

Herramientas Estratégicas que permitirán generar sostenibilidad y posicionamiento a la empresa
Eficacia S.A. en el sector BPO/Outsourcing en Colombia

Autor

Edward Robinsson Ballesteros Serrano

Código: 80019736

Asesor

Sugey Johana González Castañeda

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Bogotá, Cundinamarca

2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá, Cundinamarca

Mayo de 2019

Dedicatoria

Este gran logro académico y profesional, lo dedico en primera instancia al Altísimo Dios Padre quien ha bendecido con oportunidades mi vida y me guía en cada una de las decisiones tomadas, a Felipe y Juan Pablo, mis bellos hijos, motores en mi vida, a mi esposa Johanna Marcela Agudelo por su apoyo, compañía y respaldo incondicional, a mis padres Candelaria y Omar, por su amor, por siempre estar ahí y creer en mí y al cuerpo de docentes y personal administrativo de la UNAD por su permanente disposición en este proceso académico.

Agradecimientos

Doy gracias al Todopoderoso, por tantas bendiciones en la vida, por brindarnos la energía, salud, entusiasmo e imprimir las ganas que permiten dar a nuestro ser las posibilidades de continuidad académica, ampliar nuestros conocimientos y la proyección para día a día ser seres integrales y aportar positivamente al desarrollo del país, a la sociedad y a nuestras familias; así mismo deseo extender mi agradecimiento a la Doctora Sughey Johana Gonzalez Castañeda, asesora del proyecto, quien incondicionalmente acompañó y orientó de manera profesional el desarrollo, la estructura y redacción de la propuesta, poniendo a mi entera disposición su amplia experiencia y sabiduría.

Resumen

Eficacia S.A. es una empresa del sector BPO / Outsourcing que cuenta con 35 años en el mercado, su actividad económica está enmarcada en la prestación de servicios, especializada en el desarrollo de soluciones de negocio en mercadeo y promoción, ventas y servicio, producción y logística, talento humano, aseo y mantenimiento de instalaciones. Eficacia S.A. es una empresa grande, cuenta con aproximadamente 1800 empleados directos y 60.000 en misión para el año 2018, posee una estructura sólida y tiene integrados la mayoría de los procesos al interior de sus instalaciones.

Con un ambiente externo tan cambiante y amenazado por la competencia agresiva de tarifas de administración de compañías nacionales e internacionales, Eficacia S.A. requiere un análisis que le permita conocer su entorno actual y al corto plazo la posibilidad de construir las estrategias necesarias para alcanzar el futuro que la compañía requiere; y de esta forma posicionarse como una empresa sostenible que crece y perdura en el sector.

En 2010, un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la entonces Proexport –hoy ProColombia– valoró las ventajas competitivas del país en la tercerización de servicios y lo destacó como líder en América Latina. Ese mismo año, la firma de investigación india Tholons reconoció sus avances en el rubro de la exportación de servicios offshoring.

Desde 2012, el país se ha ubicado entre los 30 mayores destinos globales del sector, de acuerdo con la consultora estadounidense Gartner, y este año el Global Cities Index, preparado por A.T. Kearney, clasificó a tres ciudades colombianas entre las 125 de su ranking que pondera

aspectos como la actividad empresarial, el capital humano, el intercambio de información, la experiencia cultural y el compromiso político.

(Quesep, 2015), indica que “Colombia ha encontrado en el último lustro un lugar en el mapa internacional del outsourcing y la relocalización de servicios y empieza a convertirse en un jugador que gana reputación”.

Gracias al planteamiento del entorno actual de la organización, se podrá determinar cómo la compañía Eficacia S.A., ha implementado estrategias en el pasado y basados en la situación actual de la empresa, proponer posibles visiones que brinden la mejor alternativa, para encaminar una estrategia que determine la ruta para alcanzar el mejor escenario a futuro, disminuyendo los riesgos que puedan impactar la proyección deseable.

Para lograr este proyecto se ha realizado el estudio del entorno de la compañía mediante el análisis y aplicación de la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter; de las amenazas y oportunidades actuales gracias a las Matrices DOFA, POAM y MPC; permitiendo concluir al autor con la identificación y selección de las herramientas estratégicas de marketing que influyen en el sector BPO/Outsourcing en Colombia. Claramente, las propuestas de mejora presentadas no son independientes una de la otra, por el contrario, se logra una sinergia entre ellas.

En el análisis de las debilidades más relevantes de la organización, se encontrara la oportunidad en la implementación de un sistema tecnológico robusto que logre conocer y aplicar las megatendencias en temas de selección, formación, suministro, payroll y servicios especiales, mejoramiento en los procesos internos de gestión y servicio, marcadas oportunidades en customer care, aplicación y desarrollo de técnicas comerciales, entre otros.

Con las herramientas estratégicas sugeridas por el autor, se podrá cuantificar los posibles beneficios que obtendrá la compañía con la implementación de la propuesta, brindándole a la organización la gran oportunidad de cumplir con los objetivos primarios: sostenibilidad y mejoramiento en sus procesos internos, reflejado en el incremento de la rentabilidad alcanzando un sólido posicionamiento de la marca, optimización del nivel de ventas y reducción en el riesgo por el comportamiento de los competidores.

Abstrac

Eficacia S.A. is a company in the BPO / Outsourcing sector that has 35 years in the market, its economic activity is framed in the provision of services, specializing in the development of business solutions in marketing and promotion, sales and service, production and logistics, talent human, cleaning and maintenance of facilities. Eficacia S.A. is a large company, with approximately 1800 direct employees and 60,000 on mission for the year 2018, has a solid structure and has integrated most of the processes within its facilities.

With such a changing external environment and threatened by the aggressive competition of administration fees of national and international companies, Eficacia S.A. it requires an analysis that allows you to know your current environment and in the short term the possibility of building the necessary strategies to achieve the future that the company requires; and in this way position itself as a sustainable company that grows and lasts in the sector.

In 2010, a study carried out by the Inter-American Development Bank (IDB) and the then Proexport -now ProColombia- assessed the country's competitive advantages in service outsourcing and highlighted it as a leader in Latin America. That same year, the Indian research firm Tholons recognized its progress in the export of offshoring services.

Since 2012, the country has been ranked among the 30 largest global destinations in the sector, according to the US consultancy Gartner, and this year the Global Cities Index, prepared by A.T. Kearney, classified three Colombian cities among the 125 of its ranking that ponders aspects such as business activity, human capital, information exchange, cultural experience and political commitment.

(Quesep, 2015), indicates that "Colombia has found in the last five years a place in the international map of outsourcing and the relocation of services and begins to become a player that gains reputation".

Thanks to the approach of the current environment of the organization, it will be possible to determine how the company Eficacia SA, has implemented strategies in the past and based on the current situation of the company, to propose possible visions that allow to choose the best alternative, to direct a strategy that determine the route to reach the best future scenario, decreasing the risks that may impact the desirable projection.

To achieve this project, the study of the company's environment was carried out through the analysis and application of the Theory of the Five Competitive Forces of Michael Porter; of current threats and opportunities thanks to the DOFA, POAM and MPC Matrices; allowing us to conclude with the identification and selection of strategic marketing tools that influence the BPO / Outsourcing sector in Colombia. Clearly, the improvement proposals presented are not independent of one another, on the contrary, a synergy between them is achieved.

In the analysis of the most relevant weaknesses of the organization, we find the opportunity in the implementation of a robust technological system that allows you to know and apply the megatrends in terms of selection, training, supply, payroll and special services, improvement in internal processes of management and service, marked opportunities in customer care, application and development of commercial techniques, among others.

With the suggested strategic tools we can quantify the possible benefits that the company will obtain with the implementation of the proposal, allowing the organization to meet the primary objectives: sustainability and improvement in its internal processes, reflected in the increase in

profitability allowing a solid positioning of the brand, optimization of the level of sales and reduction in risk by the behavior of competitors.

Tabla de contenido

Introducción	19
1. Definición del problema de investigación	22
1.1. Antecedentes del problema	22
1.2. Formulación del problema	26
2. Justificación de la investigación	27
3. Objetivos.....	29
3.1. Objetivo general	29
3.2. Objetivos específicos.....	29
4. Marco teórico de la investigación	30
4.1. Bases teóricas y revisión de autores.....	32
4.1.1. Revista Escenarios: empresa y territorio (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia.	32
4.1.2. Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de componentes principales (2016).	33
4.2. Definición de conceptos claves	34
4.2.1. Benchmarking	34
4.2.2. Competitividad.....	35
4.2.3. Fuerzas de Porter.....	36
4.2.4. Planeación estratégica.	37
4.2.5. Ventaja Competitiva.	38
5. Marco Jurídico	40
5.1 Constitución Política de Colombia.	43
5.2 Leyes (Congreso de la Republica).	45

	12
5.2.1 Decretos.	46
5.2.2 Resoluciones.	48
5.3 Figuras de intermediación laboral en Colombia	49
5.3.1 Las empresas de servicios temporales.	49
5.3.2 Las empresas de servicios complementarios.	50
5.3.3 Empresas asociativas de Trabajo.	51
5.3.4 Contratistas Independientes.	51
6. Marco Metodológico.....	53
6.1. Tipo de Investigación.	53
6.2. Tipo de estudio.	53
6.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.	54
6.3.1. Fuentes primarias.	54
6.4. Instrumento de la Investigación.	55
6.4.1. Entrevista.	55
6.4.2. Análisis Dofa.	56
6.5. Población y Muestra.	56
6.5.1. Procedimiento.	59
6.5.2. Análisis de los datos.....	59
6.5.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	82
6.5.4. Análisis DOFA.....	92
7. Planeación Estratégica	127
7.1. Direccionamiento Estratégico	127
7.2. Objetivos	129
7.3. Políticas Actuales	131
7.4. Principios Corporativos Actuales.....	132

7.5. Valores Corporativos Actuales.....	132
8. Diagnostico Estratégico	137
8.1. Diagnostico externo POAM.....	137
8.2. Análisis y Evaluación de la Matriz POAM.....	141
9. Matriz de perfil Competitivo MPC.....	144
a. Aplicación de matriz perfil competitivo MPC.....	145
10. Matriz de la ventaja competitiva.....	148
10.1. Modelo de los entornos genéricos de Boston Consulting Group	148
10.2. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva (de las Fortalezas y Debilidades a la identificación de la Ventaja Competitiva)	152
11. Propuesta Estratégica	163
11.1. Objetivo General.....	163
11.2. Propuesta estratégica competitiva enfocada en las cinco fuerzas de Porter	163
12. Conclusiones	177
13. Recomendaciones	180
14. Referencias.....	182

Lista de tablas

Tabla 1. Relación de número de Empresas Clientes Unidad T&S de la organización Eficacia 2019.	56
Tabla 2. Relación de número de Empresas a las cuales se les realizo visita para entrevista presencial.	58
Tabla 3. Evaluación Externa Directa	95
Tabla 4. Evaluación Externa Directa (Grupo Acción Plus).....	96
Tabla 5. Evaluación Externa Directa (Activos S.A.).....	97
Tabla 6. Evaluación Externa Directa (Manpower de Colombia S.A.).....	98
Tabla 7. Variables Económicas.....	100
Tabla 8. Variables Tecnológicas.....	101
Tabla 9. Variables Sociales y Culturales	103
Tabla 10. Variables Político – Legales	104
Tabla 11. Variables Ecológicas y Ambientales	105
Tabla 12. Aspectos Empresariales: Área de Producción	108
Tabla 13. Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas	109
Tabla 14. Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas.....	110
Tabla 15. Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano	111
Tabla 16. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Planeación	112
Tabla 17. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Organización	113
Tabla 18. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Dirección	115
Tabla 19. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Control.....	116
Tabla 20. Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas).....	118
Tabla 21. Diagnostico Interno (Fortalezas y Debilidades)	118
Tabla 22. Estrategias F.O.....	120
Tabla 23. Estrategias F.A.....	121
Tabla 24. Estrategias D.O.	123

Tabla 25. Estrategias D.A.	124
Tabla 26. Matriz DOFA o FODA	126
Tabla 27. Análisis de la Misión de Eficacia S.A.	127
Tabla 28. Análisis de la Visión de Eficacia S.A.	128
Tabla 29. Análisis de las Metas Corporativas de Eficacia S.A.....	129
Tabla 30. Análisis de los Objetivos Corporativos de Eficacia S.A.	130
Tabla 31. Matriz Diagnostico Externo POAM	138
Tabla 32. Matriz de Perfil Competitivo	145
Tabla 33. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 1	152
Tabla 34. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 2.....	153
Tabla 35. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 3.....	154
Tabla 36. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 4.....	155
Tabla 37. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 5.....	155
Tabla 38. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 6.....	156
Tabla 39. Matriz de Debilidades	157
Tabla 40. Propuesta estratégica competitiva enfocada en las cinco fuerzas de Porter	168

Lista de gráficos

Grafico 1. Porqué utilizan el servicio de la empresa Eficacia S.A.	60
Grafico 2. Servicios más buscados por los clientes en las Empresas BPO/Outsourcing y EST a nivel nacional	61
Grafico 3. Valores Agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales y BPO/Outsourcing	64
Grafico 4. Calidad del servicio en cuanto a Procesos de Selección.....	68
Grafico 5. Calidad del Servicio en la Oportunidad de los pagos del personal.....	69
Grafico 6. Calidad del Servicio en Pagos de Aportes de Seguridad Social	70
Grafico 7. Atributos importantes al seleccionar una Empresa BPO / Outsourcing	71
Grafico 8. Importancia de la Calidad al seleccionar Empresa de Servicios Temporales	73
Grafico 9. Importancia del Precio al seleccionar Empresa de Servicios Temporales	73
Grafico 10. Importancia de la Marca al seleccionar Empresas de Servicios Temporales	74
Grafico 11. Importancia del Servicio Post Venta al seleccionar EST/BPO Outsourcing.....	75
Grafico 12. Importancia de la Cobertura al seleccionar EST/BPO Outsourcing.....	76
Grafico 13. Importancia del Nivel Tecnológico al seleccionar EST/BPO Outsourcing.....	76
Grafico 14. Qué esperan las Empresas Comerciales del servicio ofrecido por Eficacia S.A.	77
Grafico 15. Importancia de la opinión de los Grupos de Referencia.....	78
Grafico 16. Influencia de los grupos de referencia	79
Grafico 17. Medios a través de los cuales se han conocido las Empresas de Servicios Temporales	80
Grafico 18. Quienes participan en la decisión de tomar el servicio de la EST/BPO Outsourcing	81
Grafico 19. Matriz de Fortalezas	157
Grafico 20. Matriz de Debilidades.....	158
Grafico 21. Matriz de la Ventaja Competitiva.....	159
Grafico 22. Análisis Matriz de la Ventaja Competitiva.....	160

Lista de figuras

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	30
Figura 2. Pirámide de Hans Kelsen.....	42
Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la compañía Eficacia S.A.	83
Figura 4. Organigrama de la compañía Eficacia S.A.....	134
Figura 5. Matriz Ventaja Competitiva (BCG 1981)	149
Figura 6. Matriz Ventaja Competitiva (BCG 1981) aplicada a Eficacia S.A.	150

Lista de anexos

Anexo 1. Formato de cuestionario/entrevista para los representantes de las compañías clientes
..... 188

Introducción

La planeación estratégica sin lugar a duda ha nacido como la gran opción de brindar una respuesta al entorno, para hacer frente de la mejor forma a los inconvenientes tanto internos como externos, que a las organizaciones hoy en día se le puedan presentar. Adicionalmente se busca potencializar los aspectos positivos y mitigar los impactos negativos que puedan favorecer o afectar a la compañía, permitiéndole productividad, rentabilidad y claro está convertirse en una organización sostenible.

Teniendo en cuenta lo anterior, se podrá de igual forma establecer que las herramientas estratégicas han estado siempre vinculadas con los conceptos propios del mercadeo. Más aun, en las últimas décadas la influencia del mercadeo en el pensamiento estratégico ha crecido considerablemente.

Conceptos como la innovación, calidad del producto, diferenciación del producto, posicionamiento del producto, segmentación de los mercados, planificación de nuevos productos, satisfacción a largo plazo del consumidor, entre otros, son términos aplicados y con influencia en el pensamiento estratégico actual.

Con base a lo anterior, surge como objetivo general de esta investigación, establecer las herramientas estratégicas que le brinden a la Compañía Eficacia S.A. posicionamiento en el sector, lograr la tan anhelada sostenibilidad en el tiempo y la diferenciación de la empresa ante su competencia.

Para llevar a cabo el presente proyecto se desarrolla un marco metodológico para ser ejecutado en diferentes etapas con el fin de realizar un análisis que brinde a la compañía Eficacia S.A., la posibilidad de conocer su situación, sus entornos, e identificación de los procesos más importantes

que intervienen en su adecuado funcionamiento y las variables estratégicas que más influyen en la compañía tanto a nivel interno como externo.

En la primera fase el autor buscara desarrollar un análisis del sector y la identificación de las variables que interactúan dentro de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter en el mercado BPO/Outsourcing y su aplicación a la compañía Eficacia S.A.

En la segunda fase se llevará a cabo la identificación de la planeación estratégica actual de la organización, permitiéndonos conocer a fondo su Misión, Visión, Metas, Objetivos, Políticas, Principios, Valores Corporativos, y Estructura; lo que nos guiara con mayor claridad a diseñar las herramientas estratégicas que buscaran aprovechar al máximo el potencial existente en la organización.

En una tercera fase, y con el desarrollo de la Matriz POAM se lograra identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización.

En una cuarta fase y a través de la Matriz del perfil competitivo (MPC) buscara identificar y analizar los principales competidores de Eficacia S.A., así como las fortalezas y debilidades en relación con la estrategia de la compañía objeto de estudio.

En el curso de la investigación, y ya en la fase seis, el autor se apoyara con la aplicación del Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva, la cual será construida con las Fortalezas y Debilidades de la organización, y que conducirá a identificar las Ventajas Competitivas de la misma.

En una última etapa, y con la recolección de los datos de las fases anteriores, al autor podrá construir las actividades asociadas a las herramientas estratégicas, que sirvan como instrumento a la organización para la obtención de un mayor crecimiento en el sector y sostenibilidad en el tiempo.

Concluyendo el proceso de investigación, con el apoyo de la información y con los resultados más relevantes del estudio, se buscara llevar a cabo un análisis detallado de la empresa aplicando metodología moderna aprendida en la especialización de Gerencia Estratégica de Mercadeo, de igual forma el autor tendrá la capacidad de ejecutar un diagnóstico completo de la situación actual y su entorno, y al final exponer una serie de actividades asociadas a herramientas estratégicas y soportadas con todos los hallazgos de la investigación y cuyo objetivo es que la Gerencia General y las Gerencias de Unidad de Negocio cuenten con un plan de acción a futuro para lograr la sostenibilidad de la organización desplegando estrategias que le permitan crecer en el mercado, ser más rentables y lograr reconocimiento en el sector BPO/Outsourcing tanto a nivel nacional como internacional.

Por último, se espera que con los planteamientos y sugerencias brindadas en el curso de la investigación, se pueda presentar una sana discusión que sea de beneficio para la organización en cuanto que facilitará la comprensión de la importancia de establecer estrategias acordes, y tener un concepto más claro sobre las oportunidades que ofrece el mercado y la identificación oportuna de los posibles riesgos en el sector BPO/Outsourcing.

1. Definición del problema de investigación

1.1. Antecedentes del problema

Según recientes informes desarrollados por Adecco Outsourcing en el mundo, el Top 10 de países líderes en servicios de externalización en el mundo son: España, Japón, Colombia, Perú, Portugal, Alemania, Bulgaria, Italia y Korea del Sur. Por su parte, los procesos que son tendencia a externalizar son: IT, Contact Center, procesos de supply chain (logísticos), procesos industriales, actividades comerciales y de trade marketing.

Para el año 2018, en Colombia la tercerización de servicios se empieza a ubicar como una de las industrias que más empleo empieza a generar en el país y genera un importante aporte al PIB.

Según información extractada de (Dinero, 2017), el sector de la tercerización mueve más de 6 billones de pesos al año y aporta 1.2% al PIB y genera cerca de 350.000 empleos en el total de la industria incluyendo contact centers, BPO, KPO e ITO; y se encuentra más concentrada en Bogotá, aunque empieza a ganar importancia en Armenia, Pereira, Cali, Medellín y Barranquilla.

Por otra parte (Quesep, 2015), directora Ejecutiva de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, informa que este año la tendencia de crecimiento del sector se podría mantener ya que durante los últimos cinco años ha venido en crecimiento, llegando a un promedio anual del 20 %, actualmente, Bogotá, con 48,74 %, y Medellín, con 19,34 %, concentran la mayor cantidad de empleos, mientras que Manizales, con 6,63 %; Barranquilla, con 3,72 %; Cali, con 8,23 %, y Bucaramanga, con 2,40 %, han logrado buen crecimiento. Como punto importante para resaltar se encuentra que un 54 % de los trabajadores de esta industria adelantaron estudios técnicos, tecnológicos y profesionales.

Todos estos desempeños desembocan en grandes resultados. El más importante: Colombia se encuentra entre los 30 países líderes del BPO en el mundo. Esto después de analizarse 10 importantes aspectos de la industria. El país se destacó en temas como el idioma español, talento humano, infraestructura, legislación, madurez del negocio, costos, sistema educativo, ambiente político y económico. Entre 2015 y 2016 el país ascendió tres puestos en el ranking de la consultora AT Kearney.

El ranking de los 30 países efectivos para prestar servicios de BPO está clasificado en tres regiones: América; Asia – Pacífico y Europa; Medio Oriente y África. América tiene ocho países de los cuales cinco están en Suramérica y los tres restantes en Centroamérica.

El sector BPO en el país tiene un plan de acción que busca ubicar al país entre los 25 mejores proveedores de servicios tercerizados de alto valor en el mundo para el año 2032, y de esta forma tener una participación del 3.4% en el PIB exportaciones por 2.500 millones y llegar a generar unos 580.000 empleos de alta calidad.

Aunque el país cuenta con una cultura empresarial arraigada en la tercerización de servicios de suministro de personal, entre otros procesos, es necesario acabar con varios mitos en el ámbito legal y cultural sobre la externalización de servicios para permitirle a este servicio afianzarse en todas aquellas pequeñas, medianas y grandes empresas, así como potencializar su productividad.

En materia legal, la prestación de servicios de BPO debe estar ligada al cumplimiento de la legislación laboral, realizar contratos de servicios acordes a la realidad del proceso y/o servicio a externalizar, tener tarifas de servicio y no de suministro de personal, definir responsabilidades claras por parte del contratante y contratista, todo esto ligado al cumplimiento de indicadores y acuerdos de servicio. Por otra parte, en cuanto a lo cultural, se hace necesario derribar el mito

sobre la externalización como sinónimo de precariedad laboral, contratos de prestación de servicios o empleos que no respetan la legislación laboral colombiana, los cuales llevan a muchas empresas al pago de multas por subordinación laboral o externalización indebida, entre otros.

Para (Higuera, 2018) en Colombia se hace necesario promover una cultura de generación de beneficios, de valor y mejora en procesos, factores que le permitirán a las organizaciones ganar mayor eficiencia y productividad. Para esto, el Outsourcing es una herramienta clave para el desarrollo de la economía, capaz de atender de manera efectiva todos aquellos procesos susceptibles a externalizar, lo que brindara a la empresa la posibilidad de enfocarse en sus clientes y el desarrollo objetivo de su negocio.

La externalización de servicios se convierte en un actor clave, a favor no sólo, de las grandes empresas sino también de las Pymes que gracias a la tecnología, avanzan en su transformación para ser más innovadoras y productivas. En este sentido, el sector empresarial y los trabajadores deben cambiar la manera en cómo conciben este tipo de servicio, su aporte real a los objetivos estratégicos de las empresas y los beneficios para el colaborador, que reafirmen en verdad contribuyendo al desarrollo industrial del país.

La actual industria del Outsourcing y servicios BPO en Colombia, tiene como finalidad buscar mejoras y brindar un enfoque estratégico y de competitividad a las organizaciones, las cuales día a día buscan mejorar la calidad en sus procesos de negocios y de esta forma generar o potencializar ventajas competitivas en cada sector.

Según (Porter, 2006), para lograr una buena estrategia competitiva la empresa debe conocer todo su entorno de competencia y de esa forma poder enfrentar de una mejor manera las fuerzas externas.

Es importante precisar que la mejor opción para las empresas del sector Outsourcing y servicios BPO en Colombia, no es la especialización en una sola área de las compañías, sino por el contrario la creación de opciones y ofrecimiento de un portafolio diverso e integral que permita dar soluciones estratégicas a las diferentes necesidades de las organizaciones. No obstante, esta diversificación es muy poco empleada y especialmente en Colombia los servicios BPO se concentran principalmente en servicios de suministro, selección y formación de personal, es decir, es primordial que las compañías del sector incursionen en servicios que sean diferenciadores ante la competencia y generadores de ventajas competitivas.

El realizar un reconocimiento a las estrategias corporativas de la empresa Eficacia S.A. va a permitir identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, se podrá establecer tanto el perfil estratégico como la forma de configurar y determinar condiciones en que la organización trabaja y puede competir en el mercado.

La empresa Eficacia S.A. hasta el momento ha demostrado trabajo responsable y diligente, y esto se hace evidente en su desarrollo y posicionamiento en el mercado, pero como toda organización que está en proceso de consolidación debe realizar ajustes a nivel administrativo y de prestación de servicios. Para lo anterior es importante agilizar, difundir y poner en marcha los procesos, mucho más en sectores de impacto en la economía del país, como lo es el sector de servicios, el cual tiene un gran potencial de desarrollo para el país.

Es muy importante que las empresas como Eficacia S.A. que han labrado un camino de consolidación en su sector procure tener un crecimiento conjunto entre el portafolio de servicios ofrecidos de cara al cliente, así como una estructura organizacional, administrativa, técnica, financiera y de personal que de la opción soportar el crecimiento y ofrecer servicios de alta

calidad, pues cuando una empresa está bien consolidada en su interior puede brindar con mayor efectividad beneficios a la sociedad.

La empresa cuenta con una naciente infraestructura tecnológica que aún no se encuentra al alcance de la competencia dándole un carácter diferenciador y una ventaja competitiva muy importante frente a ellos, además del nuevo horizonte estratégico para el periodo 2016 – 2021.

La competitividad de las compañías BPO / Outsourcing ha incrementado y lo seguirá haciendo de forma gradual, como resultado del planteamiento y puesta en marcha de estrategias apropiadas que dan efectividad si quienes hacen uso de ella logran su apropiación y adherencia.

1.2. Formulación del problema

En virtud de lo anteriormente expuesto y en el entendido que las organizaciones deben estar bajo un continuo proceso de renovación e innovación de sus portafolios, para evitar un posible estancamiento en el mercado, que los pueda llevar a la obsolescencia, se ha formulado la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar una estrategia basados en la técnica gerencial del benchmarking que permita introducir mejores prácticas de negocio en la compañía Eficacia S.A. desde el análisis estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter?

2. Justificación de la investigación

El análisis del entorno de la organización, de sus competidores, de sus fortalezas y sus amenazas, y el diseño y divulgación de las herramientas estratégicas para la compañía Eficacia S.A. definirá la posible ruta organizacional que deberá seguir la empresa para lograr sus objetivos, bajo las directrices de calidad, eficiencia y eficacia requerida por su mercado meta, teniendo en cuenta los objetivos institucionales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción. El realizar dicho análisis bajo las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter va a permitir identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, se podrá establecer tanto el perfil estratégico como la forma de configurar y determinar condiciones en que la organización trabaje y puede competir.

Este diagnóstico medirá la eficiencia de la organización, con el significado íntegro de la competitividad; para su realización se hace necesario partir desde el origen mismo de la empresa, su misión, visión, objetivos y propósitos para establecer los factores de mejora y la forma de cómo encaminarlos hacia el éxito. Posteriormente se fijaran con base en ellos las estrategias que irán encaminadas a la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la Compañía.

En este proceso de diagnóstico, el autor podrá establecer que la organización Eficacia S.A. ha buscado redefinir su Horizonte Estratégico, al igual que la estrategia de comunicación la cual se focalizara en el relacionamiento con sus grupos de interés y que incluye atributos corporativos. Adicionalmente, con la elaboración de este trabajo el futuro especialista buscara cumplir y demostrar las habilidades y conocimientos adquiridos durante el curso de la Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

Para llevar a cabo esta propuesta es fundamental que el estudiante ponga en práctica temas académicos de los distintos cursos vistos en la Especialización: Pensamiento Estratégico, Mercadeo Prospectivo, Inteligencia de Negocios, Estructuras Organizacionales Flexibles, entre otros. Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación será necesario emplear algunos conceptos y teoría del modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter. De igual forma establecer el análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de la matriz DOFA, instrumento analítico que identifica las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo; identificar y analizar la planeación estratégica de la organización; diagnosticar sus oportunidades y amenazas mediante la Matriz POAM; realizar el levantamiento y análisis de los principales competidores de la organización mediante la Matriz MPC y culminar con la identificación de las ventajas competitivas y el diseño de las herramientas estratégicas que ayudará a la empresa a tener claro a dónde quieren llegar (visión) y cuáles serán sus propósitos en el mediano y largo plazo. Planteadas las metas y objetivos, el autor buscara establecer las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de impacto competitivo basado en la técnica gerencial del benchmarking que permita establecer mejores prácticas de negocio en la compañía Eficacia S.A. desde el análisis estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter

3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Eficacia S.A. identificando su perfil de oportunidades y amenazas, a través del análisis de la matriz POAM.
- Definir el perfil competitivo de la organización apoyados en el análisis y evaluación de sus principales competidores, por medio de la matriz MPC (Matriz de perfil Competitivo),
- Identificar las ventajas competitivas de la compañía Eficacia S.A. en el sector BPO / Outsourcing, mediante la aplicación y análisis de la Matriz Competitiva.

4. Marco teórico de la investigación

Michael Eugene Porter (nacido en 1947), es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios en Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

Porter es graduado en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Este análisis se fundamenta en un modelo conocido como el “Modelo de las cinco fuerzas”, el cual establece, que estas generaran una rentabilidad a largo plazo en el mercado o en un segmento de este, por lo cual toda empresa debe evaluarse con base a dichas fuerzas.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Michael Porter



Fuente: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980.

De acuerdo a (Porter, 1980), a las cinco fuerzas, las organizaciones deben evaluarse si el mercado pierde atractivo con respecto a:

- La amenaza de nuevos competidores: Cuando las barreras de entrada son fáciles, si los nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y, tienen capacidad para apoderarse de cierta parte del mercado.
- La rivalidad entre los competidores: Son numerosos los competidores y están bien posicionados, los costos son altos por lo tanto estarán enfrentándose constantemente a guerra de precios, las campañas publicitarias son agresivas, facilidad de promociones y entrada de nuevos productos.
- El poder de negociación de los proveedores: Los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen condiciones de precio y tamaño de pedido, si los insumos que suministran son clave, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- El poder de negociación de los compradores: Los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Existen productos sustitutos reales o potenciales, si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, los precios más bajos y la tecnología reducen los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Con esta herramienta, los empresarios apoyados por los consultores realizan un análisis de la situación del sector estratégico al que pertenecen las organizaciones, con la finalidad de desarrollar estrategias que les permitan obtener y mantener ventajas competitivas.

4.1. Bases teóricas y revisión de autores

Los estudios estratégicos basados en las Fuerzas de Porter para el sector BPO / Outsourcing en Colombia son limitados, sin embargo, existen algunos análisis explicativos, que se citarán a continuación:

4.1.1. Revista Escenarios: empresa y territorio (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia.

Aplicando la “Teoría de Diamante de la Competitividad Nacional” (Porter, The Competitive Advantage of Nations, 1990), se pueden determinar las fuerzas y asimismo las debilidades competitivas que tiene Antioquia, para desarrollar un sector como el de BPO en la región. Grosso modo, se puede decir que la existencia de recurso humano diverso y calificado, la cantidad de población en edad de trabajar, los bajos costos de mano de obra, los beneficios que ofrece el gobierno en la parte impositiva, un sector privado bien estructurado, la presencia de entidades de apoyo, el buen ambiente para hacer negocios y un crecimiento generalmente sostenido en los últimos años, son puntos claves y hacen de la región un lugar atractivo para establecer y desarrollar la industria de BPO, enfocada en sus ventajas competitivas y comparativas en su propósito decidido de internacionalización de ciudad, como es el caso de Medellín, posicionada hoy como la ciudad más innovadora del mundo (Sanchez Torres, 2014).

El objetivo de la investigación es plantear la “tercerización” a través del BPO, como una nueva modalidad de contratación vía Outsourcing, respondiendo a la gestión de procesos subcontratados que vincula la responsabilidad, no solo del desarrollo eficiente y eficaz de las actividades entregadas, sino también como responsable de implementar procesos de mejoramiento continuo que apunten a mejorar los niveles de productividad del sector empresarial.

Es en este contexto en el cual se desarrolla el artículo, y el cual pretende, desde la contextualización del desarrollo de estos nuevos sectores a nivel mundial, evidenciar el impacto de estos en Colombia, con el desarrollo de sus clústers y sus estrategias regionales.

4.1.2. Perfil competitivo de empresas de tercerización de procesos de Bogotá: análisis de componentes principales (2016).

La necesidad que tienen las empresas de ejercer una mayor participación en el mercado las ha llevado a ser productivas, innovadoras, líderes en sus costos, generadoras de un valor diferenciador (Porter, 2006), a ofrecer productos y servicios que respondan a una serie de exigencias establecidas por los clientes, así como a mejorar sus procesos y procedimientos para que no se limiten solo a satisfacer una necesidad, sino a trascender en pro de su desarrollo (Arrona Hernandez, 1984).

Los procesos de tercerización a nivel mundial han surgido como respuesta al desarrollo económico, social y tecnológico que presenta día a día el mercado, y sin lugar a duda también de la necesidad de las organizaciones en especializarse y de esta forma responder a la demanda, en el entendido del comercio como una actividad altamente competitiva.

La externalización de servicios se convierte en un actor clave, a favor no sólo, de las grandes empresas sino también de las Pymes que gracias a la tecnología, avanzan en su transformación

para ser más innovadoras y productivas. En este sentido, el sector empresarial y los trabajadores deben cambiar la manera en cómo conciben este tipo de servicio, su aporte real a los objetivos estratégicos de las empresas y los beneficios para el colaborador, que permitan reafirmar que en verdad contribuye al desarrollo industrial del país.

4.2. Definición de conceptos claves

Conceptos claves: Benchmarking, Competitividad, Fuerzas de Porter, Planeación Estratégica y Ventaja Competitiva.

4.2.1. Benchmarking

Al revisar la teoría encontramos que el benchmarking es el proceso mediante el cual tomamos lo mejor de productos, servicios o procesos de una organización para llevarlo a cabo, implantarlo o mejor implementarlo en otra organización. Para algunos es un proceso de mejores prácticas a desarrollar y para otros es una de las técnicas gerenciales de vanguardia.

Según (Tripier, 2002) define el benchmarking como una técnica gerencial la cual tiene su concepto basado en la comparación, puede definirse como el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización.

Por su parte (Alonso A. & Martin C., 2004), en un estudio sobre Benchmarking definen que el proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en cuatro tipos: interno, competitivo, funcional y genérico.

- **Benchmarking Interno:** Este tipo examina dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas.
- **Benchmarking Competitivo:** Se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar

y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking, radica en la confidencialidad de la información.

- **Benchmarking Funcional:** Esta herramienta se desarrolla principalmente, entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí.
- **Benchmarking Genérico:** Está orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.

Entre tanto (Codling, 1992) comenta que el Benchmarking se puede utilizar en diversas áreas. Para tener en cuenta, en los años 60, el sector industrial utilizó esta herramienta para obtener mayor flexibilidad y cambios de imagen, y en los años 80, se empleó para los mercados globales y el incremento de los clientes informados.

4.2.2. Competitividad.

Para entrar a definir competitividad nos debemos remitir a diversos autores, al referirse de un concepto bastante amplio. No obstante, podría concluir que la competitividad es el conjunto de recursos, habilidades o atributos que pueden hacer superior a aquel que posee dichos conceptos. Es claramente un concepto relativo en donde se establece una comparación en el rendimiento de una organización con respecto a su universo.

Cuando entramos a definir la competitividad en el ámbito organizacional, podemos traer a colación lo expuesto por (Araya Guzman, 2004), quien refiere que la capacidad de producir valor en el conocimiento y su gestión, se pueden convertir en el factor clave para la innovación y la consolidación de una organización en un entorno globalizado.

Por su parte (Porter & Kramer, 2002) definen la competitividad como un atributo o cualidad de las empresas, no de los países, donde está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias conexas y de

apoyo, y estrategia. Tales atributos y su interacción explican por qué innovan y se mantienen competitivas las empresas ubicadas en determinadas regiones.

4.2.3. Fuerzas de Porter.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se ha considerado como una poderosa herramienta de evaluación de gestión y modelo estratégico, el cual permite realizar un análisis externo de una organización, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece.

De acuerdo a (Porter, 1980) existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Las organizaciones deben evaluarse si el mercado pierde atractivo con respecto a:

- La amenaza de nuevos competidores: cuando las barreras de entrada son fáciles, si los nuevos participantes pueden llegar con nuevos recursos y, tienen capacidad para apoderarse de cierta parte del mercado.
- La rivalidad entre los competidores: son numerosos los competidores y están bien posicionados, los costos son altos por lo tanto estarán enfrentándose constantemente a guerra de precios, las campañas publicitarias son agresivas, facilidad de promociones y entrada de nuevos productos.
- El poder de negociación de los proveedores: los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos e imponen condiciones de precio y tamaño de pedido, si los insumos que suministran son clave, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo, si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- El poder de negociación de los compradores: los clientes están bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo

para el cliente, si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: existen productos sustitutos reales o potenciales, si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, los precios más bajos y la tecnología reducen los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4.2.4. Planeación estratégica.

Aunque la planeación estratégica puede considerarse como un concepto de antaño, sin lugar a dudas debe ser considerado como un esfuerzo sistemático de las organizaciones cuyo propósito básico sea que a través de planes detallados permitan la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.

Para (Chiavenato & Sapiro, 2011) la planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

Por su parte (Mintzberg & Quinn, 1991) definen la planeación estratégica como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de

desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. Además, a excepción de algunas empresas, cuyo ejemplo serán tratados en este libro, cualquier compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable.

4.2.5. Ventaja Competitiva.

En un mundo tan cambiante con mercados altamente dinámicos, las organizaciones deben poseer claramente ventajas únicas y sostenibles respecto a sus competidores, donde dichas ventajas brinden la opción de obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado.

Las compañías deben definir y establecer las fuentes para generar este tipo de ventajas, como la ubicación de la empresa, la calidad e innovación en sus productos, servicios o procesos, o menores costos de producción entre otros factores.

Para (Porter, 1998) la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva precisa conocer no solo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores. Adicionalmente, nos recalca que para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales.

En otra publicación (Porter, 2011) afirma que el alcance o ámbito competitivo ejerce un efecto relevante sobre la ventaja competitiva, porque mejora la configuración y la economía de la cadena de valor; dicha cadena posee cuatro (4) tipos de alcance que inciden en ella:

- Alcance del segmento: Nicho de mercado y variables producidas.

- Alcance vertical: Medida en que las actividades no las realizan empresas independientes (terceros), sino que se llevan a cabo dentro de la empresa (autosuficientes).
- Alcance geográfico: Regiones, países o grupos de países donde una empresa compete aplicando una estrategia coordinada.
- Alcance de la industria: Diversidad de industrias conexas donde la empresa compete aplicando una estrategia coordinada.

5. Marco Jurídico

Para introducirnos en el marco jurídico colombiano en materia de outsourcing o tercerización de personal, es importante conocer con antelación algunos pronunciamientos que sobre la materia ha emitido la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que en sus inicios afirmó que la flexibilización del trabajo a pesar de ser un fenómeno laboral que tenía gran auge, debía ser entendida como una rareza jurídica similar a lo que para ese entonces eran las agencias retribuidas de colocación o empleo, reguladas por el Convenio 96 (OIT, C096 - Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación, 1949) “Convenio relativo a las agencias retribuidas de colocación” proferido por la misma organización.

Ante el gran crecimiento de este fenómeno, la OIT decidió pronunciarse por medio del Convenio No. 181 (OIT, 1997) “Convenio sobre las agencias de empleo privadas” en el cual se hace una distinción entre lo que puede considerarse como una empresa de trabajo temporal y las agencias retribuidas de colocación. Donde una de las principales diferencias, es en la que la empresa temporal de trabajo tiene una relación laboral directa entre quien se considera el empleador (EST) y el empleado quien es la persona que puede ser enviada a prestar un servicio a una empresa beneficiaria, mientras que en las agencias retribuidas de colocación no existe relación laboral alguna.

La OIT considera pertinente mediante las recomendaciones realizar una integración y actualización de las normas laborales conocidas hasta el momento, esto por cuanto la mayoría de los fenómenos laborales que se consideraban regulados por los distintos convenios expedidos hasta la fecha y las recomendaciones dadas por la misma entidad pueden ser considerados

obsoletos. El constante cambio de las relaciones laborales avanza mucho más rápido que la expedición de las normas referentes a la flexibilización laboral, que pretenden en primera medida regularlas. La decisión de actualizar la reglamentación laboral se da con el fin de evitar que se presenten abusos por parte de los empleadores respecto de estas nuevas figuras.

Actualmente la OIT considera la tercerización u outsourcing como una nueva forma de trabajo que ha llevado a transformar las relaciones laborales, pero no por ello deja de lado derechos mínimos.

Entrevistado en el marco de la 19a Reunión Regional Americana de la OIT en Ciudad de Panamá, (Rider, 2018), el director general de la OIT, expuso que en toda la región de América Latina, cada vez más, se aplican nuevas formas de contratación, “vemos cada vez más de tiempo parcial, temporal, del trabajo a través de las agencias de empleo, y ahora también a través de plataformas de empleo, todas estas formas de trabajo forman parte de los desafíos que deben atenderse en el mundo de trabajo”, señaló.

El directivo declaró: “Tenemos que ser prudentes y estar atentos a un proceso que puede desembocar en una transformación de relaciones laborales en relaciones puramente comerciales. Para la OIT, el trabajo no es una mercancía, las personas deben tener derechos”, afirmó.

Colombia al igual que en otros países de los diferentes continentes han sido grandes participantes en el fenómeno de la tercerización, donde las empresas hacen outsourcing de actividades tanto administrativas y financieras, como de recursos humanos, servicio al cliente y servicios de tecnología.

No obstante, se han evidenciado múltiples casos donde se emplean prácticas de tercerización laboral seriamente cuestionadas. Por un lado, algunas empresas de servicios temporales y otras figuras como las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) han sido señaladas sistemáticamente

de haber sido utilizadas para burlar la legislación laboral y vulnerar los derechos de los trabajadores al negarles el acceso a la seguridad social. Por otro lado, y paradójicamente, este tipo de contratos ha sido utilizado incluso por entidades públicas, como hospitales y entes del ejecutivo para contratar de manera “permanente” empleados que realizan las labores misionales de dichas instituciones, negándoles la contratación directa.

Ante estos inconvenientes y constantes señalamientos, se han desarrollado distintas medidas legislativas que buscan restringir el uso indebido de la tercerización laboral en Colombia.

Para contextualizar al lector, y con el fin de realizar un breve análisis de la influencia del Estado en materia de derecho del trabajo Colombiano, traeremos a colación la normatividad que sobre la tercerización laboral se ha emitido en Colombia, a través del modelo de la pirámide (Kelsen, 1949).

Figura 2. Pirámide de Hans Kelsen



Fuente: Tomado de <https://slideplayer.es/slide/13897790/>

Es necesario hacer una breve introducción de la constitucionalización del derecho laboral colombiano, fundamentos que son necesario tenerlos en cuenta para comprender la problemática de los esquemas de tercerización utilizados en Colombia.

5.1 Constitución Política de Colombia.

El artículo 1 de la Constitución, erige al Estado Social de Derecho como principio medular del Estado Colombiano. Dicho concepto, nació en Europa en la segunda mitad del siglo XX, como una forma de organización estatal encaminada a “Realizar la justicia social y la dignidad humana mediante la sujeción de las autoridades públicas a los principios, derechos y deberes sociales de orden constitucional” (Asamblea Nacional Constituyente, De los Principios Fundamentales, 1991).

Así las cosas, el Estado se caracteriza por la consagración y reconocimiento de derechos de carácter individual (como el derecho fundamental a la dignidad humana y el derecho al trabajo) y a la misma vez, reconoce derechos de orden colectivo entre los que se encuentran el derecho de asociación sindical y el derecho a la huelga.

En la revisión de los artículos 1 y 13 de la C.P.C., el alcance del principio de la republica respecto de la relación entre las autoridades y la persona individualmente considerada es bastante amplio, y se ve reforzado por los principios fundamentales de la dignidad humana, el trabajo, la solidaridad y la igualdad. Bajo el principio fundamental del trabajo, sobre el que igualmente se funda la nación, justifica la intervención del Estado en la Economía, para garantizar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

De esta forma, el Estado, por medio de la política económica estatal, debe ser agente y garante para la creación de empleo en el mercado laboral, todo ello dentro del marco constitucional de protección especial al trabajo según los artículos 25 y 53 de la Constitución (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

Una vez realizada esta breve introducción sobre los pilares que cimientan la República, es posible concluir que esta última orienta al legislador en su tarea de dictar normas enfocadas a la protección del trabajador frente al empleador tanto en escenarios de derecho individual como colectivo. Igualmente, cabe resaltar que es precisamente la tarea proteccionista y garantista del Estado, la que promueve el respeto por los derechos mínimos e irrenunciables inherentes a los trabajadores. Este punto es de gran relevancia, si se tiene en cuenta que los esquemas de tercerización siempre deben respetar los derechos mínimos e irrenunciables que consagren las normas laborales, tanto en asuntos individuales y colectivos del trabajo, toda vez que los esquemas de tercerización no pueden convertirse en un vehículo de defraudación de las obligaciones derivadas de los vínculos laborales.

Así las cosas, podemos observar que el trabajo es uno de los fines esenciales del Estado Social de Derecho, y por consiguiente goza de una especial protección. Lo anterior porque las relaciones entre trabajador y empleador en todas sus manifestaciones tienen una gran incidencia en el desarrollo social y económico del país.

Siguiendo con la estructura del articulado de la Constitución Política, se observa que la constitucionalización del derecho laboral sale a relucir tras el análisis del art. 25 que consagra el derecho al trabajo como un derecho fundamental. El referido artículo reza:

“el trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)

5.2 Leyes (Congreso de la Republica).

Con la entrada en vigencia de la ley 50 expedida por el Congreso de Colombia a inicios de la década del año 90 se introducen reformas al Código Sustantivo del E.S.T. y les permitieron a los empleadores contratar empleados por periodos cortos y lo que permitió un mayor uso de la E.S.T. (Congreso de la Republica, Ley 50 de 1990, 1990)

- La Ley 50 de 1990 es la principal normativa que rige la constitución y funcionamiento en Colombia en la actualidad y la cual estableció las condiciones bajo las cuales se podría ejercer la tercerización laboral en Colombia.

En los puntos relevantes de la Ley 50 de 1990 Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (1991) indica que es necesario “que los contratos consten por escrito, que haya pólizas para garantizar las obligaciones de las E.S.T con los trabajadores en misión, y que el ministerio verifica sus requisitos para operar y que debe controlar permanentemente su actividad” (Congreso de la Republica, Ley 50 de 1990, 1990).

Tal es la importancia de esta ley que el Ministro del Trabajo Francisco Posada (1.990 - 1.992, antes de su promulgación indicó en la parte de motivos del Proyecto de Ley que el “objeto de que esta actividad tenga un marco legal adecuado y se protejan debidamente los derechos de los trabajadores”, es aquí donde se da un punto de partida necesario para la debida legislación de este tema (Congreso de la Republica, Ley 50 de 1990, 1990).

Por ello la Ley 50 de 1990 estableció entre los artículos 71 a 94, los requisitos que deben cumplir las E.S.T, las cuales deben verificar y exigir estos requisitos por parte de la empresa usuaria.

- Ley 1429 de 2010, en la cual se prohíbe la intermediación laboral a través de las CTA o cualquier otro tipo de modalidad de vinculación que perjudique los derechos de los trabajadores (Congreso de la Republica, 2010).

Adicionalmente, se ha reforzado el sistema de inspección laboral y en los últimos años el número de inspectores de trabajo a cargo del Ministerio de Trabajo ha aumentado considerablemente junto con las sesiones de instrucción y capacitación brindadas. Sin embargo, en comparación con los países de la OCDE, el número de inspectores de trabajo por trabajador sigue siendo bajo. Sobre este punto cabe resaltar que los inspectores de trabajo son actores clave para investigar y sancionar las violaciones de la normatividad laboral y por este motivo es primordial no sólo contar con elementos legales que apoyen la inspección y vigilancia sino también con el personal adecuado para llevar a cabo dicha labor.

En un documento elaborado por la (OCDE, 2015), se subraya que las normas en Colombia sobre el empleo por medio de empresas de servicios temporales son bastante estrictas, incluso más que en cualquier país de la OCDE (excepto Turquía). En particular, en Colombia el tipo de ocupación para la que se autoriza el empleo a través de una empresa de servicios temporales está seriamente restringido, la duración de los contratos está limitada y la ley exige que se dé el mismo trato y remuneración a los trabajadores temporales y a los trabajadores ordinarios.

5.2.1 Decretos.

- Decreto 024 de 1998 se reglamenta el ejercicio de la actividad de las E.S.T. y se derogó con el Decreto 4369 de 2006 (Samper Pizano, 1998)

- Decreto 4369 de 2006 se establecieron condiciones para evitar abusos de la figura, precisando que las empresas de servicios temporales deben garantizar el acceso a la seguridad social a sus trabajadores (Uribe Velez, 2006)

- Decreto 583 de 2016, con la expedición de dicho Decreto se buscó poner fin a los vacíos existentes en la legislación alrededor de la figura de tercerización laboral. Sin embargo, luego de su expedición los cuestionamientos sobre la forma en que se ha venido utilizando esta figura aumentaron y se ha generado un intenso debate entre los diferentes grupos interesados en el tema (Garzon, 2016)

El decreto reglamenta la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral y establece unos criterios bajo los cuales la tercerización debe ser considerada ilegal: i) si se vincula personal para el desarrollo de las actividades misionales permanentes y/o ii) si se vincula personal de una forma que afecte los derechos constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Adicionalmente, establece una serie de criterios orientadores para que los inspectores laborales puedan identificar una indebida tercerización laboral, con el fin de atacar principalmente los esquemas de tercerización irregulares y detener los abusos.

- Decreto 683 de 2018, derogó el Decreto 583 de 2016, el cual establecía los parámetros para inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral, para todas las modalidades de vinculación diferentes a la contratación directa de un trabajador en el país (Restrepo Gallego, 2018)

Tras ser derogado el decreto 583, la intermediación laboral en Colombia prohíbe el envío de trabajadores en misión para prestar servicios a empresas o instituciones en el desarrollo de

actividades misionales y permanentes, es decir aquellas actividades o funciones directamente relacionadas con la producción de la empresa.

Solo las Empresas de Servicios Temporales según Artículo 71 de la Ley 50 de 1990 (Congreso de la Republica, 1990) pueden realizar tercerización laboral, en estos tres casos:

- ✓ Cuando se trate de la labores ocasionales, accidentales o transitorias, referidas en el Código Sustantivo del Trabajo.
- ✓ Para reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
- ✓ Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de 6 meses prorrogable hasta por 6 meses más.

5.2.2 Resoluciones.

- Resolución 5670 de 2016, en dicha resolución se busca establecer lineamientos más precisos para orientar la inspección del trabajo y garantizar la adecuada aplicación de las normas laborales (Lopez Obregon, 2016)

Si bien algunas de las partes involucradas en el debate reconocen que la expedición de esta resolución constituye un gran avance en materia de derechos laborales pues establece las reglas que permitirán hacer más eficiente la inspección laboral y las investigaciones administrativas sancionatorias, otras indican que la terminología utilizada no es del todo clara y puede dar lugar a ambigüedades y malinterpretaciones.

Específicamente, para el sector empresarial, la ambigüedad ha sido generada por el término actividades misionales, pues incluso en situaciones donde los derechos de los trabajadores están debidamente garantizados, persisten confusiones acerca de que actividades pueden tercerizarse y

cuáles no. El sector sindical, por su parte, señala que el decreto, tal y como está planteado, legaliza la tercerización laboral, en todos los casos reviviendo la posibilidad de que se utilice en detrimento de los derechos laborales de los trabajadores.

Desde la aprobación de esta resolución, algunas empresas han manifestado que la inspección laboral está siendo realizada por personal que no cuenta con niveles apropiados de capacitación y que, aunque existan elementos orientadores que deben ser considerados al momento de evaluar la legalidad de la tercerización, la decisión termina siendo subjetiva y en muchos casos se emiten sanciones injustificadamente.

5.3 Figuras de intermediación laboral en Colombia

En Colombia la legislación ha permitido la formación de empresas que se dedican a conseguir y proporcionar personal a diferentes empresas. Entre las figuras más frecuentadas del outsourcing se pueden destacar:

- Las empresas de servicios temporales
- Las empresas de servicios complementarios
- Las empresas asociativas de trabajo
- Los contratistas independientes

5.3.1 Las empresas de servicios temporales.

Surgieron en Colombia hacia mediados de la década de 1970 en ejercicio de la libertad de empresa. La ley 50 de 1990 vino a ocuparse de reglamentar dichas empresas con el objeto de que esta actividad tuviera un marco legal adecuado.

De acuerdo con el artículo 71 de la ley 50 de 1990, "...es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas

naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas, el carácter de empleador" (Congreso de la Republica, 1990).

Los trabajadores vinculados a las empresas de servicios temporales son de dos categorías:

- Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales.
- Trabajadores en misión son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos.

El artículo 72 de la ley 50 de 1990 establece que las empresas de servicios temporales deberán constituirse como personas jurídicas y tendrán como único objeto el previsto en el artículo 71 del mismo cuerpo normativo. Además, dichas empresas deben inscribirse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio; obtener autorización de funcionamiento del Ministerio del Trabajo; tener un capital social no inferior a 300 veces el salario mínimo legal mensual vigente a la fecha de la constitución de la sociedad; su reglamento interno de trabajo debe incluir cláusulas especiales para los trabajadores en misión; deben constituir una póliza de garantía no inferior a 500 veces el salario mínimo legal mensual vigente para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en misión, en caso de iliquidez de la empresa, y depositarla ante el Ministerio del Trabajo; presentar informes periódicos estadísticos (Congreso de la Republica, 1990).

5.3.2 Las empresas de servicios complementarios.

Las empresas de servicios complementarios prestan servicios determinados a sus clientes destacando equipos de trabajadores que se hacen cargo de labores específicas que, para el cliente, tienen carácter complementario. Este tipo de empresas suelen ofrecer principalmente servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia. En esencia, se trata de labores menores en las que no se

asume responsabilidad total sobre un determinado proceso. Dentro de dichas empresas pueden citarse las encargadas de servicios de seguridad y vigilancia privada, y las de aseo, entre otras.

5.3.3 Empresas asociativas de Trabajo.

Según el artículo primero de la Ley 10 de 1991, las empresas asociativas de trabajo son organizaciones económicas productivas, organizada como unidad económica, conformada por personas que aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización un conocimiento tecnológico o destreza, u otros activos necesarios, cuyo fin común es la producción, procesamiento y distribución de bienes o servicios (Congreso de la Republica de Colombia, 1991).

De acuerdo a los artículos 4 y 27 de la ley 10 de 1991, son organizaciones de carácter comercial. Por tanto sus aportes de carácter laboral no se rigen por las disposiciones del Código Sustantivo de Trabajo sino por las normas del derecho comercial; asimismo, tiene utilidades susceptibles de repartición (Congreso de la Republica de Colombia, 1991). En conclusión son empresas con ánimo de lucro.

5.3.4 Contratistas Independientes.

De acuerdo con el artículo 34 del Código Sustantivo del Trabajo, “son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos patronos y no representantes ni intermediarios las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los

trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores” (Ministerio de Trabajo, 1951)

6. Marco Metodológico

6.1. Tipo de Investigación.

Determinar el marco metodológico da al autor vía libre a la aplicación de variables fundamentales en el desarrollo de la investigación que identifican el estado actual de la Empresa Eficacia S.A., mediante herramientas que brindaran una posible solución al problema de investigación, el cual tiene su origen en la necesidad de construir y sugerir mejores prácticas de negocio a la organización, desde el análisis estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter.

En la investigación se determinarán factores internos y externos que logran identificar variables que se fundamentan en la solución del problema.

La metodología busca la aplicación de variables importantes en la investigación para encontrar alternativas de solución que propenda por la formulación de la estrategia que nos lleve al objetivo de la investigación.

6.2. Tipo de estudio.

Basados en el libro Metodología de la Investigación (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014); podemos establecer que la investigación realizada es de tipo descriptiva, en el cual recopilaremos información de fuentes primarias y secundarias sobre las variables que caracterizan el potencial del mercado BPO, mediante la utilización de técnicas científicamente aceptadas para estudios de esta naturaleza.

Esta investigación se realizará a partir de la observación del medio interno y externo de la empresa para determinar cuáles son las potencialidades, oportunidades, obstáculos, conductas, debilidades, comportamientos y funcionamiento de la empresa Eficacia S.A. y de su equipo de

colaboradores, y de acuerdo con ello empezar a construir la estrategia que nos permita esclarecer el interrogante planteado en la formulación del problema.

Se basa en la exploración de datos específicos que brinda al investigador la información necesaria para llevar a cabo los objetivos de la investigación.

Se aplicará un enfoque mixto, teniendo en cuenta que 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 (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014).

6.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.

6.3.1. Fuentes primarias.

Son aquellas fuentes de información donde el investigador debe recoger los datos en forma directa a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en el suceso o acontecimiento del proyecto. Para el desarrollo de la investigación se recogerán datos mediante documentos originales de creación y constitución de la empresa y entrevistas a los clientes Oro, Platino y Bronce de la Regional Centro, para posteriormente ser analizados.

Fuentes Secundarias.

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.

6.4. Instrumento de la Investigación.

Se utilizan herramientas acordes con la investigación en marketing como las entrevistas y el Análisis DOFA, para evaluar y orientar de manera detallada la actividad comercial y de servicio de Eficacia S.A.. De igual forma determinar el tipo de estrategias que se pueden implementar en la empresa para incrementar la producción en el mercado objetivo y hacerla sostenible.

6.4.1. Entrevista.

Es una conversación entre un investigador y una persona que responde a preguntas orientadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos de un estudio. Puede ser informal o estructurada, en cuyo caso, el entrevistador debe formular la pregunta en la forma que se le ha dado en el cuestionario; se entiende, también, que debe seguir el orden. Se utiliza cuando se requiere la interacción verbal entre investigador e investigado y cuando el universo o muestra es pequeño (Gomez, 2009).

En las entrevistas realizadas a las compañías cliente y que hacen parte de la muestra de la población, la conversación buscara enfocarse en 9 interrogantes, con un tipo de respuesta abierta, donde específicamente se medirán las variables satisfacción, comunicación, gestión, calidad de los reportes, atención de solicitudes, competencias del KAM, cumplimiento de los ANS, entrega de informes de gestión, de la Empresa Eficacia S.A.

6.4.2. Análisis Dofa.

Mediante esta técnica se lograra identificar posibles fallas y potencialidades de Eficacia S.A., la promoción de la marca y el grado de aceptación que se tiene frente a los clientes.

Adicionalmente analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Con estos instrumentos se buscara contar con información estructurada que nos dará la oportunidad de conocer diversos puntos de vista y necesidades de los involucrados y proporcionarle a la organización la mejor estrategia, que la ubique de forma privilegiada en el ranking del mercado BPO a nivel nacional e incursionar en el mercado exterior.

6.5. Población y Muestra.

En la presente investigación el 100% de la población de interés fueron las empresas clientes de la Unidad de Talento & Soluciones de la organización Eficacia S.A, contando con un total de 59 registros de empresas según los datos recolectados del último Informe de clientes 2019.

Teniendo en cuenta dicho informe, la clasificación es la siguiente:

Tabla 1. Relación de número de Empresas Clientes Unidad T&S de la organización Eficacia 2019.

CLIENTE	UNIDAD DE NEGOCIO TALENTO & SOLUCIONES
ADMINISTRADORA FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIA PROT	1
ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S A ACONDESA S A	1
ALMACENES EXITO INVERSIONES S.A.S	1
ALMACENES EXITO S A	1
ALMACENES FLAMINGO SA	1
ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S A	1
AVON COLOMBIA SAS	1
AZTECA COMUNICACIONES COLOMBIA S A S	1
BANCO COLPATRIA MULTIBANCA COLPATRIA S.A.	1
BEISBOL DE COLOMBIA S A S	1
BELLEZA EXPRESS S A	1
C I HERMECO S A	1
CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR DEL VALLE DEL CAUCA	1

CELLPLUS SAS	I
CENTRAL CERVECERA DE COLOMBIA SAS	I
CERRO MATOSO S A	I
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S A ESP	I
COMPANIA DE INVERSIONES TEXTILES DE MODA S A S TEX	I
COMPANIA TRANSPORTADORA DE VALORES PROSEGUR DE COL	I
COOMEVA CORREDORES DE SEGUROS SA	I
COOP MEDICA DEL VALLE Y DE PROFESIONALES DE COLOMB	I
CORPORACION KARIBANA BEACH GOLF Y MARINA CLUB	I
DELIMA MARSH S A	I
DIAGEO COLOMBIA S A	I
DISTRIBUIDORA RAYCO S A S	I
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE BUCARAMANGA S A	I
FABRICA NACIONAL DE AUTOPARTES S A FANALCA S A	I
FINESA S A	I
FUNDACION BOTANICA Y ZOOLOGICA DE BARRANQUILLA	I
GASEOSAS COLOMBIANAS SAS	I
GASEOSAS DE CORDOBA S A S	I
GASEOSAS HIPINTO S A S	I
GASEOSAS LUX S.A.S	I
GASEOSAS POSADA TOBON S.A	I
GESTUS GESTION & SERVICIOS SAS	I
GRUPO HEROICA SAS	I
HOTELES DE LA ANTIGUA SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLI	I
HOTELES ESTELAR S A	I
ILKO ARCOASEO SAS	I
INCUBADORA SANTANDER S A	I
INDUSTRIA DE GALLETAS GRECO S A	I
INDUSTRIA NACIONAL DE GASEOSAS S A	I
INDUSTRIAS HACEB S A	I
JOHNSON Y JOHNSON DE COLOMBIA S A	I
LABORATORIOS COFARMA S A	I
LOGISTICA TRANSPORTE Y SERVICIOS ASOCIADOS SAS	I
MYLOGISTICS S A S	I
OPERACIONES TECNOLOGICAS Y COMERCIALES SOCIEDAD PO	I
OPERADORA DE ESTACIONES DE COMBUSTIBLES Y DERIVADO	I
POLYSHOES SAS	I
PREBEL S A	I
PREVER PREVISION GENERAL SAS	I
QUIMICA AROMATICA ANDINA S A S	I
RECKITT BENCKISER COLOMBIA SA	I

SEMPERTEX DE COLOMBIA S A	I
SERVIMOTOS DE OCCIDENTE S A S	I
SODIMAC COLOMBIA SA	I
VIRUTEX ILKO COLOMBIA S A S	I
WODEN COLOMBIA SAS	I
Total general	59

Fuente: Elaboración propia

Para nuestro caso particular, la población final de interés fueron los representantes de Capital Humano y de Procesos Administrativos de doce (12) actuales compañías de diferentes sectores del mercado en Colombia, pertenecientes a la Unidad de Negocio Talento & Soluciones, quienes fueron objeto de estudio en la aplicación de entrevista semiestructurada y correspondería al 20% del total de la población:

Tabla 2. Relación de número de Empresas a las cuales se les realizo visita para entrevista presencial.

Empresa Cliente	Cargo que Atiende la Encuesta	Nombre de Persona que recibe la visita	Zona	Categoría del Cliente
GRUPO TV AZTECA	Supervisor Procesos Administrativos	Gineth Paola Bautista	CENTRO	Plata
HOTELES ESTELAR S A	Jefe Recursos Humanos	Laura Campo	NORTE	Oro
ALMACENES FLAMINGO SA	Jefe De Liderazgo, Talento Y Cultura	Faisuly Bernal Mora	ANTIOQUIA	Plata
GRUPO POSTOBON	Directora De Desarrollo Humano	Beatriz Arroyave	ANTIOQUIA	Platino
C I HERMECO S A	Gerente De Desarrollo Organizacional	Omar Garcia Osorio	ANTIOQUIA	Platino
ADMINISTRADORA FONDOS DE PENSIONES Y CESANTIA PROTECCION S A	Coordinadora Selección	Eliana León	ANTIOQUIA	Oro
OPERACIONES TECNOLOGICAS Y COMERCIALES SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA	Jefe De Gestión Humana	Mónica Contreras	NORTE	Platino
INCUBADORA SANTANDER S A	Jefe De Gestión Humana	María Lucia Cala	ORIENTE	Oro

ALIMENTOS CONCENTRADOS DEL CARIBE S A ACONDESA S A	Gerente Recursos Humanos	Joaquín Alzamora	NORTE	Platino
GESTUS - R Y T	Gerente Recursos Humanos	Liliana Mares	NORTE	Platino
COLOMBIA TELECOMUNICACIONES S A ESP	Profesional Terceros	Oscar Suarez	CENTRO	Platino
GRUPO ALPINA	Profesional Temporales	Lorena Nova	CENTRO	Platino

Fuente: Elaboración propia

6.5.1. Procedimiento.

Criterios de Aplicabilidad de la Encuesta.

Criterios de inclusión

- 12 Clientes Oro, Plata y Platino, Zonas Centro, Norte, Antioquia y Oriente.

Criterios de exclusión

- Clientes Bronce y Estrategia Telefónica, demás Regionales.

6.5.2. Análisis de los datos

Análisis de Resultados Entrevista Semiestructurada.

Se realizó entrevista semiestructurada a 12 empresas grandes pertenecientes a diferentes sectores comerciales del país, con esto se logró indagar a fondo los motivos por los cuales utilizan los servicios de empresas BPO / Outsourcing y los atributos más importantes a la hora de seleccionar una Empresa de este sector en Colombia.

Pregunta 1. ¿Por qué utiliza los servicios de la compañía Eficacia S.A.?

Grafico 1. Porqué utilizan el servicio de la empresa Eficacia S.A.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas el 41,2% de las empresas consideraron que el principal motivo que los lleva a utilizar el servicio de la compañía Eficacia S.A. es lograr abastecer el personal de temporada o eventos, o para cubrir los picos de producción.

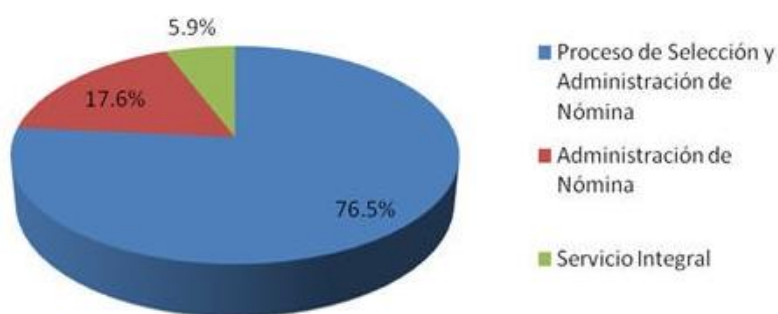
Dentro de la población un 17,6% de las Empresas considera que Eficacia brinda herramientas para la vinculación de personal, ya que cuenta con personal altamente calificado, garantizando un proceso de selección riguroso y estructurado, esto permite la consecución fácil y rápida de candidatos idóneos para cubrir las vacantes en algunas compañías, es importante anotar que existen organizaciones en los que no se cuenta con un departamento de gestión humana bien constituido y en algunos casos no cuentan con una persona especializada en talento humano, por consiguiente no existen los insumos necesarios para llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, referenciación, proceso de entrevista y visita domiciliaria; esto dificulta realizar procesos de selección directamente por las organizaciones.

Existen otras compañías que se han concientizado que por el volumen de personas y el nivel de rotación del personal alto que manejan, es más económico tener a disposición los servicios de una Empresa BPO/Outsourcing, para que esté suministrando constantemente el personal requerido para su operación, que constituir todo un área de gestión humana que se encargue de este proceso, por ello consideran que la compañía se debe dedicar plenamente a lo que verdaderamente constituye su objeto social, que es en esencia la comercialización de sus productos y subcontratar lo que tiene que ver con la consecución del personal, en este orden de ideas el 17,6% utilizan el servicio de EST o BPO / Outsourcing porque ya se ha definido como política de la compañía por las razones expuestas anteriormente.

Otro 17,6% considera que la EST es una buena opción por la facilidad para dar por terminado un contrato, disminuyendo el riesgo a indemnizaciones o posibles demandas por despidos sin justa causa.

Pregunta 2. ¿Cuáles son los servicios más buscados por las empresas en las organizaciones BPO/Outsourcing y EST?

Grafico 2. Servicios más buscados por los clientes en las Empresas BPO/Outsourcing y EST a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia

Proceso de selección y administración de nómina, son los servicios más buscados por las empresas clientes con un 76,5%, y es el que fundamenta la verdadera existencia de las Empresas

de Servicios Temporales, BPO y Outsourcing, el aprovechamiento en la utilización de este servicio debería ser por la especialidad de dichas empresas en los procesos de selección, los cuales bien manejados contribuyen con la productividad de la empresa cliente, disminuyendo los niveles de rotación de personal y por consiguiente la reducción de costos en procesos de inducción repetitivos, este servicio de proceso de selección y administración de nómina va desde el proceso de reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas psicotécnicas, análisis e informe psicotécnico, referenciación, entrevista y finalmente la selección del candidato, dentro de este proceso algunas EST y BPO/Outsourcing incluyen la visita domiciliaria como valor agregado dando complemento en el proceso de selección y otros simplemente cobran una tarifa por dicho servicio el cual es opcional de cada empresa si lo toma o no; en el proceso de selección también es importante destacar que algunas empresas comerciales participan en el proceso de selección y entrevista de los candidatos, es decir, la EST realiza una preselección de los candidatos idóneos para el cargo solicitado por la empresa comercial, en este caso la EST después de realizar los análisis respectivos presenta a la empresa cliente de tres a cinco candidatos con sus respectivas pruebas psicotécnicas en el caso que el cliente lo requiera, dando libertad para que él mismo realice las entrevistas y tome la decisión final, la cual en algunos casos es asesorada por los psicólogos que realizaron los análisis de las pruebas y las hojas de vida; es importante aclarar que esto se realiza cuando el cliente lo requiere, para otros casos no. Continuando con la explicación de este servicio una vez realizado el proceso de selección del candidato, se inicia todo el proceso de contratación y sus respectivas afiliaciones de seguridad social, ARL, AFP y aportes parafiscales, aquí se debe destacar que la EST y las BPO/Outsourcing cumplen con toda la normatividad de ley. Una vez que la persona ya se encuentre vinculada laboralmente con la EST, vienen los respectivos reportes de las novedades de nómina, los cuales son realizados por la

empresa comercial, definiendo el número de días realmente laborado por los empleados, horas extras en caso que se hayan reportado, comisiones y otras novedades a pagar al personal; una vez se tenga toda esta información la EST se encargará de procesar y cargar en su sistema todas estas novedades para su respectivo pago al personal, en los períodos de pagos definidos y acordados en la negociación inicial con la empresa comercial, efectuados los pagos de nómina se continúan con los respectivos pagos de seguridad social, siendo de total responsabilidad de la EST el pago obligatorio y oportuno de dichos rubros.

Administración de nómina es otra modalidad utilizada dentro de la utilización de EST y BPO/Outsourcing con 17,6% de participación, en este se deja de lado todo el proceso de selección, ya que el candidato es enviado directamente por la empresa comercial y en este caso la EST sólo se encarga de la vinculación laboral con sus respectivas afiliaciones al sistema de seguridad social, de otra parte debe estar pendiente de las novedades de nómina reportadas por la empresa cliente para poder generar los pagos al personal vinculado a través de la Empresa Temporal, igualmente es responsable de realizar los pagos y aportes de ley mensualmente.

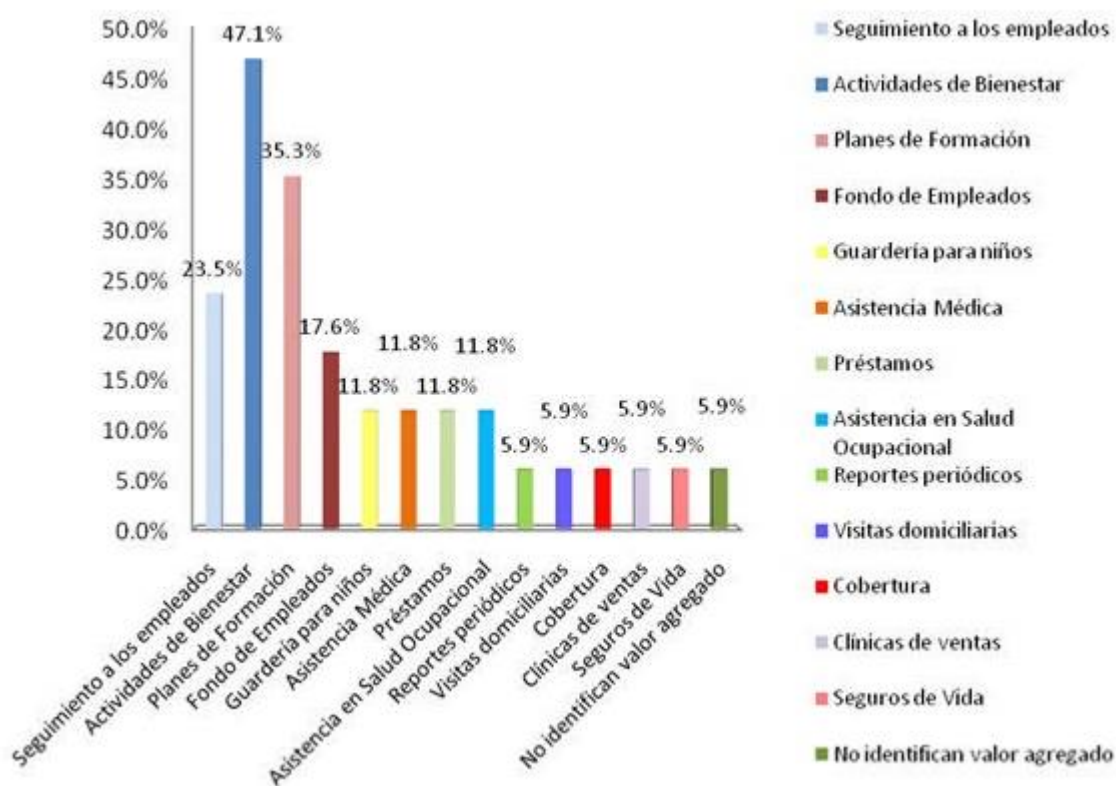
Aquí es importante resaltar que existen empresas que hacen uso de este tipo de servicio dejando de lado el proceso de selección para disminuir el costo en el precio o tarifa de administración como se denomina en este sector, dejando de aprovechar realmente la especialidad de este tipo de empresas, particularmente en los procesos de selección de personal. Otro motivo por el cual las empresas utilizan esta modalidad de servicio es porque no cuenta con un departamento de nómina fortalecido, este servicio aliviana la carga administrativa.

Servicio Integral, es otra modalidad de servicio ofrecido por las EST y BPO/Outsourcing con un 5,9% y está muy enfocado especialmente a las empresas de consumo masivo, este incluye los servicios anteriores como son proceso de selección y administración de nómina, pero tiene como

complemento en el servicio un apoyo en la operación como tal que permita el cumplimiento de las estrategias comerciales de la empresa cliente, es decir, no basta solamente con proporcionarle el personal, sino que además el servicio incluye la supervisión de dicho personal, manejo de ruterros de acuerdo a los puntos de venta, administración y bodegaje de material POP, en general este servicio está enfocado a colaborar con el cliente en la logística necesaria para dar cumplimiento a sus objetivos y estrategias comerciales.

- Valores Agregados que podría ofrecer la EST/BPO Outsourcing.

Grafico 3. Valores Agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales y BPO/Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

Los valores agregados ofrecidos por las EST y BPO/Outsourcing son diversos y están considerados dentro de los atributos importantes a la hora de seleccionar este tipo de empresas,

en este aspecto las empresas del sector han sido muy creativas y se han esmerado por complementar sus servicios con prácticas o actividades que redundan en beneficio de los colaboradores en misión como son llamados por las empresas comerciales. En su mayoría como un valor agregado fundamental las empresas ofrecen actividades de bienestar con un 47,1% de representatividad, dentro de estas actividades están las tarjetas o detalles de cumpleaños, actividades en el día de la madre, regalos especiales en navidad, celebración del día de los niños para los hijos de los colaboradores en misión de la EST.

Otro valor agregado muy comúnmente ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales son los planes de formación con un 35,3% de participación, este aspecto es bien importante pues a través de este se pretende el crecimiento de los colaboradores en misión no sólo en la parte personal, sino también en la labor como tal, la planeación de la temática de estos cursos se direcciona con la empresa cliente, de acuerdo a la actividad que maneje y a los aspectos que desee reforzar en su personal en misión. Es necesario aclarar que existen dos modalidades de llevar a cabo este plan de formación, una es la tradicional capacitación que es de manera presencial y la segunda forma es de manera virtual, esta última es muy moderna y se ha tenido que implementar debido a la importancia que tiene que el personal esté altamente capacitado, esto se logra a través de un buen programa de formación, pero se detectó bajo nivel de participación en las capacitaciones presenciales debido a que los colaboradores en misión no tenían tiempo de asistir a estas capacitaciones, por ello con las capacitaciones virtuales se da flexibilidad en los horarios y la persona puede ingresar a tomar su curso en cualquier momento cuando tenga total disposición para aprender.

Seguimiento a los empleados es otro ítem que las empresas clientes consideran un valor agregado con un 23,5%; aquí no solo se tiene en cuenta el seguimiento a los empleados en lo que

tiene que ver a su desempeño laboral, sino también al acompañamiento que se hace, escuchar sus inquietudes o dificultades presentadas, generalmente las Empresas buscan propiciar reuniones mensuales con los empleados en misión y allí quedan atentos a resolver cualquier inquietud que se les pueda presentar, esto genera una gran confianza tanto al colaborador como a la Empresa Cliente.

Fondo de empleados es otra modalidad de ofrecer valor agregado por parte de la Empresa Temporal, tiene una participación del 17,6%, lo que indica que es una manera de brindar bienestar a los empleados, a través de estos fondos lo que se busca es fomentar el ahorro en los empleados y que puedan acceder fácilmente a créditos sin tanto requisito, además estos fondos ofrecen algunos auxilios educativos, funerarios, de nacimiento y auxilio por calamidad doméstica.

Guardería para niños es otro servicio ofrecido como valor agregado, con un porcentaje de 11,8%, las empresas afirman que puede llegar a ser una muy buena opción para dejar al cuidado de los hijos de los empleados en misión y a muy bajos costos; también con un 11,8% de representatividad está la asistencia médica, en esta se hace una jornada de promoción y prevención en salud, se realizan chequeos médicos a todo el personal vinculado con la Empresa Temporal, en algunos casos se realizan exámenes médicos y se aplican vacunas.

Préstamos a los empleados es otro valor agregado ofrecido con un 11,8% y que es considerado un gran apoyo para los empleados.

Asistencia en salud ocupacional 11,8%, es otro gran soporte que ofrecen las Empresas Temporales, en asocio con la ARL, haciendo valoraciones en cada puesto de trabajo y educando en el manejo adecuado de los elementos de protección, con el fin de disminuir los niveles de accidentalidad y las enfermedades profesionales.

Un 5,9% de la población considera un gran valor agregado los reportes periódicos y oportunos de la información, esto permite visualizar de forma clara el personal que se tiene vinculado a través de la Empresa Temporal, fecha de iniciación de labores, datos básicos del colaborador, las entidades a las cuales está afiliado en seguridad social y los valores que se le han cancelado y conceptos por los cuales se le ha venido pagando, esto sólo se puede garantizar con un buen desarrollo tecnológico.

Continuando con el análisis de los valores agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales, se encuentra que las visitas domiciliarias con un 5,9% de participación en el presente estudio, complementa y da más confiabilidad al proceso de selección, esta visita domiciliaria consiste en analizar el ambiente social y familiar en el que se desenvuelve el colaborador en misión, de tal manera que este entorno no interfiera con el desarrollo de su vida laboral.

La Cobertura es un gran valor agregado con un 5,9%, entre más sedes les puedan ofrecer dentro del territorio nacional, es garantía de poder ofrecer un mejor surtido de sus productos de consumo masivo.

Las clínicas de ventas son un buen valor agregado con un 5,9%, a través de estos talleres que refuerzan las habilidades comerciales de sus colaboradores en misión.

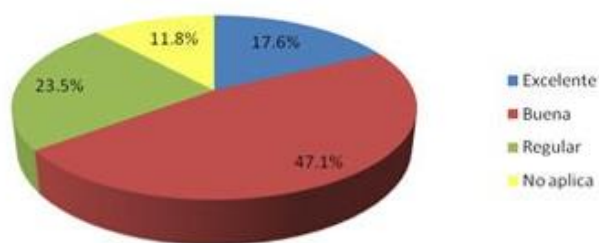
Los seguros de vida ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales son otro valor agregado importante y representa un 5,9% del total de la población en estudio, con este se busca garantizar una indemnización para el núcleo familiar o los beneficiarios del colaborador en misión en caso de que este llegara a fallecer y es una gran tranquilidad para la empresa para la cual trabaja.

Una vez analizados todos y cada uno de los valores agregados que ofrecen las EST y BPO/Outsourcing, se ve la creatividad de este sector por generar estrategias que logren la consecución de objetivos, tales como la captura de nuevos clientes, a pesar de todos estos esfuerzos, no todas las empresas conocen y hacen uso de estos valores agregados, incluso un 5,9% de la población afirma que no identifica los valores agregados ofrecidos por dichas organizaciones.

Pregunta 3. ¿Cómo considera la calidad del servicio en las siguientes variables?

- Procesos de Selección

Grafico 4. Calidad del servicio en cuanto a Procesos de Selección



Fuente: Elaboración propia

El 17,6% consideró que la calidad en los procesos de selección es excelente, procesos de muy buena calidad, con personal altamente calificado y enviados oportunamente, confiables y con un muy bajo nivel de rotación. Para el 47,1% de la población la calidad en el proceso de selección es buena, se hacen rápidamente, las pruebas psicotécnicas son confiables y finalmente seleccionan personal calificado, pero no exaltan demasiado esta labor pues consideran que precisamente para eso es que se contratan los servicios de las EST y las BPO/Outsourcing.

La calidad en los procesos de selección la consideran regular el 23,5% de los entrevistados. A pesar que hay un gran esfuerzo por ser los más exactos posibles con el perfil, se presentan inconsistencias especialmente cuando el proceso es a nivel nacional, algunas regiones no logran

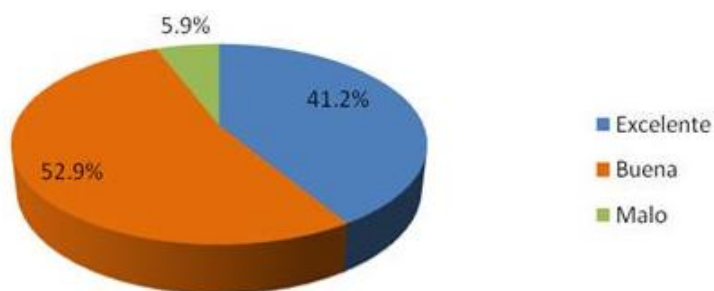
conseguir el perfil esperado, en otros casos no cumplen los tiempos de respuesta estipulados para la entrega del personal en misión, se habla de tres a cinco días y no se cumple con este tiempo y en ocasiones por dar respuesta a los términos de tiempo establecidos con los clientes se llegan a cometer errores en el proceso de selección, teniendo que volver a realizar el proceso de selección por una mala selección.

Aquí se pudo detectar que hay una gran falencia, ya que algunas EST están realizando el proceso de selección como se debe de hacer, pero se están omitiendo algunos detalles que no son percibidos por el cliente como: la referenciación del personal, el análisis de las pruebas, la retroalimentación de la entrevista con el psicólogo especializado, entre otros; por eso simplemente el cliente dice que no existe un proceso riguroso, porque no tuvo conocimiento de estos aspectos.

El 11,8% de los encuestados, consideran que este ítem no aplica para ellos, ya que no utilizan el servicio de proceso de selección con la EST o BPO/Outsourcing.

- Oportunidad en los pagos al personal

Grafico 5. Calidad del Servicio en la Oportunidad de los pagos del personal



Fuente: Elaboración propia

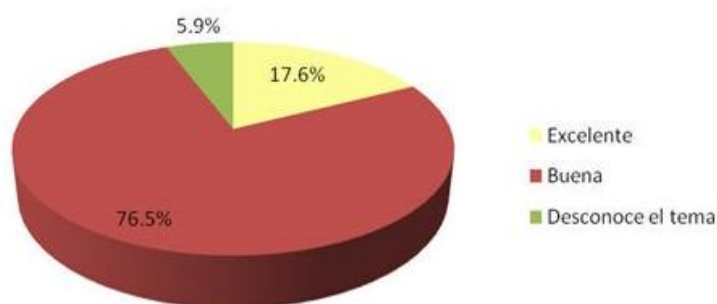
De las Empresas entrevistadas el 41,2% considera que la calidad del servicio en cuanto a la Oportunidad en los pagos al personal en misión es excelente, destacando que los pagos se hacen uno o dos días antes de la fecha acordada, por ello realiza la expresión al decir que es excelente.

El 52,9% afirma que la calidad en la oportunidad en los pagos es buena, considerando que la EST paga oportunamente en los tiempos establecidos, siendo esta su responsabilidad.

Un 5,9% considera que la oportunidad en los pagos al personal es mala, por que han tenido dificultad con los pagos del personal, no han pagado a tiempo o han pagado menos de lo reportado y esto es crítico.

- Pago aportes de seguridad social, parafiscales y fondos de pensión.

Grafico 6. Calidad del Servicio en Pagos de Aportes de Seguridad Social



Fuente: Elaboración propia

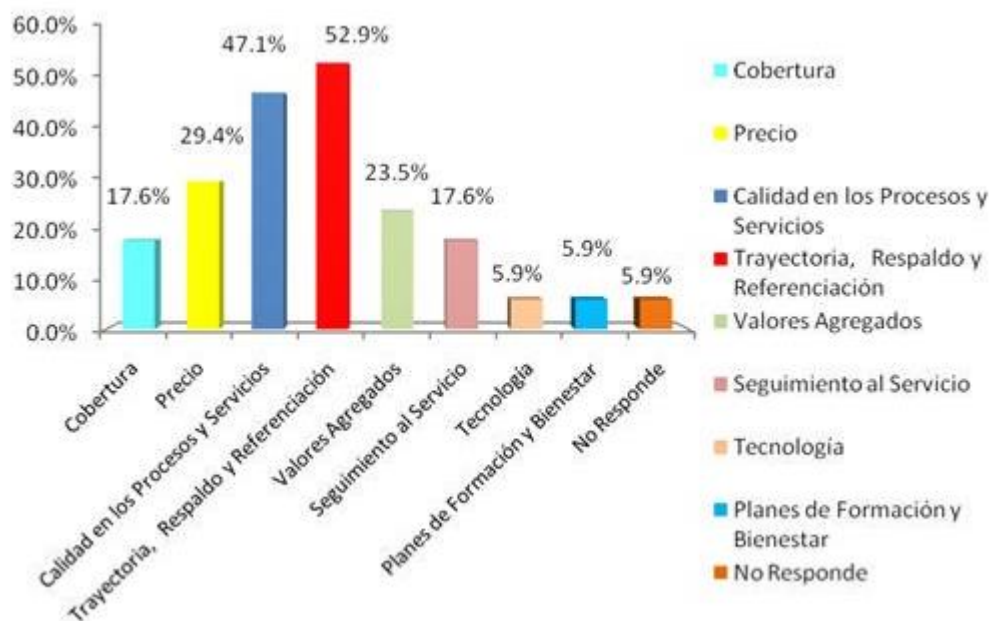
Los pagos de Aportes de Seguridad Social son considerados en un 17,6% excelente, los pagos se realizan oportunamente e incluso siempre envían el reporte de los pagos realizados a la empresa cliente para que estén enterados de los pagos del personal en misión.

El 76,5% considera buena la calidad en los pagos de seguridad social, considerando que los pagos se hacen bien sin ningún tipo de inconveniente dentro de los términos de tiempo normales.

Una minoría 5,9% manifiesta que desconoce por completo el tema, aunque hace aclaración que considera que debe ser buena la calidad en estos pagos, ya que no ha tenido queja alguna al respecto, por lo menos hasta el momento.

Pregunta 4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar una Empresa BPO/Outsourcing?

Grafico 7. Atributos importantes al seleccionar una Empresa BPO / Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

El atributo considerado más importante sin duda alguna con un 52,9% es trayectoria, respaldo y referenciación, tener plena confianza de estar en manos de una empresa que tiene experiencia en lo que hace, que tiene buen respaldo no solo a nivel financiero sino también que es plenamente reconocida en la región y bien referenciada por el excelente servicio que presta.

El segundo atributo considerado al momento de seleccionar la EST fue en un 47,1% calidad en los procesos y servicios ofrecidos por la Temporal, esto evidencia que realmente se busca una asesoría completa en cuanto a la selección de personal, la consecución de candidatos aptos para las vacantes que se presenten en las empresas comerciales dan origen a la necesidad de utilizar una Empresa Temporal y no sólo llevar a cabo todo el proceso de selección, sino garantizar la calidad en todo el proceso de vinculación como tal: firma de contrato, afiliaciones a la seguridad social, fondos de pensión, aportes parafiscales; un adecuado pago de nómina y en los pagos de ley.

El precio es considerado en tercera instancia con un 29,4%, sin duda alguna este es importante y toma gran fuerza cuando se trata de varios números de empleados vinculados a través de la Empresa Temporal, sin embargo, las Empresas Comerciales afirman estar muy seguros que las Empresas Temporales se deben ajustar a las tarifas de administración que ofrece el mercado, de no ser así se quedan por fuera del negocio.

El 23,5% considera que los valores agregados, son otro aspecto fundamental, en términos generales las Empresas Temporales ofrecen lo mismo en cuanto al portafolio de servicios en general, pero la diferencia está en los valores agregados ofrecidos, por eso es demasiado importante analizar y tener en cuenta que se ofrece de más.

Cobertura con un 17,6% es un atributo importante especialmente para aquellas empresas que están en el ámbito nacional.

Igualmente, con un 17,6% está el seguimiento al servicio, es bastante importante que se le esté haciendo seguimiento al colaborador en misión, no solo en su desempeño laboral sino también desde el aspecto del apoyo al empleado como tal, buscando acercamientos que le proporcionen confianza en la Empresa Temporal con la cual está vinculado.

Tecnología representa un 5,9%, este nivel tecnológico está ligado con tener una buena plataforma de nómina que pueda registrar novedades de forma masiva, sin ningún tipo de error y a su vez permita consolidar información de manera fácil y rápida.

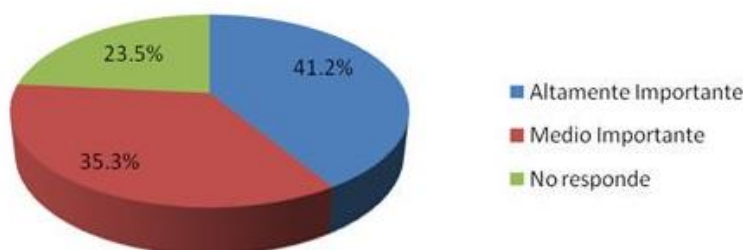
Otro 5,9% lo constituyen los planes de formación y bienestar ofrecidos, es importantísimo buscar todo aquello que va encaminado al bienestar de los colaboradores en misión y el de su familia, además su crecimiento y desarrollo personal y profesional.

Culminando con el análisis de los atributos más importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales, el 5,9% No responde.

Pregunta 5. ¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos a la hora de seleccionar una Empresa BPO / Outsourcing?

- Calidad

Grafico 8. Importancia de la Calidad al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



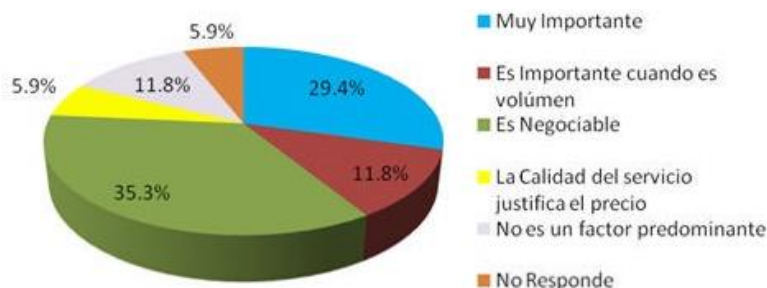
Fuente: Elaboración propia

Al indagar en las empresas comerciales sobre la importancia de la calidad, en la selección de Empresas Temporales el 41,2% manifiesta que es altamente importante el tener plena certeza de la calidad de los servicios ofrecidos por dicha empresa.

Aquí es necesario resaltar la forma en que manifestaron la importancia de este ítem, lo cual hicieron notar claramente con su expresión al responder a esta pregunta. Un 35,3% consideraron la calidad medianamente importante, es decir, lo consideran importante mas no hubo una gran exaltación a la hora de responder en la entrevista realizada. Un 23,5% No Responden.

- Precio

Grafico 9. Importancia del Precio al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente: Elaboración propia

Tal como se mencionó en los atributos importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales, el 35,3% de las empresas entrevistadas consideran que el precio es negociable y las Empresas deben ajustar sus tarifas a las generalmente ofrecidas por el mercado, de lo contrario corren el riesgo de quedarse por fuera del juego.

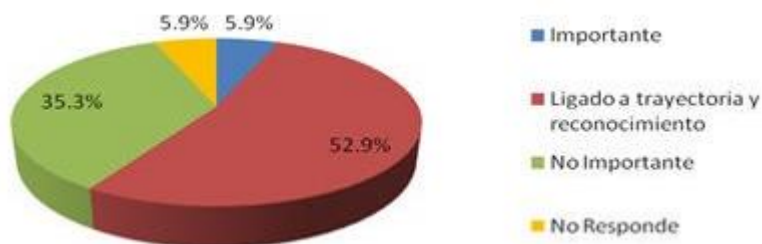
Para el 11,8% de los entrevistados el precio es importante cuando es volumen, es aquí donde se debe tratar de llegar a una buena negociación de tal manera que no se incremente demasiado la parte de costos de personal.

El Precio no es un factor predominante lo manifiestan el 11,8% de las empresas en estudio.

El 5,9% confirma que la calidad del servicio justifica el precio, una vez la Empresa de Servicios Temporales garantice la plena satisfacción con el servicio ofrecido el precio pasa a un segundo plano.

- Marca

Grafico 10. Importancia de la Marca al seleccionar Empresas de Servicios Temporales



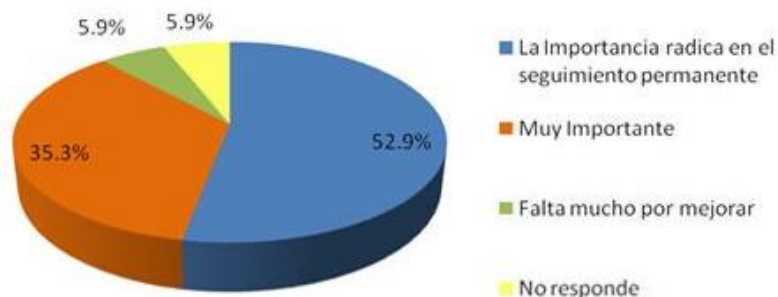
Fuente: Elaboración propia

Un 52,9% de las empresas manifiestan que la importancia de la marca está ligado a trayectoria y reconocimiento, garantizando la experiencia y el reconocimiento en el sector por la calidad de sus servicios.

Para un 35,3% la marca es no importante, esto constata que no se dejan llevar por nombres para seleccionar la empresa con la cual vincularán sus colaboradores en misión.

- Asistencia o Servicio Post Venta

Grafico 11. Importancia del Servicio Post Venta al seleccionar EST/BPO Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

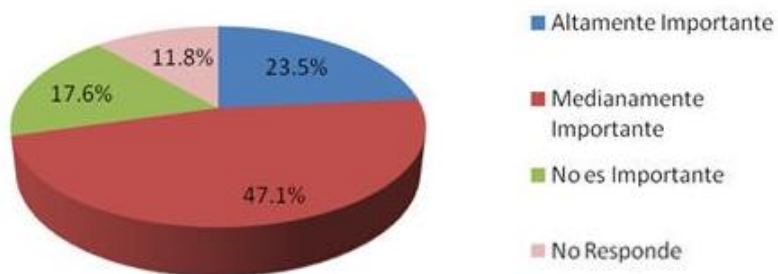
El servicio post venta en este tipo de servicios es considerado importante, ello lo manifiestan un 52,9% de las empresas entrevistadas quienes aseguran que la importancia radica en el seguimiento permanente; dicho seguimiento no sólo debe hacerse a la empresa, sino también a los empleados en misión dentro de las empresas.

Existe un 35,3% de empresas que consideran el servicio post venta muy importante, tiene que ver con hacerle mantenimiento al servicio, la agilidad con la que dan respuesta a las dificultades presentadas se logra si se está haciendo un constante seguimiento, genera confianza y compromiso de los clientes hacia la Empresa Temporal, el servicio post venta es vital en cualquier tipo de servicio.

Falta mucho por mejorar afirma el 5,9% en lo que respecta al servicio post venta ofrecido por las Empresas Temporales.

- Cobertura

Grafico 12. Importancia de la Cobertura al seleccionar EST/BPO Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

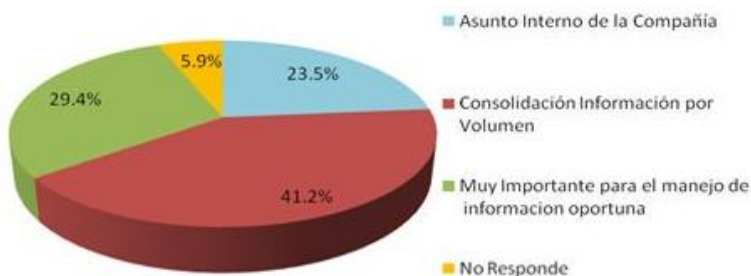
En cuanto a la importancia de la cobertura el 47,1% considera este aspecto medianamente importante.

Para el 23,5% la cobertura es altamente importante ya que son empresas que están a nivel nacional y sus sedes principales se encuentran en la ciudad de Bogotá.

Un 17,6% manifiesta que la Cobertura No es importante, no dan tanta importancia a este atributo.

* Nivel Tecnológico

Grafico 13. Importancia del Nivel Tecnológico al seleccionar EST/BPO Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

Al preguntar sobre la importancia del nivel tecnológico que tenga la Empresa de Servicios Temporales el 41,2% afirma que la importancia está en la consolidación de información por

volumen, por ello las empresas deben apoyarse en plataformas tecnológicas ágiles que les permitan procesar de una manera eficiente todas las novedades pertinentes con todos y cada uno de los colaboradores en misión.

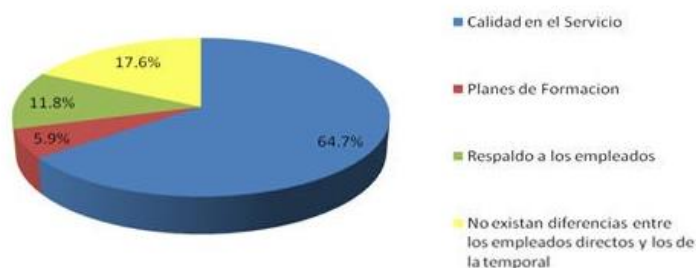
El 29,4% de las empresas entrevistadas manifestaron que el nivel tecnológico es muy importante para el manejo de información oportuna, en la medida en que la información sea sistematizada y clasificada a través de un buen programa, tener información oportuna de acuerdo a las necesidades de las empresas comerciales, lo que admite generar una ventaja competitiva con las demás empresas del sector Temporal, por eso la tecnología debe ser de punta y de fácil acceso a los clientes.

Existe otro grupo de Empresas 23,5% quienes consideran que el nivel tecnológico es un asunto interno de la compañía, inclusive en algunos casos las empresas comerciales ni siquiera llegan a percibir la tecnología que maneja la Empresa Temporal.

El 5,9% no responde.

Pregunta 6. ¿Qué espera del servicio ofrecido por Eficacia S.A.?

Grafico 14. Qué esperan las Empresas Comerciales del servicio ofrecido por Eficacia S.A.



Fuente: Elaboración propia

Calidad en el servicio con un 64,7% de la población entrevistada, es lo que esperan de la Empresa Eficacia, una asesoría completa del proceso de selección como tal, que garanticen a la

Empresa la consecución de los candidatos idóneos para los perfiles que la empresa comercial busca. Esta calidad en el servicio debe ser integral, no sólo se debe limitar al proceso de selección, se debe incluir todo el proceso de administración de nómina, seguimiento al servicio, planes de formación, bienestar, entre otros.

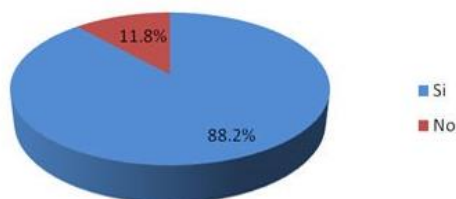
El 17,6% espera que no existan diferencias entre los empleados directos y los de la temporal, algunos empresarios manifiestan que el trato debe ser por igual tanto para los colaboradores en misión como para los empleados directos por la compañía, en este aspecto radica el éxito afirman algunos empresarios.

Brindar respaldo a los empleados hace parte de un 11,8% de participación, de esta manera se busca generar motivación en los empleados, que sientan que detrás de ellos hay una gran organización que los respalda y vela porque se respeten sus derechos.

El 5,9% espera planes de formación, ya que en algunos casos la actividad comercial que ellos manejan no permiten disponer del tiempo necesario para asistir a dichas capacitaciones, para ello se deben ofrecer planes flexibles en el manejo de horarios, aquí la capacitación virtual es una gran opción.

Pregunta 7. ¿Considera importante la opinión o percepción sobre la EST de los grupos de referencia u otras personas del sector? Esto puede lograr a influenciar la toma de la decisión de compra de servicios en Empresas BPO Outsourcing?

Grafico 15. Importancia de la opinión de los Grupos de Referencia

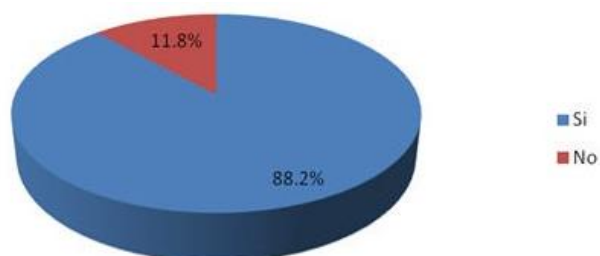


Fuente: Elaboración propia

En este sector de las Empresas Temporales, el mercadeo se puede aprovechar a través de referidos, ya que el 88,2% de las empresas comerciales entrevistadas aseguran que es muy importante tener en cuenta la opinión de los grupos de referencias o terceras personas, sobre los servicios de Empresas Temporales.

El 11,8% no considera importante la opinión o percepción de terceras personas en la decisión de seleccionar Empresa Temporal.

Grafico 16. Influencia de los grupos de referencia



Fuente: Elaboración propia

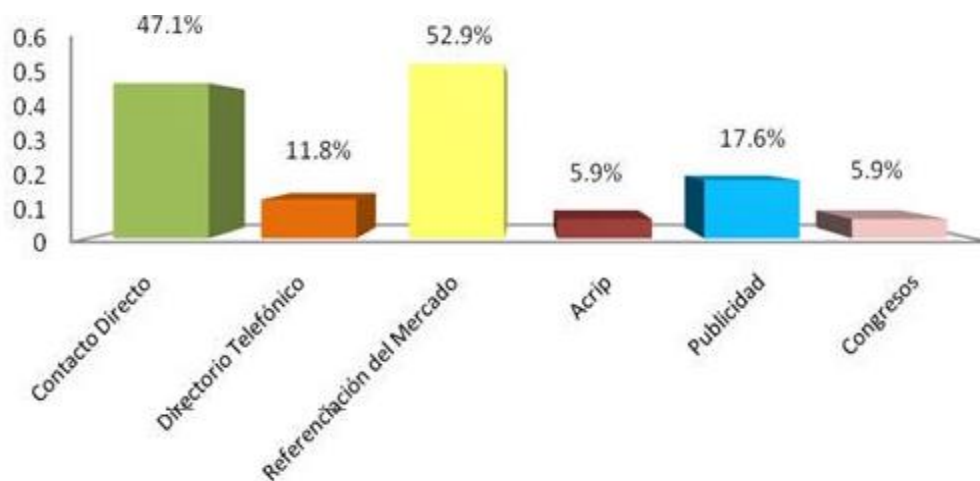
Tener buena imagen y ser bien referenciados por el sector es bastante importante, ya que el 88,2% de los entrevistados manifiestan que la opinión de los grupos de referencia llega a influenciar la toma de la decisión final al seleccionar la Empresa de Servicios Temporales que atenderá sus requerimientos.

El 11,8% afirma que confía en sus propios criterios al seleccionar Empresa de Servicios Temporales, por ello la opinión o percepción de terceras personas no tiene ninguna influencia en la decisión final de seleccionar Empresa Temporal.

Pregunta 8. ¿Cuáles son los medios mediante los cuales tuvo conocimiento de los servicios de Eficacia S.A.?

Grafico 17. Medios a través de los cuales se han conocido las Empresas de Servicios

Temporales



Fuente: Elaboración propia

El 52,9% considera que los medios a través de los cuales se ha enterado de la existencia de Eficacia S.A. es por el referenciación del mercado, confirmando una vez más que los referidos son la mejor fuente de comercializar este tipo de servicio.

El segundo medio a través del cual se ha dado a conocer Eficacia S.A. es el contacto directo con un 47,1%, este ítem se entiende como el acercamiento que el área comercial de la organización tiene con las empresas comerciales a través de una entrevista donde se pone a disposición el portafolio de servicios ofrecido por la compañía.

La publicidad para un 17,6% de participación, es importante aclarar que la publicidad que se conoce sobre este sector es muy poca, pero en algunos casos se publicita en revistas y periódicos.

La página web, redes sociales y el directorio telefónico es otro medio importante a través del cual se da a conocer Eficacia con un 11,8% de participación.

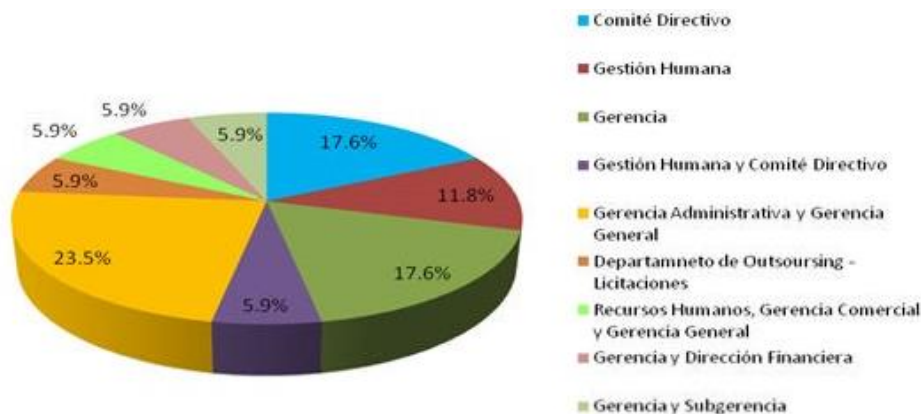
Un 5,9% de los entrevistados asegura que tuvo conocimiento de Eficacia a través de ACRIIP.

Existe otro 5,9% que asegura que ha conocido la compañía a través de congresos.

Pregunta 9. ¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cuál es el criterio más importante para realizar la selección definitiva?

Grafico 18. Quienes participan en la decisión de tomar el servicio de la EST/BPO

Outsourcing



Fuente: Elaboración propia

Conocer quienes participan en la selección de la EST es muy importante para la presente investigación, ya que permite identificar a quien se debe ofrecer este tipo de servicio, los resultados encontrados fueron los siguientes: el 23,5% afirma que la decisión se toma en conjunto por parte de la gerencia administrativa y la gerencia general, aquí el área administrativa es demasiado primordial ya que en muchos casos es la mano derecha de la gerencia y tiene demasiada influencia en la toma de las decisiones de la compañía.

El comité directivo, con un 17,6% de participación; aquí se debe destacar que según afirmaron algunas empresas comerciales la persona encargada de hacer una preselección de las ofertas y de presentar los pros y los contra de cada una de las Empresas Temporales previo estudio y acercamiento con cada una de ellas, es el área administrativa.

Un 17,6% afirma que la decisión está en manos de la gerencia.

La decisión es de gestión humana, lo afirma el 11,8% de los entrevistados, siendo el caso de empresas grandes que están a nivel nacional y con áreas de gestión humana muy bien constituidas, a pesar que se les da plena autonomía para seleccionar la Empresa Temporal con la cual desean trabajar, también deben asumir toda la responsabilidad y garantizar la calidad en el servicio ofrecido por cada una de estas empresas.

Un 5,9% asegura que la decisión está a la cabeza de gestión humana y comité directivo.

Otro 5,9% comenta que la decisión es plena autonomía del departamento de licitaciones, conformado por un grupo interdisciplinario que analiza todas y cada una de las propuestas de Empresas Temporales y toma la que genere mayores beneficios.

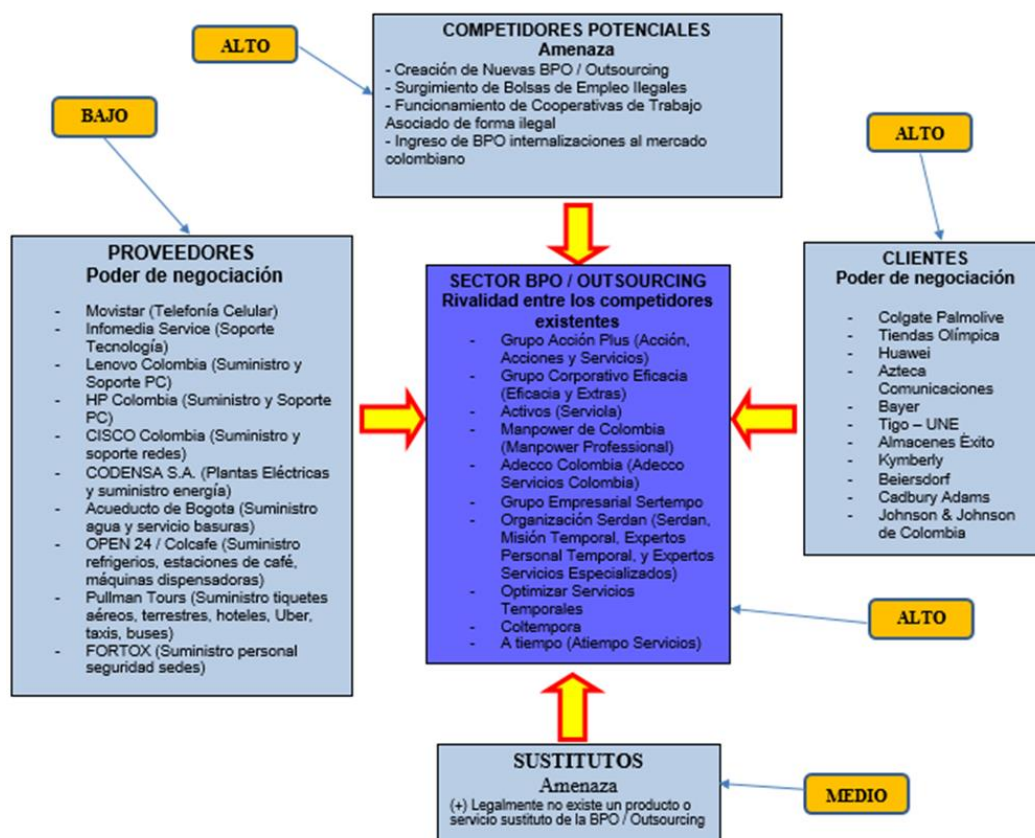
La decisión es de recursos humanos, gerencia comercial y gerencia general, para un 5,9% quienes en conjunto analizan la mejor opción para la compañía. Otro 5,9% dan importancia a la decisión conjunta entre gerencia y dirección financiera; aquí es importante y se tiene muy en cuenta la variable precio.

La decisión se toma en conjunto con la gerencia y la subgerencia para un 5,9% de participación.

6.5.3. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El sector es el grupo de empresas que ofrecen productos o servicios similares a los que ofrece la organización o empresa para la cual se formula un plan estratégico. A continuación, analizaremos y evaluaremos el sector económico al que pertenece la empresa Eficacia S.A. para conocer y predecir su comportamiento, identificar los Factores Claves de Éxito –FCE- e identificar oportunidades y amenazas. En tal sentido, se debe analizar muy bien los proveedores, los competidores, los bienes sustitutos y los clientes. Para ello, con base en la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, plantaremos lo siguiente:

Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de la compañía Eficacia S.A.



Fuente: Elaboración propia

La Amenaza de Nuevos Competidores:

ALTA, día a día se conforman más empresas BPO / Outsourcing en el mercado laboral. Esto, sucede cuando se sigue un marco legal establecido para el sector; pero las empresas cuyo objeto social ha sido desviado al manejo del recurso humano, como las CTA, las Bolsas de Empleo y las Empresa de Servicio Temporal que funcionan de manera ilegal, sin cumplir los requerimientos por ley, se convierten en una amenaza de competencia, pues cumplen las mismas funciones pero a menor costo para el cliente, con un objeto amplio que nos las limita para realizar este tipo de prácticas, así estas funcionen ilegalmente.

En el mercado laboral las personas de acuerdo a sus condiciones ya existen con un valor comercial, este es el caso del Sector de los Servicios Temporales, en donde lo que se evalúa es el servicio que presta un trabajador en misión a una empresa usuaria. Esto hace que las BPO / Outsourcing, más que una empresa de servicio, pase a convertirse en una empresa comercial, dado que las personas se clasifican en hojas de vida que se ofrecen al mercado.

En la actualidad existen a la fecha aproximadamente 837 BPO / Outsourcing formalmente autorizadas por el Ministerio de Protección Social.

Entre los obstáculos existentes de la amenaza de entrada de nuevos competidores se encuentran:

- **Diferenciación del producto:** este obstáculo tiene una alta influencia en la amenaza de nuevos competidores, debido a que se caracteriza el servicio de una BPO / Outsourcing, su crecimiento y su permanencia en el mercado. El producto de una BPO / Outsourcing es la colaboración que se da a través del envío de un trabajador en misión a una Empresa Usuaria. El trabajador en misión es quien proporciona la diferenciación del producto y puede convertirse en una fortaleza o en una amenaza, dependiendo de la forma como presta su servicio en la Empresa Usuaria.
- **Requerimientos de Capital:** es una alta barrera de entrada para nuevos competidores, ya que estos deben acreditar un monto en SMMLV al momento de la constitución y no todas lo poseen. Esto se convierte en una fortaleza, un símbolo de calidad y confianza para el cliente debido a que establece un requisito de capital que garantiza la seriedad de respaldo económico en la empresa que empieza a funcionar. Este es un factor que abre las puertas a empresas que, por fuera de la regulación legal, prestan el mismo servicio temporal porque no tienen esa misma

exigencia o garantía. Lo que viene sucediendo con algunas PCTA y Cooperativas de Trabajo Asociado y algunos contratistas independientes.

- Hostigamiento de los competidores existentes: es una barrera de entrada con alto impacto en el sector ya que las BPO / Outsourcing logran entrar después de someterse a las regulaciones que son recibidas de manera hostil por su competencia que tienen los mismos segmentos de mercado como objetivo para la operación de su negocio. Se pueden presentar prácticas como disminución en los porcentajes de administración que se ofrecen a los clientes, aumento de las condiciones de trabajo para lograr que el empleado labore fuera de los horarios establecidos por la ley, hostigamiento y competencia desleal con los clientes existentes en una BPO / Outsourcing al ofrecerles sus servicios teniendo conocimiento que es un cliente de la competencia entre otros.

- Política Gubernamental: es una barrera de entrada alta, cuando se trata de respetar la Leyes y regulaciones exigidas al sector, lo cual obliga que las nuevas BPO / Outsourcing en el mercado cumplan con los requisitos que garanticen su buen funcionamiento. Pero si se hace por fuera de lo establecido por ley, se vuelve baja, ya que el gobierno castiga a quienes no funcionan bajo el marco legal exigido.

- Ventajas en costos: las nuevas BPO / Outsourcing, tienen una alta barrera de entrada en costos debido a que la curva de aprendizaje de las ya existentes es larga, específicamente en temas como: experiencia y operación del negocio, selección y reclutamiento del personal, compra de insumos, trámites administrativos ante las autoridades entre otros, por esto la nuevas BPO / Outsourcing necesitan una alta inyección de capital para cubrir los costos que acarrea los anteriores factores.

Poder de Negociación de los Proveedores:

BAJO, ya que, al trasladarse de un sector de prestación de servicios para enviar trabajadores en misión a la empresa usuaria, sus proveedores son estandarizados y con una fuerte competencia entre ellos, lo cual hace a que se tengan que acoger a las exigencias del cliente, en este caso de las BPO / Outsourcing que son finalmente las que van a decidir con que proveedor deseen trabajar.

Los proveedores principales del Sector son los Fondos de Pensiones, las EPS, las ARP, las Aseguradoras, los elementos de dotación etc. Adicionalmente, para el Grupo Eficacia, cuentan entre otros con los siguientes proveedores:

- Movistar (Telefonía Celular)
- Infomedia Service (Soporte Tecnología)
- Lenovo Colombia (Suministro y Soporte PC)
- HP Colombia (Suministro y Soporte PC)
- CISCO Colombia (Suministro y soporte redes)
- CODENSA S.A. (Plantas Eléctricas y suministro energía)
- Acueducto de Bogotá (Suministro agua y servicio basuras)
- OPEN 24 / Colcafé (Suministro refrigerios, estaciones de café, máquinas dispensadoras)
- Pullman Tours (Suministro tiquetes aéreos, terrestres, hoteles, Uber, taxis, buses)
- FORTOX (Suministro personal seguridad sedes)

- Concentración de proveedores: este obstáculo es de una alta influencia en el poder de negociación con proveedores, debido a que las BPO / Outsourcing requieren que sus proveedores cuenten con la capacidad instalada y de servicio para operar y realizar el cubrimiento de las

necesidades que se presenten en el sitio donde se requiera, quiere decir que las BPO / Outsourcing tendrán que escoger al proveedor que más cobertura les brinde en el servicio.

- Existencias de insumos sustitutos: este obstáculo tiene una baja influencia en el poder de negociación con proveedores, ya que al encontrar tantos proveedores que ofrecen productos y servicios similares las BPO / Outsourcing están en condiciones de escoger quien le brinde mejores costos y calidad. Los insumos más utilizados, responsables de la mayoría de los costos de operación son: papelería, servicios médicos, mensajería de documentos, telecomunicaciones, fotocopiado etc.

Poder de Negociación de los Clientes:

ALTA, debido a que las BPO / Outsourcing por lo general deben acogerse y acomodarse a las exigencias del mismo y lo que prima es la tarifa que se pacte para la administración en el envío del trabajador en misión al Cliente o Empresa Usuaria. También se negocian los elementos competitivos como la experiencia, calidad y oportunidad del servicio, el proceso de selección del trabajador y la cobertura. Es importante para el cliente realizar una correcta selección de las BPO / Outsourcing con la que desea trabajar, pues de la forma como se preste el servicio por parte de los trabajadores en misión dependerá de la competitividad de la Empresa Usuaria o cliente y por ende la industria a la cual pertenece.

Existen casos en los cuales las BPO / Outsourcing ofrecen a sus clientes beneficios y porcentajes de administración más bajo de lo normal, en donde el cliente accede a tomar la opción más económica, desconociendo que esto lo hacen las llamadas BPO / Outsourcing “de garaje”, las cuales ganan la contratación, pero no pagan a sus empleados la seguridad social, y toman el dinero para otras actividades.

Dentro de los principales clientes de Eficacia S.A. y quienes tienen una mayor representación en términos económicos, se encuentran:

- Colgate Palmolive
- Huawei
- Azteca Comunicaciones
- Bayer
- Tigo – UNE
- Almacenes Éxito
- Kimberly
- Beiersdorf
- Cadbury Adams
- Johnson & Johnson de Colombia

Amenaza de Productos Sustitutos:

MEDIA, ya que el producto es el servicio que presta el trabajador en misión en una empresa usuaria, entonces va a depender de la forma como éste lo haga. Se puede sustituir a un trabajador en misión que no sea eficiente en el momento que el cliente lo desee.

El producto sustituto no se da por las formas de contratación; se da por las formas de tercerización de manejo del recurso humano. Se puede analizar la forma de contratación (contratación a término fijo, contrato por prestación de servicios), el sitio de la prestación del servicio (oficina, casa) y los medios por los cuales se presta el servicio (Ej. trabajo a domicilio, tele trabajo). Existen casos en donde algunas BPO / Outsourcing prestan otro tipo de servicio diferente a su objeto social de forma ilegal, algunas de ellas han sobrevivido, otras han sido multadas, otras canceladas, pero no dejan de ser una amenaza para el sector.

El tema de las Cooperativas de Trabajo Asociado- CTA que prestan los mismos servicios de las BPO / Outsourcing, pero sin autorización legal y sin cumplir los requisitos exigidos como suscribir la póliza que obligatoriamente todas las BPO / Outsourcing deben tener para el funcionamiento de su actividad económica.

Otras entidades que en algunas ocasiones ofrecen servicios con apariencia de BPO / Outsourcing, son las agencias de colocación o empleo, generalmente llamadas “bolsas de empleo”, las cuales lo hacen cobrando a los trabajadores dineros en forma ilegal por concepto de recepción de la hoja de vida, o de realización de exámenes de laboratorio, entre otros. Estos servicios son ilegales y tienen una muy baja de probabilidad de lograr participación en el mercado porque siempre estas empresas deben permanecer ocultas ante las autoridades de control.

Rivalidad entre los Competidores:

ALTA, debido a que se encuentran en el mercado muchas empresas que prestan servicios de tercerización laboral; unas lo hacen dentro del marco legal como son las BPO / Outsourcing, otras fuera de él como las CTA, y otras formas de contratación.

Al realizar el análisis de la estructura del sector, encontramos los siguientes grupos empresariales que hacen parte de la competencia de Eficacia S.A.:

- Grupo Acción Plus (Acción, Acciones y Servicios)
- Grupo Corporativo Eficacia (Eficacia y Extras)
- Activos (Serviola)
- Manpower de Colombia (Manpower Professional)
- Adecco Colombia (Adecco Servicios Colombia)
- Grupo Empresarial Sertempo

➤ Organización Serdan (Serdan, Misión Temporal, Expertos Personal Temporal, y Expertos Servicios Especializados)

➤ Optimizar Servicios Temporales

➤ Coltempora

➤ A tiempo (Atiempo Servicios)

Entre los obstáculos que se presentan en la rivalidad entre los competidores, encontramos los siguientes:

- Cantidad de Competidores y equilibrio entre ellas: tiene una influencia alta en la rivalidad entre los competidores, ya que en la actualidad existen en Colombia aproximadamente 837 BPO / Outsourcing en el mercado compitiendo, aunque no todas son competencia directa debido a que se encuentran distribuidas en todo el país. Existen varias BPO / Outsourcing que son fuertes rivales lo que hace que compitan en forma desleal a nivel de porcentaje de administración y de precios por lo tanto algunas de ellas están realizando alianzas estratégicas para dar mayor cubrimiento a nivel nacional a sus clientes, prestándose servicios, siendo competencia entre ellos, pero actuando en forma honesta y legal. De igual forma las CTA, las bolsas de empleo y demás empresas que están realizando actividades de tercerización del recurso humano, se convierten en fuertes rivales de las BPO / Outsourcing así no lo estén haciendo con legalidad y honestidad.

- Diferenciación del Producto: influye altamente en la rivalidad entre competidores, ya que los servicios que prestan las BPO / Outsourcing son diferenciables en términos de calidad, oportunidad, cubrimiento y eficiencia, es decir que las actividades que realice el trabajador en misión en la empresa usuaria, se realicen bajo esos parámetros de medición para calificar el servicio como óptimo y rentable para la misma.

- **Costos Fijos y Elevados:** este obstáculo tiene una influencia media en la rivalidad entre los competidores, ya que los costos fijos que se incurren por la contratación de un trabajador son altos y resultan iguales para todas las BPO / Outsourcing que operen en forma legal. Los clientes contratan las BPO / Outsourcing y les pagan un porcentaje por administración, pero las BPO / Outsourcing son las que cancelan mensualmente los pasivos laborales (prestaciones sociales: cesantías, intereses de las cesantías, vacaciones, primas). Estos pasivos se causan los primeros días del mes, así no se les pague a los empleados y el cliente solo lo paga cuando dicha liquidación suceda. Por esto las BPO / Outsourcing tienen un nivel de endeudamiento muy alto, lo cual en ocasiones las ha perjudicado en el momento de participar en licitaciones.

- **Capacidad excesiva intermitente:** este obstáculo tiene una influencia alta en la rivalidad entre los competidores, ya que la industria del servicio temporal sufre grandes variaciones en la contratación de trabajadores en misión por la existencia de las llamadas “altas temporadas” que corresponde a las temporadas de mitad de año o fin de año. Estos hechos exigen que las BPO / Outsourcing cuenten con una base de datos completa de candidatos y con la tecnología necesaria para su contratación rápida y eficaz. Este con el fin de cubrir la demanda y de suplir las necesidades de los clientes, además de lograr la credibilidad y confianza por parte de los mismos, lo cual permitirá ser contratados posteriormente por los buenos resultados obtenidos.

Barreras de Salida:

Este obstáculo tiene una alta influencia en términos de seguridad y confianza, debido a que las BPO / Outsourcing por ley deben suscribir una póliza que garantice seriedad y respaldo en el cumplimiento de su objeto social. En el caso de que la permanencia en el mercado de las BPO / Outsourcing finalice, la póliza garantizará el cumplimiento de los pasivos laborales de los empleados hasta el momento de la finalización de su servicio.

Esta seguridad no la tienen quienes contratan CTA, BPO / Outsourcing, Bolsas de Empleo, y demás, quienes no están obligadas a suscribir dicha póliza para su funcionamiento, pero en términos de confianza y seguridad, no pueden ofrecer al cliente lo que necesita, desea y espera de la empresa que eligió.

6.5.4. Análisis DOFA

Factores Claves de Éxito (FCE)

Al realizar la validación y el análisis de las principales actividades que la organización tiene que realizar bien para alcanzar el éxito en el sector de servicios BPO / Outsourcing consultadas en la página web de la empresa Eficacia S.A., se encuentran las siguientes (“Gerencia de Alineación Organizacional”, 2018):

- El Compromiso con el Cliente: el éxito de cualquier compañía depende de la capacidad de situar al cliente en el centro de su organización, promoviendo una cultura centrada en el compromiso con el cliente y orientada a descubrir, crear y entregar valor.

El escenario actual se caracteriza por una sobreoferta de productos y servicios, y lo que realmente escasean son los clientes, son el recurso más escaso. Cada día resulta más duro encontrarlos y difícil conservarlos. En este mercado sobre ofertado y con exceso de producción el cliente ya no vive de forma pasiva esperando recibir las ofertas y dejándose convencer; ha sabido adaptarse al medio. Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información, brindan a los clientes el acceso a grandes cantidades de información, a la comunicación con otros clientes y a una competencia repartida por todo el mundo. Esto ha provocado clientes más informados, más cualificados para evaluar la oferta, más exigentes, con mayor poder de compra y menos fieles en las relaciones con sus proveedores.

- Definición detallada del Portafolio de Servicios Incluidos: es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos en el momento de la presentación de la oferta al cliente. Una transacción de Outsourcing, a mayor precisión menores sorpresas posteriores. En la relación de negocios debe existir garantía de actitud con el fin de no afectar las operaciones críticas del cliente.
- Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio: cada uno de los servicios ofrecidos y prestados al cliente debe tener asociado tanto el modelo de prestación, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreado por indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventivas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.
- Flexibilidad Financiera: el éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes. Toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.
- Compromiso del Proveedor: una de las ventajas más competitivas del Outsourcing es la disponibilidad de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Como toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

- **Conformidad Gerencial:** el éxito de un proyecto a largo plazo depende de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa más, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de la adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

- **Flexibilidad Tecnológica:** las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo, por tanto, para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología manejada por expertos, garantizando beneficios reales al negocio.

- **Flexibilidad Operativa:** dentro de los objetivos más importantes del Outsourcing es profesionalizar la operación del cliente, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación. Es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos operativos o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a complejas modificaciones al contrato.

Tabla 3. Evaluación Externa Directa

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo			
Evaluación Externa Directa (Grupo Corporativo Eficacia S.A.)			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
– El Compromiso con el Cliente	0.15	2	0.30
– Definición detallada de la Cartera de Servicios	0.10	2	0.20
– Definición de Niveles y Modelos de Servicio	0.10	2	0.20
– Flexibilidad Financiera	0.15	4	0.60
– Compromiso del Proveedor	0.10	3	0.30
– Conformidad Gerencial	0.15	3	0.45
– Flexibilidad Tecnológica	0.15	2	0.30
– Flexibilidad Operativa	0.10	2	0.20
Total	1,00	2.50	2.55
FCE: describa los factores claves de éxito del sector.			
<p>%: es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.</p>			
<p>Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.</p>			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Evaluación Externa Directa (Grupo Acción Plus)

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo			
Evaluación Externa Directa (Grupo Acción Plus)			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
– El Compromiso con el Cliente	0.15	2	0.30
– Definición detallada de la Cartera de Servicios	0.10	2	0.20
– Definición de Niveles y Modelos de Servicio	0.10	2	0.20
– Flexibilidad Financiera	0.15	2	0.30
– Compromiso del Proveedor	0.10	3	0.30
– Conformidad Gerencial	0.15	3	0.45
– Flexibilidad Tecnológica	0.15	2	0.30
– Flexibilidad Operativa	0.10	2	0.20
Total	1,00	2.25	2.25
FCE: describa los factores claves de éxito del sector.			
<p>%: es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.</p>			
<p>Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.</p>			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Evaluación Externa Directa (Activos S.A.)

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo			
Evaluación Externa Directa (Activos S.A.)			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
– El Compromiso con el Cliente	0.15	3	0.45
– Definición detallada de la Cartera de Servicios	0.10	2	0.20
– Definición de Niveles y Modelos de Servicio	0.10	2	0.20
– Flexibilidad Financiera	0.15	3	0.45
– Compromiso del Proveedor	0.10	2	0.20
– Conformidad Gerencial	0.15	3	0.45
– Flexibilidad Tecnológica	0.15	2	0.30
– Flexibilidad Operativa	0.10	2	0.20
Total	1,00	2.375	2.45
FCE: describa los factores claves de éxito del sector.			
<p>%: es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.</p>			
<p>Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.</p>			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Evaluación Externa Directa (Manpower de Colombia S.A.)

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo			
Evaluación Externa Directa (Manpower de Colombia S.A.)			
Factores Clave de Éxito –FCE	%	Puntos	Ponderación
– El Compromiso con el Cliente	0.15	2	0.30
– Definición detallada de la Cartera de Servicios	0.10	1	0.10
– Definición de Niveles y Modelos de Servicio	0.10	2	0.20
– Flexibilidad Financiera	0.15	3	0.45
– Compromiso del Proveedor	0.10	3	0.30
– Conformidad Gerencial	0.15	3	0.45
– Flexibilidad Tecnológica	0.15	2	0.30
– Flexibilidad Operativa	0.10	2	0.20
Total	1,00	2.25	2.30
FCE: describa los factores claves de éxito del sector.			
<p>%: es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1.</p>			
<p>Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados.</p>			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Evaluación Externa Directa fue realizada con base en los ocho (8) principales FCE del sector de empresas de servicios BPO / Outsourcing, tomando como principal evaluado al Grupo Corporativo Eficacia, seguido por sus tres (3) más fuertes competidores en el mercado, como lo son: Grupo Acción Plus, Activos S.A. y Manpower de Colombia S.A, todos con cobertura a nivel nacional. (“Líderes de Servicios Temporales de Colombia”, 2014).

Con base en la ponderación, se puede establecer que Activos S.A. es el competidor más amenazador para Eficacia S.A.

En el gran total, Eficacia da 2.55 por arriba de sus tres (3) competidores, no obstante, se tiene que entrar a evaluar algunos FCE por separado, en donde se evidencia debilidad, como el compromiso con el cliente, donde Activos S.A. resulta siendo más fuerte.

Adicionalmente, existen factores que son de vital importancia en la operatividad del negocio y que al corto plazo se tienen que establecer planes de mejora que logren incrementar el indicador: definición detallada de la Cartera de Servicios (2 pts.), definición de Niveles y Modelos de Servicio (2 pts.), flexibilidad tecnología (2 pts.) y operativa (2 pts.).

Análisis Externo Indirecto

En el Análisis Externo Indirecto se debe calificar qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la empresa u organización para la que se formula el plan estratégico. Este análisis consiste en identificar las variables externas que afectan la empresa u organización, pero sobre las cuales no tiene ninguna injerencia.

Las variables externas que se han entrado a analizar, son aquellas que nos menciona (David F. , 2003), "...las fuerzas externas pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas competitivas

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y

las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores. Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas propenden por que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales.”

Tabla 7. Variables Económicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Económicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Inflación	0.15	2	0.30
- Tasa de Interés	0.20	1	0.20
- Niveles Salariales	0.20	2	0.40
- Tasa de Empleo	0.20	2	0.40
- Poder de los Gremios	0.10	3	0.30
- Tasa de Cambio	0.10	4	0.40
- Tarifas Aduaneras	0.05	2	0.10
Total	1,00	2.28	2.10
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales y la sumatoria (total) del porcentaje asignado debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de las variables económicas y su impacto en las empresas BPO / Outsourcing, se puede evidenciar que la mayor amenaza está representada en la Tasa de Interés, puesto que en muchos casos las negociaciones que se realizan entre empresa – cliente, requieren de un apalancamiento financiero por parte de las entidades bancarias y el retorno de estos montos

por parte del cliente, no siempre están dados en los tiempos normales de negociación, ya que dependen de procesos de legalización y radicación, ejecución de pólizas, entre otros.

Por otra parte, de las variables del sector económico que la empresa debe tener muy en cuenta, encontrándose como una amenaza menor (2 Puntos), hace referencia a la inflación, ya que puede afectar a la economía de distintos modos: estancando el poder adquisitivo del dinero, favoreciendo a los acreedores si los deudores han previsto una inflación inferior, generando costos administrativos, distorsionando la toma de decisiones, afectando las inversiones productivas y la balanza de pagos. Todo esto generando un fuerte impacto sobre la actividad empresarial.

Tabla 8. Variables Tecnológicas

Matriz de Evaluación Externa Indirecta - Variables Tecnológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Infraestructura de Telecomunicaciones	0.18	2	0.36
- Comercio Electrónico	0.10	2	0.20
- Velocidad del Avance Tecnológico	0.12	3	0.36
- Ciclo de Vida de la Tecnología	0.12	3	0.36
- Proveedores de Tecnología	0.12	4	0.48
- Nivel de Destreza de la Fuerza Laboral	0.16	3	0.48
- Disponibilidad de Internet	0.20	4	0.80
Total	1,00	3.0	3.04
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales y la sumatoria (total) del porcentaje asignado debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Debido a que Eficacia S.A. es una empresa que se maneja con índices de redes de información, se pondera la disponibilidad de internet con 0,80 seguido del nivel de la destreza de la fuerza laboral (0.48) esta variable es de gran impacto para la empresa, debido a que se está prestando un servicio de información claro, oportuno y a tiempo, variable que contribuye a la consolidación y fidelización de los clientes.

La infraestructura con 0,36 refleja la importancia de mantener un sistema acorde a las necesidades de la empresa. De igual forma, los Proveedores de tecnología tienen una ponderación de 0,48.

Evidentemente las variables tecnológicas juegan un papel determinante en las empresas BPO / Outsourcing y por ende en la economía del país, el valor que arroja el análisis de las variables tecnológicas son muy alentadoras para Eficacia S.A, pues su indicador ponderado es de 3.04, sus estrategias en esta área están bien orientadas, y responde de manera positiva a las oportunidades y busca de forma latente erradicar las amenazas presentes en este sector de análisis.

Tabla 9. Variables Sociales y Culturales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta - Variables Socioculturales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Conflictos Sociales y Seguridad Ciudadana	0.15	2	0.30
- Migración	0.11	2	0.22
- Delincuencia	0.15	2	0.30
- Niveles de Educación	0.16	2	0.32
- Condiciones de Salud	0.16	2	0.32
- Conflicto Armado	0.17	2	0.34
- Organizaciones Sindicales	0.10	3	0.30
Total	1,00	2,14	2,10
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales y la sumatoria (total) del porcentaje asignado debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Sin lugar a dudas la variable que mayor impacto tiene en la economía del país, por ende, de las empresas a nivel general, es la variable sociocultural.

Como se ha evidenciado en la matriz, los componentes de la variable tienen una ponderación promedio de 0.30, lo que da a entender que cualquiera de los componentes de dicha variable representa una posible amenaza al normal funcionamiento de la compañía.

La seguridad ciudadana y la conflictividad social son dos parámetros que las empresas tienen muy en cuenta en el momento de realizar sus inversiones.

Cuando la tendencia de estos factores es negativa, se produce una situación de freno a nuevas inversiones.

Cuando la conflictividad persiste o se incrementa, se puede llegar incluso a situaciones de desinversión, lo que conlleva una disminución del poder de compra de los ciudadanos.

Dentro de la seguridad ciudadana se entienden todos los factores que implican la protección al ciudadano: baja delincuencia, asistencia en salud, acceso a la educación, entre otros.

De igual forma y sin restarle importancia, la evolución de la fuerza de sindicatos, así como la valoración de cómo afectará éste a corto y medio plazo a nuestro sector, es uno de los factores importantes en el análisis del entorno, ya que puede incidir directamente en nuestra competitividad, sobre todo cuando se compara con empresas situadas en el exterior del país.

Tabla 10. Variables Político – Legales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variabes Político – Legales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Estabilidad Gubernamental	0.20	4	0.80
- Institucionalidad	0.15	4	0.60
- Control del Estado	0.15	4	0.60
- Burocracia	0.13	2	0.26
- Corrupción	0.13	2	0.26
- Conflictos Nacionales e Internacionales	0.12	2	0.24
- Imagen Externa	0.12	3	0.36
Total	1,00	3.14	3.12
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales y la sumatoria (total) del porcentaje asignado debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las variables Político legales para la empresa Eficacia, arroja como ponderación general un valor de 3.12, este aspecto refleja que la organización responde adecuadamente a las amenazas que genera el entorno bajo análisis y que aprovecha de manera adecuada las oportunidades que a partir de dichas variables se puedan generar. Las variables con mayor peso en la matriz son la Estabilidad Gubernamental, la Institucionalidad y el Control del Estado, componentes que reflejan la estabilidad del país.

Por otra parte, tanto la Burocracia como la Corrupción, presentan una ponderación de 0.26, viéndose como amenaza, teniendo en cuenta los altos niveles de las mismas en la toma de decisiones del sector público y privado.

Tabla 11. Variables Ecológicas y Ambientales

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variabes Ecológicas y Ambientales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Condiciones Climáticas	0.12	3	0.36
- Contaminación Ambiental	0.12	3	0.36
- Desarrollo Sostenible	0.16	3	0.48
- Impacto Ambiental	0.14	3	0.42
- Responsabilidad Social Empresarial	0.18	3	0.54
- Normativa Ambiental	0.18	2	0.36
- Aporte y Conocimiento Cambio Climático	0.10	1	0.10
Total	1,00	2,57	2,62
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento. Las variables externas no son controlables por la empresa.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables. Se representa en decimales y la sumatoria (total) del porcentaje asignado debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables identificadas o incluidas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al análisis ambiental y ecológico, se puede decir que se ha convertido en un tema cada vez más importante para las empresas, ya que, gracias a la correcta gestión de los aspectos relacionados al medio ambiente, y con políticas efectivas podemos no sólo asegurarnos de que cumplimos con la legislación vigente, sino que además logramos reducir los costos y mejorar nuestra reputación.

Es por ello, la importancia de llevar a cabo un análisis medioambiental de la empresa, y de esta forma conocer con exactitud el impacto que la misma está teniendo en el ecosistema en el cual se desenvuelve.

En la matriz se pueden evidenciar los aspectos ecológicos y ambientales que pueden impactar al desempeño de la organización; para Eficacia S.A. uno de los propósitos como empresa es disminuir y/o controlar los impactos negativos ambientales generados por la utilización de recursos como agua, energía, papel y manejo de residuos sólidos; provenientes de las actividades productivas para mejorar y mantener las condiciones de orden y limpieza.

Dentro de los resultados alcanzados en 2017, frente a la dimensión ambiental de la compañía, se encuentran:

- Inversión en tecnología amigable con el medio ambiente.
- Plataforma IPV
- Información en Punto de Venta
- Competitividad (Busca la reducción de papel y desplazamientos)

De igual manera, la compañía para este 2019, ha planificado unas acciones corporativas en desarrollo:

- Encender los aires acondicionados centrales a las 7:30 a.m. hasta las 6:00 p.m.

- Encender los aires minisplit solo si en el sitio en el que se encuentra el mismo hay colaboradores, de otro modo deberán permanecer apagados.
- Apagar las luces de las oficinas en los horarios en que no se esté laborando, especialmente en las oficinas que poseen luz individual.
- Desconexión del exceso de lámparas fluorescentes sobre los puestos de trabajo del proceso de Desarrollo Organizacional.
- Dejar computadores apagados al finalizar las jornadas laborales.

i. Análisis Interno Directo

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor donde contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará. Este método es útil para entender las fortalezas constructoras de ventajas competitivas o competencias nucleares. Definió dos categorías diferentes de actividades. En primer lugar, las actividades primarias – logística de entrada, producción, logística de salida, marketing y ventas, y servicios– contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a los compradores y sus servicios posventa. En segundo lugar, las actividades de apoyo –compras, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructuras de la empresa– añaden valor por sí solas o añaden valor a través de importantes relaciones tanto con actividades primarias como con otras de apoyo (Porter, Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa, 1987)

Tabla 12. Aspectos Empresariales: Área de Producción

Matriz de Evaluación Interna Directa - Área de Producción y/o Operaciones			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Ingeniería del Producto y/o Servicio	0.16	3	0.48
- Decisiones sobre el Proceso	0.14	2	0.28
- Decisiones sobre la Capacidad	0.14	3	0.42
- Decisiones sobre Fuerza de Trabajo	0.18	3	0.54
- Decisiones sobre la Calidad	0.18	2	0.36
- Planeación y Control	0.20	3	0.60
Total	1	2.66	2.68
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Para Eficacia S.A., se estableció que cuenta con un Área de Operaciones antes que de producción, ya que el término producción parece sólo implicar bienes tangibles, y no a los bienes intangibles o servicios.

Dentro de las variables que se pueden llegar a tomar en el área de producción y/o operaciones están relacionadas con los siguientes aspectos:

- Producto
- Proceso
- Capacidad
- Planeación y Control
- Fuerza de trabajo
- Calidad

En Decisiones del Proceso se encuentra una ponderación de 0.28, lo que permite determinar que en la organización existe una debilidad menor en la toma de decisiones estratégicas y tácticas, situación que debe ser evaluada por la Jefatura de Procesos de la compañía.

Dentro de las ponderaciones más altas, la variable de Planeación y Control (0.60), Decisiones sobre Fuerza de Trabajo (0.54) e Ingeniería del Producto y/o Servicio (0.48), lo que es bastante positivo para la organización, teniendo en cuenta el impacto generado por la nueva estructura organizacional y los objetivos estratégicos planteados para el año 2019.

Tabla 13. Aspectos Empresariales: Área de Mercadeo y Ventas

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Mercadeo y Ventas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Investigación de Mercados	0.20	4	0.80
- Ventas Directas e Indirectas	0.15	3	0.45
- Servicio al Cliente	0.20	2	0.40
- Cobertura	0.16	3	0.48
- Inversión en Publicidad	0.13	2	0.26
- Sistema de Información	0.16	2	0.32
Total	1	2.66	2.71
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

El área de mercadeo y ventas obtiene una ponderación de 2,71 que es un rango de respuesta promedio frente a las oportunidades y amenazas del área bajo análisis, esto se debe a la óptima gestión de la compañía en aspectos fundamentales como la Investigación de Mercados (0.80),

canales de ventas directas e indirectas (0.45) y Cobertura (0.48), lo que garantiza una adecuada demanda del servicio. De otra parte, se encuentra como debilidades menores los Sistemas de Información y la Inversión en Publicidad, debido en parte a que este segmento del mercado no invierte grandes cuantías en estos segmentos por preferir el voz a voz y la contratación de servicios informáticos en algunos casos obsoletos.

Tabla 14. Aspectos Empresariales: Área de Contabilidad y Finanzas

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Contabilidad y Finanzas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Disponibilidad de los Est. Financieros	0.18	4	0.72
- Calidad de la Información Financiera	0.20	4	0.80
- Uso de la Información Contable y Financiera para toma de decisiones	0.14	4	0.56
- Aplicación NIIF	0.16	3	0.48
- Controles Financieros	0.16	3	0.48
- Ejecución de Auditorias	0.16	2	0.32
Total	1	3.33	3.36
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
<p>%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.</p>			
<p>Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza.</p> <p>El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.</p>			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Sin lugar a dudas, se puede asegurar que la información contable y financiera es de vital importancia para la toma de decisiones en la organización. Dicha importancia se ve reflejada en la Matriz de Evaluación Interna Directa, con una ponderación general de 3.36, donde la Calidad de la Información Financiera (0.80), la Disponibilidad de los Estados Financieros (0.72) y el Uso

de la Información Contable y Financiera para la toma de Decisiones (0.56) son las variables más relevantes de la compañía y por ende Fortalezas que se deben mantener.

Por otra parte, una de las variables que debe entrar a analizar la Gerencia Financiera es la Ejecución de Auditorias que con un 0.32 de ponderación, representa una debilidad menor en la organización.

Tabla 15. Aspectos Empresariales: Área de Talento Humano

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Talento Humano			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Reclutamiento y Selección del Talento Humano	0.20	4	0.80
- Relaciones laborales	0.20	2	0.40
- Inducción y Entrenamiento	0.18	2	0.36
- Evaluación de Desempeño	0.12	1	0.12
- Desarrollo Profesional	0.20	3	0.60
- Modos de Compensación	0.10	2	0.20
Total	1	2.33	2.48
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

El área de Talento Humano adquiere día a día gran importancia estratégica en la organización. Eficacia S.A. empodera a su área de TH en la potencialización del talento y la fuerza laboral como el elemento diferenciador frente a los competidores. De su adecuada gestión depende no sólo el desarrollo sostenible, la capacitación y la comunicación efectiva entre otros procesos, sino la creación de una mentalidad y una cultura de compromiso frente a las oportunidades que el

libre comercio representa. Es así que, al validar la Matriz del área en análisis, se evidencia una marcada Fortaleza en la variable Reclutamiento y Selección del Talento Humano con una ponderación de 0.80. De igual forma la Gerencia de TH en la ciudad de Cali, ha venido trabajando en este primer semestre de 2019, en desarrollar estrategias al interior del área que le permitan generar un impacto positivo en las variables restantes como lo son Relaciones Laborales, Inducción y Entrenamiento, Modos de Compensación y Evaluación de Desempeño, ya que son las que al día de hoy mayor impacto negativo generan presentándose como altas debilidades y debilidades menores.

Tabla 16. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Planeación

Matriz de Evaluación Interna Directa - Área de Funciones Administrativas: Planeación			
Variable	%	Puntos	Ponderación
La Empresa busca Promover la eficiencia y eliminar la improvisación	0.15	2	0.30
La Empresa busca Proporcionar los elementos para llevar a cabo el control	0.18	2	0.36
La Empresa aplica la Planeación como un Proceso Permanente y Continúo	0.18	3	0.54
La Empresa Siempre está Orientada hacia el Futuro	0.20	3	0.60
La Empresa busca siempre la racionalidad en la toma de decisiones	0.16	4	0.64
La Empresa siempre busca que la planeación sea una función que interactúe con las demás funciones	0.13	2	0.26
Total	1	2.66	2.70
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. / El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Eficacia S.A. presenta bastante debilidad en esta área, donde su ponderación promedio se encuentra en 2.7, en algunos casos motivada por la falta de comunicación entre las áreas y en donde la planeación estratégica no es divulgada a todos los niveles de la empresa.

De igual forma, y aunque ha sido un punto a atacar para el año 2019, la rotación del recurso humano no permite que exista una marcada cultura de Planeación Estratégica desaprovechando prácticas exitosas que podrían ser útiles a la compañía.

Aunque Eficacia S.A. busca que las actividades organizacionales se basen en la planeación y en el conocimiento del medio, también debe fortalecerse en los elementos propios del estudio de la competencia del sector BPO / Outsourcing.

No obstante, debemos resaltar que los líderes de la organización siempre han buscado la racionalidad en la toma de decisiones, lo que se enmarca en la Matriz como una Alta Fortaleza.

Tabla 17. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Organización

Matriz de Evaluación Interna Directa - Área de Funciones Administrativas: Organización			
Variable	%	Puntos	Ponderación
- Se encuentran los objetivos de la compañía claramente definidos	0.20	4	0.80
- Existe especialización en los roles de la compañía	0.16	3	0.48
- La jerarquía se encuentra claramente definida al interior de la organización	0.17	3	0.51
- Existe Unidad de Mando	0.18	3	0.54
- Existe Coordinación en las unidades de la organización	0.17	2	0.34
- Se evidencia flexibilidad en los procedimientos y técnicas	0.12	1	0.12
Total	1	2.66	2.79
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. / El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

Según (Drucker, 1970), “la organización moderna debe ser susceptible de cambios. En realidad, debe ser capaz de iniciar el cambio, o sea la innovación. Debe poder desplazar recursos escasos y costosos de conocimiento, de actividades de baja productividad y sin resultados a oportunidades de realización y aportación. La organización es un mecanismo de realización máxima: y la organización moderna es nuestro instrumento para aumentar al máximo ese singular recurso humano: el conocimiento. Esto requiere, sin embargo, habilidad para dejar de hacer lo que desperdicia los recursos en vez de incrementarlos al máximo.”

Es por esto que la compañía Eficacia S.A. no siendo ajena al nuevo concepto de organización como uno de los elementos más prestigiados para los negocios, buscando optimizar diseños, estructuras y procesos para obtener los objetivos y las estrategias, en aras de lograr la eficiencia, incrementando la productividad y disminuyendo los esfuerzos; ha trabajado mancomunadamente entre áreas para lograr alinear los objetivos de la compañía, representando esto una Alta Fortaleza (0.80).

Adicionalmente, ha logrado fortalecerse en temas inherentes a la Especialización de los roles, definición de la jerarquía al interior de la organización y establecimiento de la unidad de mando.

Por otra parte, la compañía presenta una gran debilidad en la variable “flexibilidad en los procedimientos y técnicas”, razón por la cual ha implementado para el año 2019 dentro de sus competencias corporativas la flexibilidad, el mejoramiento continuo y la innovación del conocimiento.

Tabla 18. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Dirección

Matriz de Evaluación Interna Directa			
Área de Funciones Administrativas: Dirección			
Variable	%	Puntos	Ponderación
La Dirección logra la ejecución de los planes alineada a la estructura organizacional	0.18	3	0.54
La Dirección logra con sus direccionamientos, la motivación de los integrantes de la compañía	0.16	2	0.32
La Dirección es el conductor de los esfuerzos de los subordinados	0.18	3	0.54
La Dirección logra una Comunicación fluida con todos los miembros de la organización	0.14	4	0.56
La Dirección genera óptimos niveles de supervisión	0.14	2	0.28
La toma de decisiones de la Dirección logra alcanzar las metas de la organización	0.20	4	0.80
Total	1	3.0	3.04
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

En el marco del nuevo Direccionamiento Estratégico 2019 de la compañía Eficacia S.A., se busca que este sea el instrumento mediante el cual se establezcan los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre los procesos y responsables de la gestión de la compañía. De igual forma dan a conocer la ruta organizacional que se debe seguir para el logro de los objetivos sociales y empresariales de la organización; motivando una revisión periódica de la misma para ser ajustada a los cambios del entorno y al desarrollo de las diferentes dinámicas al interior de la empresa, encausando las operaciones bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes actores de interés, así como la implementación de procesos de control y evaluación.

Para este primer semestre de 2019, se evidencia una Alta Fortaleza en la variable “La Dirección logra una Comunicación fluida con todos los miembros de la organización”, lo que hace indicar que la divulgación del nuevo Direccionamiento Estratégico está bien encaminada, con una ponderación en la Matriz de 0.56.

No obstante, los representantes de la Dirección deben enfocarse fuertemente en la motivación de los integrantes de la compañía y en la generación de niveles de supervisión, ya que estas variables se encuentran con una ponderación de 0.32 y 0.28 respectivamente, situación que al mediano plazo puede ejercer un impacto negativo en las operaciones generales de la compañía y sus empleados, y traer escenarios de baja moral, productividad reducida, disminución de las ganancias y hasta el mismo declive de la organización.

Tabla 19. Aspectos Empresariales: Funciones Administrativas: Control

Matriz de Evaluación Interna Directa - Área de Funciones Administrativas: Control			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Se evidencia Ambiente de Control en la Compañía	0.16	2	0.32
Se tiene establecida una Gestión de Riesgos para cada una de la operaciones de la organización	0.18	3	0.54
Se ejecutan continuamente Actividades de Control	0.14	1	0.14
Existe Política de Información y Comunicación	0.14	2	0.28
Regularidad de Supervisión o Monitoreo	0.16	1	0.16
Existe ambiente de Autocontrol, Autorregulación y Autogestión	0.22	3	0.66
Total	1	2.0	2.10
Variable: aspecto, situación o evento relevante para el funcionamiento del área.			
%: es el peso relativo de cada variable en el total de variables consideradas. Se representa en decimales y la sumatoria (total) de las variables debe ser igual a 1.			
Puntos: es la calificación que se le da a cada variable y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Debilidad; 2: Debilidad Menor; 3: Fortaleza Menor; 4: Alta Fortaleza. / El total resulta de dividir los puntos entre el número de variables consideradas.			
Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo evidenciado y plasmado en la Matriz de Evaluación Interna Directa de la Función Administrativa de Control, claramente el autor establece que la organización debe empezar a trabajar de forma imperiosa en la consecución de una Sistema solido de Control Interno. Se presentan Altas Debilidades en la ejecución continua de actividades de control y en la regularidad de supervisión o monitoreo. Es importante que los miembros de la organización se concienticen de que la falta de control es una de las principales causas por las que las empresas no alcanzan sus objetivos.

Es vital determinar el grado apropiado de control que debe implantar la dirección de la empresa. Con un grado apropiado de control, los líderes de la organización evitaran escenarios inesperados y de igual forma garantizan que los trabajadores logren los objetivos planteados.

De igual forma, existe carencia en el ambiente de control y falencias en la política de información y comunicación, representados con una ponderación de 0.32 y 0.28, como Debilidades Menores.

Para alcanzar una efectividad, el sistema de control de Eficacia S.A. debe estar orientado a regular eventos futuros. Un sistema bien diseñado da al líder de la organización las herramientas para saber cómo avanza el trabajo hacia el logro de los objetivos, identificando áreas en donde habrán de requerirse acciones correctivas, y descubriendo nuevas oportunidades de desarrollo.

Es acá también cuando venimos a aplicar la flexibilidad en el sistema de control con el fin de lograr atender nuevas necesidades.

Adicionalmente, la política de información y comunicación debe ser latente en todas las áreas de la compañía, ya que al no existir o ser muy débil, se generará desconfianza entre los empleados hacia los controles, además de que muy probablemente lesione los niveles de operación. Por esto es muy conveniente el garantizar que el sistema empleado provee de

información correcta sobre el desempeño y detecte posibles desviaciones en los procesos de la compañía.

ii. Diagnóstico Externo.

Tabla 20. Diagnóstico Externo (Oportunidades y Amenazas)

Diagnóstico Externo		
No.	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1	Proveedores de tecnología	Tasas de Interés
2	Disponibilidad de internet	Inflación
3	Estabilidad Gubernamental	Infraestructura de Telecomunicaciones
4	Institucionalidad	Comercio Electrónico
5	Control del Estado	Conflictos Sociales y Seguridad Ciudadana
6	Imagen Externa	Conflicto Armado
7	Responsabilidad Social Empresarial	Burocracia
8	Nivel de Destreza de la Fuerza Laboral	Corrupción
9		Aporte y conocimiento sobre el Cambio Climático
10		Normativa Ambiental

Fuente: Elaboración propia

iii. Diagnóstico Interno.

Tabla 21. Diagnostico Interno (Fortalezas y Debilidades)

Diagnóstico Interno		
No.	Fortalezas (O)	Debilidades (A)
1	Ingeniería del Producto y/o Servicio	Decisiones sobre el Proceso
2	Decisiones sobre la Capacidad	Decisiones sobre la Calidad
3	Decisiones sobre Fuerza de Trabajo	Servicio al Cliente
4	Investigación de Mercados	Inversión en Publicidad
5	Ventas Directas e Indirectas	Sistema de Información
6	Cobertura	Ejecución de Auditorias
7	Disponibilidad de los Estados Financieros	Relaciones laborales
8	Calidad de la Información Financiera	Inducción y Entrenamiento
9	Uso de la Información Contable y Financiera para toma de decisiones	Evaluación de Desempeño

10	Aplicación NIIF	Modos de Compensación
11	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	La Empresa busca Promover la eficiencia y eliminar la improvisación
12	Desarrollo Profesional	La Empresa busca Proporcionar los elementos para llevar a cabo el control
13	La Empresa Siempre está Orientada hacia el Futuro	Existe Coordinación en las unidades de la organización
14	La Empresa busca siempre la racionalidad en la toma de decisiones	Se evidencia flexibilidad en los procedimientos y técnicas
15	Se encuentran los objetivos de la compañía claramente definidos	La Dirección genera óptimos niveles de supervisión
16	La Dirección logra una Comunicación fluida con todos los miembros de la organización	Se ejecutan continuamente Actividades de Control
17	La toma de decisiones de la Dirección logra alcanzar las metas de la organización	Regularidad de Supervisión o Monitoreo

Fuente: Elaboración propia

iv. Formulación de Estrategias

- a) Estrategias F.O.: (con base en las Fortalezas aprovechar las Oportunidades);
- b) Estrategias F.A.: (aprovechar las Fortalezas para combatir las Amenazas);
- c) Estrategias D.O.: (combatir las Debilidades para aprovechar las Oportunidades);
- d) Estrategias D.A.: (combatir las Debilidades para disminuir las Amenazas).

Tabla 22. Estrategias F.O.

Estrategias FO
<p>Eficacia S.A. debe mantener una ingeniería de servicio o producto, esto permitirá que compañías extranjeras vean con muy buena perspectiva la Inversión en el sector. Entre las ventajas de la estrategia mencionada, está el facilitar la transferencia de tecnología externa, capacitación en procesos externos a los colaboradores de la organización adquiriendo conocimientos que elevan el capital humano del país, adicional la participación de capital extranjero mejora el desempeño de la empresa.</p>
<p>Eficacia S.A. tiene una gran fortaleza en el conocimiento y la experiencia que ha adquirido en la investigación de mercados, esta herramienta se convierte en una estrategia ya que es una forma de acceso a los mercados externos, donde por lo general optan de entrada por un sistema de comercialización exploratorio, poco costoso y con riesgos muy medidos, que con el tiempo puede dar paso a fórmulas más complejas y onerosas, pero también más eficaces y rentables.</p>
<p>La compañía, adicional a ofrecer su portafolio de servicios, debe dar a conocer la cobertura y capacidad estructural que le ha permitido consolidarse a nivel nacional, ofreciendo en el mercado externo un producto exclusivo no disponible en los mercados internacionales en cuanto a calidad y tarifa se refiere.</p>
<p>La organización se caracteriza por contar con un área de Selección de Talento Humano experta, esto debe garantizar que el personal que ingrese a la compañía desarrolle mediante el proceso de inducción, formación y capacitación, todas las capacidades de aprendizaje, creatividad, innovación, así como aprovechar al máximo la capacidad intelectual.</p>
<p>Eficacia S.A. está alineada con agendas internacionales, bajo el marco de los objetivos de Desarrollo Sostenible promovido por las Naciones Unidas, buscando erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos respondiendo con ello al firme interés de la Organización, es por eso que deberá adelantar una estrategia encaminada a la empleabilidad juvenil, donde buscara ser la primera opción de empleo de los colombianos, superando el 45% de las personas contratadas en el 2018, las cuales se encontraban entre los 20 y 25 años, y donde el 52% eran mujeres.</p>
<p>La organización busca siempre la racionalidad en la toma de decisiones y es uno de los propósitos como empresa el disminuir y/o controlar los impactos negativos ambientales generados por la utilización de recursos como agua, energía, papel y manejo de residuos sólidos; provenientes de las actividades productivas para mejorar y mantener las condiciones de orden y limpieza. Es por esto que se tendrán que adelantar actividades estratégicas tales como: horarios específicos para el encendido y apagado de los aires acondicionados, apagar las luces de las oficinas en los horarios en que no se esté laborando, especialmente en las oficinas que poseen luz individual, desconexión del exceso de lámparas fluorescentes sobre los puestos de trabajo y dejar computadores apagados al finalizar las jornadas laborales.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Estrategias F.A.

Estrategias FA
<p>Sin lugar a duda, las negociaciones de paz y la posibilidad que se supere el conflicto armado en Colombia, dará luz para la inversión de los empresarios, incrementar la productividad, en la innovación y en la generación de más empleo. Es aquí cuando se tiene que aprovechar la fortaleza en investigación de mercados, el desarrollo de una estrategia empresarial que mida el impacto económico por el conflicto, que tanto ha sido el encarecimiento de los costos de operación en las empresas, la variación por sector de producción, región de operaciones, tipo de operación (nacional, regional o local), y por tamaño de las empresas. Esto le brindara a la compañía oportunidad de nuevos negocios en regiones y en sectores que en el pasado se vieron directamente afectados por el conflicto.</p>
<p>Para Eficacia S.A. debe ser un reto aprovechar su capacidad estructural y financiera, en búsqueda de la transformación tecnológica y el mejoramiento de procesos y la plataforma de la Línea de Servicio CEDIS (Centros de Distribución).</p>
<p>El óptimo uso de la Información Contable y Financiera para toma de decisiones de Eficacia S.A., es una estrategia que brindara un mejoramiento de la rentabilidad de la compañía, atacando dos frentes: cuidar el costo y el gasto de las operaciones en los proyectos; y los altos gastos financieros ocasionados por el alza de las tasas de interés, disminuyendo la provisión de facturación y la cartera vencida para bajar el monto de la deuda y tener menor gasto por este concepto.</p>
<p>Eficacia S.A. se caracteriza por contar con un proceso bastante eficiente en cuanto a selección de personal se refiere, y es acá donde está la clave estratégica, la buena selección del recurso humano, evita la contratación de colaboradores menos productivos, defraudaciones, pérdida de clientes por mala atención, problemas internos con el resto de colegas o directivos por motivos disciplinarios, entre otros.</p>
<p>Es fortaleza de la organización incentivar el desarrollo profesional en sus colaboradores, y esto lo ha venido ligando al perfil académico de cada uno de ellos, generando motivación y ganas de profesionalización, de esta forma el empleado evidencia que no se apoya solamente en los esfuerzos individuales. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.</p>
<p>Eficacia S.A. tiene como una de sus fortalezas el siempre estar orientada hacia el futuro y es por esto que debe tener como propósito la capacitación constante a su equipo de colaboradores, frente a la dimensión ambiental y cambio climático, el cual le otorgara la opción al corto plazo de disminuir y/o controlar los impactos negativos ambientales generados por la utilización de recursos como agua, energía, papel y manejo de residuos sólidos.</p>
<p>La Dirección al lograr una Comunicación fluida con todos los miembros de la organización, les brindara la oportunidad de crear estrategias encaminadas al cuidado del medio ambiente, tales como: campañas masivas para el cierre de llaves cuando no estén en uso, reporte de goteos, campaña para depósito de papeles en las canecas, ahorrar reciclando y separando los residuos correctamente, reutilizar papel, entrega de medios electrónicos para la consulta de comprobantes y certificaciones laborales por parte de los colaboradores, desarrollo de capacitaciones virtuales con certificación online, logrando mayor cobertura, seguimiento, interactividad con un mínimo impacto ambiental al no realizarse la impresión del material; todas estas en el marco de las normativas ambientales vigentes.</p>

La compañía se ha caracterizado por especializar algunos roles, dado los diversos proyectos que maneja con sus clientes. No obstante la escala salarial para estos colaboradores no es superior a la del promedio de empleados. Es acá donde el Área de Talento Humano y sus pares deben trabajar estratégicamente para que estos roles puedan manejar una escala salarial superior, ya que al ser especializados en una materia específica debe evidenciarse una favorabilidad en términos de que se reciba una mejor paga.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Estrategias D.O.

Estrategias DO
<p>La compañía debe entrar a combatir las deficiencias que en procesos de servicio, calidad en servicio y servicio al cliente viene presentando principalmente en la zona centro del país. El aprovechamiento para minimizar y/o erradicar dichas falencias esta dado en las destrezas que se puedan desarrollar en los colaboradores mediante el entrenamiento para tener un enfoque hacia el cliente, a fin de poder detectar sus necesidades.</p>
<p>Al ser latente la carencia en inversión en publicidad, y teniendo como oportunidad la amplia cobertura y disponibilidad de internet con la que se cuenta en las zonas urbanas del país, se pueden emplear estrategias de mercadeo por internet: Online Display Advertising, Banner Ads, botones publicitarios, Text Ads, AdWords / AdSense, Publicidad en formato web (HTML Ads), Publicidad enriquecida con Adobe Flash, Shockwave, HTML5 (Rich-Media Ads), Publicidad en Video (Video Ad), Publicidad en Redes Sociales (Social Media Marketing), Sponsorships/Partnerships, entre otros; los cuales no requieren una inversión alta y pueden ser manejados exitosamente hoy en día por un Community Manager.</p>
<p>Eficacia S.A. debe trabajar en el crecimiento de los sistemas de información que maneja, ya que se evidencia bajo crecimiento del área de sistemas, poca implantación de sistemas que impulsen al área a ser un área de servicios y a establecer controles para una mejor administración de la información. Es acá cuando se puede aprovechar la oportunidad de contar con una amplia gama de proveedores de tecnologías de información que sustenten la transportación de la información de un lugar a otro. Cabe resaltar que el contar con proveedores de TIC minimiza el riesgo de que la empresa no esté preparada para garantizar la continuidad de su negocio. El invertir en capacitación, planeación e infraestructura para que el negocio siga puede ser la diferencia en una situación de crisis, sin que se lleguen a afectar nuestros grupos de interés.</p>
<p>La compañía presenta carencias en el proceso de inducción y entrenamiento, pero es acá también cuando debemos aprovechar la alta gama en proveedores de tecnología que tiene el mercado, los cuales nos pueden brindar desarrollos tecnológicos que nos permitan llevar a cabo procesos de inducción o capacitación bajo la modalidad online. Dicha modalidad propende por la eliminación de tiempos y costos de traslado, de igual forma, cuando se realiza de manera asincrónica logra que cada colaborador adquiera los conocimientos en momentos que su carga laboral es menor en lugar de acudir a una actividad que seguramente retrase sus tiempos de entrega.</p>
<p>En la organización se evidencian debilidades en cuanto a la periodicidad con la que se realizan las actividades de control en los procesos, lo que puede llevar a incurrir en la pérdida de los objetivos básicos del control: Proteger los recursos de la empresa, evitar pérdidas por fraudes o negligencias, asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, promover la eficiencia de la explotación de los recursos, estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia, promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua, velar porque todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la empresa y que puedan afectar el logro de sus objetivos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Estrategias D.A.

Estrategias DA
<p>Eficacia S.A. debe tener como propósito trabajar en sus sistemas de información, con el ánimo de minimizar la amenaza que se pueda llegar a presentar ante las carencias de una infraestructura tecnológica, buena práctica que conllevara a la reducción de gastos de administración y de mantenimiento, monitorización de los sistemas y de la información, evitando pérdida de tiempo en la realización de actividades y reducción de riesgos. Con el apoyo y asesoría de los proveedores de servicios tecnológicos se debe contar al mediano plazo con una infraestructura tecnológica que le brinde a la organización la posibilidad de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa, la posibilidad de estar fácilmente informados ante todo lo que pasa en la empresa, pudiendo así, ser más eficaces a la hora de resolver un problema. Adicionalmente estar actualizados en el ámbito tecnológico, brindara ventajas competitivas, capacidad para el desarrollo de la productividad del negocio y lo que es más importante es que se tendrá la capacidad de poder prestar el mejor servicio a los clientes.</p>
<p>Es imperativo para la compañía y liderado por la Dirección de TH llevar a cabo un plan de mejoramiento para los procesos de inducción y capacitación, que incluyan dentro de la agenda todo lo inherente a tecnologías de información, donde se dé un espacio al e-commerce, como herramienta de punta en la economía actual, incluyendo los principales beneficios que trae a la compañía dicha herramienta: Reducción de costos, Genera lealtad con los clientes, Atención y Garantía de Satisfacción Total, Mayor alcance de público, Seguridad para el vendedor y el comprador, Facilidad de entrega de productos y Mayor participación en la cartera de los clientes.</p>
<p>Eficacia S.A. debe fortalecer sus procesos de capacitación en diferentes ámbitos corporativos y es por esto que uno de los propósitos actuales es la capacitación constante a su equipo de colaboradores, frente a la dimensión ambiental y cambio climático, el cual al corto plazo puedan lograr la disminución y/o el control de los impactos negativos ambientales generados por la utilización de recursos como agua, energía, papel y manejo de residuos sólidos.</p>
<p>Dentro de las principales causas de desmotivación laboral se encuentran el trabajo mal remunerado; es acá cuando la compañía con el ánimo de contar con un ambiente laboral estable, con colaboradores motivados y con el fin de minimizar la rotación de personal, se debe establecer una política de compensación con el objetivo de ofrecer una remuneración equilibrada y constante a los empleados, y de esta forma estimular a que realicen mucho mejor su trabajo. La gestión de la dirección de recursos humanos debe establecer criterios, reglas y prioridades para el colaborador, sin olvidar que esta política determina también los niveles de beneficios que se podrán obtener al interior de la organización.</p>
<p>Es importante establecer que la motivación laboral no siempre está dada en términos de compensación salarial. Es acá cuando la Dirección de la compañía debe alcanzar con sus direccionamientos, la motivación de los colaboradores, mediante estrategias básicas pero muy bien estructuradas hallando los puntos fuertes de cada empleado, reconociendo sus logros, manejando una flexibilidad en el horario, creando sentimiento de pertenencia a la empresa y buscando un buen ambiente, donde exista motivación y voluntad de trabajo conjunto. Estas sencillas estrategias brindan a la compañía la posibilidad de minimizar la rotación de personal y mejorar la tasa de empleo actual en el mercado laboral.</p>

Eficacia S.A., no solo redefinió su Horizonte Estratégico, sino también la estrategia de comunicación la cual se focaliza en el relacionamiento con los grupos de interés y que incluye atributos corporativos, la priorización del sistema de comunicación como garante de la estrategia del negocio y su institucionalidad. De igual forma viene realizando importantes diagnósticos comunicacionales con el fin de identificar los principales aciertos de las prácticas corporativas que hoy se tienen y las oportunidades a desarrollar. Es en este punto donde se tiene que trabajar muy de la mano con la áreas soportes y de Gestión Integral, con el ánimo de llevar a cabo una Normativa Ambiental que defina el propósito como empresa en disminuir y/o controlar los impactos negativos ambientales generados por la utilización de recursos provenientes de las actividades productivas para mejorar y mantener las condiciones de orden y limpieza.

Fuente: Elaboración propia

v. Matriz DOFA o FODA.

Según (David F. , 2003), “La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

FO (Fortalezas – Oportunidades)

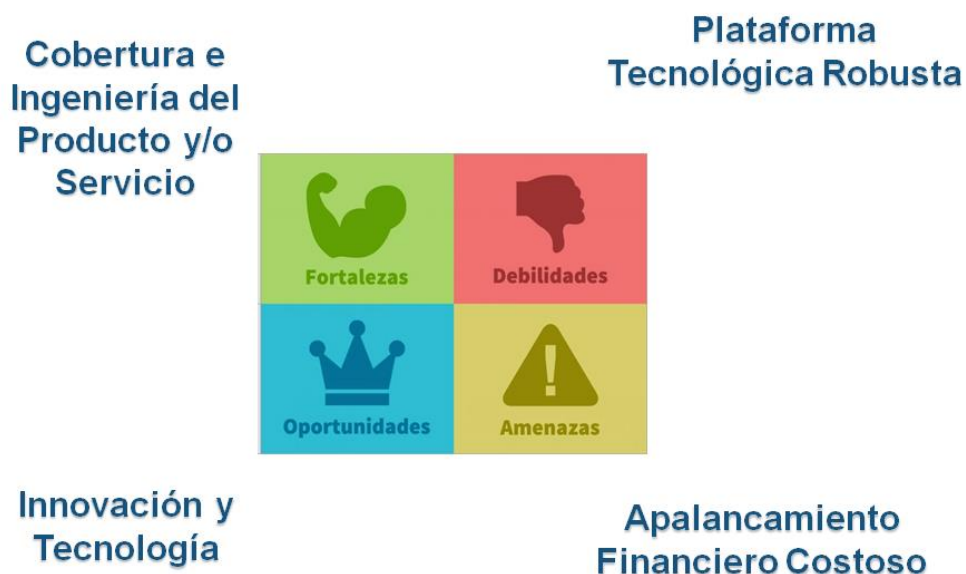
DO (Debilidades – Oportunidades)

FA (Fortalezas – Amenazas)

DA (Debilidades – Amenazas)

Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.”

Tabla 26. Matriz DOFA o FODA



Fuente: Elaboración propia

7. Planeación Estratégica

7.1. Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es considerado como un patrón colectivo de decisiones que actúa sobre la formulación y despliegue de recursos de producción. En este sentido, (Mintzberg, Brian Quinn, & Voyer, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos, 1997) establecen que las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: las metas, las políticas y las principales secuencias de acción. Por tanto, el direccionamiento estratégico se convierte en uno de los puntos centrales de los procesos administrativos de toda organización, en la cual ha de llevar acciones integradas y sistemáticas relacionadas en un elemento con otro.

7.1.1. Misión actual (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

“Creamos soluciones que generan competitividad”

Tabla 27. Análisis de la Misión de Eficacia S.A.

Análisis de la Misión de Eficacia S.A.	
1. ¿Quiénes Somos?	No se aplica
2. ¿Para que existimos?	No se aplica
3. ¿A quiénes nos debemos?	No se aplica
4. ¿Qué brindaremos?	Creamos soluciones que generan competitividad
5. ¿Cómo lo lograremos?	No se aplica
6. ¿Cuál es nuestra filosofía?	No se aplica
7. ¿Tecnología de punta?	No se aplica
8. Compromiso	No se aplica

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis podemos evidenciar que aunque se está sintetizando el principal propósito estratégico de la compañía, no se citan los valores esenciales y no se están teniendo en cuenta los interrogantes claves para la definición de una misión.

7.1.2. **Visión actual** (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

“Ser el aliado estratégico elegido por nuestro aporte a los resultados”

Tabla 28. Análisis de la Visión de Eficacia S.A.

Análisis de la Visión de Eficacia S.A.	
1. ¿Qué aspira ser la empresa en el futuro?	Ser el aliado estratégico elegido por nuestro aporte a los resultados
2. ¿Qué otras necesidades futuras se buscará satisfacer?	No se aplica
3. ¿Qué otros segmentos de población y/o ámbitos futuros de atención se pretende?	No se aplica
4. Nuevos productos y/o servicios a brindar	No se aplica
5. Nuevas competencias necesarias a desarrollar para lograr el liderazgo en el sector	No se aplica

Fuente: Elaboración propia

La compañía Eficacia S.A. plantea en su visión la declaración de aspiración a mediano o largo plazo, no obstante, no aplica los demás interrogantes claves para la óptima y completa definición de la visión empresarial.

7.1.3. **Metas actuales de la compañía** (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

Dentro del marco del horizonte estratégico de la compañía, para el año 2019, se han planteado tres (3) Metas Corporativas, “Ser Confiables, Ser Sostenibles y Ser Aliados”.

Al verificar cada una de las Metas trazadas, se puede visualizar que se está dando una declaración general de logro, se está clarificando el propósito del negocio y a su vez se está ayudando a identificar las acciones necesarias para el cumplimiento de las mismas.

Tabla 29. Análisis de las Metas Corporativas de Eficacia S.A.

Análisis de las Metas Corporativas de Eficacia S.A.	
1. Cultura Organizacional	SER CONFIABLES: actuamos de manera coherente en el ejercicio diario de nuestra gestión con transparencia, integridad, honestidad y responsabilidad.
2. Entorno	SER SOSTENIBLES: nuestra visión de valor compartido para con los grupos de interés nos permite la corresponsabilidad entre lo social, ambiental y económico, comprometidos con el entorno.
3. Características Competitivas	SER ALIADOS: estamos comprometidos con la búsqueda constante del conocimiento a profundidad de los grupos de interés y sus entornos, para dar respuestas y soluciones a sus requerimientos partiendo de la experiencia, innovación y credibilidad de nuestra actuación, creando valor, siendo corresponsales y consolidando relaciones a beneficios mutuos en el largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Objetivos

7.2.1. Objetivos Corporativos Actuales (“Gerencia de Alineación Organizacional 2019”):

En la siguiente matriz se plasman los seis (6) Objetivos que la compañía ha planteado dentro del Direccionamiento Estratégico 2019, incluyendo en ellos el Sistema de Gestión Integral, mejoramiento de los procesos, grupos de interés (Clientes, Colaboradores, Accionistas) y al entorno en el que se desarrolla la compañía.

Al analizar cada uno de los objetivos y su respectivo indicador, se puede determinar que se encuentran encaminados correctamente en el desarrollo y operacionalización concreta de la misión y la visión de la compañía.

Tabla 30. Análisis de los Objetivos Corporativos de Eficacia S.A.

Análisis de los Objetivos Corporativos de Eficacia S.A.			
Objetivos Corporativos	Indicadores	Cumple	No Cumple
Implementar un sistema de gestión del conocimiento, innovación y mejora continua.	Eficacia del Sistema	Si	
	Efectividad de la Comunicación	Si	
Aportar al logro de los resultados del cliente mediante procesos colaborativos, talento humano diferencial, conocimiento y especialización en los negocios.	Satisfacción de los Clientes	Si	
Construir y desarrollar relaciones de confianza y vínculos sostenibles con el cliente.	Clientes Retirados por Servicio	Si	
Atraer, desarrollar y retener el talento humano que la organización requiere para alcanzar nuestra visión.	Satisfacción de Colaboradores	Si	
Generar ambientes laborales adecuados, basándose en la respectiva medición de clima laboral.	Clima Organizacional	Si	
	Tasa de Accidentalidad	Si	
	Ausentismo	Si	
Ser reconocidos por nuestros grupos de interés como una organización socialmente responsable.	Reducción de Impacto Ambiental	Si	

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Objetivos Estratégicos Actuales (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

Para el año 2019, se realiza un importante diagnóstico estratégico con el fin de identificar los principales aciertos de las prácticas corporativas que hoy se tienen y las oportunidades a desarrollar, las cuales son planteadas dentro de la estrategia para ejecución a partir de este mismo año. Dentro de las grandes conclusiones y en sintonía con la estrategia del negocio, se lanzan para implementación y ejecución, los seis (6) Objetivos Estratégicos, 2019 – 2026:

- Crecimiento Inteligente: Construir propuestas de valor innovadoras que atraigan nuevos clientes, llevándonos a la rentabilidad propuesta.
- Cuidado de los Clientes: Garantizar la permanencia y lealtad de los clientes, mediante un servicio impecable, la interacción cercana y confiable.
- Ciclo de Efectivo: Disminuir el desembolso del dinero, buscando su recuperación, facturando y recaudando oportunamente, para impactar la rentabilidad.
- Bien Desde el Principio: Generar una dinámica de trabajo correcta, práctica y ágil que evite reprocesos que destruyen valor a la organización.
- Cultura: Establecer nuestra cultura fundamentada en el liderazgo inspirador y la apropiación de responsabilidades de cada persona en su cargo, buscando el resultado de la compañía.

7.3. Políticas Actuales (“Gerencia de Alineación Organizacional 2019”):

En la evaluación realizada a la Plataforma Estratégica de la compañía, se puede determinar que existen cinco (5) políticas en donde se evidencia claramente la declaración de principios generales de la empresa, en las cuales se compromete a cumplir.

En ellas están plasmadas una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de los empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los manuales, procedimientos, comportamiento y actuar del equipo de colaboradores, dentro de la organización y en representación de ella en el entorno.

A continuación, las Políticas de la organización:

- Política de Comunicaciones
- Política de no Alcohol, Drogas y Tabaco
- Política de Servicio

- Política Integral de Gestión
- Política de Sostenibilidad

7.4. Principios Corporativos Actuales (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

Los principios de la compañía han sido, durante los 32 años de trayectoria la carta de navegación de sus altos directivos, en ellos se refleja el espíritu y la óptima dirección de Eficacia S.A. Proporcionándoles un marco sólido sobre cómo trabajar en la organización y de cara a sus clientes, pregonando en sus colaboradores la forma de actuar dentro y fuera de la organización y buscando alcanzar un objetivo común.

Hacen parte de los principios organizacionales que reflejan los comportamientos de la cultura Eficacia:

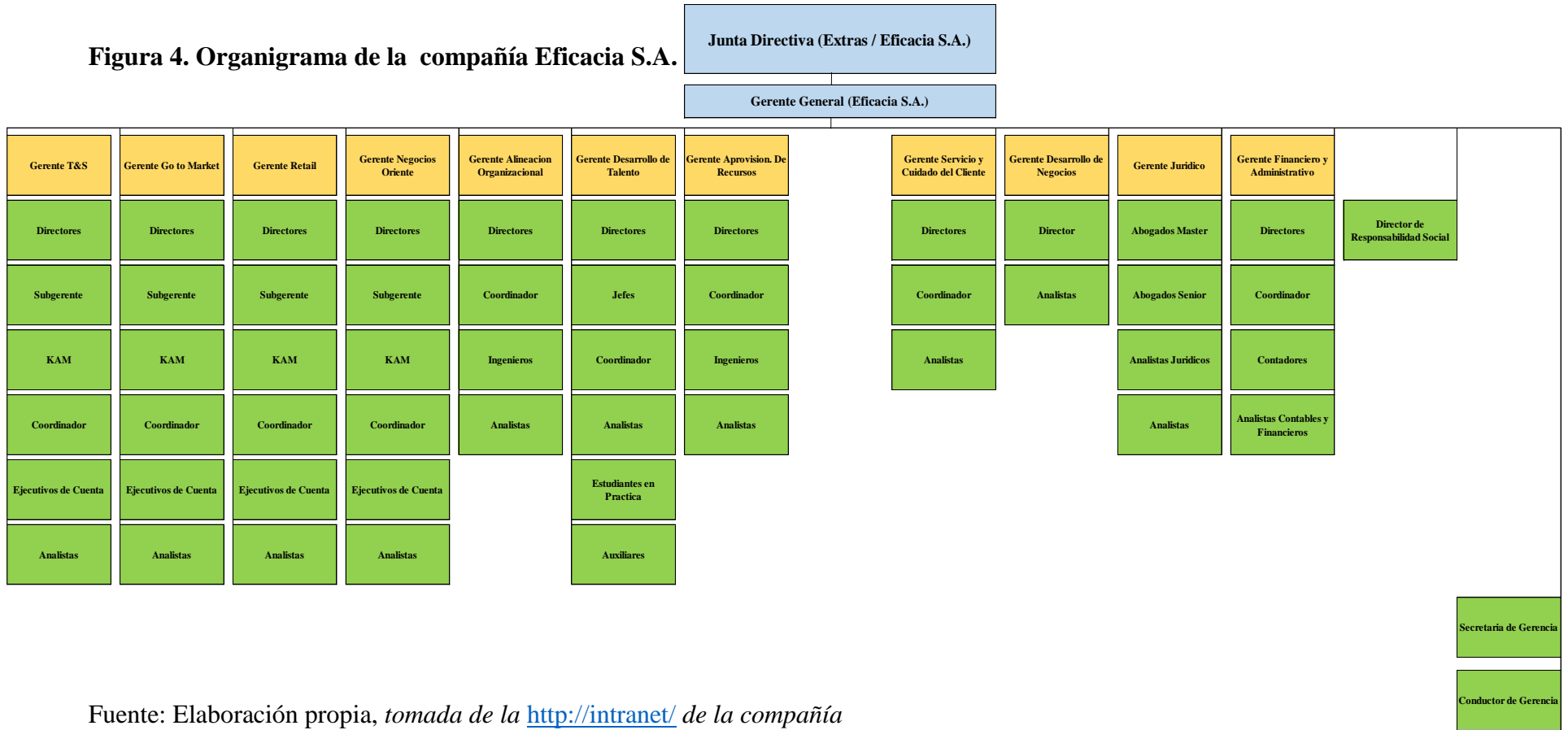
- Orientación al servicio
- Orientación a los resultados
- Mejoramiento continuo
- Innovación del conocimiento
- Flexibilidad

7.5. Valores Corporativos Actuales (“Direccionamiento Estratégico 2019”):

Eficacia S.A. cumple con todas las leyes gubernamentales, políticas y regulaciones que apliquen para el adecuado funcionamiento de su negocio, incluyendo los métodos o mecanismos mediante los cuales se logran los resultados. Estos factores son los cimientos con los que los colaboradores se forman y demuestran su potencial organizacional dentro de la Compañía. Es por esto que para la compañía es vital que cada uno de sus colaboradores entienda y se adhiera a los valores corporativos:

- **Confianza:** Es la credibilidad que inspiramos, porque nuestras conductas y comportamientos se fundamentan en la verdad y en la coherencia de lo que decimos, pensamos y hacemos por el bien común en los grupos de interés de nuestra Organización.
- **Respeto:** Es el reconocimiento del otro como un ser humano único, integral y distinto, valorando y aceptando sus pensamientos, opiniones y actuaciones, para construir en la diferencia.
- **Lealtad:** Es la reciprocidad gana-gana entre los grupos de interés de la Organización, representada en acciones de fidelidad, compromiso, cumplimiento del deber, disposición y gratitud.
- **Honestidad:** Es actuar siempre con honradez, justicia y rectitud, manifestada en la coherencia entre el sentimiento, pensamiento y acción.
- **Integridad:** Es la actuación correcta, congruente y consistente a la luz de los propósitos y fundamentos de la Organización.

Figura 4. Organigrama de la compañía Eficacia S.A.



Fuente: Elaboración propia, tomada de la <http://intranet/> de la compañía

(Kast Fremont & Rosenzweig, 1988), consideran a la estructura “como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.”

De acuerdo al análisis desarrollado en la empresa Eficacia S.A., se puede establecer que maneja una estructura organizacional divisional, lo que le da a la compañía la suficiencia de segregarse gran parte de los negocios en grupos semiautónomos. Estos grupos son en su mayoría auto-gestionados, liderados por un KAM (Key Account Manager) y se enfocan en un aspecto limitado de servicios de la empresa. No obstante, es importante precisar que al igual que cualquier estructura organizacional, la divisional tiene fortalezas y debilidades.

La estructura organizacional divisional de la compañía Eficacia S.A. se compone de varios equipos paralelos centrados en una sola línea de servicio, donde se evidencia la autonomía, cada una con su propio Gerente, Director y KAM, donde por lo general y dependiendo del proyecto, suelen gestionar sus propias contrataciones, presupuestos, y publicidad.

Sin lugar a duda, la compañía ha venido trabajando fuertemente y apoyándose en el nuevo Direccionamiento Estratégico para el año 2019, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos, buscando que las divisiones se encuentren alineadas y bien administradas. El liderazgo de sus Gerentes, Directores y KAM'S han sido el factor más importante en la búsqueda del éxito de la compañía para este año. Los líderes han entendido que la clave se encuentra en el conocimiento de lo que cada división está haciendo. Han sabido de igual forma acomodar las nuevas estrategias y se han asociado de manera eficaz con las demás divisiones.

Adicionalmente, se ha buscado que cada uno de los líderes tenga la conciencia sobre la optimización de los recursos y la reducción de los costos en cada una de sus divisiones o proyectos a cargo.

De igual forma, ha sido para la compañía Eficacia S.A. ventajoso contar con una marcada organización divisional ya que de esta forma los equipos de trabajo pueden enfocarse en un solo servicio, con una estructura de liderazgo que apoya los objetivos estratégicos trazados para el año 2019. Tener una línea de Gerentes, Directores y KAM'S hace más probable que la división reciba los recursos que necesita de la compañía. Adicionalmente, el enfoque de la división propende por la construcción de una cultura corporativa común que contribuye tanto a una moral más alta en los miembros del equipo como a un mejor conocimiento del portafolio de los servicios que se prestan al interior del proyecto. Esto para la compañía es un punto fuerte y mejor que tener su servicio disperso entre varios departamentos a través de la organización.

Adicionalmente, una de las ventajas de Eficacia S.A. al mantener una estructura organizacional divisional es el logro de una de sus competencias corporativas, a través de la flexibilidad para adaptarse al mercado, la habilidad para innovar en ideas y procesos, la capacidad para obrar en mercados relacionados y la experticia que ha logrado adquirir en sus 35 años de trayectoria para transmitir experiencia entre las diferentes divisiones de la compañía.

8. Diagnostico Estratégico

8.1.Diagnostico externo POAM

(Serna Gomez, 2002) presenta el perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM como la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización.

Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la compañía.

A continuación, se ha realizado un estudio de los factores que influyen en la estrategia de la Empresa Eficacia S.A, donde se analizarán los factores Económicos, Tecnológicos, Políticos - Legales y Medio ambientales y de Responsabilidad Social.

Estos aspectos se clasifican dentro de cada variable de la matriz (económica, jurídica, tecnológica, competitividad), dándoles la categoría de oportunidad o amenaza, luego se les asigna una calificación de alto, medio o bajo según el grado de importancia del factor, para posteriormente asignarles un impacto de alto medio o bajo en la empresa. La calificación se asigna a criterio del investigador de acuerdo con el análisis de los diferentes factores y la manera como se pueden relacionar con la empresa.

El Compromiso con el Cliente	X					X			
Definición detallada de la Cartera de Servicios		X							
Definición de Niveles y Modelos de Servicio					X				
Flexibilidad Financiera					X			X	
Compromiso del Proveedor		X						X	
Conformidad Gerencial			X						X
Flexibilidad Tecnológica		X						X	
Flexibilidad Operativa		X						X	
TECNOLOGICOS									
Infraestructura de Telecomunicaciones	X							X	
Comercio Electrónico	X							X	
Velocidad del Avance Tecnológico	X							X	
Ciclo de Vida de la Tecnología	X				X				
Proveedores de Tecnología	X							X	
Nivel de Destreza de la Fuerza Laboral		X						X	
Disponibilidad de Internet			X						X
POLITICOS – LEGALES									
Estabilidad Gubernamental						X			X
Institucionalidad						X			X
Control del Estado						X			X
Burocracia						X			X
Corrupción						X			X

Conflictos Nacionales e Internacionales						X			X
Imagen Externa						X			X

Fuente: Elaboración propia

8.2. Análisis y Evaluación de la Matriz POAM

Según el análisis realizado por el investigador, y con el apoyo de los resultados de la Matriz POAM, se han llegado a las siguientes conclusiones acerca de los factores externos que tienen algún grado de incidencia en la organización.

8.2.1. Factor económico:

El crecimiento que ha tenido el sector Outsourcing / BPO en Colombia durante los últimos diez (10) años, se considera como una oportunidad importante para la organización ya que podrá ampliar su portafolio de servicios y satisfacer las necesidades y expectativas de aquellos segmentos en los cuales busca incursionar para el 2019, y el cual ha sido apoyado desde su área de innovación. Sin embargo, las expectativas generales que se tengan frente a este factor dependen claramente de la situación económica del país que pueden llegar a constituir en grandes amenazas por la creación de nuevos impuestos, fluctuación de la inflación, variación en las tasas de interés, y así mismo el incremento salarial el cual podría afectar negativamente a la empresa ya que podrían aumentar sus gastos.

8.2.2. Factor Político:

En términos generales el factor político siempre va a representar a la organización una amenaza, teniendo en cuenta las diferentes reformas o políticas que en el gobierno se puedan emitir hacia el sector, las cuales podrían en algún momento generar tensiones políticas y económicas.

8.2.3. Factor Social:

Existen variables que pueden en algún momento llegar a generar un impacto en el entorno social, la llegada de ciudadanos de origen venezolano, incremento de la inseguridad en el país y

el desempleo son una amenaza, este último debido a que afecta el índice adquisitivo de las personas y así mismo repercute en la economía del país.

8.2.4. Factor tecnológico:

El factor tecnológico para Eficacia S.A. es de gran impacto, debido a que se debe prestar un servicio de información claro, oportuno y a tiempo, variable que contribuye a la consolidación y fidelización de los clientes.

Las variables tecnológicas juegan un papel determinante en las empresas BPO / Outsourcing y por ende deberán establecer estrategias orientadas a responder de manera positiva a las oportunidades del mercado.

Se puede concluir que en el factor de la tecnología la organización cuenta con un alto nivel de oportunidades, debido a que las tendencias del mercado BPO/Outsourcing a nivel mundial nos ha mostrado diferentes herramientas tecnológicas que permiten mejorar la prestación del servicio tanto al momento de manejar la base de datos de los clientes, como en procesos de selección, evaluación, suministro y formación de colaboradores, representando éstos una oportunidad que puede mejorar notablemente los procesos internos de la compañía. Sin embargo, Eficacia S.A. deberá plantear estrategias para enfrentarse al alto nivel de resistencia al cambio que se evidencia al interior de la organización.

8.2.5. Factor competitivo:

Aunque Eficacia S.A. se encuentra en una posición privilegiada gracias a la experiencia de 35 años en el mercado BPO/Outsourcing, el entorno competitivo es uno de los factores principales que le brinda oportunidades, principalmente porque el mercado en el que se encuentra está en constante crecimiento, lo que se traduce en la expansión a nuevos servicios haciendo uso de la oportunidad alta de alianzas estratégicas y apoyado en las tendencias actuales en dicho mercado.

Por lo anterior, también se constituye una de las principales amenazas presentes en el factor competitivo que es el ingreso de nuevos competidores.

9. Matriz de perfil Competitivo MPC

Desde el punto de vista de (David F. R., 2008) la Matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la estrategia de una empresa que se toma como muestra. En la MPC se tiene en cuenta factores tanto internos como externos y sus clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde 4 es igual a la alta oportunidad, 3 es igual a una oportunidad menor, 2 es igual a una amenaza menor y 1 es igual a una alta amenaza.

El autor explica que en la MPC los factores son más amplios y no son tan específicos como en las matrices MEFI y MEFE, por lo tanto los factores tampoco están agrupados en oportunidades y amenaza. De igual forma expone que la Matriz MPC sirve para comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con la empresa objeto de muestra.

A continuación, se elabora la Matriz MPC con los siguientes Factores Críticos y/o Claves de Éxito – FCE, comunes en el sector BPO/Outsourcing:

- El Compromiso con el Cliente
- Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos
- Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio
- Flexibilidad Financiera
- Compromiso del Proveedor
- Conformidad Gerencial
- Flexibilidad Tecnológica
- Flexibilidad Operativa

a. Aplicación de matriz perfil competitivo MPC

Tabla 32. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito–FCE	Peso	Grupo Corporativo Eficacia S.A.		Grupo Acción Plus		Activos S.A.		Manpower de Colombia S.A.	
		Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación	Puntos	Ponderación
El Compromiso con el Cliente	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Definición detallada de la Cartera de Servicios	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
Definición de Niveles y Modelos de Servicio	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Flexibilidad Financiera	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Compromiso del Proveedor	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Conformidad Gerencial	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Flexibilidad Tecnológica	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Flexibilidad Operativa	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1	2,5	2,55	2,25	2,25	2,375	2,45	2,25	2,3

FCE: describa los factores críticos y/o claves de éxito del sector.
 %: es el peso relativo de cada factor en el total de FCE. Se representa en decimales. La sumatoria (total) de los factores debe ser igual a 1. // Puntos: es la calificación que se le da a cada FCE y va de uno (1) a (4), así: 1: Alta Amenaza; 2: Amenaza Menor; 3: Oportunidad Menor; 4: Alta Oportunidad. // El total resulta de dividir los puntos entre el número de FCE identificados. / Ponderación: es el resultado de multiplicar el porcentaje por los puntos.

1	2	3	4
Alta Amenaza	Amenaza Menor	Oportunidad Menor	Alta Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

9.1. Análisis y evaluación de la matriz de perfil competitivo MPC

La Matriz de Perfil Competitivo se ha realizado con base en los ocho (8) principales FCE del sector de empresas de servicios BPO / Outsourcing, tomando como principal evaluado al Grupo Corporativo Eficacia, seguido por sus tres (3) más fuertes competidores en el mercado, como lo son:

- Grupo Acción Plus
- Activos S.A.
- Manpower de Colombia S.A.

Los competidores con cobertura a nivel nacional según información extractada de (lanota.com, 2015) “Líderes de Servicios Temporales de Colombia”.

Con base en la ponderación, se establece que Activos S.A. es el competidor más amenazador para Eficacia S.A., demostrando una mejor participación en el FCE “Compromiso con el cliente”.

En el gran total, Eficacia da 2.55 por arriba de sus tres (3) competidores, no obstante, se tiene que entrar a evaluar algunos FCE por separado, en donde se evidencia debilidad, como el compromiso con el cliente, donde Activos S.A. resulta siendo más fuerte.

Adicionalmente, existen factores que son de vital importancia en la operatividad del negocio y que al corto plazo se tienen que establecer planes de mejora que logren incrementar el indicador: definición detallada de la Cartera de Servicios (2 pts.), definición de Niveles y Modelos de Servicio (2 pts.), flexibilidad tecnología (2 pts.) y operativa (2 pts.).

Frente a la Flexibilidad Tecnológica se realiza un especial énfasis ya que la búsqueda de empresas expertas y especializadas en un sector es otro de los grandes factores de peso para contratar los servicios BPO por parte de los clientes. La tecnología y la digitalización de los

procesos es una de las asignaturas pendientes de muchas grandes empresas. Alinear este crecimiento junto con las áreas de negocio de una compañía para ser pioneros en innovación y emprendimiento es de enorme importancia para no quedarse atrás. Y es aquí donde las BPO ofrecen sus servicios para el crecimiento de las empresas y que éstas puedan centrarse en el desarrollo de negocio de la mano del servicio contratado.

Con respecto al FCE Flexibilidad Financiera, existe una gran oportunidad ya que es realmente importante que los responsables financieros de la organización busquen opciones nuevas para redirigir los recursos financieros al desarrollo de estrategias comerciales que mitiguen los efectos del entorno económico y posicionen a la empresa como un ganador en la economía colombiana, lo cual buscare consolidar la participación en el mercado e inclusive ganar mayor participación en el sector BPO/Outsourcing.

10. Matriz de la ventaja competitiva

10.1. Modelo de los entornos genéricos de Boston Consulting Group

La ventaja competitiva según (Porter, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2011) es un aspecto esencial en los mercados competitivos; sin embargo, muchas empresas han perdido de vista la ventaja competitiva en el afán de crecimiento y diversificación. No se puede entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar un producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa de costo y sienta bases de la diferenciación.

En el mismo sentido el autor señala que las estrategias de algunas organizaciones fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas para conseguirla; la ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes, puede traducirse en precios más bajos que el de los competidores, por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado.

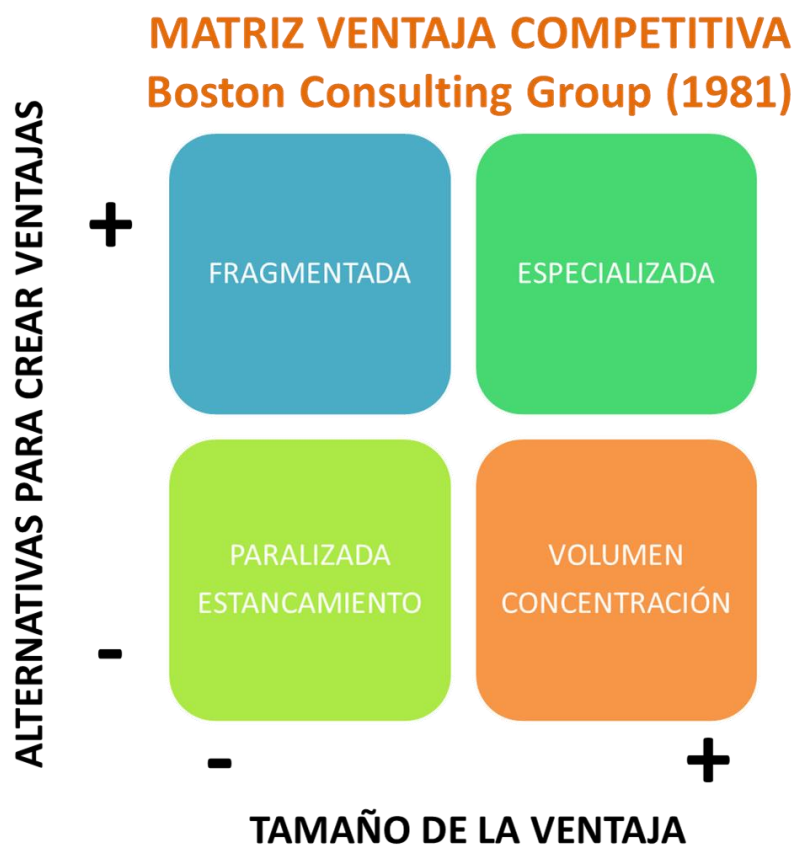
(Boston Consulting Group, 1981) propuso un modelo de análisis que contribuía a clarificar el problema de la compatibilidad o incompatibilidad de las estrategias genéricas de Porter: el modelo de los entornos estratégicos genéricos.

El modelo maneja una matriz con doble entrada: de un lado toma en cuenta el número de fuentes de ventaja competitiva diferentes que puede haber en el sector, es decir, la diversidad de enfoques posible para competir eficazmente, y de otro considera el tamaño, mayor o menor, de las ventajas competitivas que se pueden lograr.

Cruzando estos dos factores en la matriz de análisis, The Boston Consulting Group definió cuatro entornos estratégicos genéricos que originan estructuras sectoriales diferentes, con oferta más o menos concentrada, y que a su vez condicionan las estrategias posibles para competir con éxito en cada uno de ellos:

- Entornos fragmentados
- Entornos Especializados
- Entornos Concentrados
- Entornos Estancados

Figura 5. Matriz Ventaja Competitiva (BCG 1981)



Fuente: Elaboración propia

10.1.1. Aplicación de la matriz de la ventaja competitiva

Figura 6. Matriz Ventaja Competitiva (BCG 1981) aplicada a Eficacia S.A.



Fuente: Elaboración propia

10.1.2. Análisis de la matriz competitiva

Después de la construcción y análisis de la Matriz de la ventaja competitiva, se concluye que el cuadrante en el que ubicaremos al Grupo Corporativo Eficacia, es el correspondiente al del Entorno Especializado, donde existen muchas fuentes de ventaja y un tamaño grande para la construcción de las mismas.

Es importante precisar que con el elevado tamaño de las ventajas y unido al alto número de fuentes de ventaja, aunque exista un gran número de competidores, el mercado otorgara a cada organización una fracción en el sector.

En este entorno cada competidor estará centrado en su propio nicho de mercado y normalmente habrá sitio para muchos actores diferentes. Lo habitual para obtener una alta rentabilidad consistirá en lograr ser percibido con un servicio exclusivo en lugar de tratar de ganar economías de escala a base de aumentar la cuota de mercado.

No se tuvo en cuenta el Entorno Fragmentado ya que los beneficios esperados nunca van a ser altos, teniendo en cuenta la gran cantidad de enfoques posibles, donde los competidores intentaran enfocarse en un solo segmento. Para este entorno se cuenta con muchas fuentes de ventaja, pero de tamaño reducido.

Con respecto al Entorno Estancado, donde se cuenta con pocas fuentes de ventaja y un tamaño pequeño de dichas fuentes, no se contempló, ya que es un entorno donde es complejo destacarse del resto, por contar con enfoques posibles limitados y pocas economías de escala, lo cual nos da como resultado un fuerte entorno competitivo.

Un entorno que de igual forma se analizó, pero que no se eligió fue el Entorno Concentrado, donde existen pocas fuentes de ventaja y un tamaño grande de dichas fuentes. En este entorno el tipo de enfoques es muy reducido, y existe una relación directamente proporcional entre tamaño y rentabilidad. Dadas las elevadas economías de escala, existe muy poco sitio para nuevos entrantes. Generalmente, sin intervención del estado las organizaciones que se encuentran dentro de este entorno suelen resultar en oligopolios o monopolios.

10.2. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva (de las Fortalezas y Debilidades a la identificación de la Ventaja Competitiva)

En el curso de la investigación el autor ha encontrado otro Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva, el cual se construye de las Fortalezas y Debilidades a la identificación de la Ventaja Competitiva.

Según el profesor (Fernández Oyarzo, 2013) nos brinda una minuciosa explicación de la construcción de la Matriz de la Ventaja Competitiva, la cual llevaremos a cabo con la organización objeto de estudio:

Etapa 1: Se debe identificar las competencias y capacidades internas de la organización, confeccionando una lista de los aspectos en que esta se desempeñe bien o mal.

Tabla 33. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 1

Convención	Capacidades de la Empresa
A	Cobertura
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano
C	Servicio al Cliente
D	Sistema de Información
E	Inducción y Entrenamiento
F	Se ejecutan continuamente Actividades de Control
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio
H	Investigación de Mercados
I	Aplicación NIIF
J	Desarrollo Profesional

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2: Clasificar las capacidades en fortalezas o debilidades de la organización, en relación a sus competidores del sector o industria.

Tabla 34. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 2

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad
A	Cobertura	F
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	F
C	Servicio al Cliente	D
D	Sistema de Información	D
E	Inducción y Entrenamiento	D
F	Se ejecutan continuamente Actividades de Control	F
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio	F
H	Investigación de Mercados	F
I	Aplicación NIIF	F
J	Desarrollo Profesional	F

Fuente: Elaboración propia

Etapa 3: Separar las fortalezas entre aquellas que “son percibidas por el cliente” (FP) y las que “no son percibidas por el cliente” (FNP). De la misma manera, separar las debilidades.

Es importante precisar que algunos de los procesos internos de las empresas, así como muchas de las estrategias, políticas, actividades y/o tareas administrativas de estas, no necesariamente serán identificables por los consumidores como parte de las características distintivas de una organización. (Hill & Jones, 2009).

Tabla 35. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 3

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No Percibida
A	Cobertura	F	FP	
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	F	FP	
C	Servicio al Cliente	D	DP	
D	Sistema de Información	D		DNP
E	Inducción y Entrenamiento	D		DNP
F	Se ejecutan continuamente Actividades de Control	F		FNP
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio	F	FP	
H	Investigación de Mercados	F	FP	
I	Aplicación NIIF	F		FNP
J	Desarrollo Profesional	F		FNP

Fuente: Elaboración propia

Etapa 4: Tanto las fortalezas como las debilidades identificadas como percibidas, deberán ser ponderadas por el nivel de importancia que tienen para los consumidores, distinguiendo éste en una escala que va desde muy alta hasta muy baja, evitando la posición “medio”. Es importante señalar que el modelo no considera para su conclusión final las posiciones intermedias, como tampoco las fortalezas o debilidades no percibidas. La escala sería:

- Muy alta importancia de la fortaleza o debilidad para el consumidor
- Alta importancia de la fortaleza o debilidad para el consumidor
- Baja importancia de la fortaleza o debilidad para el consumidor
- Muy baja importancia de la fortaleza o debilidad para el consumo

Tabla 36. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 4

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor
A	Cobertura	F	Muy Alta
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	F	Muy Alta
C	Servicio al Cliente	D	Alta
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio	F	Muy Alta
H	Investigación de Mercados	F	Alta

Fuente: Elaboración propia

Etapa 5: Al igual que en la etapa anterior, las FP y DP deben ser ponderados pero, esta vez, desde la perspectiva del competidor, identificando si estos atributos diferencian significativamente o no a la empresa de las otras compañías del sector. La escala sería:

- Muy alto nivel de diferencia de la fortaleza o debilidad en relación al competidor
- Alto nivel de diferencia de la fortaleza o debilidad en relación al competidor
- Bajo nivel de diferencia de la fortaleza o debilidad en relación al competidor
- Muy bajo nivel de diferencia de la fortaleza o debilidad en relación al competidor

Tabla 37. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 5

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor	Diferenciación con el Competidor
A	Cobertura	F	Muy Alta	Alto
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	F	Muy Alta	Bajo
C	Servicio al Cliente	D	Alta	Bajo
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio	F	Muy Alta	Bajo
H	Investigación de Mercados	F	Alta	Alto

Fuente: Elaboración propia

Etapa 6: Consiste en la construcción de la matriz de fortalezas y la matriz de debilidades. Efectivamente, en las etapas 4 y 5 se establece para cada fortaleza o debilidad percibida dos parámetros, uno desde la perspectiva del cliente y otro desde la perspectiva del competidor.

Éstos, configuran los ejes de las ordenadas y abscisas en un plano cartesiano. De esta manera, la perspectiva del cliente será el eje de las ordenadas (vertical) y la perspectiva del competidor corresponderá al eje de las abscisas (horizontal). En el plano se representarán tanto las fortalezas como las debilidades, configurando de esta forma la matriz de fortalezas y matriz de debilidades respectivamente.

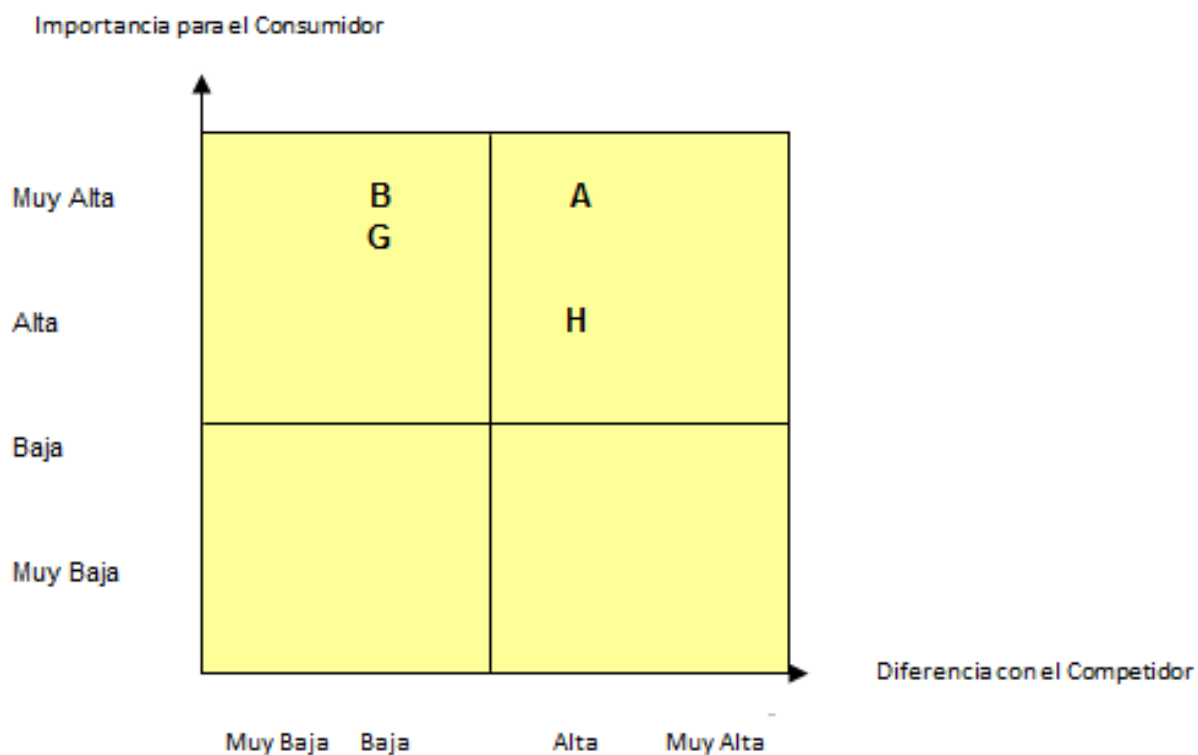
Tabla 38. Modelo de la Matriz de la Ventaja Competitiva – Etapa 6

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor	Diferenciación con el Competidor
A	Cobertura	F	Muy Alta	Alto
B	Reclutamiento y Selección del Talento Humano	F	Muy Alta	Bajo
G	Ingeniería del Producto y/o Servicio	F	Muy Alta	Bajo
H	Investigación de Mercados	F	Alta	Alto

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Fortalezas

Grafico 19. Matriz de Fortalezas



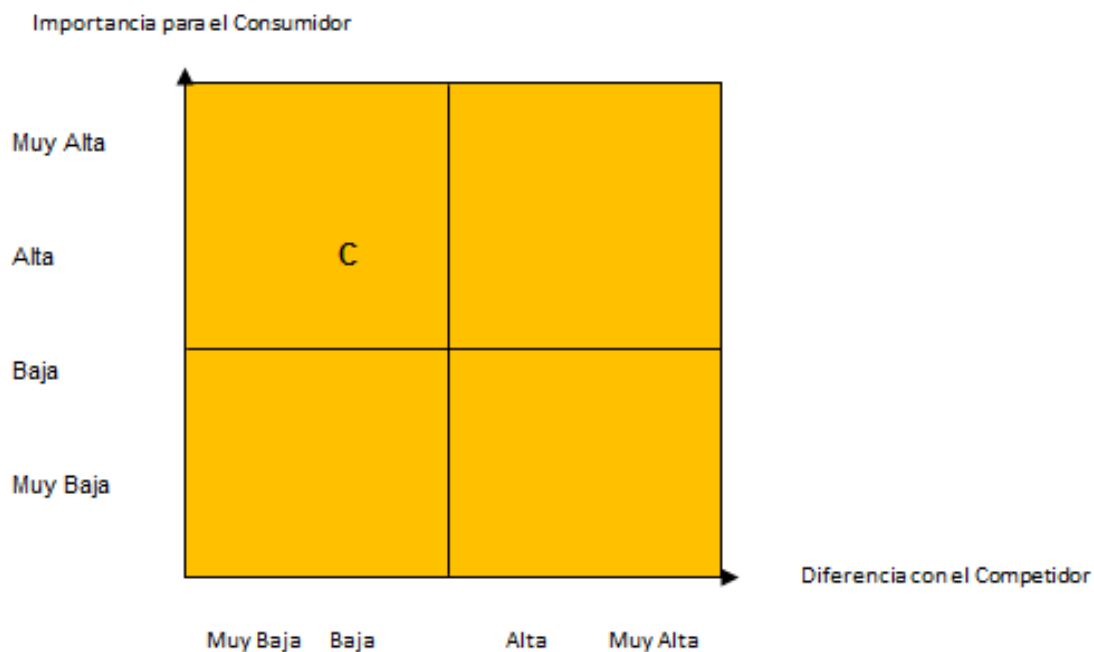
Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Matriz de Debilidades

Convención	Capacidades de la Empresa	Fortaleza o Debilidad Percibida	Importancia para el Consumidor	Diferenciación con el Competidor
C	Servicio al Cliente	D	Alta	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Grafico 20. Matriz de Debilidades

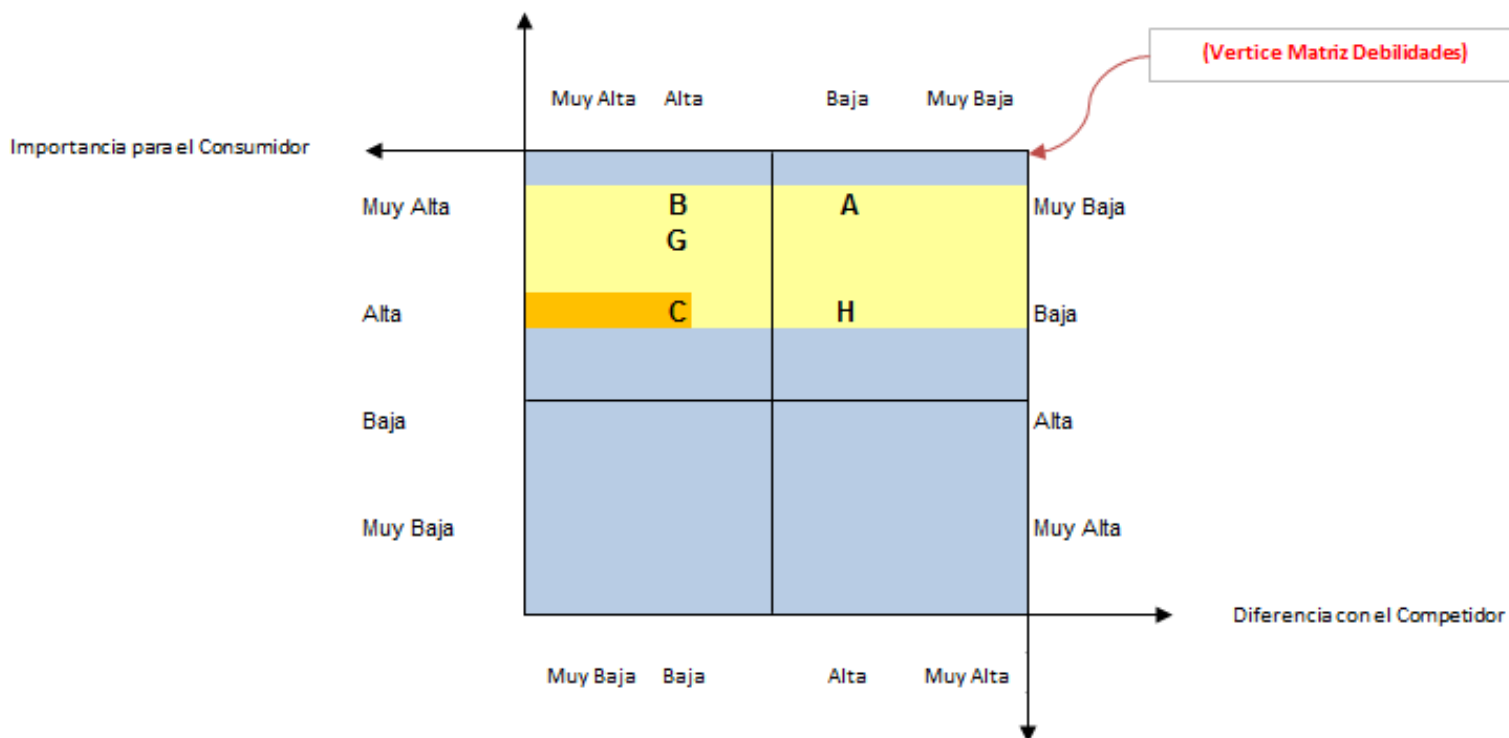


Fuente: Elaboración propia

Etapa 7: Finalmente, en esta fase se elabora la matriz de la Ventaja Competitiva. El proceso consiste en combinar las matrices anteriores en un único plano. Para ello, se debe respetar la presentación de la matriz de las fortalezas, quedando ésta sin ningún cambio. Seguidamente, la matriz de las debilidades se grafica invertida, rotándola hasta que su vértice quede en el extremo superior derecho.

Matriz de la Ventaja Competitiva

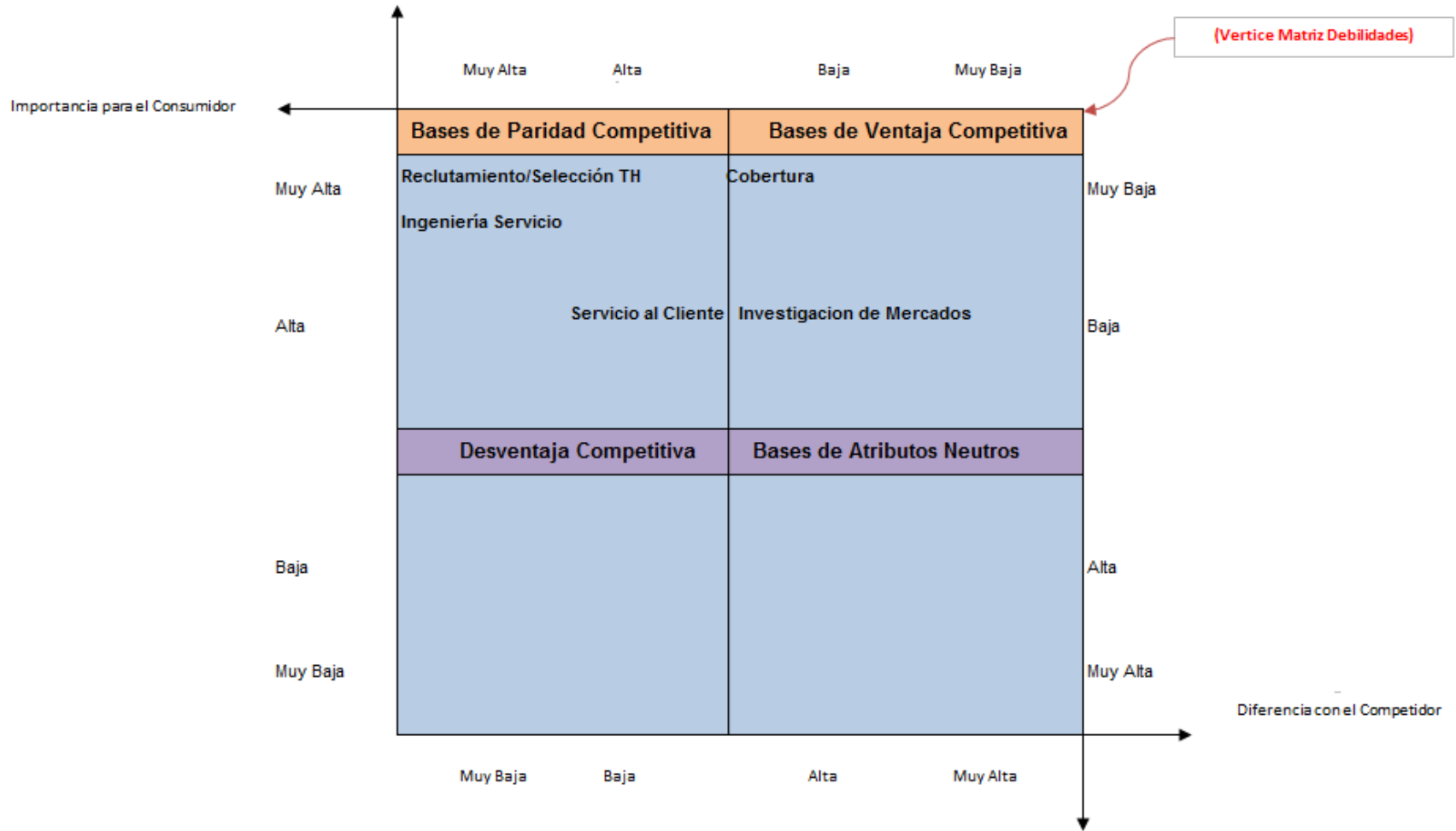
Grafico 21. Matriz de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

De esta forma, el modelo completa su construcción y es posible obtener, a partir de su observación, cuál es la clasificación de las fortalezas y debilidades según el cuadrante en el que se encuentran. Los hallazgos son los siguientes:

Grafico 22. Análisis Matriz de la Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

- Bases de Ventaja Competitiva (Cuadrante Superior Derecho): Las bases de la ventaja competitiva de una empresa corresponden a las fortalezas percibidas por los clientes y que tienen una alta o muy alta importancia relativa para éstos, fortalezas que, a su vez, le brindan a la compañía la posibilidad de diferenciarse significativamente de sus competidores (Para nuestro caso particular son la Cobertura y la Investigación de Mercados). Los atributos de una empresa que aparecen en el cuadrante superior derecho, pueden ser considerados una ventaja de ésta porque, siendo características que la diferencian significativamente de sus competidores, son aspectos relevantes para los consumidores y por tanto tiene sentido que una organización haga esfuerzos por destacarse el algo que será, finalmente, valorado por el mercado. Las bases de la ventaja competitiva serían atributos distintivos de una empresa que, al trasladarse al consumidor, generaría valor para este. No son base de ventaja competitiva las debilidades ubicadas en este cuadrante (superior derecho).

- Bases de Desventaja Competitiva (Cuadrante Inferior Izquierdo): Corresponde a las debilidades percibidos por los clientes y que son de una importancia alta o muy alta para los mismos, atributos que también, diferencian negativa y considerablemente a la organización de sus competidores. Los atributos que aparecen en este cuadrante (Para nuestro caso particular no contamos con atributos en este cuadrante), pueden ser considerados bases de desventaja competitiva porque son atributos distintivos de una empresa que, al trasladarse al consumidor, desagregarían valor para éste. No deben considerarse desventajas competitivas las fortalezas ubicadas en este cuadrante (inferior izquierdo).

- Bases de Paridad Competitiva (Cuadrante Superior Izquierdo): Son todas las fortalezas o debilidades percibidas de una compañía (Para nuestro caso particular son dos fortalezas: Reclutamiento y Selección del Talento Humano e Ingeniería del Producto y/o Servicio) que son

importantes para los clientes, pero con las que la empresa no se distingue significativamente de sus competidores, ni de manera positiva o negativa respectivamente. Las bases de paridad competitiva son atributos percibidos e importantes para los clientes pero que no constituyen habilidades distintivas de una organización, ya que al transferirse a los clientes no agregan o desagregan más valor que el atributo del competidor. La empresa no se está destacando significativamente del competidor en un atributo que es relevante para los clientes.

- Bases de Atributos Neutros (Cuadrante Inferior Derecho): Son todas las fortalezas o debilidades percibidas de una compañía (Para nuestro caso particular no contamos con atributos en este cuadrante) que la distingue significativamente de sus competidores pero que no son relevantes para los clientes. Las bases de atributos neutros son el conjunto de habilidades distintivas de una organización respecto del competidor, que no agregan o desagregan valor para los clientes, ya que se les está transfiriendo un conjunto de atributos que no es relevante o importante para ellos. Los atributos de una empresa que aparecen en el cuadrante inferior derecho, no pueden ser considerados una ventaja o desventaja competitiva de ésta porque, aun siendo características que la diferencian significativamente de sus competidores, son aspectos no relevantes para los consumidores.

11. Propuesta Estratégica

11.1. Objetivo General

Diseñar y sugerir actividades estratégicas de impacto competitivo que le permita establecer mejores prácticas de negocio a la compañía Eficacia S.A. desde el análisis estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter.

11.2. Propuesta estratégica competitiva enfocada en las cinco fuerzas de Porter

Para (Lafaurie, 2003), la naturaleza del valor económico y la creación de riqueza, no sólo para empresas sino también para países, regiones, e industrias, se ha hecho fundamentalmente diferente, requiriendo no sólo nuevas actitudes, sino también, nuevos enfoques de dirección e instrumentos.

La creciente competencia, la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han revolucionado a las organizaciones y a las personas que trabajan en éstas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, el autor considera pertinente listar una serie de herramientas estratégicas conocidas en el sector, de las cuales se sugiere a la compañía Eficacia S.A. analizarlas y tomar las actividades que mayor relevancia consideren pertinentes para afrontar las nuevas tendencias en el mercado del sector BPO/Outsourcing.

- **Loyalty Management:** para (Phelps, 2001) el LM es en forma simple una actitud, un valor que usted coloca sobre su negocio y sobre su relación con sus clientes. Esto es una metodología, un modo de creación y desarrollo de su organización en el mercado y al mismo tiempo en la mente de cada cliente de forma individual.

Según (Downie, 2007), los beneficios claves de LM son:

- ✓ Crear y mantener relaciones positivas.
- ✓ Lograr el aumento de las ventas y la retención de clientes.
- ✓ Aumentar el valor de la marca.
- Six Sigma: esta herramienta es considerada como una estrategia de negocio, la cual se

basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos, metodologías y diseños robustos.

Para (Miranda Rivera, 2006) las ventajas de esta metodología son:

- ✓ Entender claramente a la empresa o negocio como un sistema interrelacionado entre procesos y clientes.

- ✓ Ciclos de mejora más cortos.

- ✓ Establecer un sistema que sea capaz de generar mayores ingresos.

- ✓ Satisfacer clientes internos y externos que aseguren una mejor competitividad para obtener beneficios tangibles en menor tiempo.

- ✓ Una infraestructura y cultura del personal cada vez más fuerte para apoyar cambios y sostener resultados.

- Open Market Innovation: para (Zook & Rigby, 2002), el término “Open Market Innovation” es utilizado para describir como las empresas pueden conseguir ideas inalcanzables para crear nuevos productos y servicios.

Los autores asocian esta herramienta con cuatro (4) ventajas:

- ✓ Importa nuevas ideas: Puede ayudar a multiplicar su campo de innovación.

- ✓ Exportando ideas: Es adecuada para incrementar la liquidez y mantener el talento.

- ✓ Exportando ideas: Da a la compañía una vía para medir el real valor de la innovación.

- ✓ Exportando e Importando ideas: Ayuda a clarificar que es lo que hacen mejor.

- Mass Customization: (Pine, 1992), la define como la producción de productos y servicios a bajo costo, alta calidad, y suministro de grandes volúmenes de producción personalizados a cada cliente.

Tradicionalmente, la producción en masa, demuestra sus ventajas con grandes volúmenes de producción, donde las elevadas inversiones en bienes de equipo y utillajes se diluyen al imputarlas a cada producto. Por otro lado, satisfacer las necesidades específicas de cada cliente implica dar un alto valor añadido, personalizado a cada consumidor. Desde una perspectiva económica, la personalización en masa es la que mejor cumple las necesidades de los clientes y las capacidades de las empresas productoras. Por ello, las empresas que logran implantar sistemas de personalización en masa, son capaces de satisfacer ambos requisitos, obtener cuantiosos beneficios y una ventaja competitiva en el mercado. (Vilana Arto, 2006).

- Business Process Reengineering: este método lo describen (Hammer & Champy, 1993) como: “la reconsideración fundamental y el reajuste radical de procesos de organización, para lograr la mejoría drástica del desempeño actual en costos, servicios y velocidad”.

Business Process Reengineering (BPR), debe ser un esfuerzo bien organizado que implica la evaluación cuidadosa de la naturaleza del cambio del proceso deseado antes de usar cualquier Tecnología de la Información o algún cambio en la estructura organizacional. (Grover, TC Teng, & Fiedler, 2002).

Las ventajas de BPR pueden ser numerosas si es desarrollado correctamente. La reingeniería beneficia el análisis cuidadoso, el replanteamiento fundamental, y el completo diseño de procesos de negocios esenciales para alcanzar mejoras en el funcionamiento del servicio, calidad, velocidad y costos. (Marshall, 1994).

- Supply Chain Management: (Ballou, 2004) define esta herramienta estratégica como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de negocio dentro de una empresa en particular y a lo largo de todas las implicadas en la cadena de aprovisionamiento, con el propósito de mejorar el rendimiento a largo plazo tanto de cada unidad de negocio como de la cadena en global.

En el texto de (Ballou, 2004), se pueden identificar una serie de beneficios que son adquiridos gracias a la utilización de esta herramienta: En primer lugar, una reducción del nivel de inventario en todo el canal, en segundo lugar, una reducción en los costos totales en la cadena de aprovisionamiento, en tercer lugar, un horizonte temporal de largo plazo, y en cuarto lugar, una disminución del tiempo del ciclo del producto desde las materias primas de origen, al producto terminado que llega al consumidor.

- Benchmarking: para (Tripiet, <https://degerencia.com>, 2002), esta técnica gerencial basada en la comparación, puede definirse como el proceso sistemático de buscar e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización.

Adicionalmente, según el reporte final de (Wong & Wesa, 1999) en el Seminario de Benchmarking de Canadian Grain Commission, concluyeron que los beneficios del Benchmarking son:

- ✓ Facilitar la mejora incremental.
- ✓ Generar afán de superación e innovación.
- ✓ Apoyar el cambio cultural hacia la excelencia.
- ✓ Aportar a la cultura de procesos y hechos.
- ✓ Reforzar el auto-conocimiento y la reflexión.
- ✓ Promover la participación y desarrollo.

- ✓ Descubrir factores críticos de éxito.
- ✓ Asegurar puntos fuertes.
- ✓ Fomentar la gestión del conocimiento.
- ✓ Ayudar a fijar objetivos a partir de estándares.
- ✓ Posicionarse en el mercado

Tabla 40. Propuesta estratégica competitiva enfocada en las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Estrategia Sugerida	Acciones Sugeridas
Poder de negociación con los clientes	Loyalty Management	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere que un equipo del Área de Desarrollo Organizacional pueda evaluar los niveles de lealtad por revisiones y datos conductuales, identificar las dimensiones de funcionamiento en nivel de importancia tanto de los clientes actuales como del equipo de colaboradores, generando un rastreo y seguimiento riguroso. Con apoyo sistematizado comunicar vía feedback a las áreas involucradas de la organización, acerca de los resultados de la actividad anterior. Con el apoyo de las áreas de Desarrollo Organizacional y Cuidado del Cliente construir la Matriz de lealtad y los objetivos de retención dentro de la organización, planificando y haciendo un presupuesto de sistemas.
	Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a las Direcciones Comerciales de cada una de las Unidades de Negocio, generar la Matriz de Negociación Inicial donde se definan los roles participantes desde el inicio de cualquier negociación corporativa, al ser fundamental la participación de múltiples áreas. De igual forma es importante definir la agenda del proceso y los principales mensajes que se emitirán de la negociación.
	Open Market Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Es imperativo para la organización apostarle a la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios. Realizar investigación y experimentación de servicios que actualmente la organización no presta como lo son la Consultoría y el HeadHunting. Para la incursión en HeadHunting es vital que se pueda trabajar en servicios como el Executive Search, en donde mediante un procedimiento mixto se articule de forma simultanea los métodos de la selección tradicional y la búsqueda directa con el objetivo de encontrar candidatos idóneos con alta probabilidad de adaptación al cargo y a la organización. De igual forma la implementación del Assessment Center, en donde se desarrolle una valoración integral que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora del candidato, evaluando habilidades y competencias, administrativas, de interacción, técnicas y estratégicas. Adicionalmente, validar la posibilidad de introducir el Role Playing, donde mediante la simulación diseñada, dependiendo los requerimientos de la empresa cliente y el cargo solicitado, se incluyan juegos de roles o dinámicas de grupos, en donde se pueda evaluar a partir de ejercicios prácticos de simulación, la conducta actual de la persona y su comportamiento esperado.

	<p>Customer Relationship Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la organización la posibilidad de buscar disrupción e innovación en la atención al cliente. Apoyados en la gran cantidad de información que hoy en día tiene la red, además de los distintos canales de comunicación con los que se cuenta actualmente, como los blogs, redes sociales o portales especializados, entre otros; y gracias al uso de tecnologías cada vez más accesibles y populares. • Se sugiere a la organización implementar herramientas de atención online en los que se busque la simplicidad de acceso, la experiencia integrada, respuestas instantáneas, encuestas de satisfacción tras la utilización de sus servicios y por lo tanto la diferenciación con la competencia gracias a los pequeños gestos altruistas y auténticos.
	<p>Strategic Alliances</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere a la organización buscar la asociatividad con otras empresas del sector BPO/Outsourcing, con el objetivo de trabajar de forma colaborativa y lograr un beneficio mutuo, mayor productividad, entendiendo que esta alianza le brindara herramientas de conocimiento e innovación para la mejora en sus procesos.

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas de Porter	Estrategia Sugerida	Acciones Sugeridas
Poder de negociación con proveedores	Strategic Alliances	<ul style="list-style-type: none"> • Como recomendación a la organización, frente a la búsqueda de proveedores donde se puedan establecer alianzas entre ambas organizaciones, situación que claramente podría conseguirse si se encuentra algo que ofrecer al proveedor para ayudarlo a mejorar en sus procesos, logrando una situación gana – gana.
	Total Quality Management	<ul style="list-style-type: none"> • Una recomendación a la compañía es procurar tener varios proveedores para un mismo producto o servicio. Eso le brindara la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y en especial, valor agregado a lo que se está requiriendo. • Por otra parte, se recomienda que toda la información enviada por los proveedores, deberá tabularse en un comparativo, el cual siempre deberá estar actualizado, esto les facilitara la toma de decisiones en su momento. • De igual forma se recomienda a la compañía generar espacios de reunión con los proveedores, situación que lograra afianzar la relación compañía-proveedor. Esta alternativa puede ser una solución a problemas que aún no se detectan internamente o que aún no se ha podido solucionar. • Se recomienda al área de compras que solicite al proveedor el envío permanentemente de información de los precios y ofertas que competan a la compañía. • Adicionalmente, como recomendación al área de compras y de auditoria, realizar visitas al proveedor y conocer el área de trabajo, y de esta forma conocer la forma de laborar de la empresa proveedora. • Se recomienda crear mesas de trabajo interdisciplinarias con el objetivo de buscar alternativas para reducir el costo en los productos y servicios del proveedor, es posible que si no se obtiene una disminución en el precio, es todavía posible negociar otros rubros que ayudarán a reducir el gasto global. Por ejemplo, envíos gratis, descuentos por la compra de grandes volúmenes de productos y/o servicios, mejora de la garantía, ampliación de los plazos de pago o descuentos adicionales por pronto pago. • Se sugiere al área de compras estar constantemente informado acerca de otras ofertas y compartir la información obtenida con el interlocutor de la negociación con proveedores, para generar conciencia y generar la presión de la adaptación a los requerimientos actuales del mercado competitivo. • Es vital y se sugiere realizar un perfil de quienes negociarán en nombre del proveedor. De igual forma estudiar el historial de desempeño del proveedor. Este proceso se debe revisar con lupa, se deben buscar proveedores que cuenten con un programa de gestión estructurado; de esta forma será posible verificar los récords y scorecards pasados.

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas de Porter	Estrategia Sugerida	Acciones Sugeridas
<p>Amenaza de nuevos entrantes</p>	<p>Loyalty Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque la organización ha venido trabajando en esta estrategia, se recomienda no desfallecer en esta propuesta, ya que fidelizar a los clientes, en periodos de competencia cruda como lo es la actual en el mercado BPO/Outsourcing, no genera un gasto tan alto como lo es la adquisición de uno nuevo. Es importante en este proceso averiguar que le puede gustar al cliente o en que debemos trabajar para asegurar su lealtad. La retención es infinitamente menos costosa que la adquisición. Técnicamente se establece que las empresas destinan 5 veces más de presupuesto a la adquisición de nuevos clientes que a la retención. Pero no es solo un problema de dinero. La retención puede traer a la compañía otras muchas ventajas como lo son: la propensión de los clientes ya adquiridos a gastar más que los nuevos, la probabilidad de vender un nuevo producto o servicio a un cliente actual es tres veces más que a uno nuevo, un cliente altamente satisfecho puede convertirse en un embajador, que hable de la compañía en términos elogiosos y seduciendo él mismo, a otros clientes potenciales. • Se recomienda que el Área de Desarrollo Evolutivo e Inteligencia de Negocios identifique a los competidores débiles, elegir a un competidor inferior podría generar la maximización de los esfuerzos y el retorno de la inversión. Aprovechar las debilidades de la competencia y esquivar sus fortalezas. Lo ideal es identificar las marcas que van con retraso en la aplicación de las técnicas de marketing y nuevas tendencias y que estén inmersas en un cambio de modelo de negocio. • Se sugiere a las Direcciones comerciales buscar y elegir bien las herramientas que busquen seducir a los clientes de la competencia. Dentro de estas herramientas, se podrá trabajar con la Venta factual, en donde se elaboren tablas comparativas detalladas del producto o servicio, Planes de migración y comparación de precios o performance. Venta emocional, con el desarrollo de una atractiva página de venta con todos los beneficios y argumento, con casos reales de clientes que se han migrado a la organización. Es claramente necesario contar con un argumentario, llamadas a la acción, el modelo de e-mailing, landing page, entre otros. • De igual forma se sugiere trabajar en la identificación de los clientes de la competencia susceptibles de ser clientes potenciales de la organización, posibles clientes fáciles de convencer ante cualquier insatisfacción que presenten actualmente. • Desde el área comercial debe existir un equipo sólido y profesional que brinde argumentos técnicos como un mejor servicio postventa que genere mayor seguridad de cara al cliente que cambia de proveedor. • De igual forma es vital considerar crear una marca nueva para poder ofrecer tarifas más competitivas o descuentos agresivos sin dañar nuestra imagen de marca actual de cara a no perder clientes, en especial si se usan técnicas muy agresivas para buscar traer clientes de la competencia.

<p>Mass Customization</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere buscar estrategias de promoción y publicidad, incentivar en los colaboradores un servicio excepcional, creación de valores agregados y creatividad, lo que puede llegar a ser menos costoso y evitar disminución en tarifas. Crear ofertas agresivas (pero temporales) que atraigan la atención de los clientes pero que no necesariamente signifique una rebaja permanente en tarifa.
<p>Business Process Reengineering</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es vital que las direcciones comerciales mercadeen sobre las VCUs (Ventaja Competitiva Única), aprovecharlas y explotarlas para diferenciarnos de nuestros competidores. • Se sugiere crear más canales de ventas, donde los servicios puedan llegar a los clientes por distintos medios. Buscar nuevos canales de distribución podrá aumentar así el impacto para llegar a más consumidores. • El área de desarrollo organizacional deberá buscar opciones para ser ante el cliente un solucionador de problemas, ya que, si aprendemos como organización a ofrecer soluciones en lugar de solamente servicios o productos, nuestros clientes nos buscarán sin importar el precio. Si sabemos convertir nuestro servicio en una solución, tendremos a la mano la mejor herramienta de marketing existente. ¿Qué soluciona nuestros servicios? ¿Cómo mejora la vida de nuestros clientes gracias a nuestros servicios?
<p>Open Market Innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser claro para nuestras direcciones comerciales el conocer a los clientes, ¿Cuáles son sus gustos, preferencias, necesidades? Identifícalos por medio de estudios que nos brinden conocimientos, opiniones y feedback hacia los servicios que prestamos. • Es vital que el área de cuidado del cliente realice encuestas ocasionales y con esto podremos descubrir factores interesantes que nos ayudarán a multiplicar los ingresos. • Desde el área de innovación se debe buscar aportar algo diferente: La novedad siempre es la clave. Hacer algo diferencial, que sea útil y cubra una necesidad insatisfecha del cliente, esto será una garantía de éxito para la organización, ya sea relacionado con el mundo online o el mundo offline. • En el sector BPO/Outsourcing se deben buscar conceptos novedosos que logren desmarcarnos del resto: trabajar en la reinención de la entrevista. Se sugiere trabajar en evaluaciones de aptitudes interpersonales, audiciones de trabajo, reuniones en ambientes informales, evaluaciones en entornos de realidad virtual y entrevistas de video. • Adicionalmente se sugiere diversificar y ampliar la gama de servicios ofrecidos por la compañía, buscar cautivar a otros públicos que no sean del target es otra de las fórmulas para vencer a la competencia.

	<p>Strategic Planning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere al área de Inteligencia de Negocios, iniciar actividades con el cual se logren identificar a los competidores en el mercado BPO/Outsourcing, asegurándose de saber bien quien hace parte de la competencia. Se debe investigar, ubicar, realizar algunas llamadas y algunas visitas secretas que nos permita descubrir: que hacen, cómo lo hacen y cuáles son sus fortalezas y debilidades. • Por otra parte, y dentro de la estrategia de planeación, se sugiere a las direcciones comerciales, explorar la posibilidad en la conquista de nuevos mercados. Ya contando con una base de datos de clientes establecida podremos trabajar y potencializar la búsqueda. • Adicionalmente el área de cuidado del cliente debe generar actividades que busque premiar a los clientes fieles, esto con el fin de que nos puedan recomendar y es posible que al corto plazo se pueda expandir la cobertura y la generación de nuevas ventas.
--	--------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas de Porter	Estrategia Sugerida	Acciones Sugeridas
Productos sustitutos	Business Process Reengineering	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a las direcciones comerciales generar actividades contractuales que busquen el levantamiento de barreras que desincentiven a nuestros clientes a cambiarnos por posibles nuevos servicios y/o productos, entre ellos, implementando políticas que eleven el costo en la tarifa del cambio, adoptando estrategias comerciales muy agresivas que taponen el lanzamiento comercial del nuevo servicio y/o producto sustitutivo o mejorando nuestro propio servicio como respuesta preventiva al nuevo servicio.
	Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a la Gerencia General generar espacios y mesas de trabajo entre áreas, lo que permita controlar el funcionamiento de la Supply Chain al interior de la organización, es claro que, si la empresa funciona bien, empleamos las últimas tecnologías y tendencias, acortando tiempos de entrega de personal en suministro y satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, podremos hacer frente a cualquier tipo de competencia. Ahora bien, para ello, los responsables de la cadena de suministro juegan un rol crucial para que cada proceso se desarrolle correctamente.
	Loyalty Management	<ul style="list-style-type: none"> El área de cuidado del cliente en conjunto con las direcciones comerciales deberán generar actividades de fidelización a los clientes y adoptar estrategias que levanten barreras para los servicios en suministro de personal, formación, selección, y otros servicios sustitutos, desarrollando las idóneas estrategias comerciales.
	Six Sigma	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a la organización y al área de inteligencia de negocios, realizar exhaustivos estudios con el objetivo de conocer el contexto socioeconómico que afecta al sector BPO/Outsourcing a nivel mundial y en Colombia. Con el apoyo de los resultados de dichos estudios, se podrá llegar a controlar el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones que ofrecen servicios sustitutos: Evaluar sus precios, su plan de marketing, la respuesta de los consumidores, entre otros.
	Open Market Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que la Gerencia de Desarrollo Evolutivo cree opciones viables que permitan agregar SVA's a los servicios actuales del portafolio de la compañía, con el interrogante: ¿Cuáles son las ventajas de lo que ofrecemos y cómo diferenciamos de nuestra competencia?
	Strategic Planning	<ul style="list-style-type: none"> Se ha sugerido en anteriores estrategias, generación de estudios, que busquen en primer lugar, tener controladas las organizaciones que puedan generar servicios sustitutos y de esta forma saber su desarrollo y cuando van a comenzar a ser una amenaza para la organización. Muchos de los servicios sustitutos se generan gracias a un desarrollo tecnológico nuevo y estos avances tecnológicos suelen llevar años. Así que vigilando estos avances, seremos capaces de tener cierta capacidad de reacción para diseñar un plan de acción y contrarrestar el impacto del nuevo servicio.

Fuente: Elaboración propia

Fuerzas de Porter	Estrategia Sugerida	Acciones Sugeridas
Rivalidad entre los competidores	Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a la Gerencia de Desarrollo Evolutivo crear actividades de vigilancia de los avances tecnológicos que en materia de BPO/Outsourcing se están llevando a cabo a nivel mundial, de esta forma contaremos con la suficiente capacidad de reacción para contrarrestar el impacto de los servicios sustitutos. Aplicar benchmarking con la nueva forma para evaluar aptitudes interpersonales del Citi Group, conocer el rendimiento real de candidatos mediante audiciones de trabajo como lo realiza Citadel, entrevistas a candidatos en el mundo real como lo aplica Charles Schwab, uso de la realidad virtual para evaluar las aptitudes de los candidatos como lo emplea el Lloyds Banking Group, reducir los extensos procesos de selección gracias a las video entrevistas como lo viene trabajando KPMG o el uso de herramientas de contratación y selección innovadoras digitales que actualmente emplea Unilever.
	Strategic Alliances	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a la organización buscar la asociatividad con otras empresas del sector BPO/Outsourcing, con el objetivo de trabajar de forma colaborativa y lograr un beneficio mutuo, mayor productividad, entendiendo que esta alianza le brindara herramientas de conocimiento e innovación para la mejora en sus procesos.
	Total Quality Management	<ul style="list-style-type: none"> Se sugiere a las direcciones comerciales, a la Gerencia de Desarrollo Evolutivo y al área de Cuidado del cliente, crear actividades que en el mercado se requieren en donde se brinden ofertas de valor segmentadas y diferenciadas para cada cliente. Desarrollar nuevos servicios de valor agregado personalizados o customizados para cada empresa y, cumpliendo la normatividad exigida para el sector BPO/Outsourcing.
	Mass Customization	<ul style="list-style-type: none"> El área de Inteligencia de Negocios debe trabajar en la humanización de la robotización, esta actividad como la búsqueda de eficiencia y de optimización de tiempo y dinero llevando a la automatización de los procesos operativos en la compañía. Encontrar el perfecto equilibrio entre los nuevos aplicativos tecnológicos y colaboradores, este será uno de los objetivos claves para las organizaciones de hoy.
	Business Process Reengineering	<ul style="list-style-type: none"> La gerencia de Desarrollo evolutivo debe trabajar fuertemente en el Big data, buscando aprovechar la inmensa recolección de datos de los clientes: identidad, hábitos, estadísticas, entre otros, y desarrollar la capacidad de darles un uso adecuado para la formulación de estrategias, consecución, fidelización y retención de clientes, reingeniería y reestructuración de procesos y todo lo que haga falta para brindar una mejor experiencia en el servicio prestado.

	<p>Six Sigma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere a la organización y al área de inteligencia de negocios, realizar exhaustivos estudios que busquen el conocimiento del contexto socioeconómico que afecta al sector BPO/Outsourcing a nivel mundial y en Colombia. <p>Con el apoyo de los resultados de dichos estudios, se podrá llegar a controlar el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones que ofrecen servicios sustitutos: Evaluar sus precios, su plan de marketing, la respuesta de los consumidores, entre otros.</p>
	<p>Open Market Innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la organización la posibilidad de buscar disrupción e innovación en la atención al cliente. Apoyados en la gran cantidad de información que hoy en día tiene la red, además de los distintos canales de comunicación con los que se cuenta actualmente, como los blogs, redes sociales o portales especializados, entre otros; y gracias al uso de tecnologías cada vez más accesibles y populares. • Se sugiere a la organización implementar herramientas de atención online en los que se busque la simplicidad de acceso, la experiencia integrada, respuestas instantáneas, encuestas de satisfacción tras la utilización de sus servicios y por lo tanto la diferenciación con la competencia gracias a los pequeños gestos altruistas y auténticos.

Fuente: Elaboración propia

12. Conclusiones

El análisis de las cinco (5) fuerzas competitivas de Michael Porter brinda la oportunidad de distinguir el poder que en determinado momento puede llegar a tener la competencia en un área delimitada del mercado o en un sector específico, y cuyo análisis permitirá establecer las estrategias futuras de la organización que al final deberá articular con la obtención de los beneficios deseados. El mayor conocimiento del sector BPO/Outsourcing será la mejor referencia para la Gerencia General y Gerente de Unidad de Negocio de la compañía. Considerando la situación del sector BPO/Outsourcing en Colombia, se han concluido algunas reflexiones de cada una de estas fuerzas.

Respecto a los nuevos participantes, el crecimiento porcentual es bajo en relación a la cantidad de compañías BPO/Outsourcing que operan en el sector. La mayoría de las compañías que pretenden ingresar son particularmente empresas extranjeras, que vienen incursionado gradualmente con algún desconocimiento en temas de regulación, variación en tarifas y con el desconocimiento del mercado colombiano; generando una percepción de riesgo para los nuevos inversores. Por el momento, el número de nuevos competidores no representa una entrada agresiva al sector.

En cuanto a los proveedores, especialmente los que surten servicios de dotación, insumos de cafetería, papelería, servicios de seguridad, presentan precios competitivos, mejor servicio, mayor capacidad logística y crediticia, disponibilidad y calidad de producto y servicio, ante la continua entrada de nuevos proveedores que ofrecen el mismo servicio con tarifas inferiores, situación que genera presión ante los proveedores actuales.

En relación a los proveedores de equipos y servicios especializados de tecnología, existe un número reducido, y para la compañía sería costoso hacer cambios de proveedor (de software de gestión, instalaciones tecnológicas, adecuación de espacios y redes, entre otros), ya que implicaría cambiar equipo básico de muy alto precio. También es importante resaltar que los proveedores difícilmente suben sus precios de forma radical, ya que existen muchos oferentes de un mismo producto o servicio y esta estrecha competencia limita los aumentos.

En cuanto a los productos sustitutos se ha concluido que si se establece una vigilancia inteligente y con el apoyo de las tendencias tecnológicas en el sector BPO/Outsourcing, no tienden a presentar un poder considerable que disminuya la rentabilidad de la compañía. De no existir la vigilancia constante mencionada pueden llegar a afectar los servicios del portafolio del sector, atacando a los más débiles e inestables. En la medida que el escenario sea estable, los productos sustitutos pueden llegar a pasar inadvertidos ante los actuales clientes ya que sus características básicas tienden a ser imperceptibles respecto a los servicios de selección, suministro, formación y contratación.

En cuanto a los competidores existentes se evidencia una gran diversidad de oferta, lo que exige claramente un mayor esfuerzo para atraer a futuros clientes, no obstante, dentro de las actividades a articular con las herramientas estratégicas, se ha sugerido trabajar muy fuertemente en la fidelización de los clientes actuales. Respecto a los medios publicitarios que utilizan para llegar a este segmento se resalta el uso de las redes sociales, páginas web, mailing list, entre otros. No obstante, es vital trabajar fuertemente en el servicio postventa, ya que un cliente actual con satisfacción del servicio prestado, nos permitirá la consecución de clientes referidos. La competencia es más intensa en los servicios de selección, debido a que son el tipo de servicios

más comunes, donde no se requiere una alta especialización y en donde el competidor tiende a generar disminución en tarifa.

Definir el sector a analizar con el apoyo de las cinco (5) fuerzas competitivas que propone Michael Porter, brinda las herramientas necesarias para desarrollar un proceso estructurado e integral para entender el área donde se ejerce la competencia en sector BPO/Outsourcing en Colombia; aun así, con un mercado tan competido, cambiante y altamente susceptible a las nuevas tendencias, existe complejidad para la obtención de información actualizada y válida para visualizar el panorama completo de interacción entre los nuevos participantes, proveedores, compradores, productos sustitutos y los competidores.

La esencia del líder de cada organización o proyecto, es entender, analizar, articular estrategias y hacer frente a la competencia, no obstante, existen escenarios donde el concepto de estrategias en marketing no es totalmente claro, situación que claramente afectara el rumbo de la organización, la disminución de rentabilidad y el riesgo de no contar con sostenibilidad a largo plazo.

13. Recomendaciones

Es vital para la organización, adicional a contar con el posicionamiento y reconocimiento gracias a su trayectoria en el mercado, seguir manteniendo su promesa de valor a los clientes, innovar en sus productos y buscar nuevos mercados.

Se recomienda continuar con la implementación que a nivel infraestructura y tecnología se está trabajando, ya que esta es indudablemente una de las exigencias del mercado, adicional que brinda una mayor oportunidad en la consecución de servicios de calidad.

Se sugiere a la organización hacer un mayor énfasis en la difusión de los valores agregados y diferenciadores de su portafolio de servicios, pues este pensamiento en la mente de los actuales y potenciales clientes, así como del entorno, asociado a una tarifa de administración competitiva repercute en el crecimiento de la base instalada y de los nuevos clientes.

Se recomienda la ejecución de campañas publicitarias y social media marketing agresivas, dirigidas a los diferentes segmentos del mercado, con eventos tipo open house o interacción online, donde puedan conocer el portafolio de servicios, costos de tarifa de administración, SVA's.

Se sugiere a la organización apostarle a la innovación, el desarrollo de nuevos productos y servicios. Realizar investigación y experimentación de servicios que actualmente la organización no presta como lo son la Consultoría y el HeadHunting. Para la incursión en HeadHunting es vital que se pueda trabajar en servicios como el Executive Search, en donde mediante un procedimiento mixto se articule de forma simultánea los métodos de la selección tradicional y la búsqueda directa con el objetivo de encontrar candidatos idóneos con alta probabilidad de adaptación al cargo y a la organización. De igual forma la implementación del Assessment

Center, en donde se desarrolle una valoración integral que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora del candidato, evaluando habilidades y competencias, administrativas, de interacción, técnicas y estratégicas.

Se recomienda a la compañía incentivar y generar de estudios, que busquen en primer lugar, tener controladas las organizaciones que puedan generar servicios sustitutos y de esta forma saber su desarrollo y cuando van a comenzar a ser una amenaza para la organización. Con una vigilancia inteligente de los avances, crea capacidad de reacción para diseñar un plan de acción y contrarrestar el impacto del nuevo servicio.

14. Referencias

- Alonso A., J., & Martin C., S. (2004). *Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Burgos: Universidad de Burgos. Obtenido de www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm
- Araya Guzman, S. A. (2004). Los sistemas de información y su interacción con la dimensión cultural de las organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 13.
- Arrona Hernandez, F. d. (1984). *Calidad: el secreto de la productividad*. Mexico: Editorial Técnica.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Título 12 Del Regimen Economico y de la Hacienda Publica. *Constitucion Politica de Colombia*, Artículo 334.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). De los derechos, las garantías y los deberes. *Constitucion Politica de Colombia*, Artículo 25.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). De los Principios Fundamentales. *Constitucion Politica de Colombia*, Artículo 1.
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- Boston Consulting Group, T. (01 de Enero de 1981). Matriz de la Ventaja Competitiva. *Matriz de la Ventaja Competitiva*. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Boston Consulting Group.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Codling, S. (1992). *Best Practice Benchmarking*. Hampshire: Industrial Newsletters Ltd.

- Congreso de la Republica. (1990). Ley 50 de 1990. *Diario Oficial No. 39.618*, 117 Articulos.
- Congreso de la Republica. (2010). Ley 1429 de 2010. *Diario Oficial No. 47.937 de 29 de diciembre de 2010*, 65 Articulos.
- Congreso de la Republica de Colombia. (1991). Ley 10 de 1991. *Diario Oficial No 39.638, del 21 de enero de 1991*, 8.
- David, F. (2003). *Conceptos de Admnistracion Estrategica*. Mexico: Pearson Prentice Hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administration Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.
- Dinero. (28 de Diciembre de 2013). <https://www.dinero.com>. Obtenido de <https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/bpo-colombia/189955>
- Dinero. (22 de Junio de 2017). <https://www.dinero.com>. Obtenido de <https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>
- Downie, G. (2007). *Loyalty Management*. Toronto: One Book Toronto.
- Drucker, P. (1970). *Tecnología, gerencia y sociedad*. Boston- Massachusetts: Harper & Row.
- Fernández Oyarzo, E. (01 de Enero de 2013). MODELO DE LA MATRIZ DE LA VENTAJA COMPETITIVA I Parte: de las Fortalezas y Debilidades a la identificación de la Ventaja Competitiva. Valparaiso, Valparaiso, Chile.
- Garzon, L. (2016). Decreto 583 de 2016. *Decreto Unico Reglamentario del Sector Trabajo*, 6.
- Gomez, S. (2009). *Técnicas de Investigación*. Pereira: UNAD.

- Grover, V., TC Teng, J., & Fiedler, K. (2002). Investigación del rol de la tecnología de la información en la construcción de relaciones entre compradores y proveedores. *Diario de la Asociación de Sistemas de Información*, 217-245.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reingeniería*. Bogota: Editorial Norma - Quinta Edición.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Higuera, G. (6 de Octubre de 2018). Mitos a derrumbar para fortalecer el outsourcing en Colombia. *El Espectador*, pág. 1.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Kast Fremont, E., & Rosenzweig, J. E. (1988). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y contingencias*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Kelsen, H. (1949). *Teoría general del derecho y del Estado*. México, D. F.: Imprenta Universitaria.
- Lafaurie, M. (2003). Análisis comparativo de las herramientas estratégicas más conocidas en nuestro medio empresarial. *Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte*, 111-157.
- lanota.com. (2015). Ranking 2014 líderes servicios temporales de Colombia. *RANKING DIGITAL DE MERCADOS DE COLOMBIA*, 1.
- Lopez Obregon, C. E. (2016). Resolución 5670 de 2016. *Ministerio del Trabajo*, 8.
- Marshall, R. (01 de Octubre de 1994). Reingeniería de procesos de negocio. Provo, Utah, Estados Unidos.
- Ministerio de Trabajo. (1951). Código Sustantivo del Trabajo. *Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951*, 165.

- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Pearson Educación.
- Miranda Rivera, L. N. (2006). *Seis Sigma / Six Sigma: Guia Para Principiantes*. Ciudad de México: Panorama Editorial S.A.
- OCDE. (2015). *Estudios de la OCDE sobre el mercado laboral y las políticas sociales: Colombia*. Bogota: OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia.
- OIT. (1949). C096 - Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación. *C096 - Convenio sobre las agencias retribuidas de colocación* (pág. 25 Artículos). Ginebra: OIT agencia especializada de las Naciones Unidas.
- OIT. (1997). C181 - Convenio sobre las agencias de empleo privadas. *C181 - Convenio sobre las agencias de empleo privadas* (pág. 24 Artículos). Ginebra: OIT agencia especializada de las Naciones Unidas.
- Phelps, G. (2001). *Gestión de la relación con el cliente : ¡ Cómo convertir un buen negocio en un gran negocio!* Londres: Hawksmere.
- Pine, J. (1992). *Mass Customization "the New Frontier in Business Competition"*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1987). *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, EE.UU: Editorial Simon & Schuster Press.
- Porter, M. (1998). Cluster and the Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-91.
- Porter, M. (2006). *Ventaja Competitiva*. Mexico: CECSA.
- Porter, M. (2011). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsca Editores.
- Porter, M. (2011). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Cecsca Editores.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy . *Harvard Business Review*, 13.
- Programa de Transformacion Productiva - PTP. (01 de 12 de 2012). <https://www.ptp.com.co>.
Obtenido de <https://www.ptp.com.co>: <https://www.ptp.com.co/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-bpo-kpo-e-ito/informe-de-sostenibilidad-bpo-2012>
- Quesep, A. K. (22 de Julio de 2015). <https://www.dinero.com>. Obtenido de <https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/tecnologia/articulo/outsourcing-colombia-claves-del-exito-del-sector/211384>
- Restrepo Gallego, G. (2018). Decreto 683 de 2018. *Decreto Derogatorio*, 2.
- Rider, G. (2018). *19.ª Reunión Regional Americana, 2 al 5 de Octubre*. Ciudad de Panama: Organizacion Internacional del Trabajo (OIT).
- Samper Pizano, E. (1998). Decreto 024 de 1998 . *Disposición publicada en Diario Oficial de Colombia, 13 de Enero de 1998, 22 Articulos*.

- Sanchez Torres, W. C. (2014). Una mirada analítica al sector de BPO en Colombia y Antioquia. *Escenarios: Empresa y Territorio*, 11.
- Serna Gomez, H. (2002). *Planeación y gestión estratégica*. Bogotá: Legis editores.
- Tripier, B. (22 de Julio de 2002). <https://degerencia.com>. Obtenido de <https://degerencia.com/articulo/benchmarking/>:
<https://degerencia.com/articulo/benchmarking/>
- Tripier, B. (18 de Agosto de 2002). Resistencia al cambio un peligro manejable. *El Nacional*, pág. 5.
- Uribe Velez, A. (2006). Decreto 4369 de 2006. *Diario Oficial No. 46.472 de 4 de diciembre de 2006*, 24 Articulos.
- Vilana Arto, J. R. (2006). Beneficios de la personalización en masa. *Tecnología y Desarrollo - Revista de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente*, 1-14.
- Wong, G., & Wesa, L. (1999). Management by Results: Employment Benchmarking and Savings Impacts for Employment Insurance. *Strategic Evaluation and Monitoring Human Resources Development Canada* (pág. 46). Winnipeg, Manitoba: Seminario de Benchmarking de Canadian Grain Commission.
- Zook, C., & Rigby, D. (2002). Open-Market Innovation. *Harvard Business Review*, 1-15.

15. Anexos

Anexo 1. Formato de cuestionario/entrevista para los representantes de las compañías clientes

Anexo 1: Entrevista para los Representantes de Compañías Clientes Unidad Talento & Soluciones – Eficacia S.A.			
Ciudad:		Fecha:	
Nombre Encuestado:		Cargo:	
Correo:		Empresa:	
Preguntas:			
1	<p>¿Por qué utiliza los servicios de la compañía Eficacia S.A.?</p> <p>a. Disminuir Carga Administrativa ___</p> <p>b. Abastecer Personal de Temporada, Picos de Producción ___</p> <p>c. Herramienta Fácil en la Vinculación de Personal ___</p> <p>d. Política de la Compañía ___</p> <p>e. Facilidad para dar por terminado un contrato ___</p>		
2	<p>¿Cuáles son los servicios más buscados por las empresas en las organizaciones BPO/Outsourcing y EST?</p> <p>a. Proceso de Selección y Administración de Nomina ___</p> <p>b. Administración de Nomina ___</p> <p>c. Servicio Integral ___</p>		
3	<p>¿Cómo considera la calidad del servicio en las siguientes variables? (Excelente, Bueno, Regular, No Aplica?)</p> <p>a. Procesos de Selección ___</p> <p>b. Oportunidad en los pagos al personal ___</p> <p>c. Pago aportes de seguridad social, parafiscales y fondos de pensión ___</p>		
4	<p>¿Cuáles son los aspectos más importantes que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar una Empresa BPO/Outsourcing?</p> <p>a. Cobertura ___</p> <p>b. Precio ___</p> <p>c. Calidad en los Procesos y Servicio ___</p> <p>d. Trayectoria, Respaldo y Referenciación ___</p> <p>e. Valores Agregados ___</p> <p>f. Seguimiento al Servicio ___</p> <p>g. Tecnología ___</p> <p>h. Planes de Formación y Bienestar ___</p> <p>i. No Responde ___</p>		
5	<p>¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos a la hora de seleccionar una Empresa BPO / Outsourcing? (Altamente Importante, Medio Importante, No Responde)</p> <p>a. Calidad ___</p> <p>b. Precio ___</p> <p>c. Marca ___</p> <p>d. Asistencia o Servicio Postventa ___</p> <p>e. Cobertura ___</p>		

	f. Nivel Tecnológico _____
6	<p>¿Qué espera del servicio ofrecido por Eficacia S.A.?</p> <p>a. Calidad en el Servicio _____</p> <p>b. Planes de Formación _____</p> <p>c. Respaldo a los Empleados _____</p> <p>d. No existan diferencias entre los empleados directos y los de temporal _____</p>
7	<p>¿Considera importante la opinión o percepción sobre la EST de los grupos de referencia u otras personas del sector? Esto puede lograr a influenciar la toma de la decisión de compra de servicios en Empresas BPO Outsourcing?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p>
8	<p>¿Cuáles son los medios mediante los cuales tuvo conocimiento de los servicios de Eficacia S.A.?</p> <p>a. Contacto Directo _____</p> <p>b. Directorio Telefónico _____</p> <p>c. Referenciación del Mercado _____</p> <p>d. ACRIP _____</p> <p>e. Publicidad _____</p> <p>f. Congresos _____</p>
9	<p>¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cuál es el criterio más importante para realizar la selección definitiva?</p> <p>a) Comité Directivo _____</p> <p>b) Gestión Humana _____</p> <p>c) Gerencia _____</p> <p>d) Gestión Humana y Comité Directivo _____</p> <p>e) Gerencia Administrativa y Gerencia General _____</p> <p>f) Departamento de Outsourcing / Licitaciones _____</p> <p>g) Recursos Humanos, Gerencia Comercial y Gerencia General _____</p> <p>h) Gerencia y Dirección Financiera _____</p> <p>i) Gerencia y Subgerencia _____</p>

Fuente: Elaboración propia