% de ventas en el Valle:	% de ventas en 2014.	, de ventas en el extranjero:
--------------------------	----------------------	-------------------------------

**B. Fase de desarrollo de la empresa**

Cada socio tendrá que llenar esta parte en forma separada antes de ponerlo en común.

<b>1. ¿Dónde y cómo ve su empresa dentro de cinco años? (mercados, volumen comercial, etc.)</b>
Visión del socio 1:
Visión del socio 2:
Visión del socio 3:

<b>2. ¿Dónde y cómo se ve como empresario dentro de cinco años?</b>
Visión del socio 1:
Visión del socio 2:

<b>3. ¿Cuáles son las fortalezas de cada socio (venta, gestión, finanzas, producción, etc.)?</b>																														
Socio 1:																														
Socio 2:																														
<b>4. Recursos y consejos estratégicos</b>																														
<b>¿Cuáles son los recursos estratégicos de los que dispone la empresa y cuáles son sus fortalezas y debilidades con respecto a sus necesidades de planificación estratégica?</b>																														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Recursos</th> <th>Sí/No</th> <th>Experticia</th> <th>Fortalezas</th> <th>Debilidades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mentor</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Consejero</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comité consultivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Junta directiva</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Recursos	Sí/No	Experticia	Fortalezas	Debilidades	Mentor					Consejero					Comité consultivo					Junta directiva					Otro				
Recursos	Sí/No	Experticia	Fortalezas	Debilidades																										
Mentor																														
Consejero																														
Comité consultivo																														
Junta directiva																														
Otro																														

<b>5. ¿En qué fase de desarrollo, o en qué parte del cuadrante cree que se encuentra su empresa? (Según la respuesta, marque la opción adecuada en el recuadro correspondiente a la pregunta “opción de crecimiento”)</b>
<input type="checkbox"/> Vender (penetrar el mercado)
<input type="checkbox"/> Seleccionar (rentabilizar el mercado)
<input type="checkbox"/> Maximizar (desarrollar el mercado)
<input type="checkbox"/> Posicionar (explorar nuevos mercados)

¿Por qué?
Tiene debilidades comerciales

<b>6. ¿Piensa haber hecho ya un ciclo de crecimiento (haberle dado la vuelta al cuadrante)?</b>	
No	Pasar a la pregunta siguiente.
Sí	¿Por qué?
<b>7. ¿Cuál es la opción u opciones de crecimiento contempladas?</b>	
<b>Vender (penetrar el mercado)</b>	
<b>Seleccionar (rentabilizar el mercado)</b>	
<b>Maximizar (desarrollar el mercado)</b>	
<b>Posicionar (explorar nuevos mercados)</b>	
<b>¿Por qué esa opción u opciones de crecimiento?</b>	

C. Evaluación de las actividades de la empresa  
Dinámica del mercado

<b>¿Cuál es la dinámica de su mercado (potencial, crecimiento, competencia, dificultades)?</b>
--

--

**Productos y servicios**

<b>¿Cuáles son los productos o servicios de la empresa y sus porcentajes de ventas?</b>		
<b>Categorías de productos/servicios</b>	<b>%</b>	<b>Razón del éxito o fracaso</b>

**Cientela**

<b>¿Cuáles son los segmentos de clientes de la empresa y sus porcentajes de ventas?</b>		
<b>Categorías /segmentos de clientes</b>	<b>%</b>	<b>Razón del éxito o fracaso</b>

**Competencia**

<b>¿Cuáles son sus principales competidores, sus fortalezas y sus debilidades?</b>		
<b>Competidores</b>	<b>Principales fortalezas</b>	<b>Principales debilidades</b>

**Posicionamiento de la empresa**

<b>¿Cómo se posiciona frente al mercado así como sus fortalezas y debilidades?</b>		
<b>Posicionamiento</b>	<b>Principales fortalezas</b>	<b>Principales debilidades</b>

**Venta y distribución**

<b>¿Cuáles son las estrategias de venta y de distribución de la empresa y su porcentaje con respecto a las ventas totales?</b>

<b>Venta directa en el lugar</b>	
<b>Ventas a través de una red múltiple (referidos)</b>	
<b>Venta directa en salones</b>	
<b>Ventas a través de internet</b>	
<b>Ventas a través de un distribuidor único</b>	
<b>VOZ A VOZ – REFERIDOS</b>	

## Mercadeo

<b>¿Cuáles son las herramientas de mercadeo empleadas y su resultado? (solicitud, exposiciones, redes de contacto, Internet, publicidad, socios, etc.).</b>					
0=ningún resultado 1= pocos 2=medianos 3=suficientes 4=muy buenos resultados	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Portafolio Servicio					
Preferidos					
Base de datos					
Portafolio					
Web					
Facebook					
Voz a voz					

## Servicios a la clientela y fidelización

<b>8.1 ¿Cuáles son los problemas actuales relacionados con la clientela (Insatisfacciones, reclamos, retornos, pérdida de clientes y las causas, etc.)?</b>

<b>8.2 ¿Tiene clientes fieles que regresan a menudo?</b>	
<b>Sí</b>	<b>Nombre</b>
<b>No</b>	¿Por qué?

<b>Evaluación global del resultado de las actividades comerciales.</b>					
0=ningún resultado 1= pocos 2=medianos 3=suficientes 4=muy buenos resultados	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Servicio a la clientela / servicio postventa					
Herramientas de fidelización de la clientela					
Sistema de fijación y seguimiento de los objetivos de ventas					
Fortaleza de venta (vendedores)					
Plan de comunicación					
Estrategia de distribución					
Seguimiento y análisis de la competencia					

Investigación y desarrollo, nuevos mercados (sin contar la exportación)

<b>9.1 ¿La empresa tiene un plan de investigación y desarrollo establecido y activo?</b>		
Sí	<input type="checkbox"/>	¿Desde cuándo?
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?
<b>9.2 ¿Cuáles son los principales nuevos mercados y cuál es el principal interés identificado por la empresa por mercado?</b>		

Desarrollo de nuevos mercados para la exportación

<b>10.1 ¿La empresa ya exporta?</b>				
Sí	<input type="checkbox"/>	¿Desde cuándo?		
		¿En qué mercados y cuántos?		
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?		
<b>10.2 ¿La empresa está lista para exportar?</b>				
Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	N/A
¿Por qué? ¿La estructura actual de la empresa, puede permitir duplicar sus ventas?				

Operaciones de Producción y Suministro

<b>11.1 ¿La estructura actual de la empresa, con su red de subcontratistas y socios, es lo suficientemente sólida para absorber una explosión de las ventas (ventas multiplicadas por dos o tres)?</b>		
Sí	<input type="checkbox"/>	
No	<input type="checkbox"/>	¿Por qué?

**11.3 ¿Cuáles son los problemas actuales relacionados con la producción (calidad, capacidad, desechos, no conformidad, plazos, retornos, costos, procesos, recursos, etc.?)**

--

<b>Evaluación global del resultado de las actividades de producción y de suministro.</b>					
0=ningún resultado 1= pocos 2=medianos 3=suficientes 4=muy buenos resultados	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
El proceso de producción en su conjunto					
Herramienta de gestión de producción					
La persona encargada de la producción					
Sistema de control de la calidad					
Sistema de pedidos					
Sistema de gestión de existencias					
Sistema de cálculos y control de costos					

Situación financiera

0=ningún resultado 1=pocos 2=medianos 3=suficientes 4=muy buenos resultados	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>12.1 ¿Dispone actualmente de un capital circulante suficiente para cubrir sus necesidades a corto plazo (1 año)?</b>					

<b>12.2 ¿Cuál es el volumen comercial que corresponde al nivel de rentabilidad de la empresa? (Ventas = gastos fijos + gastos variables)</b>

<b>12.3 ¿Ya alcanzó el nivel de rentabilidad de la empresa?</b>	
Sí	¿Desde cuándo? <span style="float: right;">¿De cuánto es?....</span>
No	¿Cuándo debería alcanzarlo?

<b>12.4 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento empleadas y el monto de cada fuente?</b>	
Fuente/programa de financiamiento	Monto

<b>12.5 ¿Cuáles son los productos/servicios más rentables?</b>	
Producto/servicio	Margen bruto (%)

<b>12.6 ¿Cuál es el precio de costo y el precio de venta por producto/servicio?</b>		
	Precio de costo (\$)	Precio de venta (\$)

<b>12.7 ¿Cuáles son las herramientas de gestión de la empresa?</b>	

## Recursos Humanos

Leyenda: 0=ninguno 1= poco 2=mediano 3=bueno 4=excelente	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>13.1 ¿Cómo evalúa su capacidad global para administrar los recursos humanos de la empresa?</b>					

<b>13.2 ¿La empresa dispone de un recurso <u>dedicado</u> a la gestión de los recursos humanos?</b>	
Sí	¿Cuál es su título? Directora administrativo ( administración de empresas)
No	¿Entonces, quién se ocupa de la gestión de los recursos humanos?
¿Este recurso es interno o externo a la empresa? Interno	

<b>13.3 ¿Cuáles son las herramientas de gestión de recursos humanos de la empresa?</b>	
Perfil de cargo detallado	
Método y herramientas de reclutamiento está débil	
Herramientas de fijación y de comunicación de los objetivos a los empleados	
Herramientas de evaluación del desempeño de los empleados	
Manual del empleado de inducción, el otro manual lo tiene cada empresa	
Escala salarial por cargo	
Política y herramientas de motivación formalizadas	
Política y herramientas de estimulación del sentimiento de pertinencia	
¿Otros?	

**ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE ACCIÓN****Etapas de crecimiento de la empresa**

	Vender (penetrar el mercado)
	Seleccionar (rentabilizar el mercado)
	Maximizar (desarrollar el mercado)
	Posicionar (explorar nuevos mercados)



**Anexo 2: Formato para entrevista a Empleados en Misión de la empresa Gestión & Servicios EST**

**FORMATO PARA ENTREVISTA A EMPLEADOS EN MISION  
DE LA EMPRESA GESTIÓN & SERVICIOS EST**

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué empresa trabaja usted?
2. ¿Cuánto lleva trabajando en la empresa?
3. ¿Cómo se vinculó usted con la empresa de servicios temporales?
4. ¿Qué le hace falta a la empresa de servicios temporales Gestión y Servicios?
5. ¿Qué ventajas y desventajas le ve a las empresas de servicios temporales Gestión y Servicios?
6. ¿Qué opina de las empresas de servicios temporales en la ciudad? ¿por qué?
7. ¿Qué cree que le hace falta a las empresas de servicios temporales?
8. Nómbrame empresas de servicios temporales que conoce usted
9. Dígame una anécdota positiva que ha tenido con la empresas de servicios temporales Gestión y Servicios
10. Dígame una anécdota negativa que ha tenido con las empresas de servicios temporales Gestión y Servicios
11. ¿Ha utilizado usted las redes sociales para enviar hojas de vida? ¿Cuáles?
12. ¿Con que otra empresa de servicios temporales usted ha realizado firma de contratación laboral? Como ha sido ese proceso

### Anexo 3. Formato para entrevista a clientes actuales y potenciales, jefes de recurso humano o gerentes

#### FORMATO PARA ENTREVISTA A CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES Y JEFES DE RECURSO HUMANO O GERENTES

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Profesión:** \_\_\_\_\_

**Empresa que representa:** \_\_\_\_\_

**Sector:** \_\_\_\_\_

**Tamaño:** \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo lleva a cabo el reclutamiento del personal?
2. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento del personal que usted realiza con las agencias de empleo?
3. ¿Qué opina de las agencias de empleo en la ciudad? ¿por qué?
4. ¿Cómo describe la agencia de empleo Gestión y Servicios con la que selecciona el personal? ¿por qué?
5. ¿Cómo se enteró de la existencia de la agencia de empleo Gestión y Servicios?
6. ¿Cuánto tiempo lleva usted contratando los servicios con la agencia de empleo Gestión y Servicios?
7. ¿Describame que servicios le ofrece a usted la agencia de empleo Gestión y Servicios?
8. ¿Cuáles de esos servicios adquiere usted? ¿por qué?
9. ¿Con que otra agencia de empleos usted ha realizado contratación de personal? ¿por qué?
10. ¿Qué tipos de perfil son los que contrata usted en el personal de las agencia de empleo Gestión y Servicios?
11. ¿Cuál es el promedio de permanencia de los trabajadores que contrata usted de la agencia de empleo en la organización?
12. ¿Qué porcentaje de sus empleados contratados con la agencia están totalmente comprometidos y están haciendo su mejor trabajo?
13. ¿Cuéntenos una anécdota **positiva** que haya tenido con la agencia de empleo?
14. ¿Cuéntenos una anécdota **negativa** que haya tenido con la agencia de empleo?
15. ¿Qué le hace falta a la empresa Gestión y Servicios?
16. Cuéntenos ¿qué ventajas le ve a la agencia de empleo Gestión y Servicios?
17. Cuéntenos ¿qué desventajas encuentra a la empresa de empleo Gestión y Servicios?
18. ¿Es importante el perfil del candidato en Facebook, LinkedIn o lo que escribe en Twitter? ¿por qué?



#### **Anexo 4. Formato para entrevista a empleados que no son clientes de la empresa Gestión & Servicios EST**

##### **FORMATO PARA ENTREVISTA A EMPLEADOS QUE NO SON CLIENTES DE LA EMPRESA GESTION & SERVICIOS EST**

Edad: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

1. ¿En qué empresa trabaja usted?
2. ¿Cuánto lleva trabajando en la empresa?
3. ¿Cómo se vinculó usted con esta empresa para la que trabaja?
4. Si fue vinculada por medio de empresas de servicios temporales, ¿cuál es la agencia?
5. ¿Qué opina de las empresas de servicios temporales en la ciudad? ¿por qué?
6. ¿Qué ventajas y desventajas encuentra usted en las empresas de servicios temporales?
7. ¿Qué cree que le hace falta a las empresas de servicios temporales?
8. Nómbrame empresas de servicios temporales que conoce usted
9. Dígame una anécdota positiva con una empresas de servicios temporales que haya tenido usted
10. Dígame una anécdota negativa con una empresas de servicios temporales que haya tenido usted
11. ¿Ha utilizado usted las redes sociales para enviar hojas de vida? ¿Cuáles?
12. ¿Con que otra empresa de servicios temporales usted ha realizado firma de contratación laboral? ¿Cómo ha sido ese proceso?

## **Anexo 5. Resumen respuestas a entrevistas**

### **Hábitos de reclutamiento de personal**

- Procesos directos de selección.
- Agencias de empleo temporal.

### **Procesos**

- Perfiles.
- Convocatoria.
- Verificación referencias y Validación de experiencia.
- Pruebas sicotécnicas.
- Entrevistas.
- Elección.

### **Percepción Agencias de empleo temporal**

- Los procesos duran aproximadamente siete días.
- Positiva.

### **Percepción de Gestión & Servicios**

- Los empleados tienen dudas e inquietudes con cobros adicionales.
- Problemas con la facturación.
- Coordinador debe estar más atento de los empleados.

### **Publicidad**

- Voz a voz positivo.
- Referidos.
- Entrega de propuesta.
- Conocido del gerente.

**Tiempo**

- Entre 6 meses y 7 años.

**Portafolio de servicios**

- a. Manejo de personal y manejo de nómina.
- b. Clasificación de estibas, envase y canasta de envase que es lo que el necesita.
- c. Contratación de labores puntuales administrativo, porque este tema es desgastante.
- d. La contratación del personal.
- e. Reclutamiento de personal, preselección, nómina, contratos, afiliaciones, pagos de nóminas y liquidaciones.
- f. Todo el proceso.

**Competencia**

- Tempo- unidos
- Acción.
- Summar Productividad (Sertempo).

**Tipos de perfiles que se contratan**

- Oficios Varios.
- Comercial.
- Operativo.
- Administrativos.

**Tiempo de vinculación**

- Entre 1 y 2 años.

**Porcentaje de compromiso**

- Entre un 50% al 100% de compromiso.

**Anécdotas positivas**

- Motivan a los empleados.
- Cumplimiento de los pagos.
- Articulación entre la empresa y la agencia de empleos.
- Buena relación.

**Anécdotas negativas**

- Rotación del personal.
- Una empleada quería pedir un subsidio para comprar casa y no pudo por estar vinculado a una agencia de empleos.
- Dificultades en el pago a los empleados.
- Que la nómina no se generó a tiempo.

**Oportunidades de mejoramiento para Gestión y Servicios**

- Información detallada de los pagos y descuentos de nómina a los empleados.
- Incertidumbre laboral para los empleados.

**Ventajas competitivas de Gestión & Servicios**

- Cumplimiento en los pagos.
- Capacidad instalada adecuada.
- Contratación inmediata.
- Servicio.

**Desventajas de Gestión & Servicios**

- Que los empleados no saben cuánto le descuentan.
- Sentido de pertenencia de los empleados.
- Los empleados de Gestión & Servicios se quejan con la empresa que contrata.

**Redes sociales**

- No consultan las redes sociales.

**Empleados de Gestión y Servicios**

La mayoría de empleados no han tenido inconvenientes, pero algunos piden que estén más pendientes de ellos.