

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN
KS LTDA.

DANIA HERNÁNDEZ MEDINA

MARÍA FERNANDA GONZÁLEZ LEDEZMA

YENNY CARDOZO ORREGO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN
KS LTDA.

DANIA HERNÁNDEZ MEDINA

MARÍA FERNANDA GONZÁLEZ LEDEZMA

YENNY CARDOZO ORREGO

Proyecto presentado para optar al título de administrador de empresas.

Director de trabajo de grado: Jorge Eduardo Melo Molina.

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 24 marzo de 2021

DEDICATORIAS

Dania Hernández Medina dedica este trabajo de grado:

A Dios, por su infinito amor, por ser fuente de esperanza y estar conmigo cuando más lo necesito.

A mis Hijos, Dilan y Alex, quienes son el motor de vida, mi orgullo y gran motivación, me impulsan a superarme cada día, quienes supieron esperar pacientemente y comprender que lo que estaba realizando es un proyecto del cual, tarde o temprano se obtendrá su recompensa.

A todos mis familiares que estuvieron presentes en los diferentes momentos de esta fase de mi vida, que ofrecieron los mejores consejos y reflejos de vida.

A todas y todos que desde el aspecto personal, emocional y laboral hicieron parte del proceso.

Mil y mil gracias por permitirme ser parte de ustedes.

María Fernanda González Ledezma dedica este trabajo de grado:

A Dios, por darme la sabiduría y la fortaleza para poder terminar mi carrera.

A mis hijos Sebastián y Laura, quienes son mi razón de ser y mi motivación para seguir luchando a pesar de las dificultades.

A mi madre, por darme la vida y su amor incondicional.

A mi esposo, quien con su apoyo y empeño siempre estuvo a mi lado, ayudándome, dándome fuerzas, gracias por creer en mí siempre y por impulsarme a ser mejor cada día.

Y muy especialmente dedico este trabajo de grado a mi abuela que está en el cielo; mi ángel que me acompaña siempre y aunque ya no está conmigo, sé que estará

muy feliz y orgullosa porque también fue su anhelo verme convertida en una profesional.

A mis profesores, por su dedicación y por transmitirnos todos sus conocimientos.

A mis compañeros y amigos en todo este proceso de estudio a largo de todos estos años, gracias por toda su paciencia, comprensión y colaboración, siempre los recordaré y los llevaré en mi corazón. Gracias infinitas.

Yenny Cardozo Orrego dedica este trabajo de grado:

A Dios, por permitirme tener vida, salud y poder culminar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

A mi madre, ya que es el pilar fundamental en mi vida, me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores mis principios, mi perseverancia y mi empeño, todo de una manera desinteresada y llena de amor.

A mi padre quien ha sido ejemplo de lucha y superación a pesar de las adversidades de la vida.

A mi hermano, quien ha sido mi impulso y apoyo incondicional el mejor ejemplo de superación y constancia, mi mayor orgullo y ejemplo.

A mis compañeras de estudio, Dania y María Fernanda, quienes compartieron su vivencias, alegrías y tristezas; desde la originalidad de su ser, ofrecieron su apoyo, esfuerzo, dedicación, simpatía y compañía en una de las etapas con mayor impacto de mi vida. Gracias por aquellos espaldarazos trascendentales en aquellos momentos difíciles, siempre estarán presentes en mi pensamiento.

A todas y cada una de las personas aquí mencionadas y a aquellos que de alguna forma hicieron parte de mi proceso y no hayan sido nombrados.

A Todas y Cada Una... Muchas Gracias...

CONTENIDO

1	CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	15
1.1	TITULO DEL PROYECTO.....	15
1.2	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1.6	MARCO DE REFERENCIA.....	17
1.7	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	32
2	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	37
2.1	ANÁLISIS INTERNO.....	37
2.2	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	37
2.3	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	38
2.4	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	40
2.5	FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	41
2.6	MATRIZ POAM.....	42

2.7	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA	
	46	
2.8	ANÁLISIS DOFA	49
2.9	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	52
2.10	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	52
2.11	ANÁLISIS DE PRODUCTOS	55
2.12	ANÁLISIS COMPETITIVO.....	61
3	FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN	64
3.1	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	64
3.2	SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN	77
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.	84
4.1	PRESUPUESTO ESTRATÉGICO.....	84
4.2	EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	85
5	CONCLUSIONES.....	87
6	RECOMENDACIONES	89
7	REFERENCIAS.....	90
	ANEXOS.....	95

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cálculos Matriz BGC.....	57
Tabla 2. Diagnostico gestión de control interno actual.....	66
Tabla 3. Identificación de partes interesadas.....	78
Tabla 4. Priorización de grupos de interés de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.....	79
Tabla 5. Indicador índice de endeudamiento	82
Tabla 6. Indicador de liquidez	82
Tabla 7. Presupuesto estratégico de la propuesta para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.....	84

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama ORGANIZACIÓN KS LTDA	39
Gráfico 2. Matriz BCG de la ORGANIZACION KS LTDA.....	56
Gráfico 3. Proporción de cartera de negocio de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.....	60
Gráfico 4. Comparativas ventas de la empresa VS ventas Líder del sector.	61
Gráfico 5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	62

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz POAM de la ORGANIZACIÓN KS LTDA.....	43
Cuadro 2. Diagnostico interno PCI.....	47
Cuadro 3. Continuación Diagnostico interno PCI.....	48
Cuadro 4. Matriz DOFA factores internos de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA	49
Cuadro 5. Matriz DOFA factores externos de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA	50
Cuadro 6. Estrategias FO-DO - FA-DA.....	51
Cuadro 7. Matriz de vulnerabilidad	53
Cuadro 8. Continuacion Matriz de vulnerabilidad.....	54
Cuadro 9. Matriz análisis de Stakeholder	80
Cuadro 10. Escalas de calificación definida para la evaluación anual.....	81

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Definición grafica de un proceso.....	22
Imagen 2. Ciclo Deming.....	23
Imagen 3. Mapa de proceso de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA	68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Necesidades de las partes interesadas - Proveedores de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA	95
Anexo 2. Necesidades de las partes interesadas de la empresa - Clientes ORGANIZACIÓN KS LTDA	96
Anexo 3. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Ministerio de trabajo ORGANIZACIÓN KS LTDA	97
Anexo 4. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Alta dirección ORGANIZACIÓN KS LTDA	98
Anexo 5. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Empleados administrativos ORGANIZACIÓN KS LTDA.....	99
Anexo 6. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Empleados en misión ORGANIZACIÓN KS LTDA	100
Anexo 7. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Comunidad ORGANIZACIÓN KS LTDA	101

RESUMEN

Con el desarrollo de este trabajo se busca brindar una mayor estructura administrativa a la empresa, con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de competitividad y una adecuada gestión para cada uno de los procesos productivos que se dan dentro de la misma.

Es así como se exponen las teorías encontradas para el desarrollo de esta propuesta la cual se enmarca en la problemática identificada, se detalla la obtención, tratamiento y análisis de la información necesaria, se analizan los resultados obtenidos producto de la aplicación de herramientas de diagnóstico, que evidencia el plan de mejoramiento que la propuesta pretende abarcar, además de lograr de esta forma alcanzar el objetivo principal de esta propuesta.

Palabras Claves: Plan de gestión, competitividad, objetivos estratégicos, factor diferenciador, capacitación.

ABSTRACT

With the development of this work, it is sought to provide a greater administrative structure to the company, to achieve a higher level of competitiveness and adequate management for each of the production processes that occur within it.

This is how the theories found for the development of this proposal are exposed, which is framed within the identified problem, the obtaining, treatment, and analysis of the necessary information is detailed, the results obtained from the application of diagnostic tools are analyzed. which evidences the improvement plan that the proposal intends to cover, in addition to achieving in this way the main objective of this proposal.

Keywords: Management plan, competitiveness, strategic objectives, differentiating factor, training.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones enfrentan un desafío constante por permanecer competitivas, lo hacen ajustando sus procesos administrativos y operativos con el fin de brindar servicios y productos de calidad. Por esto es necesario desarrollar métodos de control y herramientas, que permitan a las dependencias de la organización la maximización de los recursos y minimizar el mal uso de estos.

Las empresas de servicios temporales tienen como objetivo principal brindar servicios que suplan necesidades de forma adecuada a los distintos usuarios, por lo que el control y trazabilidad de la información interna o externa de sus procesos, permiten a la organización contratante el enfoque adecuado en el cumplimiento de las metas y sus planes estratégicos.

En este trabajo a través de las diferentes herramientas administrativas se busca brindar una mayor estructura organizacional y herramientas de evaluación adecuadas para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA, con el objetivo de lograr una mayor solidez en el dinámico y competitivo mercado de los servicios temporales.

1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 TITULO DEL PROYECTO

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ORGANIZACIÓN KS LTDA.

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los lineamientos establecidos por la institución, este trabajo se desarrolla bajo la estructura de un plan de mejoramiento para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La falta de un adecuado sistema de procesos administrativos y planeación estratégica en la compañía ORGANIZACIÓN KS LTDA.

1.3.1 Planteamiento del problema. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA es una empresa ubicada en ciudad de Cali, comprometida con la provisión de talento humano desde hace 10 años. Es una empresa de carácter privado, cuya actividad económica se basa en prestación de servicios de tercerización de mano de obra temporal a las empresas clientes, para el desarrollo de operaciones del proceso productivo o comercial.

Una vez obtenida toda la información de la empresa, se realiza un análisis de la operación y desarrollo de las actividades necesarias para su correcto funcionamiento. Lo que permite concluir que se presentan problemas con la estructura organizacional debido a la falta de misión, visión, metas, valores, políticas, estrategias y procedimientos. Lo que genera dificultades para la empresa

al momento de enfrentar el entorno externo y la búsqueda de mejoras continuas en el entorno interno. Esta situación puede conllevar a la pérdida de posición, desventaja competitiva e insatisfacción con los clientes externos. Por ello, para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA, es importante desarrollar una estrategia adecuada que le permita actuar y tomar decisiones para alcanzar sus metas futuras.

1.3.2 Formulación del problema. ¿Cómo formular una adecuada planeación estratégica para la compañía ORGANIZACIÓN KS LTDA?

1.3.3 Sistematización del Problema. ¿Cómo afecta el entorno interno a los objetivos estratégicos de la empresa?

¿Qué tan importante es la competitividad en el entorno externo de la compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos?

¿Cómo realizar una adecuada formulación de planeación estratégica para la compañía ORGANIZACIÓN KS LTDA?

¿Cuál sería el plan operativo estratégico apropiado que se debe desarrollar?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Formular una propuesta de planeación estratégica a través de la aplicación de modelos y teorías administrativas para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Desarrollar un diagnóstico completo de los entornos de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.

- Formular un plan estratégico planteando acciones que permitan mejorar la situación de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.
- Evaluar la ejecución de la gestión estratégica por parte de los colaboradores de la compañía ORGANIZACIÓN KS LTDA.
- Diseñar un plan de mejoramiento de los procesos y gestión estratégica de la compañía.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este proyecto busca brindar herramientas que permitan a la organización mejorar, su grado de competitividad en los servicios que presta en la actualidad. Además de buscar afianzarse y ganar un mayor terreno en el mercado de servicios temporales. Los cuales por la normatividad actual se han diversificado haciendo que la tercerización de la mano de obra sea un servicio aún más especializado y de calidad.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Referente teórico. En la actualidad la alta competitividad en los mercados, la globalización de las economías ha abierto nuevos mercados. Los cuales gracias a la normatividad establecida por los entes gubernamentales. Ha permitido a las empresas el uso de los outsourcing como una ventaja competitiva, que les permite enfocarse en sus actividades misionales y principales, dejando a terceros procesos con la finalidad aumentar la productividad y derivar en optimización de los recursos disponibles.

Las empresas de servicios temporales surgieron hacia mediados de la década de los años sesenta en ejercicio de la libertad de empresa, en busca de simplificar la contratación de mano de obra y con el objetivo de dinamizar tanto la economía como el empleo. Esta modalidad de contratación ha tenido un vertiginoso crecimiento en

los últimos años en el país, gracias a que, a través de esta tercerización de mano de obra y servicios, las empresas han evitado la rigidez de la contratación directa. Lo que se ha convertido en un gran mercado lleno de oportunidades que, brindado una estructura sólida y acatadora de las normas, tiene un futuro prominente.

Lo que hace que resalte la necesidad de tener una estructura organizacional formal, que brinde seguridad a las empresas usuarios y al personal vinculado. La adecuada planificación, dirección, coordinación y control de las actividades generan un impulsa y gran competitividad para las empresas.

Los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios, en lo cual todos estamos involucrados de alguna manera siempre se encuentran enfocados en tres aspectos principales donde a través de las distintas teorías todas apuntan hacia la misma dirección.

- Los clientes: Quienes sienten la necesidad de un bien o servicio
- Los sujetos de dirección: Quienes brindan la dirección para suplir necesidades y servicios.
- Los sujetos dirigidos: Quienes son direccionados para producir un bien o servicio.

Es de esta manera como todas las teorías administrativas resaltan la necesidad de coordinar todas las actividades en pro de objetivos comunes que se interrelacionen para alcanzar grandes objetivos. "Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director" (El capital, 1962, pág. 286).

El mundo de los negocios en la actualidad cuenta con una alta dinámica que se caracteriza por cambios acelerados, que obligan a que se modifiquen todos los

entornos de una organización, el éxito actual consiste en lograr alinearse a esta dinámica y evolucionar constantemente en sus servicios y productos. Con el objetivo de alcanzar la competitividad necesaria para consolidarse en los mercados. La diferencia radicada en una planificación estratégica que máxime las oportunidades y fortalezas dentro de las organizaciones para conseguir sus objetivos.

La coyuntura actual que están enfrentando las empresas a raíz del fenómeno COVID 19, ha sido un reto tanto para la sociedad como las empresas, la rápida transformación y reestructuración de las actividades para afrontar los efectos de esta pandemia mundial. Ha generado en las empresas nuevas formas de desarrollar y mitigar los riesgos a los que se está expuestos, teniendo en cuenta que este fenómeno ha tenido incidencias en todos los entornos de las empresas. En el entorno interno y externo para las empresas de servicios temporales donde se clasifica por su actividad la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA, se han tenido que implementar y diseñar planes de protección para aplicación de las medidas de control antes, durante y después de las labores, con el objetivo de evitar el avance y contagio por COVID-19 en los trabajadores, de igual manera, la aplicación de las prácticas de seguridad establecidas por los entes gubernamentales. Medidas que han generado incrementos en los costos y gastos tanto de la empresa como de las usuarias de los servicios. Además de tener en cuenta que la operación de los trabajadores en misión desarrolla diferentes actividades en distintos sectores de la economía, razón por la cual la empresa deberá estar atenta y validar con cada una de sus usuarias, el acatamiento de las medidas de prevención y contención frente al COVID-19 en cada sector en que se desarrollan las operaciones.

A nivel económico la empresa se ha visto inmersa a una depresión, que ha disminuido el auge del personal en misión y los distintos servicios requeridos por las empresas usuarias. Debido a los tantos sectores que han presentado una inquietante parálisis en sus actividades, como lo son los sectores de los restaurantes, sitios de entretención además de algunas empresas manufactureras cuyas demandas han disminuido en un alto porcentaje y ante la difícil situación han

acudido a desistir de personas en misión. Esta es una pandemia que ha afectado todos los entornos de la sociedad y ante la cual, se sigue luchando para tener una resiliencia ante las enormes dificultades, que ha representado para las empresas lograr una sostenibilidad con este fenómeno de la mano.

La planeación estratégica describe a la forma en que una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación que abarca todas las áreas funcionales de la organización y a largo plazo. El éxito de la planificación estratégica radica en tanto el conocimiento interno como externo de la organización de estos dos aspectos se depende la formulación adecuada de las diversas y posibles alternativas estratégicas o métodos que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos.

A partir de esta planeación estratégica se generan los planes tácticos, los cuales va a adoptar la empresa para obtener los resultados necesarios, con las actividades que se realizan de forma rutinaria y a corto plazo. El impulsar el desarrollo cultural, dentro de las personas relacionadas con la organización que permitan evolucionare en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico es un factor clave de éxito que permitirá a las empresas, alcanzar la competitividad necesaria para lograr la anhelada sostenibilidad dentro de la dinámica de los mercados.

1.6.2 Referente conceptual. Para el desarrollo de este trabajo se parte de conceptos de importancia que permiten el mejoramiento de los procesos administrativos, la formalización de la estructura organizacional, la coordinación adecuada de los recursos disponibles para alcanzar objetivos y la capacitación como herramienta imprescindible para lograr el mejoramiento continuo. A través de

esta la recopilación de estos conceptos se busca la sistematización y herramientas argumentadas que fortalezcan las ideas planteadas.

1.6.2.1 La planificación estratégica. La Planificación Estratégica se constituye como un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el qué lograr objetivos y hacer estrategias, por la importancia de concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Consiste en un análisis profundo de todos los aspectos que benefician y aportan a la cadena de valor de una organización.

Los objetivos como elemento fundamental en una buena administración es de suma importancia considerar las estrategias a seguir para lograr los objetivos, toda empresa que diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, tanto a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa de sus alcances, es una empresa que tiene visión hacia el futuro.

En definición las planeaciones estratégicas se entienden como un “plan estratégico con un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. (Lumpkin y Dess, 2003, Pág. 186)

1.6.2.2 Procesos. Para Harrington (1993) proceso se define como: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”. (López, 2014, p. 20)

Los procesos pueden definirse desde diferentes ópticas y perspectivas como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tienen valor intrínseco para su usuario o cliente. Donde se cuenta con unos elementos de entradas y de

salida, con características de valor que han sido agregadas a través del proceso. Como se observa en la imagen.

Imagen 1. Definición gráfica de un proceso.

El Proceso Administrativo



Fuente: (Stephen y Coulter, Mary, 2009, fig. 126)

1.6.2.3 Los tipos de proceso. De acuerdo con los diferentes autores donde se consulte la clasificación de los procesos, pueden diferir y a la vez coincidir según el enfoque de cada uno. Los tipos de proceso están enmarcados dentro de las actividades necesarias dentro de una organización, para generar productos o servicios o brindar valor.

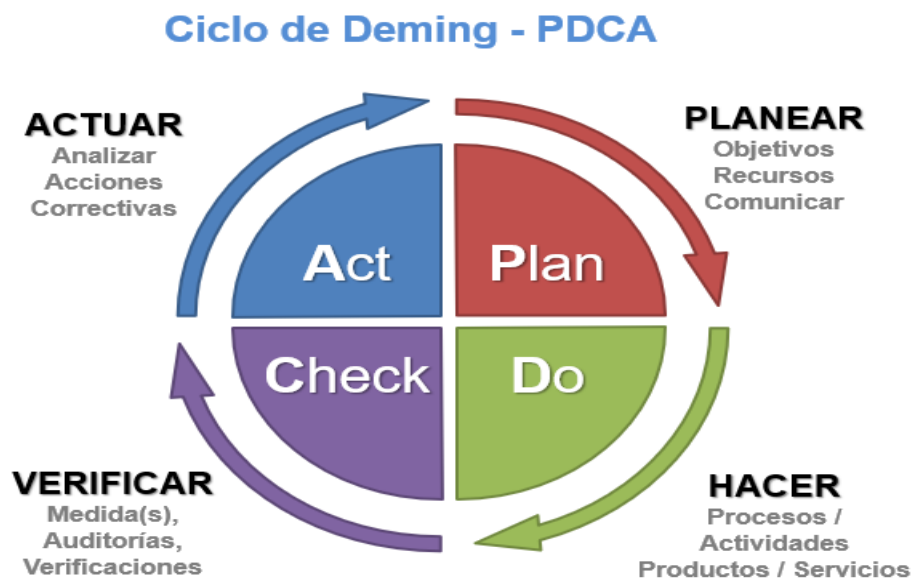
- **Procesos Estratégicos:** Son aquellos que realiza el personal directivo de la organización, este comité de directores debe tener según lo plantea el autor en referencia una visión global de la organización y no fragmentada, es decir, debe pensar la compañía como un todo.

- Procesos misionales: Son todas aquellas actividades que están encaminadas a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Procesos de apoyo: Las actividades enmarcadas en este tipo de proceso son aquellas que satisfacen las necesidades de soporte y de recursos de las actividades del proceso de negocio.

1.6.2.4 Ciclo Deming. Es la metodología más usada para implementar un sistema de mejora continua cuyo principal objetivo es la autoevaluación, destacando los puntos fuertes que se deben mantener y las áreas de mejora en las que se debe realizar los cambios necesarios para una mejoría.

Se componen principalmente de cuatro etapas cíclicas de forma que una vez terminada la etapa final se debe volver a la primera y empezar nuevamente el ciclo. Garantizando de esta forma que las actividades son evaluadas periódicamente para agregar nuevas mejoras.

Imagen 2. Ciclo Deming



Fuente: (Chiavenato, 2007, fig. 368)

- Planificar:

En esta etapa se busca la identificación del problema o actividades susceptibles de mejora, se establecen los objetivos a alcanzar, se fijan los indicadores de control y se definen los métodos o herramientas para conseguir los objetivos establecidos.

- Hacer:

En esta etapa es el momento de desarrollar el plan de acción, mediante la correcta realización de las tareas planificadas, la aplicación controlada de los planes y la verificación y obtención de la retroalimentación que son totalmente necesarios para el posterior análisis.

- Verificar:

Una vez implementadas las mejoras en las actividades se comprueban los resultados obtenidos en relación con las metas y objetivos propuestos en la primera fase del ciclo mediante herramientas de control como los diagramas de Pareto, Check lists, KPIs, etc.

- Actuar:

Por último, se realiza una comparación entre los resultados obtenidos con los objetivos propuestos inicialmente, con el objetivo de realizar acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar las actividades o áreas dentro de la organización, así como maximizar los aprendizajes y experiencias adquiridas además de estandarizar y consolidar metodologías efectivas para los procesos dentro de la empresa.

Una vez finalizadas cada una de estas etapas. Se debe reiniciar el proceso y evaluar periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implementar. Algunos de los beneficios que proporcionan una adecuada mejora de procesos son los siguientes:

TIMMING: se disminuyen tiempos, aumentando la productividad.

QUALITY: se disminuyen errores, ayudando a prevenirlos.

COST: se disminuyen recursos (materiales, personas, dinero, mano de obra, etc.), aumentando la eficiencia.

1.6.2.5 Gestión por procesos. Gestión por procesos se define como un modelo de gestión que empeña en alcanzar el mayor valor agregado para el cliente y lograr que este lo perciba en sus bienes o servicios, todo con una reestructuración organizacional, donde se busca transformar una estructura vertical a una horizontal, además de definir claramente las tareas, actividades y subprocesos que se especificarán según su tamaño en los procesos y macro procesos empresariales, donde se interrelacionan entre sí y se les da la importancia de acuerdo al funcionamiento de la compañía.

La gestión por procesos emplea diferentes herramientas administrativas y cualitativas para lograr fortalecer su propósito dentro de las organizaciones, es una ideología bajo la cual pueden guiarse el destino y la acción empresarial, de la cual en la actualidad hay buenas referencias de distintas organizaciones que han logrado alcanzar éxito y solides bajo este esquema administrativo.

Ventajas de la gestión por procesos: La gestión por procesos facilita diferentes actividades dentro de los procesos productivos, que permite maximizar lo que se encuentra bien, optimizar en recursos disponibles y minimizar en pérdidas y desperdicios de los recursos. Entre las principales ventajas de esta metodología se encuentran.

- La visión y el desempeño de los requisitos necesarios para los procesos.
- La necesidad de razonar sobre los procesos que realmente aportan valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.

- La mejora continua de los procesos de acuerdo con las métricas adecuadas establecidas.
- La sincronización de los procesos con las políticas y las estrategias establecidas por la organización.

1.6.2.6 La capacitación laboral. En la actualidad la dinámica de las organizaciones y la alta competitividad han volcado a que se brinde una mayor atención al cliente interno de las empresas, la necesidad de contar con talento idóneo y preparado que aporte a los procesos y a la cadena de valor, han generado que se busquen alternativas para buscar el desarrollo personal del talento humano que conforma las organizaciones.

Una de las metodologías que se han desarrollado es la capacitación laboral que “es aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas”. (Bizneo, 2021, párr. 7).

La capacitación se ha convertido en unas de las herramientas más útiles para las empresas y se torna como una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para fomentar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización.

1.6.3 Referente contextual. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA tiene como domicilio principal de su actividad en la terminal de transporte local 238 a en la ciudad de Pasto, Nariño. Esta empresa fue constituida como sociedad limitada y se

dedica al suministro de recurso humano para las empresas que necesiten de la tercerización de mano obra.

Su portafolio de servicios está orientado principalmente al suministro de mano de obra, bajo el estricto cumplimiento de la normatividad colombiana y el respeto hacia el ser humano. Se encuentra en el mercado por más de 10 años brindado a las empresas usuarias, seguridad y confiabilidad. A través de la contratación de mano de obra capacitada y con los perfiles que satisfacen las necesidades de las empresas.

De acuerdo con su actividad económica la empresa ORGANIZACIÓN KS TEMPORAL, se enmarca en una empresa prestadora de servicios temporales. Se reglamenta bajo el artículo 2.2.6.5.2 del decreto 1072 de 2015 donde su objeto social es el suministro de mano de obra temporal, para poder prestar dicho servicio debe estar autorizada por el ministerio del trabajo, y el personal enviado en misión a la empresa usuaria, debe ser contratado directamente por la empresa de servicios temporales.

El portafolio actual que brinda la empresa está orientado en:

- Servicios temporales
- Procesos de selección
- Administración de nomina
- Selección de personal
- Reclutamiento de personal

En la actualidad la empresa cuenta con una sucursal ubicada en la ciudad de Cali, donde se prestan todos los servicios mencionados anteriormente, donde a través de la responsabilidad y cumplimiento tenemos el proceso de varias empresas de la región, que han confiado en el criterio de la organización para el desarrollo de sus actividades productivas.

1.6.4 Referente legal. ORGANIZACIÓN KS LTDA es una Sociedad de Economía Privada, de carácter prestadora de servicios, organizada bajo la forma de sociedad limitada (LTDA) es una sociedad de capitales constituida por una persona naturales, del orden nacional, vinculada a la cámara de comercio de Cali y Pasto.

En los cuales existen aspectos legales que deben tenerse en cuenta y manejar con atención para cumplir la normatividad nacional, por lo que se menciona los lineamientos normativos básicos los cuales hacen parte de la organización para el funcionamiento legal de la organización.

EL OBJETO SOCIAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES. Se establece por el artículo 74 de la ley 50 de 1990 señala lo siguiente:

«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.»

SE REGLAMENTA. Bajo el artículo 2.2.6.5.2 del decreto 1072 de 2015 que reglamente a las empresas de servicios temporales. Donde se advierte que el personal contratado a de ser temporal, y la contratación es por máximo de 12 meses, lo que descarta tener trabajadores fijos o de planta por intermedio de una o varias temporales.

SE ESTIPULA. En el artículo 2.2.6.5.5 del decreto 1072 de 2015 se encargó de señalar de forma clara cuales son los derechos que tiene un trabajador en misión enviado por la empresa de servicios temporales.

MARCO LEGAL DE FUNCIONAMIENTO

Bajo la figura de servicios temporales una empresa para su funcionamiento legal se debe apegar al DECRETO 4369 DE 2006 por el cual se reglamenta el ejercicio de

la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Donde se deben cumplir todas las autorizaciones ante el ministerio de protección social, todas las condiciones de creación y requisitos necesarios para el desarrollo de sus actividades.

- Disposiciones generales y definiciones

Las disposiciones contenidas en el presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas naturales o jurídicas involucradas en la actividad de servicio temporal.

- Autorización de funcionamiento

La solicitud de autorización de funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales deberá ser presentada por su representante legal, ante el funcionario competente de la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social del domicilio principal, acompañada de los siguientes documentos:

1. Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, en los que conste que su único objeto social, es contratar la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades de la empresa usuaria.
2. Balances suscritos por el Contador Público y/o el Revisor Fiscal, según sea el caso, y copia de los extractos bancarios correspondientes, a través de los cuales se acredite el capital social pagado, que debe ser igual o superior a trescientas veces el salario mínimo legal mensual vigente al momento de la constitución.
3. El reglamento de trabajo de qué trata el artículo 85 de la Ley 50 de 1990.
4. Formatos de los contratos de trabajo que celebrarán con los trabajadores en misión y de los contratos que se suscribirán con los usuarios del servicio.
5. Póliza de garantía, conforme se establece en el artículo 17 del presente decreto.

El Ministerio de la Protección Social a través de la Dirección Territorial Respectiva, dispone de treinta (30) días calendario contados a partir del recibo de la solicitud, para expedir el acto administrativo mediante el cual autoriza o no su funcionamiento, decisión contra la que proceden los recursos de reposición y apelación.

El acto administrativo mediante el cual se autoriza el funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales deberá ser motivado y en él se indicará el cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en la ley y en el presente decreto.

En firme el acto administrativo, se procederá a informar de la novedad a la Dirección General de Promoción del Trabajo y a la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo del Ministerio de la Protección Social, en los formatos establecidos para el efecto.

El Ministerio de la Protección Social se abstendrá de autorizar el funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales, cuando no se cumpla con alguno de los requisitos señalados en el presente artículo; cuando alguno(s) de los socios, el representante legal o el administrador, haya pertenecido, en cualquiera de estas calidades a Empresas de Servicios Temporales sancionadas con suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento, en los últimos cinco (5) años.

Las Direcciones Territoriales del Ministerio de la Protección Social mantendrán actualizada la información para consulta pública, acerca de las Empresas de Servicios Temporales autorizadas, sancionadas, canceladas, así como los nombres de sus socios, representantes legales y administradores.

INDUSTRIA Y COMERCIO LEY 590 DEL 2000: Para solicitar el número de identificación tributaria (NIT)

Con el certificado de existencia y representación que se solicitó en la Cámara de Comercio, se dirige a la DIAN y se solicita el formulario de RUT (registro único tributario) DECRETO 2460 DE 2013 constituye el mecanismo único para identificar,

ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la U.A.E. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.

LEY 1819 DE 2016, Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA.

MARCO LEGAL LABORAL LEY 789 DE 2002.

El artículo 1 del código sustantivo del trabajo como el artículo 53 de la constitución nacional, hacen énfasis en el equilibrio y beneficio social que deben perseguir las normas laborales.

- AFILIACIÓN A LA ASEGURADORA DE RIESGOS PROFESIONALES (ARP): se llenó una solicitud de vinculación al sistema general de riesgos profesionales, llenando la solicitud de vinculación del trabajador al sistema general de riesgos profesionales.
- RÉGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL: proceso de afiliación, mediante la diligenciarían de los formularios, los cuales son suministrados en la EPS elegida.
- FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS: Una vez elegido el fondo de pensiones, se llena la solicitud de vinculación, la cual se es suministra da por el fondo.
- APORTES PARAFISCALES: Para realizar la respectiva inscripción, se adquiere un formulario en la Caja donde se desea afiliarse, donde es entregado adjunto el formulario de afiliación al ICBF y al SENA.

EL ACUERDO 11 DE 1988, CAPÍTULO IV, CONDICIONES DE SEGURIDAD: a través de la cual se revisan las condiciones de seguridad humana, riesgos de incendio, materiales peligrosos y sistemas de protección contra incendios que se

presentan en un inmueble en el cual funciona o funcionará un establecimiento comercial. Certificado que expide el cuerpo de Bomberos y el valor fue asignado por el funcionario encargado de la visita técnica.

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.7.1 Tipo de estudio. Para el desarrollo de este trabajo se realiza una investigación descriptiva debido a que a partir de distintas fuentes de información y de acuerdo con las características de los servicios prestados por la empresa, se busca diseñar un plan de gestión adecuado y una estructura organizacional, con el objetivo de mejorar la competitividad, optimizar los procesos productivos y brindar una sostenibilidad en el tiempo para la organización.

1.7.1.1 Estudio descriptivo. Esta metodología permitirá a partir de la aplicación de las distintas teorías a deducir sobre los procesos operativos y administrativos que se presentan actualmente dentro de la organización. Convirtiéndose en la herramienta que permitiría describir desde todas las dimensiones el proceso productivo de la empresa y de esta forma determinar, cuáles son las mejoras que se le deben realizar con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, a lo largo del desarrollo de este trabajo.

1.7.2 Método de investigación. Se consideró que el método de investigación cualitativa es la herramienta más adecuada para el desarrollo de este trabajo, debido a que permitirá a través del reconocimiento de las características y funcionamiento de la empresa. Obtener el material necesario para brindar un plan y

una estructura organizacional que le permita alcanzar mayores índices de calidad y competitividad en el amplio mercado de los servicios temporales.

1.7.2.1 Método de observación. Este método es un proceso que mediante la observación de los distintos procesos que se dan dentro de empresa, además de la documentación que brindan algunas actividades, permitirá recopilar todos los datos e información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Esta metodología se basa en estudiar el hecho en su escena, “entiende el hecho de forma compleja de manera que no se puede anticipar lo suficiente como para seleccionar uno o varios significados para elaborar un constructo operativo de manera uniforme, por lo que hace poco énfasis en los protocolos estandarizados de investigación”. (Revista de Psicodidactica, 2002, pág. 9).

“El método, no tiene como función básica garantizar la verdad, sino ser utilizado de forma creativa y a medida de cada situación, por ello, la diversidad de técnicas y estrategias que utiliza. Se puede decir que es una parte de la investigación etnográfica que también se utiliza para reunir evidencia empírica”. (Revista de Psicodidactica, 2002, pág. 9).

1.7.2.2 Método inductivo. Este método de investigación nos permitirá a partir de las singularidades que se presentan en la organización, sugerir conclusiones, posibles mejoras y cambios que le permitan alcanzar unas métricas más altas a sus servicios y procesos.

Esta forma de lógica es muy apreciable, debido a que permite agregar la creatividad y permite generar conclusiones innovadoras que, “si bien no pueden demostrarse, sí pueden someterse a consideraciones, pruebas y mecanismos de validación que, posteriormente, conduzcan a soluciones y análisis adecuados”. (Concepto de, 2020, párr. 2).

De acuerdo con las validaciones que se realizarán a lo largo de este trabajo. Este método es una de las grandes herramientas que sirve para ampliar el conocimiento del mundo real que tenemos de las organizaciones y su funcionamiento.

1.7.2.3 Método de análisis. A través de esta metodología se brindará el análisis requerido y la interpretación a todas las situaciones y entornos dados dentro del proceso productivo de servicios temporales para la empresa. Se buscará brindar los argumentos adecuados y las respuestas necesarias para obtener los resultados que se pretenden con el desarrollo de este trabajo. Se le brindarán a la empresa nuevas herramientas que permitan su mejoramiento administrativo y alcance un mejor posicionamiento a nivel de mercados.

1.7.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. Siempre para tener en cuenta para el desarrollo de todo tipo de documentos y a nivel general para todo tipo de consulta de información, son necesarios las fuentes de información, que es la que otorga los principios y todos aquellos lineamientos ya existentes para determinados estudios. De acuerdo con esto las fuentes a utilizar para desarrollar la investigación de este trabajo son las fuentes primarias y secundarias.

1.7.3.1 Fuentes primarias. Partiendo desde el concepto de que una fuente primaria es toda aquella que suministra un testimonio o evidencia directa sobre determinado tema de investigación. Para el desarrollo de este trabajo las fuentes principales de información serán todas aquellas actividades que permita establecer y concluir conceptos sobre la estructura organizacional y toda generalidad administrativa que hace parte de la empresa ORGANIZACIÓN KS TEMPORAL LTDA.

Fuentes primarias a utilizar: Encuestas y entrevistas con el personal de la empresa, portafolio de servicios, entrevista al gerente, información por parte del área encargada de la atención a empresas usuarias y toda aquella información como folletos, fotografías que nos brindó la empresa.

1.7.3.2 Fuentes secundarias. Teniendo en cuenta la importancia de las fuentes secundarias para cualquier tipo de desarrollo de proyectos, no solo por la información que pueden brindar sino debido a su accesibilidad y la facilidad en tiempo que brinda son un buen punto de inicio de búsqueda, con una buena fuente de información confiable y veraz se puede lograr ahorrar en tiempo y recursos, además de reforzar las averiguaciones que se dan en la investigación. La gran cantidad de posibilidades que se dan en este tipo de fuentes es muy extensa para el desarrollo de este trabajo.

Fuentes secundarias para utilizar: Consulta en libros, Periódicos, revistas, referenciación bibliográfica, consulta en trabajos de grado sobre el tema y demás fuentes no directas. Además de todo tipo de artículo de internet que nos brinde todas las herramientas de información confiable para el desarrollo de esta investigación.

1.7.4 Tratamiento de la información. Una vez recopilada toda la información, que se considera necesaria para el desarrollo y los objetivos de este proyecto. Se procede con un análisis, una puesta en contexto sobre la situación actual y a la que se quiere llegar. Se busca generar registro, tabulaciones y gráficos que detallen las situaciones más relevantes de los procesos. Pudiendo de esta forma plantear planes y actividades de mejora para las falencias evidentes, además de buscar fortalecer toda aquella oportunidad y valor agregado con el que cuenta en la actualidad la empresa.

Las principales actividades para realizar con la información serán las siguientes:

- Consolidación de información obtenida de entrevistas con el personal de la empresa.
- Diagnostico actual de la empresa.
- Mapas de proceso.
- Planes de gestión.
- Matriz DOFA
- Matriz POAM
- Estrategias empresariales.
- Caracterización de procesos
- Diseño de indicadores
- Matriz de gestión de riesgos.

Todas estas herramientas de ayuda estratégica, que le brindaran a la organización una estructuración en sus procesos tanto administrativos como operativos, con la finalidad de alcanzar un mejoramiento continuo y una evolución constante con la dinámica de los mercados actuales.

2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

2.1.1 Reseña histórica. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA tiene como domicilio principal de su actividad la dirección, el terminal de transporte local 238 A en la ciudad de PASTO, NARIÑO. Esta empresa fue constituida como sociedad limitada y se dedica a las actividades de suministro de recurso humano.

Es una empresa con más de 10 años de experiencia, reconocida, ética, responsable, sostenible y comprometida. Nuestra labor con nuestros empleados, clientes, candidatos, trabajadores en misión y con la sociedad en general, ha sido reconocida a través del continuo trabajo colaborativo con las distintas empresas.

ORGANIZACIÓN KS LTDA y su eficiente equipo de colaboradores han contribuido con el crecimiento de distintas empresas, prestando servicios de selección y contratación de personal, liquidación de nómina, liquidación de prestaciones sociales, Outsourcing en Logística, Aseo, Mercadeo y Ventas.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

- Identificación del sector: 7820 Actividades de agencias de empleo temporal.
- Descripción de las actividades económicas: Las actividades de las agencias de empleo temporal. Se incluyen en la clase 7820, «Actividades de agencias de empleo temporal».7827820 Actividades de agencias de empleo temporal Esta clase incluye
- El suministro de trabajadores para las actividades de los clientes por períodos limitados con el fin de reemplazar a empleados de los clientes o suplementar

temporalmente su fuerza de trabajo, cuando el personal suministrado es empleado de las propias agencias de empleo temporal

- Las unidades clasificadas en esta clase no se encargan de la supervisión directa de sus empleados en los lugares de trabajo de los clientes.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

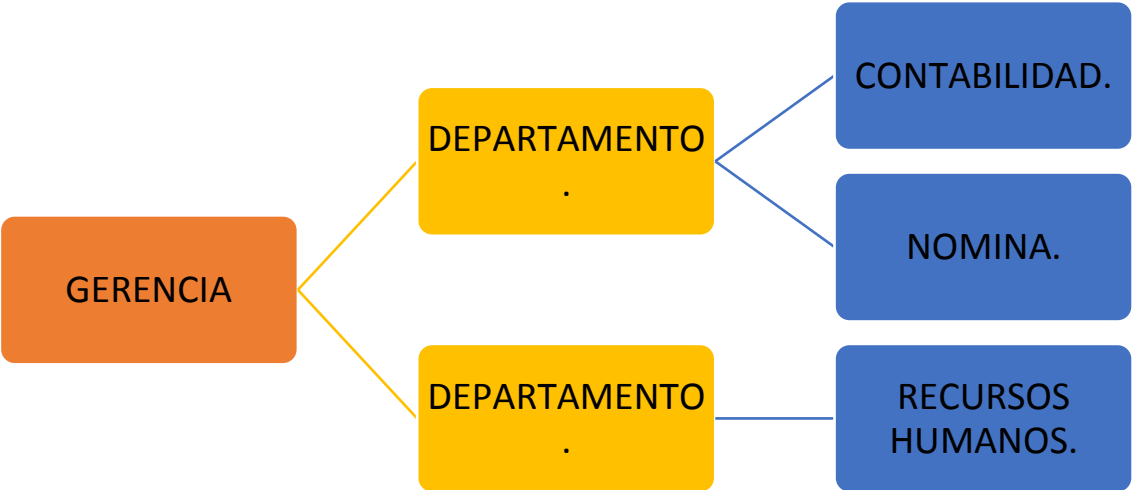
A través de este análisis se le brinda una estructura en forma significativa la organización estudiada. Se desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, lo suficientemente procesada con el objetivo de convertirla en una guía útil para el diagnóstico organizacional.

2.3.1 Identificación de la estructura. La compañía cuenta con una estructura funcional, cuya división del trabajo es agrupada por las principales actividades o funciones a realizarse dentro de la organización tales como recursos humanos, contabilidad y ventas. Es una estructura vertical debido a que cada grupo funcional dentro de la organización está compuesto verticalmente desde la parte inferior u operaria y auxiliares hasta la parte directiva de la organización.

Es una estructura muy tradicional que tiene como ventaja facilitar la eficiencia operativa de cada grupo de trabajo, pero a su vez incurre en falta de comunicación entre los diversos grupos funcionales dentro de la organización, haciéndola torpe, rígida y burocrática.

2.3.2 Organigrama. En esta representación gráfica, se muestra la estructura de jerarquización dentro de la organización. Es una estructura pequeña y simple, donde se centraliza la toma de decisiones y operaciones en la gerencia. De la gerencia dependen los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para toda la empresa.

Gráfico 1. Organigrama ORGANIZACIÓN KS LTDA



Fuente: Autores

2.3.3 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de las empresas.

- Gerencia: Esta es un área clave para que cualquier empresa tome decisiones, establezca metas y oriente al resto de la organización. Se encarga de controlar todas las áreas funcionales
- Área de contabilidad y nómina: Esta área es responsable de la gestión monetaria y financiera de la empresa. Esto incluye controlar el pago de empleados y proveedores, informes financieros y automatización empresarial, por ejemplo, a través de software de contabilidad.
- Área de Recursos Humanos: Esta es el área responsable de buscar, seleccionar y reclutar personas que la empresa necesita contratar. Además, también se encarga de gestionar todo lo relacionado con el capital humano (administración, derecho, formación, comunicación interna)

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Somos una empresa de actividades de agencia de empleo, que presta servicios de reclutamiento de personal y servicios con un excelente nivel de calidad. Contamos con talento humano especializado e innovador; enfocado en el logro de la felicidad de nuestros clientes, en agregar valor humano a sus compañías y comprometidos con el desarrollo económico del país.

2.4.2 Visión. Ser la agencia de empleo del Occidente Colombiano, líder en el sector de suministro de personal, para las empresas que lo requieran.

2.4.3 Objetivos estratégicos.

- Estar dentro de las empresas líderes en el mercado.

- Incrementar la participación en el mercado.
- Tener sostenibilidad a largo plazo.

2.4.4 Principios y valores.

- Trabajo en equipo.
- Orientación al cliente interno y externo.
- Innovación.
- Responsabilidad

2.4.5 Componente estratégico. El plan estratégico no es solo una herramienta para la administración de la empresa, sino también un elemento esencial en el proceso de planificación. Con base en los resultados de este trabajo de gestión, especialmente de acuerdo con las tareas, visiones, estrategias y metas propuestas para la organización, es necesario y completar conveniente el proyecto, formular un plan operativo y estrategia propuesta.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Los factores claves del éxito tienen gran importancia dentro de las organizaciones parten desde las generalidades de todas las estructuras, y se puntualizan en las singularidades de las empresas de acuerdo con sus actividades. Estos factores permiten alcanzar los objetivos que se proponen todas las empresas, los cuales se abarcan en rentabilidad, sostenibilidad, competencia y estrategias.

Lograr la identificación de estos factores se debe tener un profundo conocimiento del negocio, identificar cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. “Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto cuando se entra a un

mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta". (López, Carlos, 2002, párr. 3).

2.6 MATRIZ POAM

La matriz POAM es una herramienta que permite identificar las amenazas y oportunidades del entorno externo, para una organización a través de esta se le da una ponderación a estos factores que son de difícil control para una empresa, además se visualiza el impacto de estos, para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de la organización. En esta matriz se identificaron las amenazas y fortalezas más relevantes para la operación de ORGANIZACIÓN KS LTDA, cuyos elementos son de vital importancia entender su comportamiento y lograr analizar el entorno en que la empresa desempeña su actividad económica. Con la finalidad de alcanzar una planificación estratégica que permite mitigar los riesgos y maximizar las oportunidades que se brinda en los distintos entornos.

Cuadro 1. Matriz POAM de la ORGANIZACIÓN KS LTDA

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA
ENTORNO ECONOMICO	Crecimiento del sector	x						x		
	Incremento Salarial					x			x	
	Impuestos			x	x			x		
	Tamaño del Mercado		x					x		
	Inestabilidad Económica del País				x			x		
ENTORNO TECNOLOGICO	Telecomunicaciones	x						x		
	Automatización de los procesos	x						x		
	Facilidad de acceso a la tecnología	x						x		
	Disponibilidad de Software		x					x		
ENTORNO COMPETITIVO	Nuevos Competidores				x				x	
	Alianzas Estratégicas		x						x	
	Listado de clientes potenciales							x		
	competencia desleal				x			x		
ENTORNO SOCIAL	Nivel de alfabetización de la población	x						x		
	Incremento de la tasa de desempleo				x			x		
	Incremento en la migración					x				x
	violencia e inseguridad				x			x		
ENTORNO POLITICO	Implementación de cambios en las normativas existentes.		x		x			x		x
	situación política actual de país									
	Nuevos tratados y acuerdos comerciales.		x						x	
	Lineamientos y normas para el COVID-19				x			x		

Fuente: Autores

2.6.1 Análisis.

Con este análisis se busca establecer la importancia y el impacto de cada uno de los entornos externos, a los cuales se enfrenta cotidianamente la organización. Siendo esta una herramienta que permitirá desarrollar estrategias adecuadas que fortalezcan las oportunidades de relevancia para la empresa. De igual manera si los factores externos se identifican como amenazas, encontrar las formas de enfrentar y lograr minimizar el impacto de este sobre la organización.

2.6.1.1 Entorno económico. El entorno económico para cualquier organización es uno de los de mayor importancia, las variables claves como la tasa de interés, la estructura tributaria y los diferentes eventos económicos externos afectan de forma positiva o negativa, según se afronten por la empresa. Para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA estos factores brindan una oportunidad para lograr crecimiento y ampliar su mercado objetivo. La carga tributaria para cada empresa es un factor de gran cuidado, que al no tener la planificación y previsión necesaria pueden generar grados de iliquidez para la empresa. Además, que la estabilidad económica en la que se encuentre el país va a generar un impacto dentro de los objetivos de la empresa.

2.6.1.2 Entorno tecnológico. La tecnología se ha convertido en un elemento de optimización y desarrollo para las empresas. Para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA los nuevos canales de comunicación y herramientas que permiten el mejor desarrollo de las actividades dentro de la situación actual a nivel mundial. Ha permitido la descentralización de las actividades, la consecución de potenciales clientes, comunicación acertada con el cliente, inmediatez en los requerimientos.

Además de una reestructuración a nivel operacional que ha permitido afrontar el dinamismo del cambio actual.

2.6.1.3 Entorno competitivo. La globalización de la economía ha generado que todas las organizaciones estén en el continuo mejoramiento, en busca de alinearse a la dinámica del cambio necesaria para garantizar una sostenibilidad en los mercados. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA no ha sido ajena a estos elementos de importancia, para enfrentarse a un mercado altamente ofertado y competitivo. Los impactos de este entorno siempre van a ser evidentes a nivel financiero como de mercadeo. Por lo tanto, se busca generar un valor agregado y una mejora continua que permita la diferenciación frente a todas las demás empresas que ofrecen servicios similares.

2.6.1.4 Entorno social. En el entorno social las personas son las que componen la fuerza productiva de cualquier tipo de empresa, por lo cual contar con personas capacitadas que cuenten con las habilidades y experticia necesarias para desarrollar las actividades productivas dentro de una empresa. Se considera su mejor activo, por lo tanto, el entorno social es una importante oportunidad para la empresa. Mientras que la tasa de desempleo y la desaceleración de las industrias y servicios se presentan como una amenaza que va a aminorar la dinamización de la productividad de todas las empresas a nivel nacional.

2.6.1.5 Entorno político. Las políticas y normatividades establecidas por las entidades gubernamentales tienen como objetivo brindar un orden a todo aquello que lo requiera. Esta normatividad enmarcada dentro del proceso productivo de la empresa siempre genera reestructuraciones necesarias para alinearse a los requerimientos de estas. Por lo tanto, según su estipulación algunas políticas van a

generar oportunidades de crecimiento, mientras que otras van a minimizar y ralentizar las actividades dentro de la empresa.

2.7 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

Para una empresa es de vital importancia tener identificadas sus competencias, para generar a partir de estas competencias el valor agregado a los servicios prestados. Logrando de esta manera un factor diferenciador frente a la alta competitividad existente actualmente en los mercados.

2.7.1 Factores claves de éxito. Este tipo de factores surgen del recorrido y experiencia adquirida a lo largo del funcionamiento, son los rasgos que se desarrollan y hacen distintiva a la empresa de sus competidores. A lo largo de los 10 años de funcionamiento de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA ha desarrollado los siguientes rasgos que se consideran los hace distintivos frente a su competencia.

- Personal altamente capacitado para suplir las necesidades y requerimientos de los clientes o usuarios.
- Disponibilidad e inmediatez para los distintos requerimientos de las empresas usuarias.
- Confiabilidad en cada uno de los servicios prestados.
- Calidez humana y cumplimiento de la normatividad.
- El costo de los servicios ofertados por la empresa.
- Constante apoyo y supervisión de los empleados puestos en misión en las empresas usuarias.

2.7.2 Perfil de capacidad institucional. Este perfil de capacidad permite obtener un diagnóstico interno donde se involucran los factores de mayor relevancia para el funcionamiento de la empresa. Se analizan la capacidad directiva, capacidad

competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad en talento humano. Las cuales nos brindan un diagnóstico de la estructura vertebral de todo tipo de empresas.

Cuadro 2. Diagnostico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO PCI										
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACION
	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	
Visión y pensamiento estratégico				X			X			0,8
Capacidad de afrontar cambios y crisis del sector			X				X			
Técnicas de captación de clientes potenciales				X			X			
Comunicación asertiva				X			X			
sistemas de control para el mejoramiento continuo			X					X		
sistema de toma de decisiones		X					X			
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACION
	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	
portafolio de servicios				X			X			0,8
Alianzas Estratégicas					X			X		
Inversión en el desarrollo de nuevos servicios				X			X			
Confiabilidad en los servicios prestados	X						X			
Bajos costos en la prestación de los servicios	X						X			

Fuente: Autores

Cuadro 3. Continuación Diagnostico interno PCI

DIAGNOSTICO INTERNO PCI										
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACION
	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	
Liquidez de la empresa				X			X			1
Capacidad de endeudamiento de la empresa		X					X			
Capacidad de capitalización cuando sea necesario				X			X			
Precios competitivos de los servicios prestados	X						X			
CAPACIDAD TECNOLOGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACION
	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	
Capacidad de acceso a la tecnología				X			X			1
Nivel de automatización en los servicios prestados					X			X		
Capacidad de innovación				X			X			
Grado de nivel tecnológico de la empresa					X		X			
CAPACIDAD EN TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO			CALIFICACION
	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	ALTA	MEDIO	BAJA	
Talento humano capacitado	X						X			1
Grado de remuneración					X		X			
Indicadores de desempeño		X						X		
Motivación de talento humano				X			X			
Desarrollo de sentido de pertenencia					X		X			
Nivel de rotación del talento		X					X			

Fuente: Autores

Con el desarrollo de este análisis se logra establecer, que cada uno de los factores de importancia para el desarrollo operativo de la empresa. Tienen un impacto relevante frente a los factores de éxito de la organización, por lo que es necesario desarrollar un vínculo que permita una linealidad entre los dos elementos. Lo cual permitirá alcanzar un mayor grado de competitividad y un mejoramiento a nivel operacional.

2.8 ANÁLISIS DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas más adecuadas, cuando de conocer el entorno interno y externo de la empresa se trata. Permite identificar plenamente los aspectos internos que se deben maximizar y fortalecer, además de brindar factores de importancia a nivel externo para enfrentarse al mercado. Por ser la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA, una empresa prestadora de servicios con un alto grado de competencia, con esta herramienta se busca generar estrategias competitivas que fortalezcan la cadena de valor.

Cuadro 4. Matriz DOFA factores internos de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Factores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación del portafolio de productos. • Actualización constante de herramientas tecnológicas usadas. • Desarrollo tecnológico e innovación en servicios. • Contar con capital humano idóneo dentro de los procesos. • Evolución constante en los servicios ofrecidos. • Capacidad de producción de servicios en el momento requerido. • Posicionamiento en el mercado a través de servicios distintivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia alta en herramientas tecnológicas y ofimáticas. • No satisfacer las exigencias y requerimiento de las empresas usuarias. • Falta de adquisición de tecnologías de vanguardia que mejoren los procesos. • Deficiencia en los sistemas de gestión, con una evidente falta de liderazgo. • Carencias en la gestión comercial de la empresa. • Falta de implementación de las normatividades existentes. • Poca visibilidad de la organización frente a la competencia.

Fuente: Autores

Cuadro 5. Matriz DOFA factores externos de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de nuevos softwares para ofrecer nuevos productos. • Apertura de nuevos mercados. • Diversificación de los servicios. • Apertura de nuevos canales de comunicación. • Fortalecer el reconocimiento de los servicios de la organización. • Herramientas tecnológicas que generen inmediatez en los requerimientos de los usuarios. • Alianzas comerciales con proveedores representativos en los servicios prestados. • Reconocimiento de la calidad en el servicio. 	<p style="text-align: center;">Amenazas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de competencia directa dentro del sector servicios. • Incremento en los precios de desarrollo de herramientas tecnológicas. • Falta de conocimiento de los servicios por parte de los clientes potenciales. • Competencia desleal. • Incertidumbre económica y social.
-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Autores

Una vez planteadas las la DOFA de la empresa, se procede a realizar un análisis donde se proyectan estrategias a desarrollar para mejorar la toma de decisiones, competitividad y estructura organizacional, conjuntamente se efectúa un análisis del sector para evaluar las ventajas competitivas con las que cuenta la organización y el mercado al que se enfrentan.

Cuadro 6. Estrategias FO-DO - FA-DA

ESTRATEGIAS	
<p style="text-align: center;">Estrategias (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes. • Aprovechar los conocimientos tecnológicos en la adquisición de software para una optimización en su uso. • Desarrollar planes de Marketing que permitan un mayor conocimiento de la empresa y los servicios que se ofrecen. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar desarrollo de productos para una mejor competencia. • Aumentar la promoción de la empresa, para lograr apertura de nuevos mercados. • Incrementar los controles en los procesos para cumplir y suplir las expectativas de las empresas usuarias. • Aprovechar los nuevos canales de comunicación, para lograr un mayor reconocimiento tanto de marca como de servicios. • Desarrollar estrategias que permitan la inmediatez en la solitud de servicios por parte de los usuarios.
<p style="text-align: center;">Estrategias (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un excelente servicio a los clientes. • Diseñar un programa de servicio al cliente para preservar su lealtad. <ul style="list-style-type: none"> • Preparar estrategias de mercado para impulsarse frente a la competencia. • Ofrecer personalización de los servicios frente a los clientes de valor para la empresa. 	<p style="text-align: center;">Estrategias (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer programas adecuados de compras de herramientas para una buena satisfacción de los clientes a través de calidad y buenos precios. <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de publicidad para un mayor reconocimiento de servicio de la empresa. • Fortalecer la cadena a través de la calidad en los servicios prestados. • Establecer alianzas estratégicas con los proveedores de los principales servicios para la empresa.

Fuente: Autores

2.9 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Para este análisis se busca definir, identificar, catalogar y priorizar todas las debilidades, amenazas fortalezas de mayor impacto para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA que son previsibles y reaccionar de manera apropiada, con el objetivo de lograr una planificación estratégica que permita alcanzar las metas establecidas por la empresa.

2.10 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En esta matriz se plantean las amenazas de mayor relevancia para la operación de la empresa. Se proporciona una calificación que se le da a las amenazas de acuerdo con la probabilidad de ocurrencia como se especifica en la tabla de categoría de frecuencia que va de la escala de 1 a 6.

Seguidamente se plantean unos escenarios, donde a cada uno se le da una calificación como se especifica en las tablas de valoración de cada uno de ellos, en el procedimiento de evaluación de amenazas y vulnerabilidad. Víctimas, Ambiente, Operación, Económico, Imagen, e información de la organización estos criterios se califican cada uno de la escala (1: Insignificante hasta 50 que se califica como catastrófica.) para determinar el valor Global de la gravedad de las consecuencias.

Seguidamente se obtiene el valor del riesgo que resulta de la multiplicación del valor de la probabilidad por el resultado global de la consecuencia. De esta forma se obtiene el valor de la vulnerabilidad que es el valor del riesgo dividido por 300 (valor máximo teórico del riesgo).

Por último, se plantean las medidas de emergencia y contingencia que son todas las estrategias y controles que se proponen para disminuir la vulnerabilidad de cada amenaza que se tiene evaluada.

Cuadro 7. Matriz de vulnerabilidad

		IMPACTO DE SIGNIFICANCIA ALTA		IMPACTO DE SIGNIFICANCIA MEDIA							IMPACTO DE SIGNIFICANCIA BAJA	
AMENAZAS	PROBABILIDAD	GRAVEDAD DE LA CONSECUENCIA							VALOR DEL RIESGO	VALOR DE LA VULNERABILIDAD	MEDIDAS DE EMERGENCIA Y CONTINGENCIA	
		Vic	Amb	Ope	Eco	Ima	Inf	Valor Global				
Entorno económico	Liquidez de la empresa	4	0	40	50	50	30	50	31	124	41,33%	Contar con una alta rotación de la cartera, además de contar con una previsión que permita afrontar y mitigar las crisis.
	Capacidad de endeudamiento de la empresa	3	0	20	40	50	40	30	24,5	73,5	24,50%	Evitar contraer deuda innecesarias que no aporte inversión y crecimiento a la empresa.
	Capacidad de capitalización cuando sea necesario	3	0	40	50	50	10	10	25	75	25,00%	Contar con inversiones y activos que permitan enfrentar las épocas de iliquidez y baja rotación de cartera.
	Baja competitividad de precios en los servicios prestados	3	0	35	50	50	50	40	31	93	31,00%	Realizar un análisis y benchmarking frente a los competidores, que permita alcanzar una alta competitividad en precios.
Entorno tecnológico	Capacidad de acceso a la tecnología	3	0	5	40	10	10	10	10,5	31,5	10,50%	Realizar inversiones y software que faciliten el acceso a información de todos los usuarios interesados.
	Nivel de automatización en los servicios prestados	3	0	10	10	20	20	5	9	27	9,00%	Desarrollar herramientas que faciliten la operación de cada uno de los procesos productivos dentro de la empresa.
	Capacidad de innovación	2	0	20	20	30	10	10	13,5	27	9,00%	Contar con estrategias y planes de desarrollo que permitan el desarrollo tanto de herramientas como se servicios que generen valor agregado.
	Grado de nivel tecnológico de la empresa	2	0	20	10	10	10	5	8,5	17	5,67%	La adquisición y desarrollo de tecnología permiten afrontar la alta competitividad actual.
Entorno competitivo	Nuevos Competidores	6	0	10	20	30	5	5	10,5	63	21,00%	Desarrollar valor agregado a los servicios ofrecidos que permitan generar barreras frente a los competidores.
	Competencia desleal	3	5	10	10	40	5	5	12	36	12,00%	Contar con información veraz, que permita la toma de decisiones adecuadas frente estas situaciones.
	Talento humano capacitado	4	0	5	5	10	2	2	3,65	14,6	4,87%	Contar con personas calificadas y adecuadas para cada una las actividades, generan una ventaja competitiva.
	Nivel de rotación del talento humano	3	0	10	20	10	20	5	9	27	9,00%	Disminuir la rotación del personal evita el reproceso y sobrecostos en la operación de la empresa.

Fuente: Autores

Cuadro 8. Continuación Matriz de vulnerabilidad

IMPACTO DE SIGNIFICANCIA ALTA			IMPACTO DE SIGNIFICANCIA MEDIA							IMPACTO DE SIGNIFICANCIA BAJA		
AMENAZAS	PROBABILIDAD	GRAVEDAD DE LA CONSECUENCIA							VALOR DEL RIESGO	VALOR DE LA VULNERABILIDAD	MEDIDAS DE EMERGENCIA Y CONTINGENCIA	
		Vic	Amb	Ope	Eco	Ima	Inf	Valor Global				
Entorno social	Nivel de alfabetización de la población	4	0	5	5	5	10	4	3,9	15,6	5,20%	El grado de competencia de la población, permiten el desarrollo y mejoramiento de la empresa.
	Desórdenes sociales	2	0	20	30	30	10	10	15	30	10,00%	El entorno social es uno de los aspectos externos que afectan el desarrollo de las actividades de la empresa, por lo cual se deben generar estrategias de adaptabilidad a los cambios repentinos.
	Incremento en la migración	2	0	30	20	5	5	10	11,25	22,5	7,50%	La migración dinamiza la economía y genera efectos negativos frente a los rangos salariales, lo cual genera desmotivación en la población laboral.
	Incremento de la tasa de desempleo	3	0	40	30	20	5	20	18	54	18,00%	Se debe buscar la dinamización del empleo, que afecta el desarrollo de las actividades de la empresa.
Entorno político	Atentados terroristas	1	0	50	30	30	10	10	21	21	7,00%	Estos eventos causan una depresión en las economías del país.
	Implementación de cambios en las normativas existentes.	3	0	40	40	40	10	10	22	66	22,00%	Con cada transición gubernamental se debe prever, los posibles cambios y prever estrategias que mitigan los efectos adversos a estos.
	Nuevos tratados y acuerdos comerciales.	3	0	2	5	0	2	10	2,35	7,05	2,35%	Los tratados comerciales permiten el desarrollo de nuevas estrategias de mercado y la expansión de los posibles clientes potenciales.

Fuente: Autores

Con este conjunto de vectores se evaluará la probabilidad de ocurrencia y el grado de gravedad de la consecuencia para el desarrollo operativo de la empresa. El cual se determina el nivel de exposición y la predisposición de los distintos entornos planteados para la empresa y su impacto en la misma.

2.11 ANÁLISIS DE PRODUCTOS

Esta es una herramienta que consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus unidades estratégicas.

2.11.1 Matriz BCG. De acuerdo con el portafolio actual de servicios que presta la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA, los cuales están orientados a la tercerización de mano de obra para sus empresas clientes, se tomaron los siguientes servicios de la empresa.

- Servicios temporales
- Procesos de selección
- Administración de nómina
- Selección de personal
- Reclutamiento de personal

Gráfico 2. Matriz BCG de la ORGANIZACIÓN KS LTDA



Fuente: Autores

De acuerdo con los productos al portafolio y los cálculos realizados la empresa cuenta con:

2 productos estrella: Servicios temporales y administración de nomina

1 producto vaca: procesos de selección

1 producto interrogante: Selección de personal

1 producto perro: Reclutamiento de personal

Tabla 1. Cálculos Matriz BGC

Producto	Ventas	Proporción cartera de negocio	Participación de mercado	Tasa de crecimiento de mercado	Cuadrante
Servicios temporales	\$ 37,400,000	43.69%	3.117	22.9%	Estrella
Procesos de selección	\$ 11,200,000	13.08%	1.764	2.5%	Vaca
Administración de nomina	\$ 28,000,000	32.71%	1.474	27.3%	Estrella
Selección de personal	\$ 5,800,000	6.78%	0.682	14.0%	Interrogante
Reclutamiento de personal	\$ 3,200,000	3.74%	0.471	0.8%	Perro
		100%			

Fuente: Autores

Productos estrella: Son productos con gran crecimiento y participación de mercado. Son esencialmente generadores de efectivo y las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas.

Servicios temporales: Este es un servicio para la empresa con un gran potencial, debido a que es el producto con mayor participación en el mercado (3.11%), lo que representa unos mayores ingresos para la empresa y por tanto una mayor porción en la cartera del negocio (43,69%). Es un servicio que se está conservando en el tiempo con su participación en el mercado y sus ingresos, están empezando a generar un desplazamiento vertical en el cuadrante, gracias a la madurez que está alcanzando, lo cual conlleva que gracias a sus ventas y una menor inversión generada actualmente en comparación con otros productos estrella, tiende a convertirse en el tiempo en un producto vaca. Es un producto que, debido a su valor agregado, su versatilidad y a la variedad con que cuenta actualmente, es un gran generador de ingresos. Como estrategia la empresa debe esforzarse por mantener y mejorar la calidad.

Administración de nómina: Este es un servicio novedoso que se encuentra en proceso de crecimiento en el mercado con un 27,3%, se recomienda a la organización realizar inversión en su posicionamiento y penetración en el mercado, de acuerdo con la proporción en la cartera del negocio 32,71%, el cual muestra un potencial para este producto que se está abriendo paso en el mercado de los servicios tercerizados. Es un servicio que se encuentra en proceso de reconocimiento y su gran acogida ha generado que se convierta en un servicio estrella, razones por las cuales la empresa debe orientar sus estrategias hacia la conservación de su participación en el mercado, a través de calidad e inmediatez.

Producto vaca: Productos o negocios con bajo crecimiento y alta participación en el mercado.

Procesos de selección: Este servicio ha sido para la empresa una manera para fidelizar los clientes, desde su creación aproximadamente hace 8 años, ha logrado mantener su participación en el mercado y generado una proporción de cartera de 13,08%, manteniéndose muy de cerca de los productos estrella actuales de la empresa.

Es un servicio que gracias a sus características la compañía debe tener como objetivo mantener este servicio en esta categoría a través de mejoras de los atributos, además del mejoramiento de algunas debilidades indicados por los clientes.

Otra recomendación para la empresa es que, al no requerir tanta inversión para el posicionamiento del producto, podría concentrar los esfuerzos en crear nuevos servicios y continuar diversificando el portafolio actual.

Producto interrogante: Baja participación en el mercado y alto crecimiento.

Selección de personal: Este es un servicio para la empresa que actualmente por novedad en el mercado, requiere un mayor trabajo y atención en su marketing y promoción, se encuentra en un mercado de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de inversión monetaria, en el cual se puede incurrir en pérdidas. Tiene un potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, pero la empresa deberá exigirse en las estrategias hacia el producto para garantizar un buen desarrollo y lograr su objetivo.

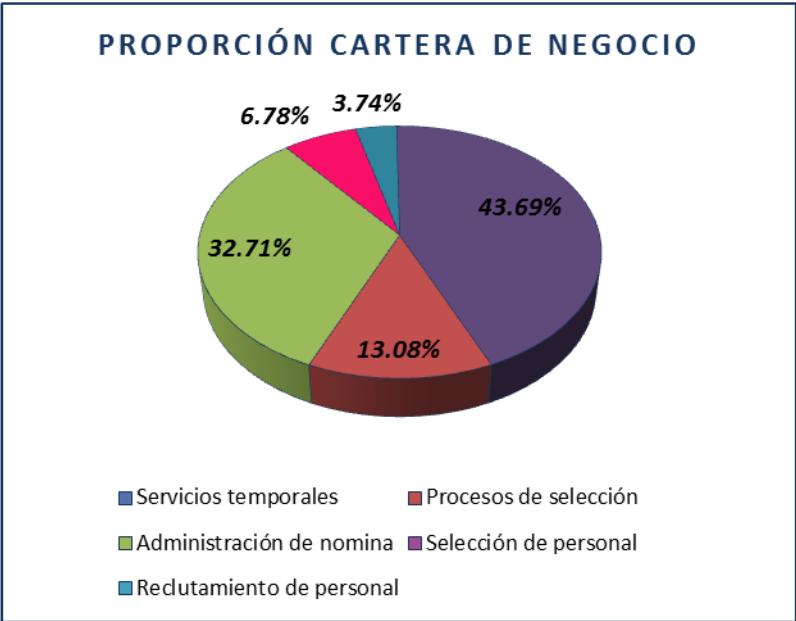
Este es un servicio que para la empresa presenta un crecimiento en el mercado, en comparación al comportamiento de los otros servicios, pero su peso en la proporción de cartera solo es de 6,78%, por lo cual se debe buscar la forma de alinear el servicio más hacia las tendencias de la moda para mejorar su acogida en los clientes y de esta manera estabilizar el nicho de mercado para el servicio, logrando de esta manera obtener una mayor participación en el mercado y aumentar sus ingresos. Con el objetivo de evitar que se convierta en un servicio perro y los esfuerzos de la empresa se conviertan en infructuosos.

Producto perro: Bajo crecimiento y baja participación del mercado.

Reclutamiento de personal: Este servicio tiene una tasa de menor crecimiento de mercado en comparación con los demás, se encuentra por debajo con un 0,8%, la organización debe evaluar si lo conserva solo por imagen en su portafolio o como defensa o contra ataque ante movimientos de la competencia para mantener una mayor variedad a sus clientes. Este tipo de servicio por su temporalidad ha generado que el comportamiento tenga una variabilidad cada cierto periodo de tiempo.

La empresa como estrategia ha decidido seguirlo prestando. Con estas acciones lo que se busca es sostener el servicio y evitar las pérdidas para la empresa, además de suplir los requerimientos de los clientes.

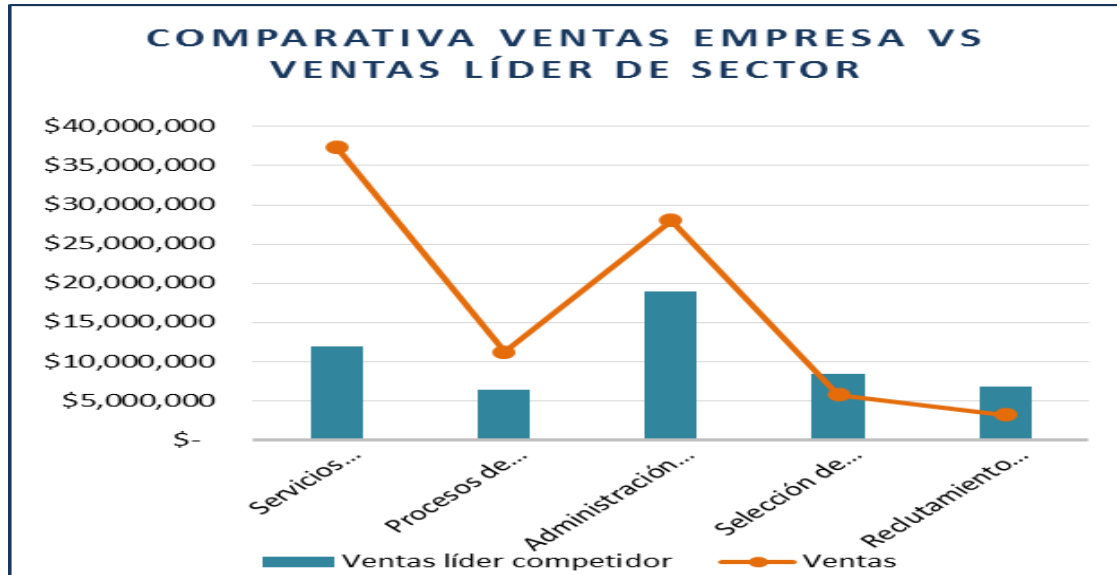
Gráfico 3. Proporción de cartera de negocio de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA



Fuente: Autores

Esta es una información permite determinar el nivel de ingresos por cada uno de los servicios prestados por la empresa.

Gráfico 4. Comparativas ventas de la empresa VS ventas Líder del sector.



Fuente: Autores

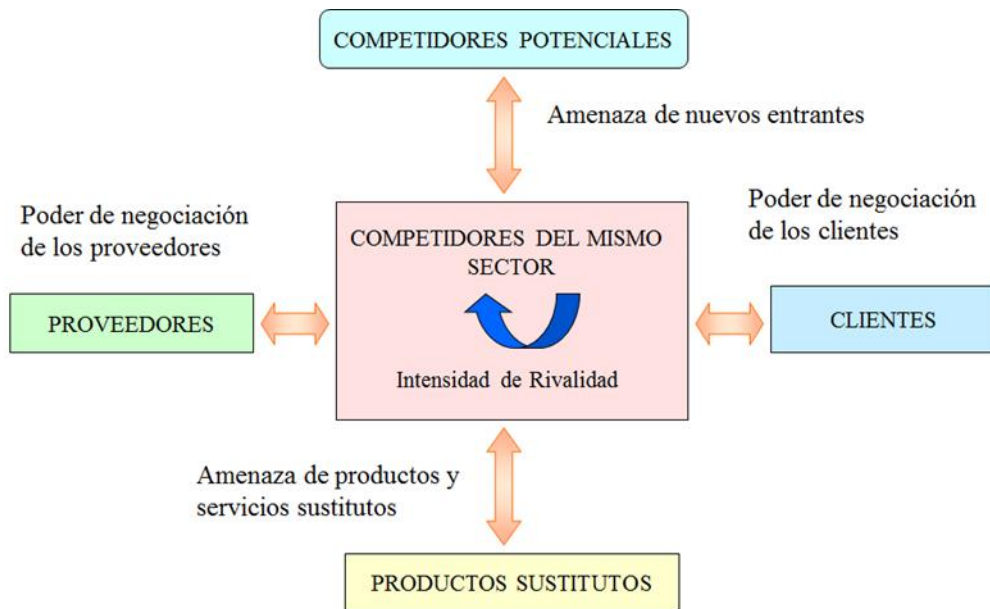
Con esta información que se genera a través de los ingresos percibidos por la empresa. Se busca establecer el nivel de competitividad de actual de la empresa frente a sus competidores directos y de esta forma desarrollar estrategias adecuadas para mejorar este aspecto dentro de la organización.

2.12 ANÁLISIS COMPETITIVO

Esta es un proceso que consiste en establecer la relación de la empresa con su entorno. Al igual que las herramientas anteriores su objetivo es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo, con la finalidad de establecer estrategias para un mejoramiento continuo, que permita mejorar su nivel competitivo en los mercados.

2.12.1 Modelo 5 fuerzas de porter. Determina la capacidad de un sector y el beneficio que puede brindar a las organizaciones buscando un beneficio de posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a favor, con el fin de posicionar la empresa estratégicamente frente a los competidores.

Gráfico 5. Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: (Torres, 2014, pág. 231)

Nuevos competidores: El mercado es o no atractivo dependiendo de las barreras de ingreso para tomar una porción del mercado.

Rivalidad entre competidores: Es para las empresas difícil competir en el mercado si sus competidores están posicionados pues tendrán que enfrentarse a guerras de precios y publicidad, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación con proveedores: El mercado es complejo cuando dependemos de proveedores de materia prima clave para el proceso de

manufactura, no hay sustituto y dependemos de las condiciones de precio del proveedor.

Poder de negociación con compradores: El mercado no es atractivo cuando el producto no es diferenciado, lo que permite al cliente sustituirlo por uno igual a menor precio afectando los márgenes de utilidad de la Organización.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: El mercado se complica si los sustitutos tienen un desarrollo de innovación y tecnología, o ingresan al mercado a menor valor reduciendo los márgenes de utilidad de la organización y el sector. (Amaya, 2005)

Estos factores son de vital importancia para lograr el desarrollo de un plan estratégico estructurado para lograr organizaciones sostenibles en el sector y mercado en el cual participe.

3 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

En la formulación del modelo de solución se plantea una propuesta que permite realizar una valoración minuciosa y deliberada de todos los aspectos, amenazas y problemas posibles que estén implicados en el proceso de tomar una decisión en la que se puede discernir entre las diversas alternativas posibles la mejor opción, con la finalidad de lograr cada uno de los objetivos y metas establecidos para desarrollar un mayor grado de competitividad y mejora continua para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA.

3.1 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este segmento se comienza con el planteamiento de estrategias en todos los entornos de la empresa, las cuales permitirán alcanzar un mejoramiento continuo que se traducirá en un mayor grado de competitividad, mayor control en los procesos, una estructuración en el sistema de toma de decisiones, una caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la empresa. Logrando de esta manera obtener una alineación entre los procesos y la visión corporativa, obteniendo una unidad de negociación perdurable y consolidada frente a los competidores.

3.1.1 Diagnostico interno y externo de la empresa. Para los objetivos propuestos en este trabajo se realizó un diagnóstico de sistema de gestión de control interno, se obtuvo un análisis interno y externo por medio de la elaboración de la matriz DOFA, (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) y sus estrategias, una matriz para generar un mapa de riesgos, BSC (balance score card), un modelo de plan estratégico de sistemas de control y calidad, plan operativo, caracterización de procesos, matriz de interesados. Donde el principal objetivo es

diseñar un mapa estratégico, que permita crear una ruta adecuada para alcanzar la competitiva y estructuración de la empresa.

3.1.2 Diagnóstico de sistema de gestión de control interno. Con el formato de diagnóstico de gestión de control interno se evaluaron los ítems de mayor relevancia dentro de la empresa, del cual se pudo concluir que el sistema de control interno arrojó una calificación del 18% la empresa; por lo cual nos indica que no se cuenta con una herramienta eficiente de gestión que permita a la organización tener un control de las acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros que le afectan al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Los procesos de planeación y gestión tienen un bajo margen dentro de la organización, se trabaja sobre la marcha de los procesos y no existe una previsión para posibles dificultades, que se presenten por agentes y situaciones externas a las actividades realizadas.

El desarrollo del talento humano dentro de la empresa cuenta con un bajo margen, lo cual genera personas desmotivadas y sin sentido de pertenencia hacia la organización.

Tabla 2. Diagnostico gestión de control interno actual.

FORMATO - FASE DIAGNÓSTICO		
EJE TRANSVERSAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
	ITEM EVALUADO	CALIFICACIÓN
0	SISTEMA DE CONTROL INTERNO	18%
1	MODULO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	11%
1.1.	COMPONENTE TALENTO HUMANO	40%
1.1.1	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	10%
1.1.2	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	15%
1.2.	COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	14%
1.2.1	PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	18%
1.2.2	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESO	4%
1.2.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33%
1.2.4	INDICADORES DE GESTIÓN	8%
1.2.5	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	27%
1.3.	COMPONENTE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	10%
1.3.1	POLÍTICAS ADMINISTRACIÓN DE RIESGO	14%
1.3.2	IDENTIFICACIÓN DE RIESGO	17%
1.3.3	ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE RIESGO	27%
2	MODULO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	4%
2.1.	COMPONENTE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL	4%
2.1.1	AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL Y DE GESTIÓN	0%
2.2.	COMPONENTE AUDITORIA INTERNA	0%
2.1.1	AUDITORÍA INTERNA	0%
2.3.	COMPONENTE PLANES DE MEJORAMIENTO	8%
2.3.1	PLAN DE MEJORAMIENTO	10%
3	EJE TRANSVERSAL: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	26%

Fuente: Autores

Dentro de la organización existe una estructura organizacional que establece el grado de jerarquización y burocracia, pero no se cuenta con una clara definición de perfiles, tareas y actividades para la gestión de los procesos, la alta dirección ha centralizado todas las decisiones, lo que genera que no haya autonomía ni inmediatez a la hora de enfrentar dificultades tanto a nivel operativo como administrativo y de frente a los servicios prestados.

Actualmente el proceso mediante el cual se toman decisiones en la organización se procesa y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa no es el más adecuado, debido a la falta de estructura y la falta de comunicación asertiva, por lo cual el nivel de competitividad es bajo y no existe una visión clara de frente al futuro.

Existe una ejecución mínima de las metodologías para identificar, analizar, valorar y conjuntamente ejercer controles que atenúen los riesgos a los que se está constantemente expuesto, además de que no se realiza una valoración de estos controles para el mejoramiento continuo y evitar recurrir reiteradamente a las actividades que no brinda valor a la cadena de valor de la organización.

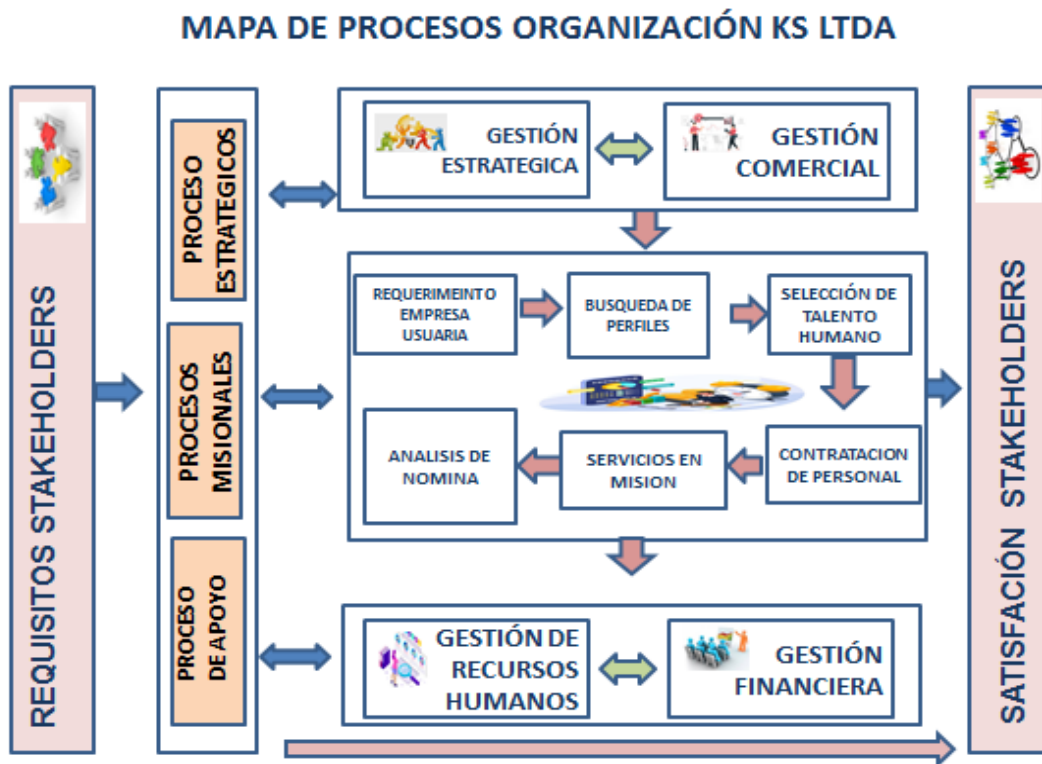
Como conclusión de este diagnóstico de gestión de la empresa, se puede afirmar que es una organización con falencias en algunos aspectos vertebrales, que han aminorado su visión al futuro y a la competitividad. Pero gracias a algunas fortalezas internas se sostiene en el mercado, y generando un plan de gestión adecuado, se podrá contar con un gran potencial de frente al futuro.

3.1.3 Descripción del proceso. La empresa no se ha preocupado antes en contar, con una herramienta que le dé una estructura a su organización, además de una ruta de lineamiento a seguir dentro de sus operaciones. Teniendo en cuenta que este es un factor importante para todo tipo de organizaciones se analizó el proceso dentro de la empresa y se diseñó un mapa de procesos. Cuyo objetivo es brindar una interrelación existente entre todos los procesos y subprocesos de la

empresa, de forma gráfica. Donde se dividen los tres principales procesos que se dan dentro de toda organización, los cuales se mencionan a continuación:

- Procesos estratégicos: Este proceso simboliza la dirección y toma de decisiones dentro de la empresa, de él se desprenden todas las demás áreas y operaciones dentro de las actividades de la empresa.
- Procesos Misionales: Este proceso representa el Core del negocio o razón de ser de la empresa, en él se incluye todos los servicios hacia los cuales se enfoca la organización.
- Procesos de apoyo: En este proceso se plasman las actividades de apoyo que le brindan el correcto funcionamiento a la organización.

Imagen 3. Mapa de proceso de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA



Fuente: Autores

3.1.4 Objetivos estratégicos. Estas son herramientas que si están totalmente alineados permitirán el desarrollo adecuado de los planes para la consecución de las metas propuestas por la organización.

Los objetivos de la organización constituyen los marcos de referencias de las proyecciones diarias, semanales, mensuales y anuales que comprenden, los planes estratégicos que diseña la organización para la consecución de la calidad, productividad y cobertura deseada. Estas herramientas ofrecen un canal para la gestión y el personal para dividir de forma lógica y adecuada las actividades para lograr avances para cada una de las metas propuestas por la organización. Los objetivos estratégicos están totalmente relacionados con las metas estratégicas que se ha planteado la organización, para conseguir cada uno de planes y requisitos que se ha propuesto alcanzar en el mercado en todos los aspectos y entornos en los que se desenvuelve.

3.1.4.1 Objetivos estratégicos.

- Mantener la excelencia operativa de la Empresa.
- Operar los servicios y el portafolio de la empresa en condiciones óptimas además mantener como principio los estándares de cobertura, calidad y continuidad con cada uno de los clientes.
- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías en los procesos productivos.
- Fomentar constantemente la consecución de nuevos usuarios para alcanzar un crecimiento propuesto para la organización.
- Promover constantemente la especialización y el crecimiento de los colaboradores de la organización.

3.1.4.2 Objetivos tácticos.

- La organización está enmarcada por un emblema de distinción en los empleados y los servicios de la empresa a través de calidad y excelente servicio.
- Aumentar la calidad y servicio a un 30 %, con el objetivo de alcanzar un constante mejoramiento continuo.
- Incrementar el staff de usuarios de la empresa en un 40%.

3.1.4.3 Objetivos operacionales.

- Fortalecer el esquema de administración de satisfacción del cliente.
- Desarrollar y capacitar a nuestro personal en todas las áreas, potenciando los valores de profesionalismo, calidad y servicio.
- Hacer posible el uso eficiente de los recursos de la organización además de simplificar la ejecución del trabajo.

3.1.5 Estrategias para desarrollar por la empresa organización ks Ltda.

3.1.5.1 Estrategia gerencial. La estrategia gerencial permite al establecimiento tener una carta de navegación, para consolidar los modelos de negocio y potenciarlos, podemos evidenciar las siguientes fases a desarrollar.

Potenciación de modelos de negocio:

- Identifica las competencias centrales y los segmentos de mercado de la empresa.
- Reorganización de los negocios de tal forma que se facilite el acceso de los clientes, procesos o tecnologías.

¿Cómo logran satisfacer las motivaciones de los consumidores?

- Costos competitivos
- Tecnología
- Experiencia y Conocimiento
- Control y Calidad
- Actualización de cambios legales
- Mejora continua procesos

También lograr el trabajo justo a tiempo, por medio de los acuerdos de nivel de servicio, que se establecen con cada uno de los clientes con el fin de definir el alcance de los servicios que le brinda, los entregables y las responsabilidades de cada una de las partes, es muy importante dejar evidencias de estos acuerdos, para validar el cumplimiento de los procesos es necesario el seguimiento con indicadores en todos los niveles de acuerdo con las prioridades.

3.1.5.2 Validación de la estrategia. Con los análisis internos y externos se logró entender la industria en que interactúa la organización, identificando su potencial estratégico de acuerdo con el portafolio servicios.

3.1.5.2.1 Construcción de planes estratégicos.

Con el liderazgo corporativo se establecen los ejes estratégicos de mayor impacto y las acciones que se deben ejecutar para cumplir los objetivos, estas acciones se encuentran fundamentadas en la metodología Hoshin Kanri. La cual es una metodología que puede ser traducida de diversas maneras: “Administración por Políticas”, “Planeación Hoshin”, “Despliegue de políticas”, o de forma más completa “despliegue de medios para alcanzar los objetivos”.

La dirección Hoshin es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas claves y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno.

Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo. La dirección Hoshin, bien difundida a través de las empresas japonesas a partir de los años 60 pasó a ser uno de los principales componentes de la Administración Total de la Calidad (TQM).

3.1.5.2.2 Objetivos del Hoshin kanri

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.
- Del análisis de los objetivos se desprende que todo trabajo responde a una naturaleza dual, en la cual se alternan la rutina y la innovación. Un elemento común tanto a la rutina y a la innovación, es la necesidad del trabajo en equipo. Es deseable que en los niveles más altos de la organización se dediquen más tiempo a la innovación y creación y menos tiempo a las tareas rutinarias, Hoshin involucra fuertemente a la alta dirección y sería impensable su implementación sin un fuerte compromiso de ésta.

3.1.5.2.3 Elementos del hoshin kanri.

El Hoshin Kanri se asienta sobre pilares básicos que le permiten organizar y dirigir la totalidad de actividades de la empresa:

1. Enfoque basado en el Ciclo Deming PHVA.
2. Orientado a sistemas que deben ser mejorados para el logro de los objetivos estratégicos. Integrar la calidad total en la administración (TQM)
3. Participación de todos los niveles y departamentos para el desarrollo y despliegue de los objetivos anuales y medios para conseguirlo.
4. Basado fundamentalmente en Hechos.
5. Formulación de objetivos, planes y metas en cascada en toda la organización basada en modelos de mejora continua.
6. Concentrarse en unos pocos objetivos críticos. Todos aquellos que no lo sean tendrán categoría de rutina y no se considerarán.
7. Incorporar los indicadores financieros relacionándolos directamente con los resultados de los indicadores de procesos.
8. Valorar y reflejar la contribución de las personas al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos.
9. La elaboración de objetivos debe basarse en el conocimiento del negocio y complementarse con herramientas de control de calidad y benchmarking.
10. Establecer un sistema de indicadores que nos permita valorar tanto el nivel de consecución de objetivos y medios como la efectividad de estos.
11. Implantar un método de revisión del sistema que permita la implementación de acciones correctivas, evaluación continua.
12. Será responsabilidad del Ejecutivo de más alto nivel de la empresa revisar, una vez al año, de manera total el proceso y sus resultados con la intención de generar una matriz FODA, herramienta que servirá para la planeación estratégica posterior.

13. Se basa en un sistema de información basado en un conjunto de documentos y herramientas. El objetivo es implementar la efectividad del plan y mejorar sus resultados

3.1.5.2.4 Ventajas del hoshin kanri.

- Define y crea un sistema de planeación estratégica basado en la relación necesidades contra las expectativas de los grupos de interés.
- Hace que todas las partes de la organización trabajen de manera conjunta buscando un fin común, de esta manera se consigue el alineamiento de la organización. La alineación vertical permite que las acciones que se desarrollen en busca de los objetivos se realicen desde todas las unidades operativas de la organización, consiguiendo con ello que los diferentes niveles trabajen de manera coordinada. El horizontal permite una única visión un único futuro.
- Utilizando como herramienta el principio de Pareto la organización puede determinar los objetivos, la dirección focaliza los esfuerzos en lo que es realmente importante, dejando en segundo plano lo rutinario.
- Hoshin Kanri implica a toda la organización generando un compromiso en ellos para la consecución de los objetivos. En el Hoshin Kanri la dirección comparte los objetivos estratégicos con todos sus colaboradores implantando un sistema de responsabilidades en cascada que supone que cada persona de la organización participa (responsablemente) del alcance de los objetivos de ruptura.
- Permite conjugar la necesidad de la dirección de administrar con el aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores. Este sistema de doble dirección supone que de arriba abajo se aplican las ideas directivas y de abajo arriba se genera un flujo de creatividad constante.

Si una empresa necesita orientar la organización hacia objetivos compartidos, Hoshin lo hace posible incrementando la comunicación, participación e interacción de los distintos niveles operativos. Con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el Plan Estratégico, Hoshin desarrolla objetivos e indicadores clave, designando responsables y verificando los resultados obtenidos. Esta metodología ha demostrado ser un excelente método de administración para coordinar acciones de mejora continua.

3.1.5.3 Estrategias de maximización de valor. Desarrollando las actividades más acordes con el modelo de negocio de la organización de tal manera que se potencia la excelencia operacional, la salud estructural, la protección y crecimiento de ingresos y la salud estratégica de la empresa.

3.1.5.4 Estrategia de crecimiento e innovación. Se plantea el desarrollo de un comité de inversiones e innovación, donde su principal objetivo será identificar y diseñar las políticas de inversión o desinversión, así como analizar las oportunidades de nuevos negocios que se presentaran a la administración, para el posterior estudio y aprobación. Se busca con esta estrategia fomentar la cultura de innovación, además de abrir espacios de desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias e incentivos para trabajar en el mejoramiento continuo y la innovación. Donde los participantes pueden exponer sus ideas y hasta lograr la implementación de proyectos, donde el fin es dar valor a la organización.

3.1.5.5 Estrategia de crecimiento alianzas estratégicas proveedores. La empresa debe buscar aliados estratégicos que fortalecen la reputación y buen nombre de esta organización. Estas alianzas permitirán diversificar su portafolio de productos de manera horizontal ya que ofrecen a sus clientes de años, la

posibilidad de nuevos productos que no están relacionados para ellos, para optimizar sus procesos administrativos y operativos.

Estrategia de resistencia desarrollo de procesos y productos

Se evidencia en la organización áreas de mejoras, que le permitirán ser más competitiva y la maximización de los recursos y minimizar el mal uso de estos, a continuación, se relacionan estos procesos a mejorar que existen en la actualidad, pero se requiere hacer un mayor énfasis a pesar de que los resultados son buenos se debe buscar pasar de lo bueno a lo excelente:

- Implementar un sistema estadístico de medición
- Mejorar control de procesos
- Desarrollar cultura de mejoramiento continuo
- Tableros de control
- Toma de decisiones proactivas

Todas estas acciones de mejora buscan la efectividad organizacional, que llevaran a la satisfacción del cliente con calidad y cumplimiento de los servicios con calidad, dejando la trazabilidad del proceso documentada desde un inicio hasta el final.

3.1.6 Desarrollo de nuevos servicios en el portafolio de la empresa. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA comprendió que la cadena de valor de sus clientes se ha desarrollado la transformación de su desempeño a través de soluciones integrales de tercerización de procesos de negocios.

La experiencia y amplia oferta de servicios permite resolver las necesidades de Outsourcing de procesos en los distintos sectores o verticales de la industria. Por lo que brindar a los clientes una tercerización en proceso tales como:

1. Gestión Humana
 - Recuperación de incapacidades
 - Liquidación de Nomina
2. Logística
 - Abastecimiento internacional
 - Comercio exterior
3. Outsourcing en Aseo, Mercadeo y Ventas

Elementos en su portafolio que le brindaran una mayor expansión en el mercado y de esta manera, contar con un mayor índice de captación de clientes y clientes potenciales. Permitiendo de esta manera lograr un mayor posicionamiento en el mercado y factor diferenciador frente a otras empresas de servicios temporales.

3.2 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

3.2.1 La matriz análisis de stakeholder. Es un instrumento que se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de manera sistemática información cualitativa y cuantitativa referente a todas aquellas partes involucradas o interesadas dentro una propuesta o proyecto a desarrollar, lo cual permite determinar los intereses particulares que deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. La utilización de esta herramienta de análisis permite clasificar a los involucrados en el proyecto según sus niveles de interés y poder sobre él. Lo que facilita la priorización de los stakeholders más importantes para desarrollar así las estrategias de gestión correspondientes.

Tabla 3. Identificación de partes interesadas.

IDENTIFICACIÓN PARTES INTERESADAS		
CLASIFICACIÓN	#	PARTE INTERESADA
ALIADOS ESTRATÉGICOS	1	PROVEEDORES
	2	CLIENTES
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES - ENTES REGULADORES	3	MINISTERIO TRABAJO Y PROTECCION SOCIAL
PERSONAL	4	ALTA DIRECCIÓN
	5	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS
	6	EMPLEADOS EN MISION
TERCEROS	7	COMUNIDAD

Nota: Las Partes Interesadas se identifican según sea el alcance de los SG. Tener en cuenta que tanto el SGA como el SGSST tienen un alcance global en la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA

Fuente: Autores

Para la operación de la empresa las principales partes involucradas son las identificadas en la tabla 3. Cuya importancia y grado de influencia se identificarán en la priorización de las partes interesadas, donde de forma cuantitativa se mostrará el grado de influencia dentro de la organización.

Además, se establece cada una de las necesidades de los stakeholder con su respectiva normatividad y sistemas de gestión del cual hace parte. Ver anexos

Tabla 4. Priorización de grupos de interés de la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA

PRIORIZACIÓN DE GRUPOS INTERES DE ACUERDO AL NIVEL INFLUENCIA EN LA EMPRESA ORGANIZACIÓN KS LTDA								
#	PARTE INTERESADA	TOMA DE DECISIONES	OBTENCIÓN DE INGRESOS	OPERACIÓN DE LA ENTIDAD	ESTRATÉGIA DE LA ENTIDAD	REPUTACIÓN	RESULTADO	CATEGORIA
		La capacidad que tiene el grupo de interes de influir en la toma de decisiones de la organización.	La capacidad del grupo de interes de influir en la obtención de ingresos	La capacidad que tiene el grupo de interes de influir en las operaciones de la organización.	La capacidad que tiene el grupo de interes de influir en la estrategia y direccionamiento de la organización.	La capacidad que tiene el grupo de interes de influir en la imagen corporativa de la organización.		
		1 = No tiene influencia; 2 = Baja influencia; 3 = Mediana influencia; 4 = Alta influencia; 5 = Muy alta influencia						
1	PROVEEDORES	2	3	4	2	4	15	IMPORTANTE
2	CLIENTES	4	5	4	3	5	21	ESENCIAL
3	MINISTERIO TRABAJO	5	1	4	3	5	18	IMPORTANTE
4	ALTA DIRECCIÓN	5	4	5	5	4	23	ESENCIAL
5	EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	3	3	3	3	3	15	IMPORTANTE
6	EMPLEADOS EN MISION	3	4	4	3	4	18	IMPORTANTE
7	COMUNIDAD	2	1	2	2	4	11	BASICO

Fuente: Autores

Cuadro 9. Matriz análisis de Stakeholder

ORGANIZACIÓN KS LTDA
MATRIZ ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

Actores	Categoría	Objetivo o resultados	Nivel de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles		Estrategias
					Impacto positivo	Impacto negativo	
GERENTE GENERAL	SPONSOR	Invertir los recursos necesarios para implementar la mejora.	ALTO	ALTO	Invertir los recursos necesarios económicos, tecnológicos, etc.	Resistencia al cambio organizacional	1. Contratar una persona experta que lidere la implementación del sistema de costos y controles adecuados.
ADMINISTRADOR	COOPERANTE	Establecer métodos eficientes para la prestación de servicios, controlar el tiempo de respuesta a los	ALTO	ALTO	Trabajar para mejorar el proceso de costos, teniendo en cuenta todos los factores de la prestación de servicios.	Tomar malas decisiones que afecten el buen funcionamiento de la empresa y no tener las	1. Analizar las labores operativas y evaluar el desempeño de los colaboradores. 2. Establecer métodos de control de tiempos de respuesta a los
OPERARIOS	COOPERANTES	Prestar un servicio de calidad y excelencia dentro de las empresas usuarias.	ALTO	ALTO	Participar activamente en todas las actividades de capacitación con el fin de mejorar el proceso de servicio dentro de los	Ineficiencia productiva, no tener una buena disposición para enfrentar retos nuevos.	1. Brindar capacitaciones al personal sobre técnicas adecuadas de producción, con el fin de brindar un mejor servicios a las empresas usuarias.
PERSONAL ADMINISTRATIVO	COOPERANTES	Fijar adecuados precios de venta y elaborar un presupuesto preciso y confiable.	ALTO	ALTO	Participar y aportar ideas de mejoras al método de costos a establecer.	Presentar alta rotación de Personal	1. Establecer un mecanismo de fijación de precios, basados en los costos de los servicios y demás factores.
PROVEEDORES	PROVEEDORES	Proveer los insumos necesarios y suficientes para la prestación de los servicios.	ALTO	MEDIO	Mantener buenas relaciones comerciales y proveer la empresa sus necesidades.	Incrementar los costos o no brindar formas de financiación.	1. Buscar nuevos proveedores que puedan brindar mejores precios y conseguir nuevas formas de financiamiento que permitan
CLIENTES	BENEFICIADOS	Solicitar y requerir los servicios ofrecidos.	ALTO	ALTO	Adquirir los servicios de la empresa.	No cumplir con los estándares de calidad e inmediatez,	1. Fidelizar los clientes mediante precios justos y competitivos en el mercado.

Fuente: Autores

3.2.2 Modelo de gestión de alto desempeño. Se debe implementar una evaluación anual de desempeño cuyos resultados representan la gestión del colaborador con relación a objetivos cuantitativos y atributos culturales durante el periodo finalizado, así como el inicio del proceso de la definición del plan de desarrollo para el nuevo periodo.

La evaluación anual del desempeño está compuesta por los objetivos de desempeño y la evaluación de atributos culturales, de acuerdo con los siguientes pesos: La calificación de los objetivos de desempeño se calcula automáticamente por la herramienta, de acuerdo con el porcentaje de cumplimiento del real vs la meta, y los transforma en una escala de calificación. La escala de calificación para la evaluación de desempeño sería la siguiente:

Cuadro 10. Escalas de calificación definida para la evaluación anual.

Escala	Porcentaje de Cumplimiento	Desempeño
1	0%- 69%	<i>Desempeño bajo:</i> Progreso inaceptable hacia el logro del objetivo. No cumplirá con la meta.
2	70%- 89%	<i>Desempeño con reservas:</i> Progreso insuficiente hacia el logro del objetivo. Los resultados no coinciden con la meta. Es posible que algunos aspectos del objetivo coincidan con la meta.
3	90%- 99%	<i>Desempeño satisfactorio:</i> Progreso esperado hacia el logro del objetivo. Los resultados coinciden con la meta. Es posible que algunos aspectos del objetivo superen la meta.
4	Superior a 100%	<i>Desempeño alto:</i> Progreso acelerado hacia el logro del objetivo. Los resultados superan la meta. Todos los aspectos del objetivo superan la meta.

Fuente: Autores

3.2.3 Índice de endeudamiento total. Este indicador refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa. Mientras más alto sea este índice mayor es el apalancamiento financiero de la empresa, es decir, que tanto están comprometidos los activos de la

entidad para poder cumplir con el pago de las obligaciones. Se realizó la comparación para la compañía el año 2020 respecto al 2021 el índice de endeudamiento total aumento un 1,2%.

Tabla 5. Indicador índice de endeudamiento

Indicadores	MAR	MAR	% Var Año
	2020	2021	
	COP M	COP M	
Índice de Endeudamiento Total			
Total Pasivos	773.448	766.139	1,0%
Total Activos	1.185.627	1.188.806	-0,3%
Endeudamiento	65,2%	64,4%	1,2%

Fuente: Autores

3.2.4 Indicador de liquidez. Este indicador muestra cuanto la empresa posee en recursos. De este modo, es posible entender la capacidad de endeudamiento del negocio. La empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA comparando el año 2020 al 2021 disminuyo en -1,7% el poder de pago que tiene la compañía a corto plazo.

Tabla 6. Indicador de liquidez

Indicadores	MAR	MAR	% Var Año
	2020	2021	
	COP M	COP M	
Índice de Liquidez			
Total Activo Corriente	456.345	459.330	-0,6%
Total Pasivo Corriente	401.955	397.555	1,1%
Razón Corriente	1,14	1,16	-1,7%

Fuente: Autores

3.2.5 Indicador del servicio al cliente. Este indicador le ayudara a la empresa identificar el nivel de eficiencia con el cual se está atendiendo a sus clientes y usuarios.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Serve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la Facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas Emitidas con Errores}}{\text{Total de Facturas Emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de Notas Crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas	$\frac{\text{Total Notas Crédito}}{\text{Total de Facturas Generadas}}$	Serve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por Facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas	$\frac{\text{Total Pedidos Pendientes por Facturar}}{\text{Total Pedidos Facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa

Fuente: Autores

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

El presupuesto y las proyecciones económicas para la ejecución de una propuesta o proyecto generan una materialización además de una conexión entre los límites y alcances que se pretenden obtener para la organización. Estos presupuestos permiten aterrizar las ideas y planes, llevándolas de esta manera a un entorno real y alcanzable.

4.1 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

Todo plan de acción o propuesta incurre en un gasto y costo para una organización. Donde lo que se busca es traducir este presupuesto a beneficios y factores diferenciadores para los servicios o productos dentro de una empresa. La ejecución de un plan estratégico requiere de recursos a nivel económico y de personal, elementos necesarios para el desarrollo de los objetivos planteados dentro de esta propuesta.

Tabla 7. Presupuesto estratégico de la propuesta para la empresa ORGANIZACIÓN KS LTDA

Plan estratégico	Presupuesto
Ampliación del portafolio de productos	\$ 12.000.000
Implementación de sistemas de control	\$ 3.500.000
Modernización de herramientas tecnológicas	\$ 10.000.000
Expansión en la participación del mercado	\$ 9.000.000
Innovación y lanzamientos de nuevos servicios	\$ 2.000.000
Capacitación del talento humano	\$ 3.000.000
Reducción de costos de operación	\$ 3.600.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 43.100.000

Fuente: Autores

4.2 EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Esta es una propuesta que de acuerdo con el plan de mejoramiento que se plantea, se busca impulsar en todos los aspectos la organización, por lo que las herramientas que se propone utilizar y la ya instalada operación, se inquiera incrementar en al menos el 0,51 los ingresos totales de la empresa. Realizando esta proyección se realiza la comparación de los costos pronosticados con los beneficios esperados al llevarlo a cabo. Con el objetivo de analizar si la balanza costo-beneficio se encuentra equilibrada y brindara un beneficio para la organización.

Se halla la relación costo-beneficio (C/B), que es igual a los ingresos totales netos divididos por los costos totales. Donde en la tabla 8, se muestra de forma desagregada los ingresos mensuales totales para la empresa.

Tabla 8. Ingresos mensuales

Producto		Ventas	
Servicios temporales	\$	37.400.000	
Procesos de selección	\$	11.200.000	
Administración de nomina	\$	28.000.000	
Selección de personal	\$	5.800.000	
Reclutamiento de personal	\$	3.200.000	

Fuente: Autores

$$C/B = \frac{\text{ingresos totales netos}}{\text{costos totales}}$$

$$C/B = \frac{43.656.000}{43.100.000} = 1,0129$$

El análisis de la relación C/B es mayor a 1 significa, que la propuesta es rentable a nivel económico, y viable para su implementación en la empresa. El conjunto de procedimientos planteados para la empresa proporciona unas medidas de rentabilidad positivas, que le permitirá fortalecerse ante la coyuntura mundial que se afronta, frente a la pandemia del COVID 19. Que ha generado más dificultades económicas y un mayor esfuerzo de las empresas por lograr su permanencia en un mercado, en donde el grado de incertidumbre ha aumentado en gran porcentaje, lo que ha generado que se redoblen los esfuerzos por esta permanencia en los mercados y en dinámica económica.

5 CONCLUSIONES

Este trabajo permitió evidenciar que es una empresa con un gran potencial que, brindándole una estructura administrativa y organizativa, puede aumentar su valor diferenciador en el mercado y lograr una mayor competitividad, en un mercado altamente dinámico por la alta globalización de los servicios. Además de ser indispensable el desarrollo de un plan estratégico para la organización que le permita estructurar las decisiones que afectan su entorno interno y externo.

Igualmente resaltar la importancia de información veraz, actualizada y contextualizada que permita a las organizaciones, tomar decisiones acertadas disminuyendo el grado de incertidumbre, y que garantice una mayor probabilidad de éxito para empresas pequeñas, cuyos desaciertos pueden generar impactos graves para su operación y rentabilidad.

Esta propuesta de planeación estratégica de la mano de un proceso administrativo adecuado, permitirán a la empresa implementar herramientas, conceptos y tendencias necesarias para un buen manejo y desarrollo de las actividades económicas con éxito, a través de la planeación, organización, control y establecimientos claro de metas y objetivos, además de permitirle a la organización alcanzar un gran nivel en calidad y a su vez lograr un posicionamiento y liderazgo de mercado frente a sus competidores directos.

Con el desarrollo de esta propuesta se evidencia que la empresa tiene la necesidad de ampliar su portafolio de servicios, dado que esta búsqueda de nuevos mercados permitirá a la empresa alcanzar un mayor grado de competitividad de la mano de nuevos nichos de mercado. Lo que generara una mayor producción de recurso financieros generando una ventaja de liquidez para esta. La inclusión de nuevos servicios en su portafolio al igual que un avance en las herramientas tecnológicas y de atención a las empresas usuarias, permitirán alcanzar uno de los objetivos estratégicos planteados dentro de esta propuesta, donde lo que se busca es

maximizar las ventajas actuales con las que se cuenta minimizar las debilidades, que restan a la consecución de uno de los principales retos de todas las organizaciones y sobre la cual se desarrollan todos los planes estratégicos, lograr una mayor rentabilidad que le permitan conservar su presencia en los mercados.

Actualmente un factor que aporta un gran valor a las empresas radica en la modernización e innovación tecnológica, estas herramientas permiten a las organizaciones la realización de modelos de servicio eficientes y eficaces, que brindan un soporte además contribuyen a la generación de clientes satisfechos y generadores de reutilización de los servicios, gracias a la inmediatez de sus requerimientos.

Se logra reconocer como cada concepto dado a conocer académicamente, es de vital importancia cuando se recurre al plano real, estableciendo así que todas las organizaciones sin distinción de tamaño, razón social o actividad económica a la que se ocupe. Requiere de un proceso administrativo coherente para un buen desempeño.

Finalmente se puede concluir como la planeación administrativa ayuda a que cada organización le ponga orden a cada una de las actividades desempeñadas dentro de la misma, que se planteé sus metas a corto, mediano y largo plazo, que establezca sus objetivos, que sepa lo que en realidad quiere lograr y que de verdad pueda estar a su alcance, que maximice sus recursos para poder cumplir con efectividad sus tareas diarias, y ante todo tener una planeación para cada proyecto que se inicie.

6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa conservar y mejorar las propuestas en los indicadores de gestión interna, lo cual les permitirá alcanzar una medición de cada una de sus operaciones y correcciones adecuadas a los procesos, con la finalidad de minimizar costos y pérdidas, que restan a los objetivos económicos de la empresa.
- Se recomienda garantizar las capacitaciones periódicas a las personas directamente relacionadas con estas actividades contables, con la finalidad de garantizar información veraz y actualizada que sea una fuente de buenas decisiones para la organización.
- Se recomienda incentivar a través de las distintas motivaciones e incentivos administrativos, a todo el personal para trabajar con la mejor disposición para lograr los mejores resultados y de esta manera mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores.
- Se recomienda mantener una estructura administrativa y una planeación estratégica que permita desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y grupos interesados, lo cual permitirá a la empresa contar con una mayor inmediatez en las respuestas a sus clientes, cuya finalidad permitirá a la empresa garantizar un mayor grado de fidelización por parte de sus clientes, además de apuntar a nuevos mercados, gracias a una mayor capacidad y valor diferenciador.
- Teniendo en cuenta que hoy por hoy las vidas giran en torno a la tecnología se considera necesaria la implementación de una página web como herramienta de interacción y de fácil acceso, además de ser una forma de posicionamiento y reconocimiento de la empresa para los clientes. Dentro de las opciones para desarrollar esta estrategia está la implementación de un dominio económico, que permita el acceso permanente de los clientes de manera más fácil, rápida y segura.

7 REFERENCIAS

- Adriani, s. Carlos. Biasca, E. Rodolfo. Rodríguez, M. Mauricio. (2001). Nuevo sistema de gestión para crear pymes de clase mundial, Bogotá, Grupo Editorial Norma
- Agudelo Tobón, L.F, Escobar Bolívar, J. (2007). Gestión por Procesos. Medellín, Colombia, Editorial Los Autores.
- Anzola, R. Sirivilo. (1996). Administración de pequeñas empresas, Bogotá, Editorial McGraw-Hill
- Arboleda Vélez, Germán. Proyectos, Formulación, Evaluación y Control. Quinta Edición AC Editores. Cali, Colombia.
- Concepto. De. (2020). Método Inductivo. Recuperado el 18 de febrero de 2021, a partir de: (<https://concepto.de/metodo-inductivo/#ixzz6nEkP9643>)
- DANE. (2020). Sectores económicos. Recuperado el 27 de enero de 2021, a partir de: (http://recursos.ccb.org.co/ccb/flipbook/2012/cartilla_DANE_ciu/files/assets/basic-html/page418.html)
- Eslava, Javi Agudelo Tobón, L.F, Escobar Bolívar, J. (2007). Gestión por Procesos. Medellín, Colombia, Editorial Los Autores.
- Eslava, Javier. (2012). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial, Madrid, ESIC Editorial.
- Eslava, Javier. (2012). Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial, Madrid, ESIC Editorial.
- Fred, Danny. (2013). Conceptos de Administración Estratégica, México D.F, Editorial Pearson

- Fred, Danny. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*, México D.F, Editorial Pearson
- Freo, R. David. (1987). *Concepts of Strategic Management* Merrill Publishing Company Columbus, Ohio, Editorial Times
- Función pública. (2020). *Gestor Normativo*. Recuperado el 17 de enero de 2021, a partir de:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=22390>
- Gómez, G. José María. (2000). *Estrategias para la competitividad de las pymes*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill
- Harrington James. (1997). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill
- Harrington James. (1997). *Mejoramiento de los procesos en la empresa*, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill
- Hermida, J. A., & Sierra, R. (2005). *Administración y Estrategia*, Medellín, Editorial Norma.
- Hermida, J. A., & Sierra, R. (2005). *Administración y Estrategia*, Medellín, Editorial Norma.
- Hernández Sampier, Roberto. (2006). *Collado Carlos Fernández, Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill
- Hernández, Octavio. Rodríguez, Claudia Patricia. Ramos, María Fernanda. (1990). *Análisis Estratégico Prospectiva de la Fabrica PLÁSTICOS JAMI*, Santiago de Cali, Universidad del Valle. Facultad de Educación Departamento de Psicología.
- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. Whittington, Richard. (2006) *Dirección Estratégica*, 7ª Edición, Madrid, Pearson Educación,

- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. Whittington, Richard. (2006) Dirección Estratégica, 7ª Edición, Madrid, Pearson Educación,
- Kenneth, J. Albert. (1983). Manual de Administración Estratégica, México, Editorial McGraw-Hill
- Kinnear C. Thomas, Investigación de Mercados. (2008). Un Enfoque Aplicado, McGraw Hill
- Koontz, Karold. Weihrch, Heinz. (2002). Administración. México, Novena Edición, Editorial McGraw-Hill
- López Carlos. (2002). Los factores claves de éxito. Recuperado el 20 de febrero de 2020 de: (<https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>)
- Manuel, J., & Rodríguez, A. (2017). Estrategia administrativa, Madrid, ESIC Editorial.
- Manuel, J., & Rodríguez, A. (2017). Estrategia administrativa, Madrid, ESIC Editorial.
- Marx, Karl. (1962). EL CAPITAL. Editora Nacional de Cuba. La Habana. T-1.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. (2007). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación, Bogotá, Editorial Limusa
- Mintzberg, H. Y. (2004). Planeación Estratégica, Bogotá, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. Y. (2004). Planeación Estratégica, Bogotá, Prentice Hall.
- Morales Moncayo, Dorys Alexandra. (2011). Diseño de un modelo de gestión administrativa, financiera y comercial para la empresa Multifera Distribuciones, Facultad de Ciencias Administrativas, UIDE. Quito Campus Norte. 169 p.

- Morales Moncayo, Dorys Alexandra. (2011). Diseño de un modelo de gestión administrativa, financiera y comercial para la empresa Multifér Distribuciones, Facultad de Ciencias Administrativas, UIDE. Quito Campus Norte. 169 p.
- Ortega, Alfonso. (1998). Planeación Financiera Estratégica, Bogotá, Editorial Norma
- Ortiz, Anaya, Héctor, ORTIZ, Niño, Diego A. Flujo de Caja y Proyecciones Financieras con Análisis de Riesgo. Segunda Edición. Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz, Anaya, Héctor. (2004). Análisis Financiero Aplicado, Universidad Externado de Colombia. Décima Edición.
- Pinilla, F. Lázaro, I., & Martínez, I. (1994). Procesos y Fundamentos de Administración y Gestión, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- Pinilla, F. Lázaro, I., & Martínez, I. (1994). Procesos y Fundamentos de Administración y Gestión, Madrid, Editorial Mc Graw Hill
- Quecedo, Rosario, Castaño, Carlos. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa, España, Revista de Psico didáctica Universidad del País Vasco
- Sallenave, Jean Paul. (1985). Gerencia y Planeación Estratégica, Cali, Editorial Norma
- Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Guía para el diagnóstico estratégico, ISBN 958-96137-7-2. 3R Editores.
- Serna, G. Humberto. (2000). Gerencia estratégica, Bogotá, Séptima Edición 3R Editores Ltda.

Serna, Gómez. Humberto. (1994). Planeación y Gestión Estratégica, Legis editores

Serna, Gómez. Humberto. (1994). Planeación y Gestión Estratégica, Legis editores

Stephen P. Robbins. Mary K. Coulter. (2009). Administración, México, Editorial Pearson Educación.

Torres, Hernández, Zacarias. (2014). Administración Estratégica. Primera Edición. México, Grupo editorial patria.

Varela, Rodrigo. (1994). Evaluación Económica de Inversiones Ed. Norma

Villegas Orrego, Fabio. (2000). Planeación estratégica Universidad del valle Facultad de ciencias de la administración, Cali

Zuluaga Ramiro, Creación de Empresas. (2007). Teoría, práctica y aplicación. ISBN 978-958-648-509-8. Ecoe Editores

ANEXOS

Anexo 1. Necesidades de las partes interesadas - Proveedores de la empresa ORGANIZACIÓN

KS LTDA

PORTE INTERESADA	CATEGORIA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
PROVEEDORES	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar los derechos Socio-Comerciales (Pago oportuno)	NECESIDAD	1) Artículo 57 - Código Sustantivo del Trabajo: Pago del salario en los periodos convenidos 2) Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (SST)	SI	SI	Gerente General
			Garantizar la confidencialidad de la información	NECESIDAD	1) Ley de Habeas Data - 2) Ley 1581 del 17 de octubre de 2012 (Protección Datos Personales)	SI	NO	Gerente General
	IMPORTANTE		Fortalecimiento de relaciones comerciales a largo plazo	NECESIDAD	N/A	NO	NO	Gerente General
			Realizar las solicitudes de servicio de manera anticipada.	EXPECTATIVA	Ordenes de servicios, pago oportuno de servicios o facturas.	SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 2. Necesidades de las partes interesadas de la empresa - Clientes ORGANIZACIÓN

KS LTDA

PARTE INTERESADA	CATEGORÍA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
CLIENTES	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar la confidencialidad de la información de los datos personales de los clientes.	NECESIDAD	Ley de Habeas Data - Ley 1581 del 17 de octubre de 2012 (Protección Datos Personales)	SI	SI	Colaboradores y Gerente General
			Mecanismos de respuesta oportuna a PQRSD.	NECESIDAD	1) Art. 23 Constitución Política - Derecho peticiones respetuosas 2) Decreto 1069 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia del Derecho, relacionado con la presentación, tratamiento y radicación de las peticiones presentadas verbalmente 3) Decreto 1166 de 2016 - Criterios normativos para PQRSD	NO	SI	Colaboradores y Gerente General
			Ofrecer un buen servicio al cliente	NECESIDAD	1) Ley 1480 DE 2011 (Octubre 12) Artículo 3. Derecho a recibir productos de calidad: Recibir el producto de conformidad con las condiciones que establece la garantía legal, las que se ofrezcan y las habituales del mercado.	SI	SI	Gerente General
			Satisfacer las necesidades y deseos del cliente	EXPECTATIVA	2) Ley 1480 DE 2011 (Octubre 12) Artículo 6. Calidad, idoneidad y seguridad de los productos.	SI	SI	Gerente General
			Garantizar al cliente la relación, calidad/precio.	EXPECTATIVA		SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 3. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Ministerio de trabajo

ORGANIZACIÓN KS LTDA

PARTE INTERESADA	CATEGORIA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
MINISTERIO DE TRABAJO	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar los derechos Socio-Laborales que permita desarrollar las actividades en un ambiente laboral sano y seguro que promueva la calidad de vida, motivación, seguridad y salud laboral.	NECESIDAD	1) Código Sustantivo del Trabajo 2) Ley 9 de 1979 (Salud de individuos en sus ocupaciones) 3) Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (SST) 4) Decreto 052 de 2017 5) Resolución 1111 de 2017 – Estándares Mínimos del SGSST	SI	SI	Gerente General
		SÓLO SGC Y SGSST	Programas y estrategias desarrolladas dentro de la Institución para intervenir condiciones de trabajo que puedan causar incidentes, accidentes, enfermedades laborales y que ayuden al control del ausentismo.	NECESIDAD		SI	SI	Gerente General
		SÓLO SGC Y SGSST	Cumplimiento de las normas y legislación vigente en cuanto a SST aplicable a la Institución y a su Sistema de Gestión	NECESIDAD		SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 4. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Alta dirección

ORGANIZACIÓN KS LTDA

PARTE INTERESADA	CATEGORIA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
ALTA DIRECCIÓN	ESENCIAL	SOLO SGSST	Conservar los documentos y registros que soportan el SG-SST	NECESIDAD	1) Artículo 13 del decreto No. 443 de 2014	SI	NO	Gerente General
		LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Mantener o mejorar los Sistemas de Gestión Integrados bajo el esquema de las Normas ISO	EXPECTATIVA	(NTC-ISO 9001:2015) (NTC-ISO 14001:2015) (NTC-ISO 45001:2018)	NO	SI	Gerente General
		SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar la confidencialidad de la información del resto de las partes interesadas .	NECESIDAD	1) Ley de Habeas Data - 2) Ley 1581 del 17 de octubre de 2012 (Protección Datos Personales)	SI	NO	Gerente General
		SÓLO SGC Y SGSST	Generar ingresos y rentabilidad.	NECESIDAD	N/A	NO	SI	Gerente General
		LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Cumplir con los objetivos y metas propuestas.	EXPECTATIVA	N/A	NO	SI	Gerente General
		SÓLO SGC	Recibir la información de manera oportuna, por las otras áreas de la empresa, para la toma de decisiones.	EXPECTATIVA	N/A	NO	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 5. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Empleados administrativos

ORGANIZACIÓN KS LTDA

PORTE INTERESADA	CATEGORIA DE PRIORIZACION	RELACION CON SISTEMAS DE GESTION	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACION	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Eliminación de reprocesos y plan de mejoramiento continuo en los mismo en pro de la eficiencia y eficacia de las áreas administrativas.	EXPECTATIVA	1) Modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001 2) Modelo de Gestión Procesos Institucional	NO	SI	Gerente General y Area administrativa
			Derecho a gozar de un medio ambiente sano, así como la garantía del cumplimiento de los derechos Socio-Laborales (incluido pago oportuno) que promuevan un ambiente laboral seguro que permita intervenir condiciones de trabajo que puedan causar incidentes, accidentes, y enfermedades laborales	NECESIDAD	1) Art. 79 Constitución Política: Ambiente sano, proteger diversidad, fomentar educación para tales fines 2) Decreto 1072 del 26 de mayo de 2015 – Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo (SST) 3) Decreto 052 de 2017 4) Resolución 1111 de 2017 – Estándares Mínimos del SGSST 5) Código Sustantivo del Trabajo	SI	SI	Gerente General y Area administrativa
			Mecanismos de respuesta oportuna a PQRSD y retroalimentación respecto a su desempeño	EXPECTATIVA	1) Art. 23-74 Constitución Política 2) Decreto 1069 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia del Derecho, relacionado con la presentación, tratamiento y radicación de las peticiones presentadas verbalmente 3) Decreto 1166 de 2016 - Criterios normativos para PRRSD	NO	SI	Gerente General
			Implementar buenas prácticas ambientales que conlleven al uso eficiente y racional de recursos naturales (ahorro, uso continuo y sostenido del agua, la energía y los consumibles así como el efectivo tratamiento y manejo integral de residuos) en el desarrollo de las actividades organizacionales	NECESIDAD	1) Decreto 1575 de 2007 - Control de la Calidad del Agua para Consumo Humano 2) Decreto 3102 de 1997 - Equipos y Sistemas de bajo consumo de agua 3) Ley 373 de 1997 - Programa para el uso eficiente y ahorro del agua 4) Resolución 180919 de 2010 - Programa de Uso Racional y Eficiente de la Energía	SI	SI	Gerente General
			Información sobre medidas y acciones para actuar en caso de emergencia	NECESIDAD	1) Ley 09 de 1979 (Art.96) - Código Sanitario Nacional 2) Ley 1523 de 2012 - Política Nacional Gestión del Riesgo Desastres 3) Decreto 1072 de 2015 (Artículo 2.2.4.6.25) - Prevención, preparación y respuesta ante emergencias 4) Resolución 1111 de 2017 – Estándares Mínimos del SGSST	SI	SI	Gerente General
	ESENCIAL	SÓLO SGC	Garantizar a los colaboradores información e instrucciones claras.	EXPECTATIVA	N/A	SI	SI	Gerente General
			Derecho a recibir un trato respetuoso y formal, (Clima organizacional)	NECESIDAD	Ley 1712 de 2014, Artículo 3	SI	SI	Gerente General
			Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores dentro del centro laboral o con ocasión de su trabajo.	NECESIDAD	Ley 1562 de 2012	SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 6. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Empleados en misión

ORGANIZACIÓN KS LTDA

PARTE INTERESADA	CATEGORÍA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
EMPLEADOS EN MISIÓN	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar el pago del salario de los operarios a tiempo, derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo.	NECESIDAD	Ley Num. 50 de 28 de diciembre de 1990			
		SOLO SGSST	Implementar el uso de manera adecuada de los implementos de protección	NECESIDAD	1) Artículo 4 del decreto 1443 de 2014 2)Artículo	SI	SI	Colaboradores y Gerente General
		SÓLO SGC Y SGSST	Garantizar la confidencialidad de la información	NECESIDAD	1) Ley de Habeas Data - 2) Ley 1581 del 17 de octubre de 2012 (Protección Datos Personales)	SI	NO	Gerente General
	IMPORTANTE	SÓLO SGC Y SGA	Desarrollar programas y actividades propio de la Responsabilidad Social en sus dimensiones ambientales, sociales y económicas.	EXPECTATIVA	1) Proyecto de ley 70 de 2010: Promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables 2) ISO 26000: Construcción de Planes de RSE	NO	NO	Gerente General
	ESENCIAL	SÓLO SGC Y SGSST	Recibir información de manera oportuna e instrucciones claras.	NECESIDAD	N/A	NO	SI	Gerente General y Área administrativa
		SÓLO SGC Y SGSST	Derecho a recibir un trato respetuoso y formal, (Clima organizacional)	NECESIDAD	1) Ley 1712 de 2014, Art 3 Art. 2) 79 Constitución Política: Ambiente sano, proteger diversidad, fomentar educación para tales fines	SI	SI	Gerente General y Área administrativa
		SÓLO SGC Y SGSST	Contar con las herramientas necesarias y en buen estado para poder laboral	NECESIDAD	N/A	SI	SI	Gerente General
		LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores dentro del centro laboral o con ocasión de su trabajo.	NECESIDAD	Ley 1562 de 2012	SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores

Anexo 7. Necesidades de las partes interesadas de la empresa – Comunidad

ORGANIZACIÓN KS LTDA

PARTE INTERESADA	CATEGORÍA DE PRIORIZACIÓN	RELACIÓN CON SISTEMAS DE GESTIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	CLASIFICACIÓN	REQUISITOS LEGALES Y OTROS REQUISITOS	RIESGOS LEGALES	RIESGOS OPERATIVOS	PROCESOS (MACRO) RELACIONADOS EN EL CUMPLIMIENTO DE N/E
COMUNIDAD	ESENCIAL	LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Derecho a gozar de un medio ambiente seguro y saludable (Contaminación Visual y Auditiva) Garantizar bajo impacto ambiental.	NECESIDAD	1) Art. 79 Constitución Política: Ambiente sano, proteger diversidad, fomentar educación para tales fines Resolución 0627 de 2006 - Norma Nacional: Niveles máximos permisibles de emisión de ruido y ruido ambiental 2) Resolución 8321 de 1983 - Protección y conservación de la Audición de la Salud y el bienestar de las personas, por causa de la producción y emisión de ruidos	SI	SI	Gerente General
		LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Desarrollar programas y actividades propio de la Responsabilidad Social en sus dimensiones ambientales, sociales y económicas.	EXPECTATIVA	1) Proyecto de ley 70 de 2010: Promoción de comportamientos voluntarios, socialmente responsables 2) ISO 26000: Construcción de Planes de RSE	NO	NO	Gerente General
		LOS TRES SISTEMAS GESTIÓN	Información sobre medidas y acciones para actuar en caso de emergencia	NECESIDAD	1) Ley 09 de 1979 (Art.96) - Código Sanitario Nacional 2) Ley 1575 de 2012- Gestión integral de riesgo contra incendio 3) Ley 1523 de 2012 - Política Nacional Gestión del Riesgo Desastres 4) Decreto 1072 de 2015 (Artículo 2.2.4.6.25) - Prevención, preparación y respuesta ante emergencias	SI	SI	Gerente General

Fuente: Autores