Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Estudios de Post Grado
Área Académica de Ciencias Económicas y Sociales
Trabajo de Especialización de Administración de Empresas

Elaboración de un Plan Estratégico de una Empresa Consultora de Recursos Humanos

Tutor:
Rodríguez Hernández, Fabiola

Autor:
Rodríguez Sicilia, Jacobo

Caracas, Enero 2005

I. ÍNDICE

I. ÍNDICE 2

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7

III. OBJETIVOS 8

1. Objetivo General 8

2. Objetivos Específicos 8

IV. MARCO TEORICO 9

1. La Organización 9

2. Misión y Visión 10
2.1 Visión 10
2.2 Misión 10

3. Diagnostico Estratégico 10
3.1 Matriz DOFA 11
3.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter 11
3.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG) 12

4. Definición de Objetivos 13

5. Análisis y Plan Estratégico 14

V. MARCO METODOLOGICO 15

1. Tipo de Investigación 15
1.1 Descriptivo: 15

2. Tipo de Diseño de Investigación 15
2.1 No experimental: 15
2.2 Transeccional: 15

3. Fuente de Recolección de Información 15

VI. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA 16

1. Estructura Legal 16

2. Breve Historia 16

3. Tipos de Productos y Servicios en Venezuela 16
3.1 Prácticas desarrolladas en Venezuela en la actualidad 16

4. Productos Sustitutos 17

5. Principales Competidores.....17

6. Principales Clientes.....18
6.1 Tecnología / Telecomunicaciones 18
6.2 Petróleo 18
6.3 Consumo Masivo 18
6.4 Banca y Seguros 19
6.5 Otros 19

7. Principales Proveedores.....19

8. Procesos productivos.....20

9. Personal.....20

10. Organización.....20
10.1 Organigrama 21

11. Relaciones de Propiedad con Grupo Económicos y Empresas Extranjeras.....22

12. Datos económicos y financieros.....22
12.1 Balances Generales 2000, 2001 y 2002. 22
12.2 Estados de Resultados del 2000, 2001 y 2002.....23

VII. DEFINICION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO - MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS.....24

1. Detección de Necesidades: 24
1.1 Necesidades de los Clientes 24

2. Misión actual de la organización.....24

3. Valores actuales de la organización 24

4. Propuesta de Valor planteada a la consultora 24

5. Posición Situacional 25

6. Visión planteada a la consultora 25

7. Propósito Estratégico que debe perseguir la consultora.....25

8. Objetivos Estratégicos que debe buscar la consultora 26

9. Definición de objetivos a través del Balanced ScoreCard 26
9.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera.....26
9.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente 27
9.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos.....28
9.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro.....28

10. Análisis de síntomas en función del nivel y tendencia mostrado por los indicadores. 28
10.1 Vinculados a la Perspectiva Financiera 28
10.2 Vinculados a la Perspectiva del Cliente 29
10.3 Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos.....30

10.4 Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro.....30

11. Evaluación global de la situación de la empresa. 30

VIII. DETERMINACION DE LA MATRIZ DOFA A PARTIR DE LA EXPLICACIONES DE LOS SÍNTOMAS 31

1. Definición de Matriz Pares Producto – Mercado 31
1.1 Productos:.....31
1.2 Mercados: 31
1.3 Pares Producto - Mercado 31

2. Matriz Boston Consulting Group 32
2.1 Producto Estrella 32
2.2 Producto Vaca.....32
2.3 Producto ¿?.....33
2.4 Producto Perro 33
2.5 Producto Pulga 33

3. Determinación de Fortalezas y Debilidades.....33
3.1 C1: Síntomas.....33
3.2 C2 y C3: Causales Críticas 36
3.3 C4: Causales de Raíz 38
3.4 Principales Fortalezas y Debilidades 39

4. Determinación de Oportunidades y Amenazas Actuales.....40
4.1 Amenazas 40
4.2 Oportunidades 40

IX. REVISION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO - MISION, VISUALIZACIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, PRIORIDADES DE LOS INDICADORES 41

1. Nueva Misión Planteada 41
1.1 Propuesta de Valor planteada revisada 41

2. Propósito Estratégico planteado 41

3. Estrategia Genérica (M. Porter).....41

4. Visión planteada a la consultora 41

X. DEFINICIÓN DE SITUACIÓN DESEADA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO Y FIJACIÓN DE METAS 42

1. Visualización revisada a 5 y 10 años 42

2. Fijación de Metas para los Objetivos del Balanced ScoreCard.....43
2.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera.....43
2.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente 44
2.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos.....44
2.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro.....44

3. Diagrama Causa – Efecto 45
3.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera 45
3.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente 46
3.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos 46
3.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro 46
3.5 Vector 1: Maximizar el Valor Agregado 47
3.6 Vector 2: Fortalecimiento del Proceso de Mercadeo 47
3.7 Vector 3: Orientación de una Estrategia Tecnológica 48

XI. SELECCION Y DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERICA 49

XII. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS 50

1. Modelo de Porter 50
1.1 Identificación de Fuerzas a través del análisis del entorno competitivo (modelo de M. Porter) 50
1.2 Principales fuerzas identificadas en el sector 53
1.3.- Identificación de fuerzas en sector geográfico 54
1.4.- Identificación de fuerzas en el resto del mundo 54

2. Lista Resumida de Fuerzas 54

3. Análisis de Motricidad y Dependencia 55
3.1. Para las fuerzas del sector 55
3.2 Todas las Fuerzas 56
3.3 Fuerzas con de Alta Motricidad-Dependencia y Mayor Incertidumbre 58

4. Análisis de Incertidumbre 58

5. Construcción y Análisis de Escenarios 58
5.1 Escenario Actual 58
5.2 Escenario Objetivo 59
5.3 Escenario Probable 1 59
5.4 Escenario Probable 2 59
5.5 Escenario Desafiante 60

6. Evolución Dinámica de los Escenarios 60

XIII. SELECCION Y DEFINICION DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA GENERICA Y ALCANZAR EL ESCENARIO OBJETIVO 61

1. Matrices DOFA 61
1.1 Escenario Actual 61
1.2 Escenario Probable 1 63

2. Transformación de la Cadena de Valor y Modelo de Negocio 65
2.1 Escenario Actual 65
2.2 Escenario Probable 1 67

3. Scorecard del Balanced ScoreCard 69
Se establecieron por parte del investiador los nuevos objetivos de la organización en cada uno de los escenarios 69

3.1 Escenario Actual.....69
3.2 Escenario Probable 1.....73

XIV. EVALUACION DE REACCION DE LOS GRUPOS DE PODER Y DEFINIR LAS ACCIONES POLITICAS.....77

1. Grupos Internos.....77

2. Grupos Externos.....77

3. Análisis del Campo de Fuerza.....78

4. Acciones Políticas.....79
4.1 Seguir fortaleciendo las relaciones comerciales, especialmente en el área petrolera. 79
4.2 Captar nuevos clientes que tengan mayor fortaleza financiera para sobrellevar la crisis.....79
4.3 Desarrollar productos competitivos 79
4.4 Estar preparados para la captación de nuevos clientes que la competencia está perdiendo. 79
4.5 Involucrar al personal talentoso de la consultora en proyectos innovadores y retadores que permita desarrollar y ampliar sus destrezas y competencias.....79
4.6 Seguir reforzando la imagen y posicionamiento como proveedor líder del mercado. 79
4.7 Diseñar planes de carrera que vinculen a los empleados con el éxito de la empresa. 79
4.8 Incluir dentro del Modelo de Negocio el empleo de las tecnologías adecuadas 79
4.9 Desarrollar herramientas automatizadas para la recolección de la información que permitan disminuir el tiempo invertido. 80
4.10 Mejoramiento y optimización de los sistemas información actuales. 80
4.11 Hacer énfasis en el uso de Internet para aumentar la productividad y como herramienta de mercadeo.....80
4.12 Diseño de una estrategia Formal de Mercadeo anual y generación del plan de negocio a 5 años. 80
4.13 Disminuir el porcentaje de tiempo que el consultor de ventas dedica al área de operaciones. 80
4.14 Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de ofrecer los productos existentes y detectar posibles requerimientos antes que el cliente realice el requerimiento. 80
4.15 Implantación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM) 80

XV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....81

XVI. BIBLIOGRAFÍA.....83

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones en nuestra era contemporánea, juegan un papel trascendental en las diferentes áreas constitutivas de la sociedad tales como la económica, política, cultural, entre otras. Para nadie es un secreto la constante y dinámica interacción que ellas mantienen continuamente con su contexto, estableciéndose una relación, donde cada una de las partes ejerce una influencia mutua.

Tomando en consideración actual el entorno cambiante y competitivo, y las mayores exigencias de los clientes se hace necesario que toda organización para sobrevivir tenga establecida una estrategia organizacional que le permita establecer pautas de acción y así lograr los objetivos planteados.

La elaboración de la estrategia debe tomar en consideración el plano financiero, el plano de recursos, tanto humanos y como tecnológicos, y los procesos de la organización.

La elaboración de la estrategia organizacional conlleva la realización de las siguientes acciones fundamentales (López, 2003):

- Determinar la misión, visión y propuesta de valor de la organización
- Analizar el entorno de la organización
- Analizar las fortalezas y debilidades de la organización
- Fijar objetivos a alcanzar en diversos horizontes y escenarios
- Desarrollar la estrategia para implantar dichos planes

Se ha seleccionado una empresa consultora de Recursos Humanos como marco para el desarrollo de la investigación. Las empresas consultoras no poseen un proceso operativo formal de transformación de bienes, sino que basan su negocio en el servicio, producto del capital humano de su gente.

Por tener una razón de ser que se orienta altamente al servicio cliente, es necesario que su estructura interna se adapten de manera rápida a las nuevas realidades del cliente y su entorno. Los clientes necesitan respuestas de máxima calidad que le ayuden en su toma de decisiones y con el mejor tiempo de respuesta posible. Por lo tanto, la manera en como se organizan y redimensionan los procesos operativos de manera eficiente, determina en gran medida que dichos tiempos de respuesta sean rápidos y por ende que la organización sea exitosa.

La tecnología cada vez más esta afectando este tipo de compañías, la manera en como nos comunicamos con el cliente y la forma electrónica y automatizada de entrega de resultados influyen e impactan en gran manera en como se traza una estrategia de negocio orientada en una dirección tecnología.

Es por ello que con el desarrollo de la presente investigación se buscará realizar un diagnostico general de la empresa consultora con la finalidad de detectar analizar su procesos, orientación estratégica, capacidades y recursos, así como el contexto que la rodea, con la finalidad de desarrollar un plan de acción que proponga mejoras y cambios orientadas en lograr los objetivos planteados y a materializar la estrategia propuesta. Dicha estrategia tiene como último fin la búsqueda de la rentabilidad de la organización, creando unas bases financieras sólidas que permitan generar valor al accionista.

III. OBJETIVOS

1. Objetivo General

- Elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Consultora de Recursos Humanos

2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la realidad interna de la Consultora en términos de su estructura legal y organizacional, características, lineamientos, procesos y productos. (Capítulo VI)
- Determinar y explorar la situación y capacidad financiera de la Empresa (Capítulo VI)
- Identificar y revisar el direccionamiento estratégico de la Empresa (Capítulo VII y IX)
- Realizar un análisis del entorno referencial e interno en términos de Oportunidades y Amenazas, Debilidades y Fortalezas (Capítulo VIII)
- Establecer Metas estratégicas para la organización (Capítulo X)
- Seleccionar y definir la estrategia genérica (Capítulo XI)
- Definir los escenarios probables (Capítulo XII)
- Seleccionar y Definir las acciones estratégicas que permitan implantar la estrategia genérica y alcanzar al escenario objetivo (Capítulo XIII)
- Evaluar la reacción de los grupos de poder y definir acciones políticas (Capítulo XIV)

IV. MARCO TEORICO

1. La Organización

Es indudable la importancia que han venido teniendo las organizaciones dentro del devenir de la sociedad industrial contemporánea, su relación con el medio ambiente es constante y directa, con una alta influencia mutua entre ellas.

Una de las justificaciones que tienen las organizaciones a través de su desarrollo en el mundo moderno, es su capacidad para satisfacer de la manera más oportuna las constantes y complejas necesidades, quedando determinado su éxito y supervivencia, en la manera como ellas racionalmente suplen las mismas.

En las organizaciones modernas el elemento racional se encuentra presente tanto en una dimensión externa, en el sentido de que la organización es parte de un sistema macro-social racionalmente constituido al cual debe responder de manera igualmente racional, y en una dimensión interna, desde la perspectiva de que dentro de la misma deben existir mecanismos eficientes y lógicamente estructurados que permitan la consecución de ciertos objetivos.

Según Schein (1972) para entender las organizaciones se deben tener en cuenta ciertas consideraciones, tales como: 1) Concebir la organización como un sistema abierto, 2) Entender a la organización como un sistema de múltiples propósitos y funciones, 3) Ver a las organizaciones como constitutivas de muchos subsistemas que interactúan entre si, 4) Estar conscientes que debido a la interdepencia entre los subsistemas un cambio en algunos de ellos puede afectar a los demás, 5) Debido a la estrecha relación organización medio ambiente es difícil precisar las fronteras de cada uno de ellos.

(Antonorsi, 1995, pag. 49) considera "la empresa como una organización, como un sistema de partes interrelacionadas, en la cual todos los componentes deben estar integrados armónicamente para el logro eficiente de sus propósitos." Estas partes son:

La estrategia: Es el conjunto de acciones de una organización orientada al logro de sus objetivos, tomando en cuenta factores internos y externos de la misma. Ella esta compuesta por la misión, visión, los objetivos, las estrategias propiamente dichas y los planes de acción.

Los procesos: Son las secuencias de actividades programadas y ejecutadas coordinadamente para la consecución de objetivos.

La estructura organizativa: Constituida por las relaciones de trabajo formalmente definidas, las cuales implican división del trabajo y asignación de responsabilidades.

Sistemas gerenciales: Constituidos por los procedimientos que hacen funcionar a la organización como tal, entre ellos se encuentran los sistemas de planificación, sistemas de presupuestos, los sistemas de control y los sistemas de información.

Cultura y valores: Constituidos por el conjunto de creencias, valores y patrones que la identifican.

Personal: Conjunto de miembros, integrantes o trabajadores de todo tipo y nivel que colaboran con la organización.

Conocimiento: Representado por las habilidades intelectuales que poseen el personal de la organización.

Finanzas: Son el conjunto de recursos económicos que necesita la organización para: inversiones, capital de trabajo, adquisición de insumos, remuneración del trabajo.

Infraestructura y equipos: Representado por los elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la organización, entre los cuales se encuentran, los edificios, los terrenos, instalaciones, etc. (Antonorsi, 1995).

2. Misión y Visión

2.1 Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión debe poseer los siguientes elementos.

- Formulada por los líderes de la organización
- Debe tener una dimensión en el tiempo
- Integradora
- Amplia y Detallada
- Positiva y alentadora
- Realista y Posible
- Consistente
- Debe ser difundida interna y externamente (Serna, 2003)

2.2 Misión

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

El establecimiento de la Misión de una empresa le permite:

- Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización
- Definir un punto de referencia para la planeación y desarrollo de la empresa
- Lograr un compromiso de los miembros de la organización con la definición del negocio
- Obtener el conocimiento y lealtad de los clientes y relacionados externos
- Proyectar la imagen corporativa de la empresa (Serna, 2003)

3. Diagnostico Estratégico

El diagnostico estratégico sirve para establecer un análisis actual de la situación de la empresa desde el punto de vista interno como su relación con el contexto que lo rodea.

Existen varios tipos de análisis que se pueden realizar para obtener un diagnostico de la empresa. La matriz DOFA permite realizar un diagnostico general externo e interno, por otro lado el modelo de Porter complementa un análisis externo tomando en consideración las fuerzas competitivas del entorno.

La matriz de Boston Consulting Group, permite obtener información sobre los productos de la empresa, penetración en el mercado y su crecimiento de la Industria de referencia.

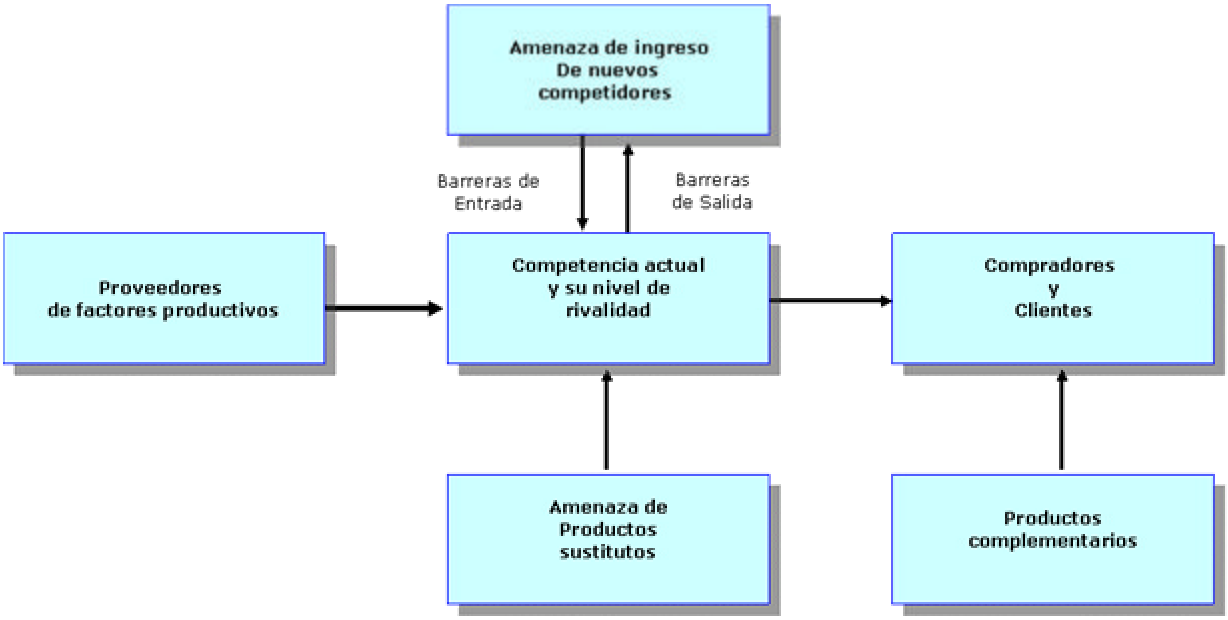
3.1 Matriz DOFA

El nombre de la matriz DOFA, corresponde a las iniciales de los términos Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que representan cada cuadrante de la matriz.

Las Debilidades y Fortalezas miden en lo interno la capacidad que tiene la empresa para desempeñarse correctamente en su medio. Las Oportunidades y Amenazas, presentan las características del entorno, en los cuales está envuelta la organización. La matriz debe ser definida en término de un análisis de impacto, con la finalidad de convertir cada uno de sus cuadrantes en factores claves del éxito (Serna, 2003).

3.2 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es un enfoque muy popular para la planificación de una estrategia corporativa, el cual se enfoca en 5 fuerzas, las cuales determinan la secuencia de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea principal del modelo es que cada organización debería evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia. Dichas fuerzas son explicadas a continuación. (Porter 1980, citado por López 2003).



Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores: Es muy difícil competir cuando en un mercado o en unos de sus segmentos los competidores están bien posicionados, son muy numerosos y sus costos fijos son muy altos, pues constantemente estarán enfrentados a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y nuevos productos.

Amenaza de ingresos de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, sobre todo si los mismos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza consiste en la capacidad de organización de los proveedores, por medio del cual suman recursos que les permiten imponer condiciones de precios y cantidad de pedidos. Dicho poder aumenta cuando no existen productos sustitutos de dichos insumos o son de muy alto costo. Existe el riesgo también que el proveedor decida integrase hacia delante y que empiece a competir directamente.

Poder de negociación de compradores: Los compradores serán mas fuertes en la medida que estén mejor organizados, tengan una mayor cantidad de productos sustitutos, que el producto no este bien diferenciado o que sea de bajo costo para el cliente. Esto le permite negociar y exigir en los productos una reducción de precios y una mejor calidad de los mismos. Nuevamente aquí esta presente un riesgo de integración, esta vez hacía atrás.

3.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG, creada por el Grupo de Consultores de Boston, muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. Los componentes de la matriz se dividen en 4 cuadrantes:(Serna, 2003)

Los interrogantes: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas: Los negocios ubicados en el cuadrante II representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Las vacas: Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Estas empresas generan más dinero del que necesitan. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.

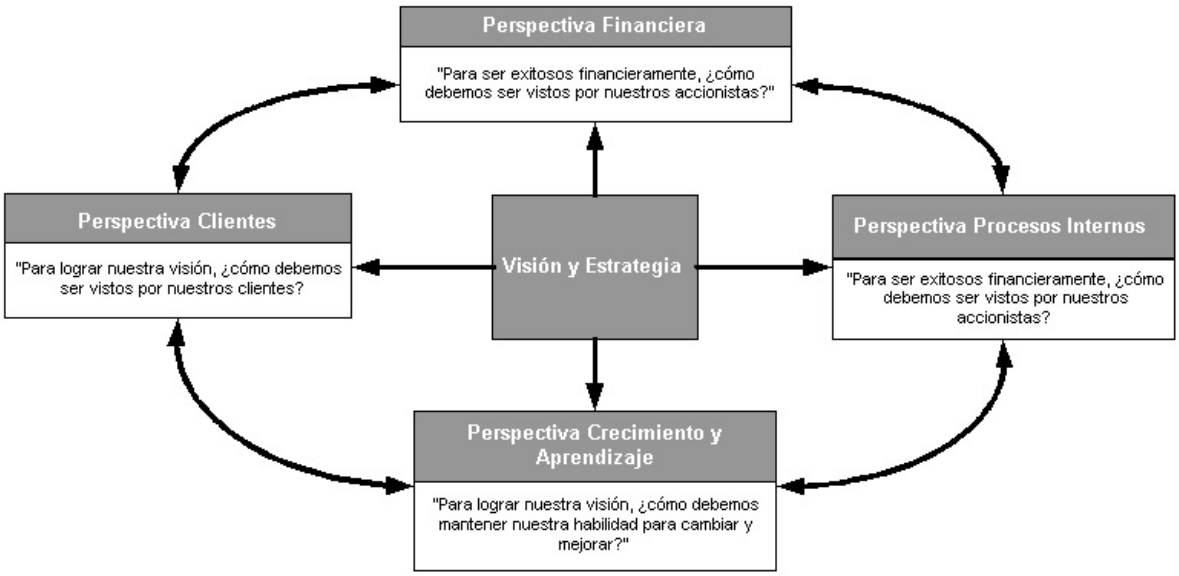
Los perros: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

4. Definición de Objetivos

Una vez que se ha definido el direccionamiento estratégico de la compañía y realizado el diagnostico estratégico se debe proceder a definir cuales son las nuevas directrices y objetivos de la organización.

La herramienta del Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral) sintetiza de manera muy efectiva los ámbitos a tener en consideración para la fijación de objetivos. Esta matriz fue ideada por Robert Kaplan y David Norton a principios de los noventa.

El Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas: La Financiera, la de Clientes, la de Procesos Internos y la de Crecimiento y Aprendizaje (Kaplan y Norton, 1996)



Perspectiva Financiera: Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las perspectivas del BSC. Cada una de los objetivos seleccionados debe formar parte de una cadena de relaciones de causa efecto. La orientación principal de esta perspectiva es la de maximización del valor de los accionistas.

Perspectiva de Clientes: En la cual se identifican los segmentos del mercado y tipo de clientes en los cuales se ha decidido competir. Una vez que se han detectado las necesidades de los clientes, esta perspectiva servirá para medir las propuestas de valor añadido que estará ofreciendo la organización. Indicadores claves para este cuadrante lo representan la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

Perspectiva de Procesos Internos: Se deben identificar los procesos más críticos de la organización, y no solamente desde el punto de vista operativo, sino que se deben de analizar todo los procesos a través de una cadena de valor completa. Empezando por la Logística Interna de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Comercialización y, Áreas de Apoyo y Soporte.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje: Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios que garantizan el cumplimiento de los objetivos de las otras tres perspectivas. Las variables que se deben tomar en consideración son: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información, la motivación, la delegación de poder y coherencia de objetivos.

5. Análisis y Plan Estratégico

Según Serna (2003) una vez definidos los objetivos globales es necesario identificar las alternativas que tiene la organización para alcanzar dichos objetivos. La identificación de la estrategia debe traducirse en la elaboración de un Plan Estratégico.

La metodología de la Alternativa Estratégica permite identificar la vía por medio de la cual una organización puede definir la estrategia que le permite alcanzar su visión.

Una estrategia genérica permite establecer un objetivo global a todas las unidades estratégicas del negocio que se traduce en proyectos estratégicos en cada una de las áreas críticas de la organización.

Posteriormente se le deben establecer prioridades a cada uno de los proyectos estratégicos, que pasarán a convertirse en los factores claves del éxito.

Los planes estratégicos deben ser establecidos en términos de tiempos de ejecución, responsables al igual que factores de medición que permitan hacer un seguimiento y garantizar la ejecución del mismo.

V. MARCO METODOLOGICO

A continuación se procederá a definir la metodología aplicada a la presente investigación, a través de la cual se pretende dar respuestas a las interrogantes planteadas

1. Tipo de Investigación

1.1 Descriptivo:

La presente investigación busca medir y especificar las propiedades y características de una empresa consultora de recursos humanos, al igual que realización de su Plan Estratégico, partiendo de su situación actual y tomando en consideración su realidad y el entorno que la rodea.

2. Tipo de Diseño de Investigación

2.1 No experimental:

"La investigación no experimental o expofacto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (Kerlinger, 1979, citado por Hernández y otros, 1994, pag 189). La realidad de la organización será estudiada en su ambiente real sin ningún tipo de intervención que pudiera alterar los resultados.

2.2 Transeccional:

Para dicha investigación la recolección de la información fue efectuada en un tiempo único.

3. Fuente de Recolección de Información

Según Cea (1998) el diseño de investigación debe estar condicionado por los objetivos del estudio (exploratorio, descriptivo, explicativo, predictivo y evaluativo), de igual modo dichos objetivos definen las técnicas de recolección de información. Es por ello que para propiciar un acercamiento al tema de estudio se recolectó y analizó la información proveniente de fuentes primarias, tales como, libros, publicaciones periódicas, tesis, leyes, documentos, internet, entre otras, las cuales permitieron obtener la aproximación teórica requerida para su sustento.

Dada la naturaleza de la información, una vez estructurada la base teórica de la investigación se procedió a llevar a cabo las actividades de obtención y recolección de datos, a través del acceso a directo a la Consultora de Recursos Humanos, a cuyos empleados se les realizó entrevistas abiertas, a fin de obtener información que permitiera complementar dicha investigación.

Las personas entrevistadas fueron: Gerente General, Controller y Gerente de Información. De igual modo el autor de la presente investigación desempeña el cargo de Consultor Sr. en la consultora, lo cual permitió tener un mejor entendimiento del funcionamiento de la empresa, al igual que el acceso a la intranet de la empresa como fuente de información.

El Controller proporcionó la información relacionada con los Estados Financieros de la empresa, que permitieron después la realización de análisis y cálculo de razones financieras. Las entrevistas con el Gerente General, el Gerente de Información y el conocimiento propio permitieron obtener información sobre la estrategia inicial de la empresa, productos, competidores y direccionamiento estratégico.

Cada capitulo de la investigación hace referencia a los nuevos aportes y desarrollos del investigador y cual es la información que existía de manera previa al desarrollo de la misma.

VI. PRESENTACIÓN RESUMIDA DE LA EMPRESA

1. Estructura Legal

La Consultora de RRHH es una subsidiaria de una empresa Multinacional Americana con más de 100 años de experiencia, líderes a nivel mundial en las áreas de Consultoría Gerencial, y otras áreas específicas de consultoría, siendo el área de Recursos Humanos la que se desarrollara en esta investigación. Es una empresa pública que cotiza en la bolsa de Nueva York.

2. Breve Historia

La Consultora de RRHH, es la empresa líder a nivel mundial, en consultoría de Recursos Humanos, planes de jubilación y beneficios para empleados. Se fundó en Canadá en el año de 1945.

El grupo empresarial al que pertenece se encuentra listado entre las empresas Fortune 500, teniendo una facturación anual a nivel mundial de US $10 millardos.

Para los años 80, la consultora comenzó a liderizar la firma dentro de sus negocios a nivel mundial; en su mayor parte a través de una serie de fusiones con otras firmas consultoras de alta calidad.

Durante los 90, la consultora se expandió dentro de América Latina, Europa Oriental, y el lejano Oriente, mientras continuaba su crecimiento y fortalecimiento en Europa, Australia y los Estados Unidos.

En la actualidad cuenta con mas de 16.000 empleados a nivel mundial y tienen presencia en 40 países y territorios alrededor del mundo con un total de 122 oficinas. En el 2001, los ingresos fueron aproximadamente 1.7 Billones de dólares.

En Latinoamérica, la consultora tiene oficinas en Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Venezuela, y tiene influencia también sobre Perú, Ecuador, Uruguay y Centro América.

En Venezuela empieza operaciones en el año 2000 con la compra de una empresa local venezolana que se había fundado en el año 1991. Cuenta con una sola oficina en la ciudad de Caracas.

3. Tipos de Productos y Servicios en Venezuela

La consultora de RRHH a nivel Mundial posee muchas prácticas o áreas de influencia. En Venezuela sin embargo, por el tamaño país y por las oportunidades de negocios, solamente está desarrollada una práctica.

Cuando algún cliente local requiere de algún servicio sobre alguna práctica que no está presente en Venezuela, la consultora lo trabaja con personal de la misma firma pero de otros países donde existan los expertos del tema.

3.1 Prácticas desarrolladas en Venezuela en la actualidad

3.1.1 Servicios de Información (Global Information Services - GIS)

1. Sistema de Compensación Total (SCT): solución automatizada que permite obtener información actualizada del mercado salarial, desde la computadora del cliente, de rápido y fácil acceso, y con garantía de máxima confidencialidad. Provee de manera inmediata

información salarial puntual de las distintas posiciones, grupos de posiciones, áreas funcionales y estructurales de la compañía, mediante los indicadores estadísticos comúnmente utilizados. El cliente selecciona las empresas de la base de datos de la Consultora.

2. Job Pricing: Reporte cuantitativo para posiciones individuales tipo, que permite obtener información detallada del mercado salarial, especificado cada uno de los componentes de la Remuneración Total Anual. Información solicitada para posiciones de Gerente General o para aquellas empresas que no poseen una encuesta salarial completa y les interesa información de algunos puestos puntuales.

3. Encuestas ajustadas al cliente "customizada": La encuesta se diseña de acuerdo con las especificaciones del cliente en términos de:
    a. Fecha de corte de la información
    b. Posiciones a encuestar
    c. Muestra de Empresas (participantes o no en la base de datos de la Consultora)
    d. Metodología (Job Matching, Análisis por Niveles, Regresión)
    e. Alcance (Información Salarial, de Beneficios, Indicadores, etc.)

    El producto es contratado mayoritariamente por empresas multinacionales que contratan los servicios de una encuesta regional para varios países en simultáneo.

4. Encuesta de Nómina Diaria: Estudio que provee información referente a los convenios establecidos al personal amparado por Contratación Colectiva, en materia de:
    a. Salario Diario, Ingreso Mensual y Remuneración Anual de Personal Obrero, agrupados por niveles de especialización técnica
    b. Información cualitativa de 46 Beneficios establecidos en las diferentes Convenciones Colectivas de Trabajo

5. Información de Beneficios: Descripción cualitativa de las prácticas de mercado en materia de otorgamiento de beneficios adicionales al salario, utilizando como referencia un mercado seleccionado por el cliente. Ejemplo: HCM, Seguro de Vida, Asignación de Vehículos, etc.

4. Productos Sustitutos

Información obtenida a través de:
- Levantamiento directo de información por parte de las empresas.
- Indicadores macroeconómicos de mercado:
    - Índices de Precios al Consumidor
    - Canasta Alimentaría
    - Porcentaje de devaluación de la moneda

5. Principales Competidores

Hay Group
Pericaz y Asociados
Towers Perris
Hewitt
Watson Wyatt

6. Principales Clientes

6.1 Tecnología / Telecomunicaciones

- Atento
- Damovo
- Digitel
- EDS
- Ericsson
- Honeywell
- Impsat
- Intergraph
- Microsoft
- NEC
- Rockwell Automation
- Schneider
- Sun Microsystem
- Wincor Nixdorf
- Alcatel
- cantv.net
- HBO Latin America
- Motorola
- Nokia
- Cantv
- Movilnet
- Telcel

6.2 Petróleo

- Ameriven
- ExxonMobil- OCN
- Petrozuata
- SINCOR
- Metanol
- Fertinitro
- ACBL
- Halliburton
- Praxair
- Benton Vinccler
- bp
- ChevronTexaco
- China National Petroleum
- ConocoPhillips
- Lasmo
- Perez Companc
- Statoil
- Tecpetrol
- Teikoku Oil
- Shell Venezuela Productos

6.3 Consumo Masivo

- Cigarrera Bigott
- Colgate - Palmolive
- Monaca
- Empresas Polar
- Nestlé
- Paveca
- Panamco
- Procter & Gamble
- Vencemos
- Diageo
- Heinz
- Keystone Foods
- Unilever
- 3M Manufacturera
- Alimentos Kellogg´s
- Avon
- Alfonzo Rivas & Cía
- Baxter
- Bimbo
- C.A Tabacalera Nacional
- Clorox
- Coca Cola Servicios
- Del Monte
- DHL
- Fama de America
- Filtrona
- General Mills
- Gillette
- Johnson & Johnson
- Johnson & Johnson Medical
- L'Oreal
- Mattel
- Novartis Nutrition
- Pernod Ricard
- Revlon
- Tupperware
- Warner Lambert

6.4 Banca y Seguros

- Banco Venezuela, Grupo Santander
- Banesco
- Banco Provincial BBVA
- Banco del Caribe
- Banco Exterior
- Citibank
- Corp Banca
- Banco Canarias
- Banco Occidental de Descuento
- Del Sur Banca Universal
- Provivienda Entidad de Ahorro y Préstamo
- Adriática de Seguros
- Seguros Banesco
- Seguros Bancentro
- Seguros Caracas
- Seguros La Seguridad
- Seguros Mercantil
- Seguros Royal & Sunalliance
- Seguros La Previsora

6.5 Otros

- Marsh
- Chubb
- Danaven
- Lear de Venezuela
- GlaxoSmithkline
- Johnson & Johnson Medical
- Merck Sharp & Dohme
- Cadena Capriles
- El Nacional
- El Universal
- Amadeus
- Transvalcar
- Organización Diego Cisneros (ODC)
- Sodexho Pass
- Sony Electronics
- Toyota Services de Venezuela

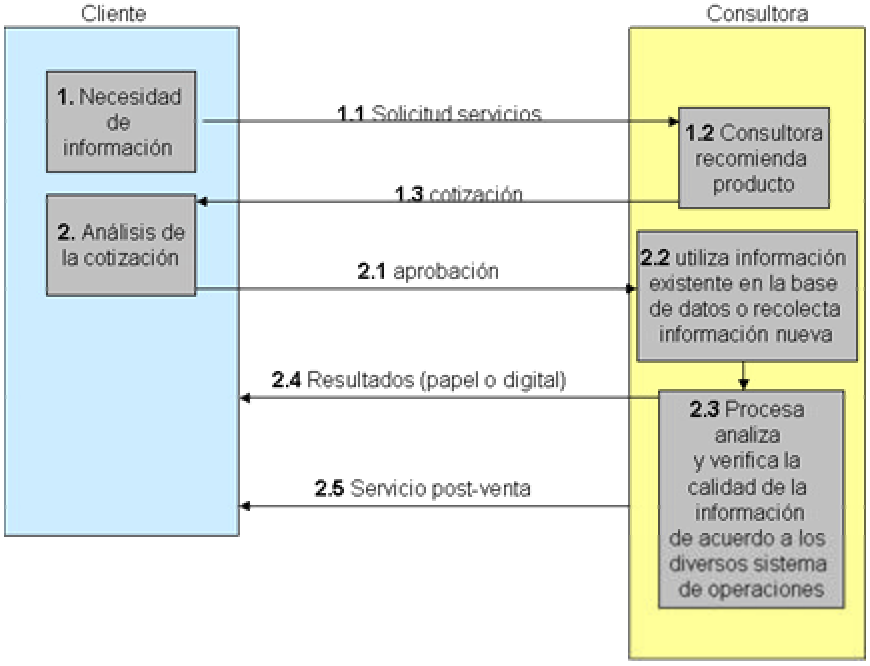
7. Principales Proveedores

Nuestros clientes son a su vez nuestros principales proveedores que nos suministran datos que posteriormente la empresa consultora se encarga de procesar para convertirlos en Información.

Proveedores de servicios de papelería, equipos de tecnología, head hunter, servicio de acceso a Internet, etc.

8. Procesos productivos

A continuación se presenta un flujograma de actidades desarrollado a partir del análisis del levantamiento de información inicial.



9. Personal

La plantilla de personal de la empresa consultora en Venezuela está conformada por 17 personas y se encuentra dividida de la siguiente manera:

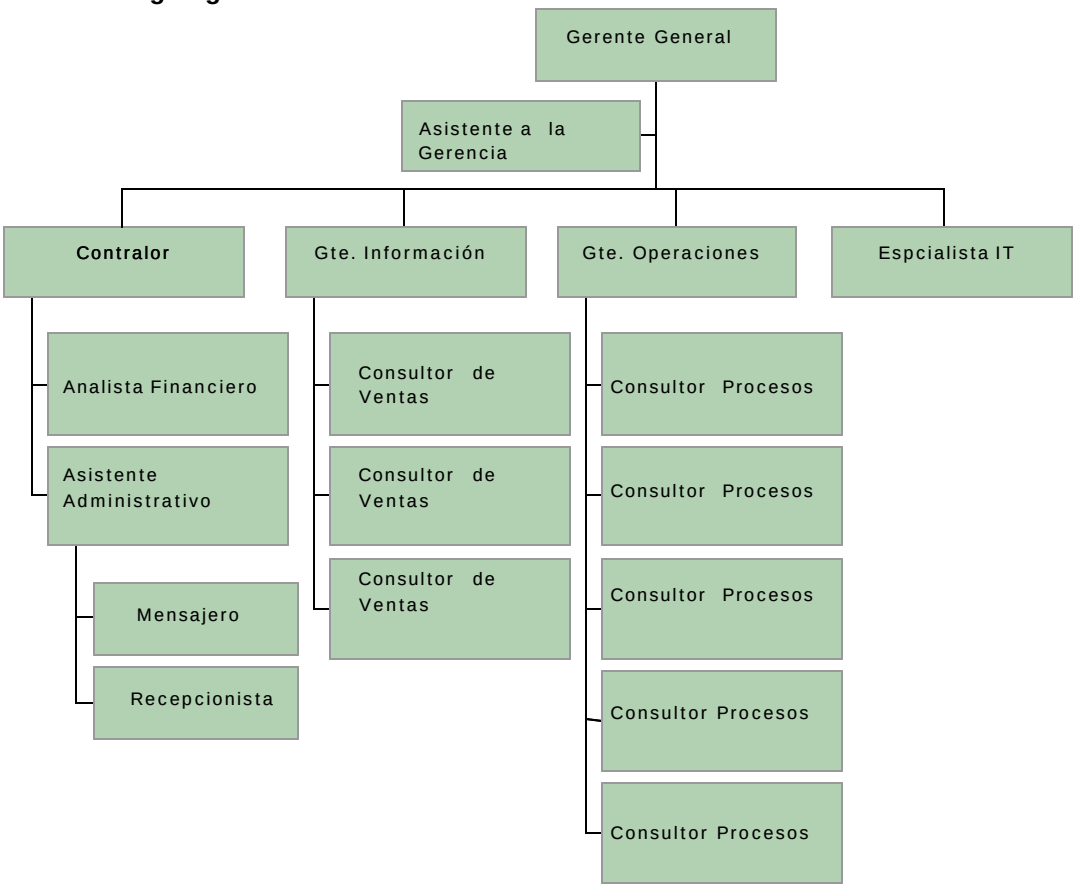
1 Gerente General - (Universitario)
1 Gerente de Información/Comercial - (Universitario)
1 Gerente de Operaciones - (Universitario)
1 Contralor - (Universitario)
3 Consultores de Ventas - (Universitario)
5 Consultores de Soporte/Proceso -(Universitario)
1 Especialista de IT (Universitario)
1 Analista Financiero -(Universitario)
1 Motorizado -(Bachiller)
1 Recepcionista - (T.S.U)
1 Asistente Administrativo - (Universitario)
1 Asistente a la Gerencia

10. Organización

La empresa consultora posee las siguientes áreas funcionales:

Gerencia General
Gerencia de Información y Comercial
Gerencia de Operaciones
Gerencia de Finanzas
Departamento de Tecnología

10.1 Organigrama



11. Relaciones de Propiedad con Grupo Económicos y Empresas Extranjeras

La empresa consultora es una subsidiaria de una multinacional Americana. La multinacional a su vez pertenece a un Holding compuesta por un total de 12 empresas. Las principales áreas de acción son: Asesoría de Riesgo, Corretaje de Seguros y Reaseguros, Manejo y Asesoría en Fondos de Pensiones y Fondos de Inversión, Consultoría en Recursos Humanos y Manejo e Imagen Corporativa.

12. Datos económicos y financieros

12.1 Balances Generales 2000, 2001 y 2002.

CRH

BALANCES GENERALES 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2001 Y 2000
EN VALORES AJUSTADOS
(Expresado en bolívares)

	2,002	2,001	2,000
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
Efectivo	247,304,143	135,590,707	98,261,800
Cuentas por cobrar - Neto	343,962,854	263,517,914	206,509,254
Gastos pagados por adelantado	77,395,319	54,794,574	36,812,952
	668,662,316	453,957,195	341,584,006
MOBILIARIO Y EQUIPOS - Neto	126,243,339	190,624,466	111,838,795
PLUSVALIA - Neto	184,584,992	335,527,256	376,197,227
OTROS ACTIOS	4,868,131	5,681,821	-
TOTAL ACTIVO	**984,358,778**	**985,790,738**	**829,620,028**
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CIRCULANTE			
Porción circulante de préstamo por pagar a largo plazo con accionistas	-	174,063,175	-
Cuentas por pagar	242,799,340	154,989,760	171,096,099
Gastos acumulados por pagar	55,396,868	82,105,187	68,480,111
Ingresos diferidos	100,035,770	89,778,806	81,304,733
Prestaciones sociales por pagar	60,409,782	66,371,942	55,372,553
	458,641,760	567,308,870	376,253,497
PRESTAMO POR PAGAR A LARGO PLAZO CON ACCIONISTA	-	397,858,685	412,386,983
TOTAL PASIVO	**458,641,760**	**965,167,555**	**788,640,480**
PATRIMONIO			
Capital social legal	189,200,000	290,120,268	290,120,268
Aportes para futuras capitalizaciones	336,517,018	-	-
Deficit acumulado	-	(269,497,085)	(249,140,720)
TOTAL PATRIMONIO	**525,717,018**	**20,623,183**	**40,979,548**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**984,358,778**	**985,790,738**	**829,620,028**

12.2 Estados de Resultados del 2000, 2001 y 2002

CRH

ESTADOS DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2002, 2001 Y 2000
EN VALORES AJUSTADOS
(Expresado en bolívares)

	2,002	2,001	2,000
INGRESOS NETOS	1,039,889,762	1,083,028,032	531,050,418
OTROS INGRESOS	6,535,553	3,005,998	1,354,663
	1,046,425,315	1,086,034,030	532,405,081
GASTOS OPERATIVOS			
Personal	770,265,473	678,062,362	502,936,915
Desarrollo de clientes y mercadeo	53,310,263	56,220,063	71,908,152
Operativos de oficina	224,602,760	256,192,199	140,203,360
Depreciación y amortización	115,356,710	97,583,279	40,259,849
	1,163,535,206	1,088,057,903	755,308,277
PERDIDA EN OPERACIONES	(117,109,891)	(2,023,872)	(222,903,195)
OTROS EGRESOS	178,252,857	5,276,075	20,028,299
INGRESO (COSTO) INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO			
Ingresos - Neto	(25,171,179)	(33,565,011)	(21,243,473)
Pérdida en cambio - Neto	(467,470,741)	(36,815,277)	(14,995,161)
Resultado monetario del ejercicio (REME)	145,915,814	57,323,870	30,029,370
	(346,726,106)	(13,056,418)	(6,209,264)
PERDIDA NETA	**(642,088,854)**	**(20,356,365)**	**(249,140,720)**

VII. DEFINICION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO - MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO Y OBJETIVOS

1. Detección de Necesidades:

Tomando en consideración la razón de ser de la organización y enfocandonos en el tipo de servicio de la misma, se identificaron cuales son las necesidades principales de los clientes.

1.1 Necesidades de los Clientes

- Necesidad de información sobre el mercado laboral en materia salarial
- Necesidad de información sobre las principales prácticas de beneficios
- Asesoría sobre la implantación de nuevas estrategias de compensación para mantener la equidad interna y competitividad externa.
- Entrenamiento y capacitación en materia salarial y de beneficios para poder manejar internamente las políticas de compensación.
- Información salarial rápida y actualizada
- Información salarial de mercados foráneos

2. Misión actual de la organización

Ayudar a nuestros clientes a utilizar el poder de su gente para reforzar su éxito en los negocios, generando valor al accionista y creando bienestar a nuestros empleados.

3. Valores actuales de la organización

- Integridad
- Servir a los clientes al nivel más alto de excelencia profesional
- Atraer y desarrollar a la mejor gente
- Pensamiento de liderazgo y compartir el conocimiento
- Espíritu de compañerismo mostrando respeto a todos
- La diversidad de nuestra gente
- Iniciativa personal
- Disfrutar el trabajo

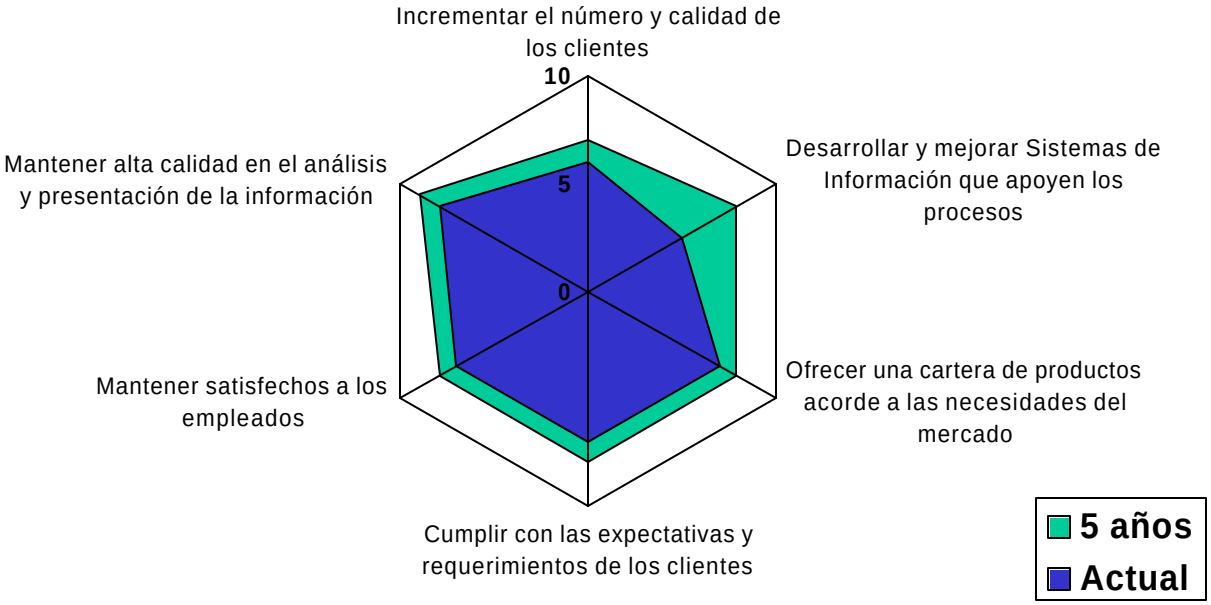
4. Propuesta de Valor planteada a la consultora

La Empresa Consultora de RRHH ayuda a sus clientes a entender, desarrollar, implantar y cuantificar la efectividad de sus programas y políticas de Recursos Humanos. Nuestra meta es ayudar a las empresas a obtener resultados de negocios medibles por medio de su gente.

Trabajamos con nuestros clientes para resolver sus temas más importantes de Recursos Humanos. Tenemos especialistas en las áreas de consultoría de Recursos Humanos de compensación y beneficios a empleados.

5. Posición Situacional

Se utilizó la herramienta del Diagrama Polar para visualizar las 6 dimensiones en las cuales se quiere que la consultora destaque. Haciendo una diferenciación entre su estado actual y el objetivo persequido a 5 años.



	5 años	Actual
Incrementar el número y calidad de los clientes	**7**	**6**
Desarrollar y mejorar Sistemas de Información que apoyen los procesos	**8**	**5**
Ofrecer una cartera de productos acorde a las necesidades del mercado	**8**	**7**
Cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes	**8**	**7**
Mantener satisfechos a los empleados	**8**	**7**
Mantener alta calidad en el análisis y presentación de la información	**9**	**8**

6. Visión planteada a la consultora

Convertirnos en la compañía de preferencia en la asesoría de recursos humanos sacando el mejor provecho de su experticia en el área y los recursos que posee.

7. Propósito Estratégico que debe perseguir la consultora

Ser la primera opción de consultoría en materia de información de Recursos Humanos.

8. Objetivos Estratégicos que debe buscar la consultora

- Seremos el proveedor de preferencia para los clientes que valoran el capital humano
- Utilizaremos nuestra fortaleza global para proveer servicio internacional uniforme a empresas multinacionales y de consultoría de clase mundial a todos nuestros clientes, particularmente a aquellos que aspiren a ser los líderes de su industria
- Profundización de nuestra estrategia de servicios a través de Internet
- Seremos el empleador de preferencia para los mejores profesionales

9. Definición de objetivos a través del Balanced ScoreCard

Tomando en consideración los Estados financieros proporcionados por lo consultora se procedio realizar un analisis de la perspectiva financiera a través de la herramienta del Balance Score Card.

9.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	2002	2001	2000
Valor Agregado: Generación de valor al accionista a través de la obtención de mayores beneficios a menores costos.	EVA (ver tabla anexa)	-460.104.336	-272.858.267	-514.412.438
Rentabilidad: Obtención de un nivel de utilidades que sustenten la operatividad y el crecimiento de la empresa que proporcione una utilidad sobre la inversión superior a la tasa del mercado.	Retorno sobre patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio	-22%	-10%	-544%
	ROI: Utilidad Neta después de impuesto / Activos Totales	-65%	-2%	-30%
	Margen Neto de Utilidad: Utilidad neta después de Impuestos/ Ventas Netas	-62%	-2%	-47%
Crecimiento en Ingresos: Incrementar las ventas a través de los diferentes productos y servicios de la empresa.	Incremento en ventas interanual	-4%	104%	n/a
Riesgo: mantener bajo observación los factores que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.	Razón del Circulante: Activos circulante / Pasivos circulante	1,46	0,80	0,91
	Solvencia: Pasivos totales / Activos Totales	47%	98%	95%

Productividad: Maximizar el desempeño con los recursos disponibles.	Proporción Gastos-Ingresos = Gastos Administrativos y Personal / Ingresos Operacionales	100%	91%	134%
	Ventas / N° Empleados	57M	54M	28M

EVA

CRH

	2,002	**2,001**	**2,000**
Ingresos por ventas	1,039,889,762	1,083,028,032	531,050,418
Costo de venta	n/a	n/a	n/a
Venta Neta	1,039,889,762	1,083,028,032	531,050,418
Gastos Administrativos	1,163,535,206	1,088,057,903	755,308,277
Gastos por ventas	n/a	n/a	n/a
ISLR	-	-	-
Beneficios Operativos	**(123,645,444)**	**(5,029,871)**	**(224,257,858)**
Pasivo a Largo Plazo	-	397,858,685	412,386,983
Patrimonio	525,717,018	20,623,183	40,979,548
Capital Empleado	**525,717,018**	**418,481,868**	**453,366,531**
Tasa libre de riesgo	4%	4%	4%
Beta del capital común	0.50	0.50	0.50
Riesgo de mercado	10%	10%	10%
Costo de Capital	**0.64**	**0.64**	**0.64**
EVA	**(460,104,336)**	**(272,858,267)**	**(514,412,438)**

9.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

En la perspectiva de Cliente se establecieron objetivos a seguir, con sus respectivos indicadores de medición, los cuales permiten ver la realidad y evolución de la organización en un periodo de 3 años.

Objetivo	**Indicador**	**2002**	**2001**	**2000**
Mejorar la Satisfacción del Cliente: Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.	Grado de satisfacción en encuestas a clientes, escala Likert 1(min.) – 5 (max)	4,2	n/a	3,9
Participación de Mercado: aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.	Participación de mercado (market share)	40%	38%	35%
	Cliente Nuevos / Clientes Existentes	10%	7%	5%
Ser percibido como una empresa flexible: Adaptase a las necesidades especificas del cliente y responder con rapidez a los cambios del mercado.	Requerimientos satisfechos / Requerimientos totales	85%	85%	85%

9.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Los procesos internos son claves en la búsqueda de mejorar los tiempos de entrega de información al cliente. Se establecieron tres objetivos claves para ser evaluados.

Objetivo	Indicador	2002	2001	2000
Estandarización de procesos: Establecer metodologías para cada uno de los procesos de trabajo con la finalidad de optimizarlos y mantener la consistencia y calidad.	Procesos con metodología estándar / Procesos sin metodología estándar	70%	60%	60%
Optimización de procesos a través de IT: empleo de la tecnología de información (IT) en apoyo de los procesos y el aumento de la eficacia.	Sistemas Implementados / Sistemas a Implementar	60%	50%	40%
Desarrollar y mejorar el proceso de mercadeo: Definir una estrategia de mercadeo que permita un mejor posicionamiento de la empresa.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	D	D	D

9.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

La perspectiva de Aprendizaje es la base de medición dentro de la herramienta del BSC y de tal manera se establecieron también factores de medición.

Objetivo	Indicador	2002	2001	2000
Satisfacción Laboral: proporcionar un empleo que produzca satisfacción a los empleados.	Encuesta anual de empleados, escala Likert 1(min) – 5(max)	4,3	4,1	3,8
Desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias. En las áreas de Recursos Humanos, Negociación, Ventas, Nuevas Tecnologías, entre otras.	Evaluaciones de desempeño: A (max); B; C; D; E(min)	B	B	C
Actualización del Modelo de Negocio: Revisión de la propuesta de valor y materialización de la cadena de valor.	Número de Revisiones (anuales)	1	0	0
Utilizar la IT como herramienta en el desarrollo del negocio: revisión y aplicación de las herramientas de IT adecuadas para el desarrollo de la organización.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	C	D	D

10. Análisis de síntomas en función del nivel y tendencia mostrado por los indicadores.

10.1 Vinculados a la Perspectiva Financiera

10.1.1 Valor Agregado:

En los tres años de existencia de la empresa como subsidiaria de una empresa multinacional la pudiéramos ubicar en una estrategia de crecimiento y expansión, en la cual tiene que absorber una inversión inicial. Altos gastos en salarios con la finalidad de mejorar su posicionamiento en el

mercado e inversiones en tecnología para adecuarse a los estándares corporativos son parte de esta inversión. Con la finalidad de financiar dichas inversiones y gastos, la empresa ha recurrido a préstamos de la casa matriz.

El EVA (Economic Value Added) en los tres años presenta valores negativos, que en este caso muestran la situación antes planteada e indica que no se está generando valor agregado al accionista debido al alto pasivo a largo plazo que se mantiene con la casa matriz hasta el año 2002.

10.1.2 Rentabilidad

La empresa en los últimos tres años ha estado dando pérdidas debido la presencia de unos ingresos que no permiten cubrir los elevados costos de operación. Como consecuencia, todos los indicadores de rentabilidad se han mantenido en negativo, con resultados variables a través de ese período de tiempo. Es de importancia vital para la empresa lograr que estos indicadores sean positivos.

10.1.3.- Crecimiento en Ingresos

Se experimentó un crecimiento en las ventas para el año 2001, revirtiéndose esta situación para el año 2002, debido a que el país viene moviéndose en una recesión cada vez más aguda.

10.1.4.- Riesgo

Observamos una tendencia de sustancial mejora en la razón del circulante del año 2000 en relación al 2002 lo cual viene dado por la inyección de dinero por parte de la casa matriz, otorgando la seguridad de poder cumplir con los compromisos a corto plazo adquiridos. El préstamo con la casa matriz se ve reflejado en el índice de solvencia que para el cierre del año 2002 era de un 47%.

10.1.5.- Productividad

Se ha observado un comportamiento errático en los últimos tres años, con tendencia secular a mejorar. CRH presenta un alto gastos en personal debido a que es su principal recurso productivo.

10.2 Vinculados a la Perspectiva del Cliente

10.2.1 Mejorar la Satisfacción del Cliente

Los clientes muestran una buena aceptación hacia la empresa reflejado en el grado de satisfacción hacia el servicio recibido, expresado en una encuesta que se realiza bianualmente.

10.2.2 Participación de Mercado

La diversificación de productos por parte de la empresa consultora y la adecuación de costos a las necesidades y realidades de cada uno de ellos, le ha permitido obtener una mayor participación del mercado en cuanto al número de clientes atendidos, a través de cada uno de sus productos.

10.2.3 Ser percibido como una empresa flexible

La empresa mantiene un constante contacto con sus clientes lo cual le permite atender y satisfacer las cambiantes necesidades del mercado, en el dinámico entorno en el cual se encuentra, lo cual se ve reflejado en las revisiones y mejoras que se realizan a cada uno de los productos.

10.3 Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Para la empresa la mejora de los procesos representa un factor clave en la satisfacción de las necesidades del cliente. La adaptación de metodologías estándares y el empleo de tecnologías adecuadas mejoran la eficacia de los mismos, generando valor para los clientes y los accionistas por consiguiente.

La implementación de una estrategia formal en el proceso mercadeo le permitiría a la empresa lograr un mejor posicionamiento de su imagen, manteniendo y aumentando el tamaño y calidad de su cartera de clientes.

10.4 Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

Los niveles generales de satisfacción de los empleados, lo cual contempla aspectos como: ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, desarrollo de carrera, compensación salarial, entre otros, presenta niveles satisfactorios en ascenso.

El desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias se decidió evaluar a través del desempeño, que en definitiva mide el cumplimiento de los objetivos individuales y/o grupales, lo cual demuestra el manejo y utilización apropiado de las competencias.

La actualización del modelo de negocio representa un importante aspecto que permite mantener al día la propuesta de valor al cliente y la manera en cómo se va a materializar la cadena de valor de la manera más eficaz posible. Dichas revisiones no se realizaban anualmente, con lo cual se estaba corriendo el riesgo de presentar un modelo de negocio no acorde con las condiciones actuales de la empresa.

Es de vital importancia para la organización revisar y adoptar las tecnologías de información adecuadas para el negocio, con la finalidad de mejorar los procesos, la relación con los clientes y la generación de valor. La empresa históricamente ha estado rezagada en la aplicación de las tecnologías adecuadas, mejorando ligeramente en el último año ante la necesidad imperiosa de adaptarse a las nuevas realidades del mundo de los negocios.

11. Evaluación global de la situación de la empresa.

Si bien los indicadores financieros de la empresa no son los más atractivos y deseables para un inversionista, hay que destacar que la misma por estar en un período de crecimiento ha tenido grandes inversiones en tecnología y personal en los últimos tres años. Estos gastos e inversiones tenderán a disminuir en el corto plazo, lo cual aunado al aumento en la cartera de clientes y de las ventas, terminará generando mejores niveles de rentabilidad.

La empresa ha venido incrementando su presencia en el mercado, lo cual ha venido dado por la diversidad de servicios y los tiempos de respuesta que superan a los de la competencia.

La estructura organizacional ha sufrido modificaciones en los últimos años adaptándose a las nuevas exigencias del mercado y a los nuevos estilos gerenciales. El personal de la empresa es altamente calificado y junto a la experticia que se posee del mercado local ayudarán a satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

Como conclusión podemos decir que la empresa presenta un potencial adecuado de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, se debe tener en cuenta el actual entorno económico, social y político de nuestro país, el cual podría afectar considerablemente los resultados futuros de la empresa.

VIII. DETERMINACION DE LA MATRIZ DOFA A PARTIR DE LA EXPLICACIONES DE LOS SÍNTOMAS

1. Definición de Matriz Pares Producto – Mercado

Para la realización de la Matriz de Pares Producto Mercado se realizó una combinación de todos los productos de la organización junto con los mercados definidos y el origen del capital de las empresas target.

1.1 Productos:

SCT, Job Pricing, Encuesta Customizada, Encuesta Nómina Diaria e Información de Beneficios.

1.2 Mercados:

Tamaño de la Empresa por el Número de Trabajadores:
Grande: más de 201 empleados
Mediana: entre 51 y 200 empleados
Pequeña: hasta 50 empleados

Origen del Capital:
Nacional
Multinacional

1.3 Pares Producto - Mercado

SCT, Grandes, Nacional
SCT, Grandes, Multinacional
SCT, Medianas, Nacional
SCT, Medianas, Multinacional
SCT, Pequeñas, Nacional
SCT, Pequeñas, Multinacional
Job Pricing, Grandes, Nacional
Job Pricing, Grandes, Multinacional
Job Pricing, Medianas, Nacional
Job Pricing, Medianas, Multinacional
Job Pricing, Pequeñas, Nacional
Job Pricing, Pequeñas, Multinacional
Encuestas Customizada, Grandes, Nacional
Encuestas Customizada, Grandes, Multinacional
Encuestas Customizada, Medianas, Nacional
Encuestas Customizada, Medianas, Multinacional
Encuestas Customizada, Pequeñas, Nacional
Encuestas Customizada, Pequeñas, Multinacional
Nómina Diaria, Grandes, Nacional
Nómina Diaria, Grandes, Multinacional
Nómina Diaria, Medianas, Nacional
Nómina Diaria, Medianas, Multinacional
Nómina Diaria, Pequeñas, Nacional
Nómina Diaria, Pequeñas, Multinacional
Beneficios, Grandes, Nacional
Beneficios, Grandes, Multinacional

Beneficios, Medianas, Nacional
Beneficios, Medianas, Multinacional
Beneficios, Pequeñas, Nacional
Beneficios, Pequeñas, Multinacional

2. Matriz Boston Consulting Group

A continuación se muestra la matriz del Boston Consulting Group elaborada y aplicada investigador a los pares producto/mercado de la empresa por parte del investigador:

Tasa de Crecimiento del Mercado	*Alta*	**Estrella:** Encuesta "Customizada", empresas grandes multinacionales	**¿?:** Encuesta Nómina Diaria, empresas grandes nacionales
	Baja	**Vaca:** SCT, Empresas Grandes Nacionales y Job Pricing Grandes Multinacionales	**Perro:** Encuesta de Beneficios, empresas grandes nacionales
	Negativa	**Cántaro:**	**Pulga:** Encuesta de Beneficios, empresas pequeñas nacionales
		Alta	*Baja*
		Participación Relativa en el Mercado	

2.1 Producto Estrella

Encuesta Customizada para empresas grandes multinacionales. Producto que ha aumentado su demanda en los últimos años, que cubre las necesidades de los clientes corporativos con presencia global. Presenta una alta rentabilidad, riesgo financiero alto, riesgo comercial bajo y un altísimo crecimiento.

2.2 Producto Vaca

SCT, Empresas Grandes Nacionales Producto líder de la empresa, existente desde 1992 cuando la empresa era local. Se destaca en el país por ser un producto desarrollado localmente, único en el mercado nacional. Presenta una rentabilidad muy alta, crecimiento estable y riesgo bajo.

Job Pricing Grandes Multinacionales. Cubre necesidades puntuales para el cliente sobre puestos de trabajo específicos, mayormente utilizado para gerente general y primera línea de reporte. Presenta una rentabilidad muy alta, crecimiento estable y riesgo bajo.

2.3 Producto ¿?

Encuesta Nómina Diaria, empresas grandes nacionales. Producto Nuevo que se desarrolló en el 2002 y se encuentra en etapas de ajustes y mejoras. Presenta una rentabilidad baja, riego alto y crecimiento alto.

2.4 Producto Perro

Encuesta de Beneficios, empresas grandes nacionales. Es un producto poco automatizado, que implica una inversión de tiempo en horas de consultoría superior al precio del producto. Presenta un rendimiento bajo, alto riesgo y crecimiento bajo. Se mantiene como un producto complementario a los de mayor rentabilidad por necesidades específicas de algunos clientes.

2.5 Producto Pulga

Encuesta de Beneficios, empresas pequeñas nacionales. Es un producto poco automatizado, que implica una inversión de tiempo en horas de consultoría superior al precio del producto. Presenta un rendimiento muy bajo, altísimo riesgo y crecimiento muy bajo. Se mantiene como un producto complementario por necesidades específicas de algunos clientes pequeños.

3. Determinación de Fortalezas y Debilidades

Se presenta a continuación un análisis cualitativo realizado por el investigador a partir de las interrelaciones ente los diferentes niveles, utilizando para ellos una herramienta cuantitativa basada en un gradiente de “pertinencia o influencia”. El mismo consiste en otorgar valores de 5 o 4 a las relaciones que destacaban como fortalezas, 3 para las relaciones que no mostraban interrelación ente si, y valores de 2 y 1 para las interrelaciones que destacaban como debilidades.

3.1 C1: Síntomas.

(Ver matriz en la siguiente página)

Matriz de Obtención de Síntomas	+Único	VA	Rentabilidad	Riesgo	Crecimiento	Total	D/F
Beneficios, Pequeñas, Nacional	2	1	1	2	1	7	D1
Beneficios, Pequeñas, Multinacional	2	1	1	2	1	7	
Beneficios, Grandes, Nacional	2	3	1	2	1	9	
Beneficios, Grandes, Multinacional	2	3	1	2	1	9	D2
Beneficios, Medianas, Nacional	2	3	1	2	1	9	
Beneficios, Medianas, Multinacional	2	3	1	2	1	9	
Nómina Diaria, Pequeñas, Nacional	5	1	2	2	1	11	D3
Nómina Diaria, Pequeñas, Multinacional	5	1	2	2	1	11	
Nómina Diaria, Grandes, Multinacional	5	3	2	2	2	14	
Nómina Diaria, Medianas, Multinacional	5	3	2	2	2	14	
Nómina Diaria, Grandes, Nacional	5	4	2	2	2	15	
Nómina Diaria, Medianas, Nacional	5	4	2	2	2	15	
Encuestas Customizada, Pequeñas, Nacional	4	3	4	3	2	16	
Encuestas Customizada, Pequeñas, Multinacional	4	3	4	3	2	16	
Encuestas Customizada, Grandes, Nacional	4	4	3	3	4	18	
Encuestas Customizada, Medianas, Nacional	4	4	3	3	4	18	
Job Pricing, Grandes, Nacional	3	3	5	5	3	19	
Job Pricing, Medianas, Nacional	3	3	5	5	3	19	
Job Pricing, Pequeñas, Nacional	3	3	5	5	3	19	
Encuestas Customizada, Grandes, Multinacional	4	4	3	3	5	19	F4
Encuestas Customizada, Medianas, Multinacional	4	4	3	3	5	19	
SCT, Grandes, Multinacional	5	3	4	5	3	20	
SCT, Medianas, Multinacional	5	3	4	5	3	20	
SCT, Pequeñas, Multinacional	5	2	5	5	3	20	
Job Pricing, Grandes, Multinacional	3	4	5	5	4	21	F3
Job Pricing, Medianas, Multinacional	3	4	5	5	4	21	
Job Pricing, Pequeñas, Multinacional	3	4	5	5	4	21	
SCT, Pequeñas, Nacional	5	3	5	5	4	22	
SCT, Grandes, Nacional	5	5	3	5	4	22	F2
Posicionamiento e imagen de la empresa	5	5	4	5	4	23	F1
SCT, Medianas, Nacional	5	5	4	5	4	23	

C1: Síntomas.

Fortalezas	Descripción	Observaciones
F1	Posicionamiento e imagen de la Empresa	Experiencia en el mercado local desde el año 1992 con el apoyo e imagen de una empresa multinacional con presencia global. Con la compra de la subsidiaria nuestra intención es seguir fortaleciendo nuestros lazos con la casa matriz en búsqueda de nuevos negocios y transferencia de conocimiento.
F2	El SCT para empresas grandes nacionales	Producto líder de la empresa, existente desde 1992 cuando la empresa era local. Se destaca en el país por ser un producto desarrollado localmente, único en el mercado nacional.
F3	Job Pricing para empresas grandes multinacionales	Cubre necesidades puntuales para el cliente sobre puestos de trabajo específicos, mayormente utilizado para gerente general y primera línea de reporte.
F4	La Encuesta Customizada para empresas grandes multinacionales	Producto que ha aumentado su demanda en los últimos años, que cubre las necesidades de los clientes corporativos con presencia global.
Debilidades		
D1	Beneficios para empresas pequeñas nacionales	No existe un sistema automatizado que organice la información, por lo cual implica una inversión de tiempo en horas de consultoría superior al precio del producto.
D2	Beneficios para empresas grandes multinacionales	
D3	Nómina Diaria para empresas pequeñas nacionales	Producto Nuevo que se desarrolló en el 2002 y se encuentra en etapas de ajustes y mejoras.

3.2 C2 y C3: Causales Críticas

Matriz de Obtención de Causales Críticas			Posicionamiento e imagen de la Empresa	SCT, Grandes, Nacional	Job Pricing, Grandes, Multinacional	Encuestas Customizada, Grandes, Multinacional	Beneficios, Pequeñas, Nacional	Beneficios, Grandes, Multinacional	Nómina Diaria, Pequeñas, Nacional
	+Único	**VA**	**F1**	**F2**	**F3**	**F4**	**D1**	**D2**	**D3**
Logística Interna de Entrada									
Recolección de datos	3	4	3	5	2	4	2	2	2
Operaciones									
Procesamiento de la información	4	4	3	5	4	3	2	2	1
Análisis de Información	5	5	5	5	3	4	4	4	4
Peer Review (Revisión de la información)/Calidad	5	5	5	4	3	5	4	3	3
Logística Externa o de Salida									
Envió de información al usuario	3	4	3	5	4	5	3	3	3
Comercialización									
Planificación Estrategias de Mercadeo	2	3	4	3	4	3	2	2	3
Promoción de Productos y Servicios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Estrategia de Precios de Productos y Servicios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Planificación de Ventas y Servicios	3	4	4	4	4	4	2	2	2
Venta Productos y Servi cios	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mantenimiento Relaciones con Clientes	3	4	4	2	3	3	2	3	2
Servicios Relacionados									
Servicio Post Venta	5	4	5	4	3	4	3	3	3
Áreas de Apoyo									
Finanzas, Legal, Administración, etc.	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Tecnología de Información	4	4	2	5	4	3	2	2	2

Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único	5	F1
Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	5	F2
Procesamiento Información en el SCT	5	F3
Análisis de la información en la generación de Valor Agregado	5	F4
Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único	2	D1
Recolección de Información para los Beneficios	2	D2
Recolección de la Información para la Nómina Diaria	1	D3
Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa	2	D4

C2 y C3: Causales Críticas

Fortalezas	Descripción	Observaciones
F1	Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único	El Peer Review es un proceso de revisión de la información previo envío al cliente, el cual es realizado por dos consultores distintos al responsable de la elaboración del trabajo.
F2	Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	Una vez entregada la información existe una asesoría y ayuda complementaria para que el cliente entienda y pueda aplicar efectivamente la información suministrada.
F3	Procesamiento Información en el SCT	Se utiliza una herramienta automatizada que facilita el procesamiento de los datos aumentando la eficiencia en nuestro producto líder.
F4	Análisis de la información en la generación de Valor Agregado	Se hace un análisis exhaustivo en cada trabajo realizado buscando cubrir las necesidades particulares de cada cliente.
Debilidades		
D1	Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único	No existe una estrategia formal de mercadeo.
D2	Recolección de Información para los Beneficios	No existe una herramienta que ayude con la recolección de datos, lo cual hace menos eficiente la elaboración de estos productos.
D3	Recolección de la Información para la Nómina Diaria	
D4	Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa	No se cuenta en estos momentos con las tecnologías necesarias para mejorar los procesos de algunos productos y de la empresa en general.

3.3 C4: Causales de Raíz

Matriz de Obtención de Causales de Raíz	Peer Review (Revisión de la información)/Único	Servicio Post Venta/Único	Procesamiento Información/SCT	Análisis de la información/Valor Agregado	Mercadeo/Único	Recolección de Información/Beneficios	Recolección de la Información/Nómina Diaria	Tecnología de Información/Posicionamiento e imagen de la Empresa
	F1	**F2**	**F3**	**F4**	**D1**	**D2**	**D3**	**D4**
Construcción Futuro	4	4	5	4	2	3	3	2
Estrategia	4	4	5	3	2	3	3	3
Análisis del Entorno	1	1	5	4	2	3	3	3
Personas con competencia	5	5	4	4	3	4	4	4
Modelo de Negocios	2	5	4	3	2	3	1	2
Desarrollo Tecnológico	4	3	4	5	2	1	1	1

Las Personas con competencia en la elaboración del Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único	5	F1
Las Personas con Competencia en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	5	F2
La orientación del Modelo de Negocios en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	5	F3
Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa	2	D1
Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios	2	D2

C4: Causales de Raíz

Fortalezas	Descripción	Observaciones
F1	Las Personas con competencia en la elaboración del Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único	La empresa posee personal capacitado y con la experiencia por sector necesaria para llevar a cabo eficazmente los procesos internos de la organización y satisfacer las necesidades del cliente. Una vez entregada la información existe una asesoría y ayuda complementaria para que el cliente entienda y pueda aplicar efectivamente la información suministrada.
F2	Las Personas con Competencia en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	
F3	La orientación del Modelo de Negocios en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único	El modelo de negocio de la empresa busca la satisfacción de las necesidades de los clientes, materializando la cadena de valor.
Debilidades		
D1	Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa	Dentro de la estrategia de la empresa no ha estado previsto la realización un plan de mercadeo formal.
D2	Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios	El modelo de negocio de la empresa no ha contemplado la incorporación de nuevas tecnologías adecuadas, orientadas a facilitar la interacción con el cliente, cubriendo mejor sus necesidades.

3.4 Principales Fortalezas y Debilidades

El siguiente cuadro reúne las principales fortalezas y debilidades detectadas por el investigador a través del análisis de los diferentes causales (síntomas, críticas y raíz), obtenidos de las matrices anteriores. Estas serán las fortalezas y debilidades utilizadas en el análisis de los escenarios.

Fortalezas	Debilidades
• Posicionamiento e imagen de la Empresa (Síntoma) • El proceso Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único (Crítica) • Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Crítica) • Procesamiento Información en el producto SCT (Crítica) • Análisis de la información para la generación de Valor Agregado (Crítica) • Las Personas con Competencia en la elaboración del proceso del Peer Review (Revisión de la información) y en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz) • La orientación del Modelo de Negocios en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz)	• Recolección de Información para los Beneficios y Nómina Diaria (Crítica) • Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa (Crítica) • Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa (Raíz) • Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios (Raíz)

4. Determinación de Oportunidades y Amenazas Actuales

4.1 Amenazas

- Inestabilidad e incertidumbre política, económica y social del país, lo cual se traduce en un entorno muy complejo que provoca los siguientes fenómenos:
  - Empresas que han cerrado sus operaciones.
  - Empresas que han transferido parte de sus áreas funcionales al exterior.
  - Reducción del presupuesto de gastos en todas las áreas, incluyendo recursos humanos.
  - Inseguridad jurídica que atenta contra las inversiones.
  - Control de cambio que dificulta la adquisición de divisas, complicando el retorno de capitales de las empresas multinacionales y frenando las inversiones extranjeras.

4.2 Oportunidades

- Alta inflación:
  - En años con inflaciones altas, las empresas tienden a realizar más de un ajuste salarial al año, por lo cual requieren de información con mayor frecuencia.
  - Para recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores sin afectar drásticamente los pasivos laborales, las empresas solicitan información sobre prácticas y beneficios que se estén aplicando y que no tengan impacto salarial.
- El sector petrolero (privado) es uno de los pocos que está generando nuevas inversiones debido a la entrada y ampliación de sus operaciones en el país, lo cual requiere la contratación de nuevo personal y la adaptación de sus estructuras salariales.
- La debilitación de la competencia en cuanto a su imagen en el mercado y disminución de su capacidad de respuesta.
- Las nuevas tendencias organizacionales (aplanamiento de las estructuras, cambio en la composición de los elementos de la remuneración: aumento de la proporción variable en proporción a la relación fija).

IX. REVISION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO - MISION, VISUALIZACIÓN DE LA EMPRESA, OBJETIVOS, PRIORIDADES DE LOS INDICADORES

1. Nueva Misión Planteada

Ayudar a nuestros clientes a utilizar el poder de su gente para reforzar su éxito en los negocios con las tecnologías adecuadas, generando valor al accionista y creando bienestar a nuestros empleados.

1.1 Propuesta de Valor planteada revisada

La Empresa Consultora de RRHH ayuda a sus clientes a entender, desarrollar, implantar y cuantificar la efectividad de sus programas y políticas de Recursos Humanos. Nuestra meta es ayudar a las empresas a crear resultados de negocios medibles por medio de su gente.

Trabajamos con nuestros clientes para resolver sus temas más importantes de Recursos Humanos. Tenemos especialistas en cada uno de los sectores económicos (consumo masivo, petróleo, IT/Telecom, Banca y Seguros y otros) en el área de compensación y beneficios.

2. Propósito Estratégico planteado

Ser la primera opción de consultoría en materia de información de Recursos Humanos.

3. Estrategia Genérica (M. Porter)

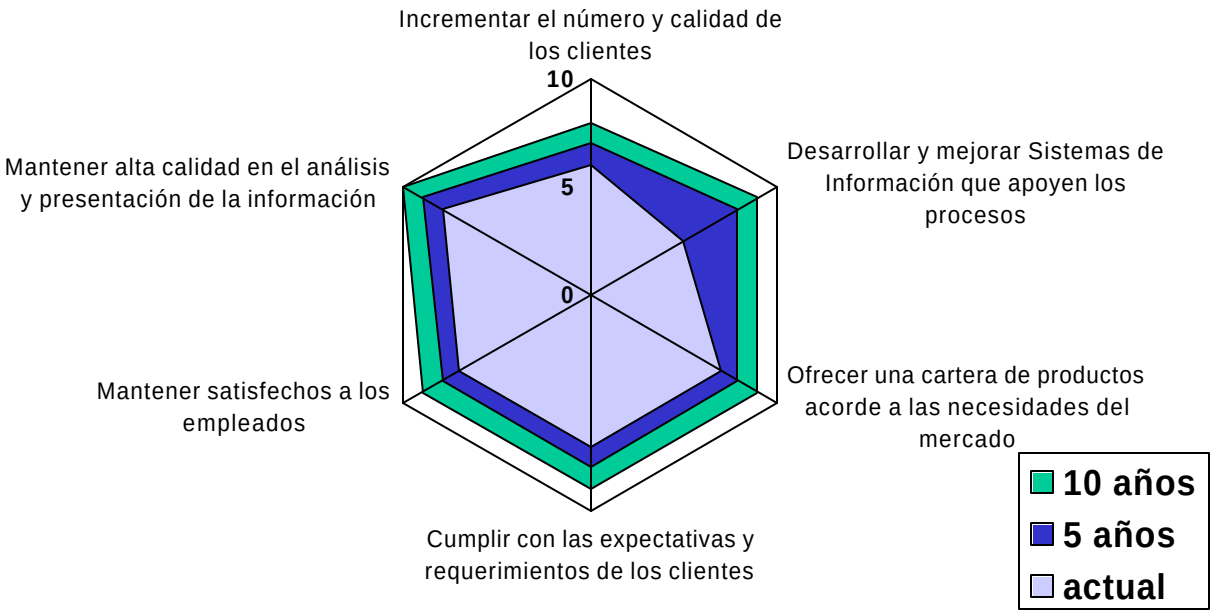
De acuerdo al ánalisis realizado previamente el investigador plantea una estrategia competitiva de la consultora debe estar basada en la combinación de una estrategia diferenciadora en productos de calidad utilizando tecnologías de punta en un mercado amplio.

4. Visión planteada a la consultora

Convertirnos en la compañía de preferencia en la asesoría de recursos humanos sacando el mejor provecho de su experticia en el área y los recursos que posee.

X. DEFINICIÓN DE SITUACIÓN DESEADA EN UN HORIZONTE DE TIEMPO Y FIJACIÓN DE METAS

1. Visualización revisada a 5 y 10 años



	10 años	5 años	actual
Incrementar el número y calidad de los clientes	8	7	6
Desarrollar y mejorar Sistemas de Información que apoyen los procesos	9	8	5
Ofrecer una cartera de productos acorde a las necesidades del mercado	9	8	7
Cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes	9	8	7
Mantener satisfechos a los empleados	9	8	7
Mantener alta calidad en el análisis y presentación de la información	10	9	8

2. Fijación de Metas para los Objetivos del Balanced ScoreCard

Tomando en consideración la información analizada y los nuevos plantemaientos de la organización se establecieron por parte del investigador objetivos a 5 y 10 años en las 4 perspectivas del BSC.

2.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	2002	2008	2013
Valor Agregado: Generación de valor al accionista a través de la obtención de mayores beneficios a menores costos.	EVA (ver tabla anexa)	-460.104.336	20.000.000	40.000.000
Rentabilidad: Obtención de un nivel de utilidades que sustenten la operatividad y e[1]l crecimiento de la empresa, que proporcione una utilidad sobre la inversión superior a la tasa del mercado.	Retorno sobre patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio 20%[1]	-22%	10%	18%
	ROI: Utilidad Neta después de impuesto / Activos Totales 9,1%[1]	-65%	10%	11%
	Margen Neto de Utilidad: Utilidad neta después de Impuestos/ Ventas Netas 4,6%[1]	-62%	5%	7%
Crecimiento en Ingresos: Incrementar los ingresos a través del crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.	Incremento en ventas interanual 47%[1]	-4%	30%	40%
Riesgo: mantener bajo observación los factores que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.	Razón del Circulante: Activos circulante / Pasivos circulante (2) [1]	1.46	1,8	2
	Solvencia: Pasivos totales / Activos Totales	47%	40%	40%
Productividad: Maximizar el desempeño con los recursos disponibles.	Proporción Gastos-Ingresos = Gastos Administrativos y Personal / Ingresos Operacionales	100%	80%	70%
	Ventas / N° Empleados	57M	114M	152M

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

2.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

Objetivo	Indicador	2002	2008	2013
Mejorar la Satisfacción del Cliente: Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.	Grado de satisfacción en encuestas a clientes, escala Likert 1(min.) – 5 (max)	4,2	4,5	4,7
Participación de Mercado: aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.	Participación de mercado (market share)	40%	50%	60%
	Cliente Nuevos / Clientes Existentes	10%	15%	18%
Ser percibido como una empresa flexible: Adaptase a las necesidades especificas del cliente y responder con rapidez a los cambios del mercado. [1]	Requerimientos satisfechos / Requerimientos totales	85%	90%	99%

2.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	2002	2008	2013
Estandarización de procesos: Establecer metodologías para cada uno de los procesos de trabajo con la finalidad de optimizarlos y mantener la consistencia y calidad.	Procesos con metodología estándar / Procesos sin metodología estándar	70%	100%	100%
Optimización de procesos a través de IT: empleo de la tecnología de información (IT) en apoyo de los procesos y el aumento de la eficacia.	Sistemas Implementados / Sistemas a Implementar	60%	100%	100%
Desarrollar y mejorar el proceso de mercadeo: Definir una estrategia de mercadeo que permita un mejor posicionamiento de la empresa.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	D	B	A

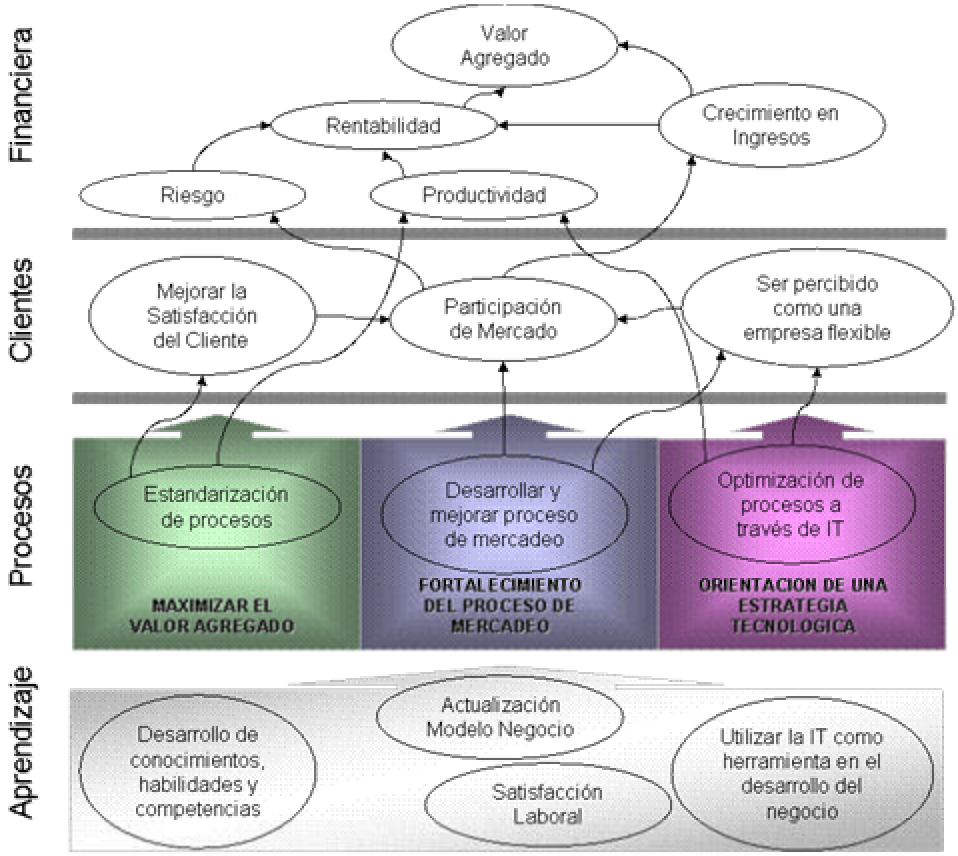
2.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

Objetivo	Indicador	2002	2008	2013
Satisfacción Laboral: proporcionar un empleo que produzca satisfacción a los empleados.	Encuesta anual de empleados, escala Likert 1(min.) – 5(máx.)	4,3	4,5	4,6
Desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias. En las áreas de Recursos Humanos, Negociación, Ventas, Nuevas Tecnologías, entre otras.	Evaluaciones de desempeño: A (máx.); B; C; D; E (min.)	B	B	B
Actualización del Modelo de Negocio: Revisión de la propuesta de valor y materialización de la cadena de valor.	Número de Revisiones (anuales)	1	1	1
Utilizar la IT como herramienta en el desarrollo del negocio: revisión y aplicación de las herramientas de IT adecuadas para el desarrollo de la organización.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	C	B	A

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

3. Diagrama Causa – Efecto

Tomando en cuenta los objetivos fijados a través de la herramienta Balanced Score Card, se estableció por parte del investigador un diagrama Causa-Efecto el cual permite identificar de la base (Perspectiva de Aprendizaje) a la cima (Perspectiva Financiera), las relaciones existentes entre cada objetivo de medición, el cual permite el éxito financiero y organizacional de la empresa.



3.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Valor Agregado: Generación de valor al accionista a través de la obtención de mayores beneficios a menores costos.

Rentabilidad: Obtención de un nivel de utilidades que sustenten la operatividad y e l crecimiento de la empresa, que proporcione una utilidad sobre la inversión superior a la tasa del mercado.

Crecimiento en Ingresos: Incrementar los ingresos a través del crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.
Riesgo: mantener bajo observación los factores que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.

Productividad: Maximizar el desempeño con los recursos disponibles.

3.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

Mejorar la Satisfacción del Cliente: Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.

Participación de Mercado: aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.

Ser percibido como una empresa flexible: Adaptase a las necesidades especificas del cliente y responder con rapidez a los cambios del mercado.

3.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Estandarización de procesos: Establecer metodologías para cada uno de los procesos de trabajo con la finalidad de optimizarlos y mantener la consistencia y calidad.

Optimización de procesos a través de IT: empleo de la tecnología de información (IT) en apoyo de los procesos y el aumento de la eficacia.

Desarrollar y mejorar el proceso de mercadeo: Definir una estrategia de mercadeo que permita un mejor posicionamiento de la empresa.

3.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

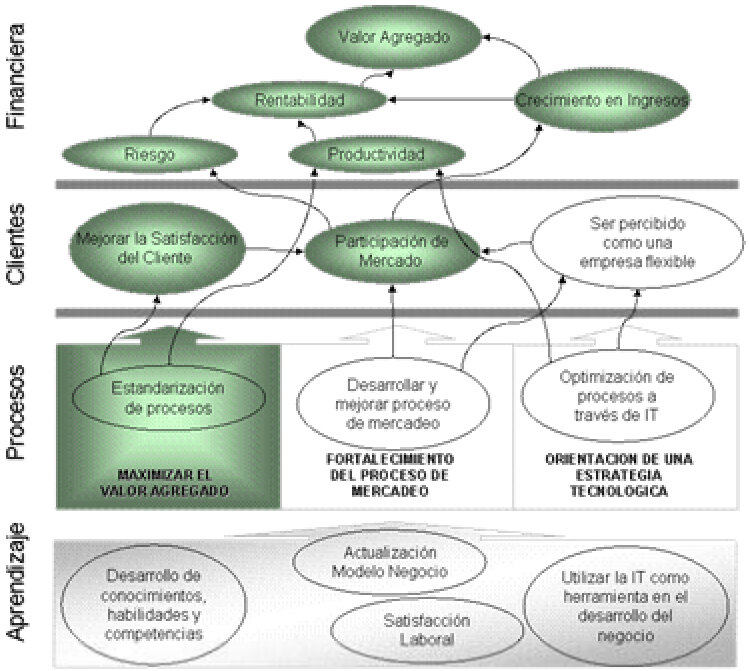
Satisfacción Laboral: proporcionar un empleo que produzca satisfacción a los empleados.

Desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias. En las áreas de Recursos Humanos, Negociación, Ventas, Nuevas Tecnologías, entre otras.

Actualización del Modelo de Negocio: Revisión de la propuesta de valor y materialización de la cadena de valor.

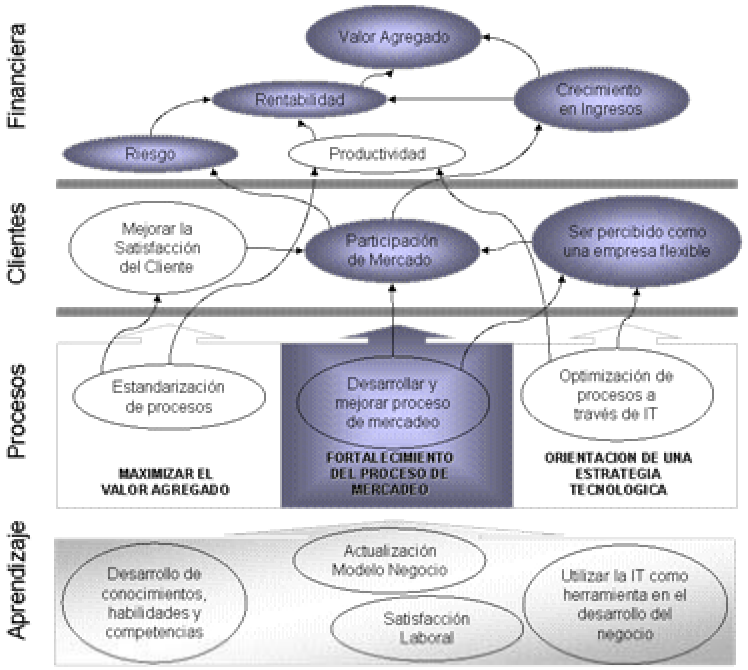
Utilizar la IT como herramienta en el desarrollo del negocio: revisión y aplicación de las herramientas de IT adecuadas para el desarrollo de la organización.

3.5 Vector 1: Maximizar el Valor Agregado



Los indicadores financieros de CRH en los períodos consultados muestran problemas, especialmente el EVA, que a pesar de ser un indicador miope *per se,* presenta valores negativos en todo el período estudiado. Consideramos que es crítico para la Empresa empezar a generar valor agregado al accionista como parte de la misión de la misma. Esta va a ser una tarea ardua ya que los gastos superan a los ingresos, por lo cual hay pérdidas. Por otro lado, hay un capital generando un costo financiero, que junto a las pérdidas presionan el valor del EVA, colocándolo del lado negativo. Pensamos que es clave para ello la Estandarización de Procesos, con la cual se busca aumentar la eficacia (eficiencia y efectividad), a través de la optimización de los procesos internos de la consultora, obteniendo con ello un aumento en la productividad que se traduce en una mayor rentabilidad de la operación. Esta mejora en la eficacia también se traduce en una mayor satisfacción del cliente, lo que ayuda a mantener y aumentar la participación de mercado, aumentando los ingresos de la empresa y aminorando el riesgo del negocio.

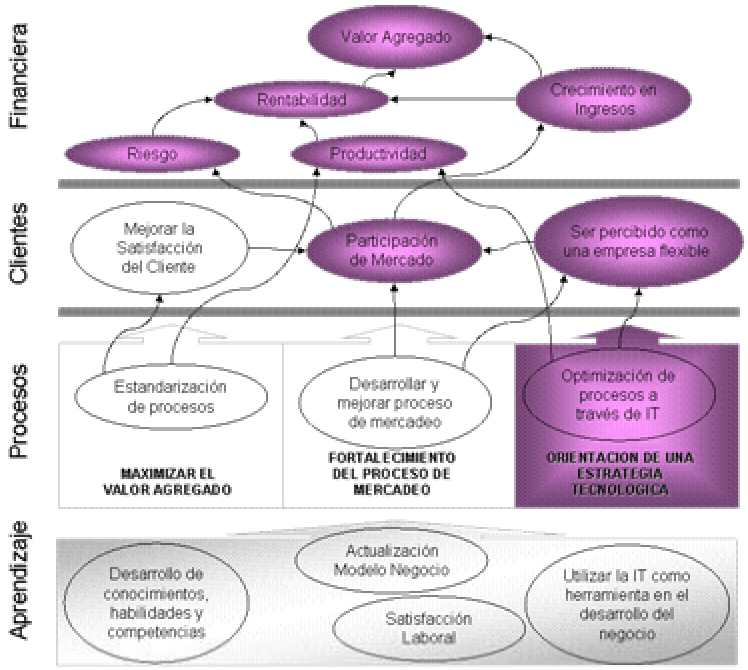
3.6 Vector 2: Fortalecimiento del Proceso de Mercadeo



Ante el análisis de la situación actual se detectaron graves deficiencias en la estrategia y proceso de mercadeo de la consultora. A pesar de que se cuenta con una imagen sumamente positiva, consecuencia del poderoso nombre de marca, no se realizan esfuerzos coordinados por mantener y mejorar el posicionamiento de la empresa, no se realizan estudios de mercado y los mecanismos de promociones y ofertas son improvisados. Las consecuencias más inmediatas de esta situación son las dificultades para aumentar la cartera de clientes, así como la de ofrecer los productos y servicios de manera adecuada a los clientes ya

existentes, a través de lo cual se podría aumentar los ingresos. De igual forma, se puede estar perdiendo oportunidades de negocio con sectores de la economía, como las PYMES, para las cuales se podría desarrollar productos y servicios estandarizados, competitivos y de alta productividad para la consultora.

3.7 Vector 3: Orientación de una Estrategia Tecnológica



Hoy día, la implantación de tecnologías adecuadas para el negocio es una prioridad. La supervivencia de la firma en un futuro puede depender de ello. Se debe buscar con el empleo de la tecnología optimizar los procesos, aumentando la productividad e ingresos de la empresa, y permitiendo a los empleados enfocarse en los aspectos más importantes del negocio y no en actividades secundarias que consumen tiempo y recursos. De igual forma, se deben apuntalar procesos como el de mercadeo ofreciendo una competitiva y flexible gama de productos y servicios a través de medios como Internet, logrando una imagen ante los clientes de una empresa que emplea las tecnologías adecuadas para satisfacer sus necesidades. Se debe tener especial atención a Internet, por todo lo que se espera de él, y a los sistemas de atención al cliente (Costumer Relationship Management, CRM), que permiten captar eficazmente las necesidades de los clientes, mejorar la atención y conocerlos mejor, entre otros beneficios. Siempre se debe tener en cuenta que cualquier cambio tecnológico en una empresa debe ir acompañado de una adecuada implantación, asesoría y manejo de los cambios organizacionales. La resistencia al cambio y la falta de interés por la adopción por parte de los empleados son algunos de los factores que se deben considerar en la implantación de cualquier tecnología.

XI. SELECCION Y DEFINICION DE LA ESTRATEGIA GENERICA

Toda empresa debe adoptar una estrategia genérica para enfrentar las cinco fuerzas competitivas. Estas estrategias pueden perfilarse entre ser líder en costos, diferenciación por producto y servicio y nicho de mercado.

Del diagnóstico efectuado y a partir de la revisión del planteamiento estratégico el investigador definió una estrategia competitiva que está basada en la combinación de una estrategia de diferenciación en productos y servicios, utilizando tecnologías de punta en un mercado amplio.

	Mercado Amplio	**Nicho**
Líder en Costos		
Diferenciación	**X**	

Los costos de los productos y servicios que ofrece la consultora están íntimamente ligados a las horas invertidas por los consultores en cada actividad, esto ocasiona que competir en costos no sea la mejor estrategia para este tipo de negocio, en donde se requiere un trabajo de mucha precisión, calidad y confiabilidad en los resultados. Especialmente, al presentarse problemas de rentabilidad y productividad, rebajar los precios sería inconveniente.

El mercado actual es bastante reducido para este tipo de productos y servicios, lo cual se traduce en una demanda limitada, que no permite concentrarse en un sector específico de mercado. Por ello la consultora posee una gran variedad de productos y servicios que se adaptan a las diferentes exigencias del mercado.

XII. DEFINICIÓN DE ESCENARIOS

Utilizando el Modelo de Porter se realizó una identificación y análisis de las 5 fuerzas competivivas del mercado.

1. Modelo de Porter

1.1 Identificación de Fuerzas a través del análisis del entorno competitivo (modelo de M. Porter)

1.1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores (Barreras de Entrada):

Amenaza de aparición de nuevos competidores	**Barreras de ingreso**				
	Alto				**Bajo**
	5	4	3	2	1
1. Economía de escala				x	
2. Acceso a canales de distribución				x	
3. Desventajas en costos:					
a. Localización favorable				x	
b. Productos patentados		x			
c. Curva de aprendizaje	x				
d. Acceso a materias primas	x				
4. Políticas gubernamentales					x
5. Reacción esperada de los competidores actuales				x	
6. Estructura de precios			x		
7. Carteles formales o no					x
8. Costos cambiantes para los clientes			x		
9. Barreras sociales - culturales			x		
10. Barreras emotivas	x				
11. Productos diferenciados			x		

Las empresas necesitan tener un conocimiento del mercado local:

- Tendencias y prácticas salariales
- Contactos en clientes

Mercado cubierto por los proveedores actuales.
Lenta recuperación de la inversión.
El tipo de servicio prestado está compuesto por información confidencial lo cual amerita confianza entre el proveedor y el cliente.

1.1.2 Competencia actual y su nivel de rivalidad:

Competencia actual	Nivel de rivalidad Alto				Bajo
	5	4	3	2	1
1. Gran número de competidores equilibrados				x	
2. Crecimiento lento del sector			x		
3. Costos fijos elevados			x		
4. Productos estandarizados		x			
5. Incrementos importantes de capacidad			x		
6. Competidores diversos		x			
7. Intereses estratégicos elevados			x		
8. Fuertes barreras de salida					
a. Activos especializados				x	
b. Costos fijos de salida				x	
c. Interrelaciones estratégicas		x			
d. Barreras emocionales				x	
e. Restricciones sociales / gubernamentales					x
9. Rivalidad emotiva		x			
10. Interferencia de los gobiernos					x
11. Peso de empresas transnacionales	x				

Actualmente existen en Venezuela cuatro competidores, entre los cuales se destaca uno de ellos por ser el segundo en participación de mercado (competidor 30%, CRH 40%) y por ofrecer algunos productos y servicios similares, además de tener la presencia más antigua en el país.

El resto de los competidores comparten el resto del mercado (30%). Cuentan con menos recursos humanos, financieros y de infraestructura; e imagen y presencia reducida.

Exceptuando el sector petrolero, el mercado se está contrayendo, reduciendo las oportunidades de nuevos negocios y aumentando la rivalidad entre los competidores existentes.

1.1.3 Amenaza de Productos Sustitutos:

Amenaza de los productos sustitutos	Nivel de amenaza Alto				Bajo
	5	4	3	2	1
1. Calidad relativa					
a. Calidad de diseño				x	
b. Calidad de conformidad		x			
c. Calidad de habilidades					
c.1 Confiabilidad				x	
c.2 Disponibilidad				x	
c.3 Otras				x	
d. Calidad de servicios post venta				x	
2. Precio relativo			x		
3. Avance tecnológico				x	
4. Problemas culturales	x		x		
5. Problemas legales			x		
6. Competitividad				x	

Los principales productos sustitutos provienen de los propios clientes, cuando ellos mismos realizan los estudios de mercado, lo cual tiene la ventaja para ellos de tener un desembolso menor de dinero, sin embargo tiene como desventajas emplear recursos internos para esta actividad, sin que ello garantice necesariamente la calidad y veracidad de la información.

1.1.4 Proveedores de factores productivos:

Poder negociador de los principales proveedores(clientes que suministran información)	**Nivel de poder**				
	Alto				**Bajo**
	5	4	3	2	1
1. Pocos proveedores			x		
2. No hay sustitutos		x			
3. No se es cliente importante			x		
4. Los factores productivos son fundamentales				x	
5. Alto costo de cambiar de proveedor				x	
6. Amenaza de integración aguas abajo				x	
7. Habilidad negociadora			x		
8. Grado de organización			x		

Nuestros proveedores de información se dividen en dos:

- **Empresas clientes que suministran información**
  Los principales proveedores de información son nuestros clientes. El poder de negociación se encuentra entre ambas partes. Representan aproximadamente el 90% de la base de datos.
- **Empresas no clientes que suministran información**
  El poder de negociación con este tipo de empresas es de ellos, por lo tanto debemos diseñar estrategias para obtener la data de dichas empresas. Sólo representa el 10% de la base de datos.
- El resto de los proveedores más importantes (material de oficina y tecnología) representan recursos de fácil sustitución y por lo tanto el poder de negociación está del lado de CRH.

1.1.5 Compradores y Clientes:

Poder negociador de los principales clientes	**Nivel de poder**				
	Alto				**Bajo**
	5	4	3	2	1
1. Ventas concentradas en un cliente o en pocos					x
2. Producto significa una proporción importante del costo del cliente					x
3. Productos no diferenciados		x			
4. Bajos costos de cambiar de proveedor			x		
5. Bajas utilidades de los clientes (sector muy competitivo)			x		
6. Riesgo de integración hacia atrás				x	
7. Poca importancia para el producto del cliente			x		
8. Clientes mejor organizados y con información			x		
9. Poco impacto en la competitividad de los clientes				x	
10. Clientes con gran habilidad negociadora			x		

El poder de negociación es compartido debido a la cantidad existente de competidores en el mercado, que le dan otras opciones al cliente. Sin embargo, el cambio de proveedor representa una inversión en tiempo para la adaptación a la metodología de trabajo del nuevo proveedor.

La cartera de clientes es amplia y diversificada, lo cual representa una ventaja para la consultora en cuanto a la no dependencia a un cliente o sector específico.

1.1.6 Productos Complementarios:

Los productos de la consultora se complementan entre sí. La Encuesta Salarial y Encuesta de Beneficios, por lo general son solicitadas de manera conjunta.

Existen otros servicios y productos de consultoría ofrecidos por otras firmas, que eventualmente pueden ser complementarios a los nuestros. De un trabajo de consultoría de estrategia de negocios podría surgir la necesidad de implementar una nueva estructura salarial.

1.1.7 Conclusiones del Modelo de Porter:

El sector pudiera clasificarse como cerrado por las elevadas barreras de entrada, evidenciado por la poca afluencia de nuevos competidores. Básicamente el mercado se encuentra repartido entre dos empresas, que viene dado por la experticia en el mercado, solidez financiera, imagen y confianza.

Cabe resaltar la dualidad existente de los clientes como compradores y proveedores de nuestros productos y servicios lo cual estrecha más los vínculos produciendo una constante interacción.

1.2 Principales fuerzas identificadas en el sector

En base al análisis del entorno competitivo de Porter, se identificaron por parte del investigador las siguientes fuerzas:

- Productos patentados
- Curva de aprendizaje
- Acceso a materia prima (información)
- Barreras emotivas
- Productos estandarizados
- Competidores diversos
- Interrelaciones estratégicas
- Rivalidad emotiva
- Peso de empresas transnacionales
- Calidad relativa de conformidad
- No hay sustitutos de proveedores de información
- Productos no diferenciados

1.3.- Identificación de fuerzas en sector geográfico

Como fuerzas en el sector geográfico se identificaron las siguientes:

- Recesión económica
- Incertidumbre política
- Disminución de la inversión privada
- Control de cambio
- Alta inflación

1.4.- Identificación de fuerzas en el resto del mundo

Como fuerzas en el resto del mundo se identificaron las siguientes:

- Recesión económica
- Cambios tecnológicos

2. Lista Resumida de Fuerzas

Agrupando las fuerzas encontradas en los tres análisis anteriores, se identificaron las más importantes como siguen a continuación:

- Curva de aprendizaje (F1)
- Acceso a materia prima (información) (F2)
- Productos estandarizados (F3)
- Barreras Emotivas (F4)
- Competidores diversos (F5)
- Alianzas estratégicas (F6)
- Peso de empresas transnacionales (F7)
- Calidad relativa de conformidad (F8)
- No hay sustitutos de proveedores de información (F9)
- Recesión económica (F10)
- Disminución de la inversión privada (F11)
- Alta inflación (F12)
- Cambios tecnológicos (F13)
- Incertidumbre política (F14)

3. Análisis de Motricidad y Dependencia

3.1. Para las fuerzas del sector

Con el listado resumido de fuerzas se construyó una matriz de motricidad-dependencia para identificar las fuerzas con alta motricidad y aquellas altamente dependientes. Para construirla, se colocará un uno (1) si la fuerza de la línea afecta directamente a la fuerza de la columna, caso contrario se colocará un cero (0).

Matriz motricidad-dependencia fuerzas del Sector

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Motricidad
F1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	6
F2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6
F3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	4
F4	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3
F5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	7
F6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
F7	0	0	1	1	1	1	0	0	0	4
F8	1	1	1	0	1	0	1	0	0	5
F9	0	1	0	1	1	1	1	1	0	6
Dependencia	3	6	4	4	8	6	7	5	1	44

Se elevó la matriz a la cuarta potencia para obtener los impactos intermedios entre las fuerzas.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	Motricidad
F1	58	86	72	67	117	94	101	73	19	687
F2	59	88	70	65	116	89	98	68	16	669
F3	42	59	49	45	78	60	65	45	11	454
F4	31	45	41	40	61	54	55	42	12	381
F5	63	98	77	69	132	100	112	78	19	748
F6	36	54	46	44	71	61	64	48	12	436
F7	35	54	42	39	72	56	62	44	10	414
F8	49	75	65	61	101	87	91	69	18	616
F9	59	87	70	65	116	89	98	68	17	669
Dependencia	432	646	532	495	864	690	746	535	134	5074
						Promedio:				564

Fuerzas	Nivel de Motricidad-Dependencia
▪ Curva de aprendizaje (F1)	Fuerte
▪ Acceso a materia prima (información) (F2)	Fuerte
▪ Productos estandarizados (F3)	Débil
▪ Barreras Emotivas (F4)	Débil
▪ Competidores diversos (F5)	Fuerte
▪ Alianzas estratégicas (F6)	Débil
▪ Peso de empresas transnacionales (F7)	Débil
▪ Calidad relativa de conformidad (F8)	Fuerte
▪ No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	Fuerte

3.2 Todas las Fuerzas

Matriz motricidad-dependencia de todas las fuerzas.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	Motricidad
F1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	7
F2	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	7
F3	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
F4	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3
F5	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	8
F6	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
F7	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	5
F8	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	7
F9	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	7
F10	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	8
F11	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	5
F12	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	4
F13	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	7
F14	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	7
Dependencia	6	7	7	5	13	9	9	6	2	3	2	3	8	3	83

Se elevó la matriz a la cuarta potencia para obtener los impactos intermedios entre las fuerzas.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	Motricidad
F1	147	162	141	125	211	174	186	142	29	0	0	0	145	0	1462
F2	144	162	138	124	208	168	181	136	26	0	0	0	146	0	1433
F3	85	91	81	76	119	97	102	77	16	0	0	0	88	0	832
F4	67	71	65	59	93	81	84	66	15	0	0	0	66	0	667
F5	155	177	149	129	229	183	200	150	29	0	0	0	154	0	1555
F6	100	113	97	84	143	120	129	99	19	0	0	0	98	0	1002
F7	93	108	89	76	137	110	121	91	16	0	0	0	91	0	932
F8	140	160	136	116	204	169	183	140	27	0	0	0	137	0	1412
F9	144	161	138	124	208	168	181	136	27	0	0	0	146	0	1433
F10	149	164	153	122	232	187	190	145	32	17	11	16	162	16	1580
F11	111	122	116	88	170	139	140	106	23	16	12	16	122	16	1181
F12	85	94	90	67	131	112	113	87	20	11	10	12	92	11	924
F13	146	162	141	125	211	174	186	142	29	0	0	0	146	0	1462
F14	147	162	148	118	224	180	185	140	28	16	11	16	156	17	1548
Dependencia	1566	1747	1534	1315	2296	1882	1996	1517	308	44	33	44	1593	60	17423
										Promedio				1340	

Fuerzas	Nivel de Motricidad-Dependencia
▪ Curva de aprendizaje (F1)	Fuerte
▪ Acceso a materia prima (información) (F2)	Fuerte
▪ Productos estandarizados (F3)	Débil
▪ Barreras Emotivas (F4)	Débil
▪ Competidores diversos (F5)	Fuerte
▪ Alianzas estratégicas (F6)	Débil
▪ Peso de empresas transnacionales (F7)	Débil
▪ Calidad relativa de conformidad (F8)	Fuerte
▪ No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	Fuerte
▪ Recesión económica (F10)	Fuerte
▪ Disminución de la inversión privada (F11)	Débil
▪ Alta inflación (F12)	Débil
▪ Cambios tecnológicos (F13)	Fuerte
▪ Incertidumbre política (F14)	Fuerte

3.3 Fuerzas con de Alta Motricidad-Dependencia y Mayor Incertidumbre

- No hay sustitutos de proveedores de información (F9)
- Recesión económica (F10)
- Cambios tecnológicos (F13)
- Incertidumbre política (F14)

4. Análisis de Incertidumbre

En base a la información recogida de las fuerzas de alta motricidad e incertidumbre, se plantean las posibles alternativas que esas fuerzas podrían presentar en los dos períodos de visualización a 5 y 10 años.

Fuerzas con Mayor Motricidad	**Posibles Estados de las Fuerzas**		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

5. Construcción y Análisis de Escenarios

5.1 Escenario Actual

Fuerzas con Mayor Motricidad	**Estado de las Fuerzas**		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

5.2 Escenario Objetivo

Fuerzas con Mayor Motricidad	Estado de las Fuerzas		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

5.3 Escenario Probable 1

Fuerzas con Mayor Motricidad	Estado de las Fuerzas		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

5.4 Escenario Probable 2

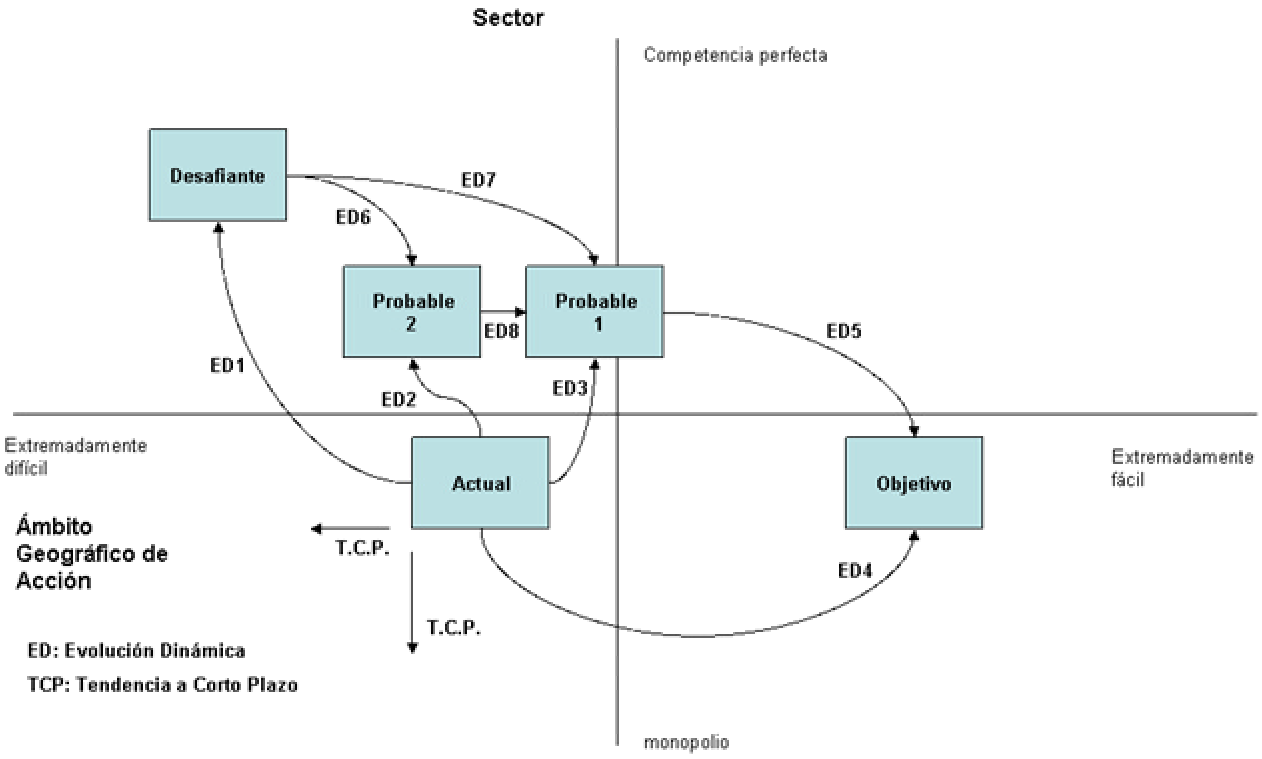
Fuerzas con Mayor Motricidad	Estado de las Fuerzas		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

5.5 Escenario Desafiante

Fuerzas con Mayor Motricidad	Estado de las Fuerzas		
Recesión económica (F10)	Crecimiento	Sin Crecimiento	Recesión
No hay sustitutos de proveedores de información (F9)	No Hay		Si Hay
Cambios tecnológicos (F13)	Bajos	Medios	Altos
Incertidumbre política (F14)	Democracia	Transición	Dictadura

6. Evolución Dinámica de los Escenarios

El siguiente gráfico muestra la posible evolución y dirección de los escenarios planteados, según el investigador.



XIII. SELECCION Y DEFINICION DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA GENERICA Y ALCANZAR EL ESCENARIO OBJETIVO

1. Matrices DOFA

1.1 Escenario Actual

		EMPRESA		
PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Ser la primera opción de consultoría en materia de información de Recursos Humanos.		**Fortalezas Requeridas** •Posicionamiento e imagen de la Empresa (Síntoma) •El proceso Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único (Crítica) •Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Crítica) •Procesamiento Información en el producto SCT (Crítica) •Análisis de la información para la generación de Valor Agregado (Crítica) •Las Personas con Competencia en la elaboración del proceso del Peer Review (Revisión de la información) y en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz) •La orientación del Modelo de Negocios en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz)	**Debilidades** •Recolección de Información para los Beneficios y Nómina Diaria (Crítica) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa (Crítica) •Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa (Raíz) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios (Raíz)	**Amenazas** -Empresas que han cerrado sus operaciones y que han transferido parte de sus áreas funcionales al exterior -Reducción de presupuestos de gastos en todas las áreas, incluyendo recursos humanos. -Inseguridad jurídica que atenta contra las inversiones. -Control de cambio que dificulta la adquisición de divisas, complicando el retorno de capitales de las empresas multinacionales y frenando las inversiones extranjeras -Posible fuga de cerebros al exterior
ESCENARIO	**Oportunidades** -En años con inflaciones altas, las empresas tienden a realizar más de un ajuste salarial al año, por lo cual requieren de información con mayor frecuencia y para recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores sin afectar drásticamente los pasivos laborales, las empresas solicitan información sobre prácticas y beneficios que se estén aplicando y que no tengan carácter salarial. - El sector petrolero (privado) es uno de los pocos que está generando nuevas	**FO** - Seguir manteniendo y aumentando el Posicionamiento e imagen de la Empresa que permite tener el respaldo necesario para captar las nuevas oportunidades de negocio. - Seguir fortaleciendo las relaciones comerciales, especialmente en el área petrolera, procurando aumentar el volumen de negocios, aprovechando la experticia en dicho sector. - Estar preparados para la captación de nuevos clientes que la competencia está perdiendo utilizando las competencias	**DO** - Desarrollar un plan de mercadeo. - Mejorar los procesos de recolección de información que permitan aumentar la eficacia del proceso.	**OA** - Captar nuevos clientes que tengan mayor fortaleza financiera para sobrellevar la crisis, que permitan mantener los ingresos ante una posible pérdida de clientes y aumentar la satisfacción de los empleados de la consultora a través de una mejor compensación salarial. - Desarrollar productos competitivos que permitan a los clientes satisfacer sus necesidades sin afectar drásticamente su estructura de costos. - Involucrar al personal talentoso de la

	inversiones debido a la entrada y ampliación de sus operaciones en el país, lo cual requiere la contratación de nuevo personal y la adaptación de sus estructuras salariales. - La debilitación de la competencia en cuanto a su imagen en el mercado y disminución de su capacidad de respuesta. - Las nuevas tendencias organizacionales (aplanamiento de las estructuras, cambio en la composición de los elementos de la remuneración: aumento de la proporción variable en proporción a la relación fija).	del personal existente, la información del mercado y la eficacia de los procesos del negocio.		consultora en proyectos innovadores y retadores que permita desarrollar y ampliar sus destrezas y competencias.
	Amenazas -Empresas que han cerrado sus operaciones y que han transferido parte de sus áreas funcionales al exterior -Reducción de presupuestos de gastos en todas las áreas, incluyendo recursos humanos. -Inseguridad jurídica que atenta contra las inversiones. -Control de cambio que dificulta la adquisición de divisas, complicando el retorno de capitales de las empresas multinacionales y frenando las inversiones extranjeras -Posible fuga de cerebros al exterior	**FA** - Seguir reforzando la imagen y posicionamiento como proveedor líder del mercado a través de un mayor acercamiento con los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades que surgen de la coyuntura económica. - Diseñar planes de carrera que vinculen a los empleados con el éxito de la empresa.	**DA** - Desarrollar el plan de mercadeo para mantener e incrementar la cartera de clientes ofreciendo promociones y descuentos, entre otros. - Implementar las tecnologías de información adecuadas con la finalidad de aumentar la productividad, preparando a la empresa ante una posible disminución de ingresos.	
	Debilidades •Recolección de Información para los Beneficios y Nómina Diaria (Crítica) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa (Crítica) •Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa (Raíz) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios (Raíz)	**FD** -Se debe ajustar el Modelo de Negocios con la finalidad de trazar e implementar estrategias de mercadeo adecuadas para la empresa. -Incluir dentro del Modelo de Negocio el empleo de las tecnologías adecuadas. -Las personas con competencia deben diseñar mejoras en los procesos de recolección de información.		

1.2 Escenario Probable 1

		EMPRESA		
PROPÓSITO ESTRATÉGICO: Ser la primera opción de consultoría en materia de información de Recursos Humanos.		**Fortalezas Requeridas** •Posicionamiento e imagen de la Empresa (Síntoma) •El proceso Peer Review (Revisión de la información) para hacernos positivamente Único (Crítica) •Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Crítica) •Procesamiento Información en el producto SCT (Crítica) •Análisis de la información para la generación de Valor Agregado (Crítica) •Las Personas con Competencia en la elaboración del proceso del Peer Review (Revisión de la información) y en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz) •La orientación del Modelo de Negocios en el Servicio Post Venta para hacernos positivamente Único (Raíz)	**Debilidades** •Recolección de Información para los Beneficios y Nómina Diaria (Crítica) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa (Crítica) •Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa (Raíz) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios (Raíz) •Habría que contratar personal adcional para poder atender una eventual demanda creciente.	**Amenazas** -Inseguridad jurídica que atenta contra las inversiones. -Posible entrada de nuevos competidores, tanto locales como transnacionales, ante la mejoría de la economía y clima político. -La situación financiera de la empresa pudiera seguir presentando resultados negativos que no permitan la generación de valor agregado.
E S C E N A R I O	**Oportunidades** -En años con inflaciones altas, las empresas tienden a realizar más de un ajuste salarial al año, por lo cual requieren de información con mayor frecuencia y para recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores sin afectar drásticamente los pasivos laborales, las empresas solicitan información sobre prácticas y beneficios que se estén aplicando y que no tengan carácter salarial. - La economía está dando síntomas de mejoría al estar saliendo de la grave recesión de los últimos años, por otro lado, la disminución de la incertidumbre política daría cabida a la creación de un clima de confianza generando nuevas inversiones, lo cual requiere la contratación de nuevo personal y la adaptación de sus estructuras salariales. - El posible establecimiento de una	**FO** - Seguir manteniendo y aumentando el Posicionamiento e imagen de la Empresa que permite tener el respaldo necesario para captar las nuevas oportunidades de negocio. - Preparar al personal existente en los cambios de legislación laboral, que permita convertirlos en expertos y de este modo asesorar oportunamente las nuevas necesidades surgidas en el mercado.	**DO** - Desarrollar un plan de mercadeo. - Mejorar los procesos de recolección de información que permitan aumentar la eficacia del proceso.	**OA** - Captar nuevos clientes que tengan mayor fortaleza financiera para sobrellevar la crisis, que permitan mantener los ingresos ante una posible pérdida de clientes. - Desarrollar productos competitivos que permitan a los clientes satisfacer sus necesidades presentando una mejor opción que la competencia.

	nueva legislación laboral que afecte directamente el actual sistema de prestaciones sociales modificando los mecanismos de compensación. - Las nuevas tendencias organizacionales (aplanamiento de las estructuras, cambio en la composición de los elementos de la remuneración: aumento de la proporción variable en proporción a la relación fija).			
	Amenazas -Inseguridad jurídica que atenta contra las inversiones. -Posible entrada de nuevos competidores, tanto locales como transnacionales, ante la mejoría de la economía y clima político. -La situación financiera de la empresa pudiera seguir presentando resultados negativos que no permitan la generación de valor agregado.	**FA** - Seguir reforzando la imagen y posicionamiento como proveedor líder del mercado a través de un mayor acercamiento con los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades que surgen de la coyuntura económica. - Seguir manteniendo (mejorar en lo posible) los estándares de calidad de los procesos, productos y servicios. - Aumentar el contacto personal con los clientes, afianzando la presencia y prestigio en el mercado de la firma.	**DA** - Desarrollar el plan de mercadeo para mantener e incrementar la cartera de clientes ofreciendo promociones y descuentos, entre otros. - Implementar las tecnologías de información adecuadas con la finalidad de mejorar la imagen y ofrecer soluciones más innovadoras que la competencia.	
	Debilidades •Recolección de Información para los Beneficios y Nómina Diaria (Crítica) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa (Crítica) •Planificación y Estrategia de Mercadeo para hacernos positivamente Único dentro de la Estrategia de la Empresa (Raíz) •Tecnología de Información en el Posicionamiento e imagen de la Empresa dentro del Modelo de Negocios (Raíz) •Habría que contratar personal adcional para poder atender una eventual demanda creciente.	**FD** -Se debe ajustar el Modelo de Negocios con la finalidad de trazar e implementar estrategias de mercadeo adecuadas para la empresa. -Incluir dentro del Modelo de Negocio el empleo de las tecnologías adecuadas. -Las personas con competencia deben diseñar mejoras en los procesos de recolección de información. - Utilizar la imagen de la empresa, ofrecer paquetes salariales atractivos y mejorar los procesos de reclutamiento que permite captar el personal adecuado en el momento indicado.		

2. Transformación de la Cadena de Valor y Modelo de Negocio

Tomando en consideración los escenarios planteados, se establecieron por parte del investigador los cambios necesarios a realizar en cada uno de los componentes de la Cadena de Valor del proceso operativo.

2.1 Escenario Actual

CADENA DE VALOR	Actual	Cambios para Escenario Actual
I. Logística Interna de Entrada		
La recolección de datos	Es una de las debilidades que presenta CRH, en cuanto a la utilización de tiempo para realizar dicho proceso y las herramientas que se utilizan son muy rudimentarias	Desarrollar herramientas automatizadas para la recolección de la información que permitan disminuir el tiempo invertido.
II. Operaciones		
Procesamiento de la información:	El procesamiento se realiza a través de diversos sistemas propios de CRH y a través de hojas de Excel.	Mejoramiento y optimización de los sistemas actuales.
Análisis de la información:	Consiste en la interpretación y explicación de los resultados obtenidos, lo realizan los consultores apoyándose en su conocimiento, experiencia de mercado y la información propiamente dicha.	Se mantiene igual
Peer Review:	Es un control de calidad que se realiza de toda la información antes de ser enviada al cliente. Dicho proceso es realizado por los consultores.	Se mantiene igual
III. Logística de Salida		
Envío de información al cliente	Los reportes, informes e información son enviados a través de las siguientes vías: - Reportes en papel - Reportes en CD - Reportes enviados a través de correo electrónico	Implementar la entrega de información y consulta de reportes a través de la página web de CRH, mediante el otorgamiento de claves de accesos individuales por cliente. Incentivar la eliminación del papel como medio de entrega de reportes
IV. Comercialización		
Planificación Estrategia de Mercadeo:	No existe una estrategia formal de mercadeo que permita identificar clientes potenciales y la penetración adecuada en cada uno de los sectores de acuerdo a la cartera productos existentes.	Diseño de una estrategia Formal de Mercadeo anual y generación del plan de negocio a 5 años.

Promoción de Productos y Servicios:	Las promociones de productos y servicios pueden variar de acuerdo a la época del año, el cliente y la necesidad puntual. Actividad que no se encuentra estandarizada y soportada por un proceso formal, lo cual ocasiona la toma de decisiones discrecionales.	Establecimiento de un plan formal y agresivo de promoción de productos basado en el plan de mercadeo.
Planificación de Ventas:	Cada consultor de ventas tiene establecido una cuota anual de venta que debe cumplir. En la actualidad este tipo de personal también realiza actividades de operaciones, lo cual no le permite dedicarse en un mayor porcentaje de tiempo a su actividad principal.	Establecimiento de una cuota racional de ventas que tome en consideración factores de situación país por sector económico, tipo de producto, etc. Disminuir el porcentaje de tiempo que el consultor de ventas dedica al área de operaciones.
Ventas de Productos y Servicios	El proceso de ventas se realiza a través de visitas o llamadas telefónicas de clientes quienes realizan el requerimiento. Posteriormente CRH envía propuesta de servicios para someterla a aprobación.	Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de ofrecer los productos existentes y detectar posibles requerimientos antes que el cliente realice el requerimiento. Realización de ventas por Internet.
Mantenimiento de las Relaciones de los Clientes:	Cada consultor mantiene contacto directo con los clientes, a través de visitas, llamadas telefónicas, correo electrónico. Dicho contacto no se realiza de manera programada y en muchas ocasiones el contacto se realiza cuando el cliente tiene el requerimiento.	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes. Implantación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM) para mejorar y apoyar dicho proceso.
V. Áreas de Apoyo		
Finanzas y Contabilidad:	Dicha actividad es realizada internamente por la empresa a través de un departamento conformado por 3 personas. También se encarga de las actividades relacionadas con recursos humanos y servicios generales.	Se mantiene igual
Legal:	Los servicios de asesoría legal son realizados por un bufete de abogados.	Se mantiene igual
Tecnología:	Se divide en dos áreas: 1) Servicio de Help Desk para el soporte técnico de los clientes internos 2) Sistemas de información que apoyan los procesos	El soporte de Help Desk se mantiene igual. Desarrollo de nuevos sistemas de información integrados, con el apoyo de consultoras

	internos de la organización. Algunos de los sistemas existentes en la compañía como por ejemplo el SCT, fue diseñado por un programador externo, quien en la actualidad se encarga de su mantenimiento y modificaciones correspondientes.	externas, que apoyen el funcionamiento del negocio, que aprovechen de manera adecuada las tecnologías y herramientas existentes en el mercado. Hacer énfasis en el uso de Internet para aumentar la productividad y como herramienta de mercadeo; implantación de sistemas de CRM y optimizar el manejo de base de datos.

2.2 Escenario Probable 1

CADENA DE VALOR	**Actual**	**Cambios para Escenario Probable 1**
I. Logística Interna de Entrada		
La recolección de datos	Es una de las debilidades que presenta CRH, en cuanto a la utilización de tiempo para realizar dicho proceso y las herramientas que se utilizan son muy rudimentarias	Desarrollar herramientas automatizadas para la recolección de la información que permitan disminuir el tiempo invertido.
II. Operaciones		
Procesamiento de la información:	El procesamiento se realiza a través de diversos sistemas propios de CRH y a través de hojas de Excel.	Mejoramiento y optimización de los sistemas actuales.
Análisis de la información:	Consiste en la interpretación y explicación de los resultados obtenidos, lo realizan los consultores apoyándose en su conocimiento, experiencia de mercado y la información propiamente dicha.	Se mantiene igual
Peer Review:	Es un control de calidad que se realiza de toda la información antes de ser enviada al cliente. Dicho proceso es realizado por los consultores.	Se mantiene igual
III. Logística de Salida		
Envio de información al cliente	Los reportes, informes e información son enviados a través de las siguientes vías: - Reportes en papel - Reportes en CD - Reportes enviados a través de correo electrónico	Implementar la entrega de información y consulta de reportes a través de la página web de CRH, mediante el otorgamiento de claves de accesos individuales por cliente. Incentivar la eliminación del papel como medio de entrega de reportes.

IV. Comercialización		
Planificación Estrategia de Mercadeo:	No existe una estrategia formal de mercadeo que permita identificar clientes potenciales y la penetración adecuada en cada uno de los sectores de acuerdo a la cartera productos existentes.	Diseño de una estrategia Formal de Mercadeo anual y generación del plan de negocio a 5 años.
Promoción de Productos y Servicios:	Las promociones de productos y servicios pueden variar de acuerdo a la época del año, el cliente y la necesidad puntual. Actividad que no se encuentra estandarizada y soportada por un proceso formal, lo cual ocasiona la toma de decisiones discrecionales.	Establecimiento de un plan formal y agresivo de promoción de productos basado en el plan de mercadeo.
Planificación de Ventas:	Cada consultor de ventas tiene establecido una cuota anual de venta que debe cumplir. En la actualidad este tipo de personal también realiza actividades de operaciones, lo cual no le permite dedicarse en un mayor porcentaje de tiempo a su actividad principal.	Establecimiento de una cuota desafiante de ventas que tome en consideración factores de situación país por sector económico, tipo de producto, etc. Disminuir el porcentaje de tiempo que el consultor de ventas dedica al área de operaciones.
Ventas de Productos y Servicios	El proceso de ventas se realiza a través de visitas o llamadas telefónicas de clientes quienes realizan el requerimiento. Posteriormente CRH envía propuesta de servicios para someterla a aprobación.	Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales y actuales con al finalidad de ofrecer los productos existentes y detectar posibles requerimientos antes que el cliente realice el requerimiento. Realización de ventas por Internet.
Mantenimiento de las Relaciones de los Clientes:	Cada consultor mantiene contacto directo con los clientes, a través de visitas, llamadas telefónicas, correo electrónico. Dicho contacto no se realiza de manera programada y en muchas ocasiones el contacto se realiza cuando el cliente tiene el requerimiento.	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes. Implantación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM) para mejorar y apoyar dicho proceso.
V. Áreas de Apoyo		
Finanzas y Contabilidad:	Dicha actividad es realizada internamente por la empresa a través de un departamento conformado por 3 personas. También se encarga de las actividades relacionadas con recursos humanos y servicios generales.	Finanzas y servicios generales se mantiene igual. RRHH se mantiene igual exceptuando el área de reclutamiento y selección, el cual se va a tercerizar a través de un head hunter lo cual va a permitir captar el mejor recurso para las nuevas necesidades

Legal:	Los servicios de asesoría legal son realizados por un bufete de abogados.	Se mantiene igual
Tecnología:	Se divide en dos áreas: 1) Servicio de Help Desk para el soporte técnico de los clientes internos 2) Sistemas de información que apoyan los procesos internos de la organización. Algunos de los sistemas existentes en la compañía como por ejemplo el SCT, fue diseñado por un programador externo, quien en la actualidad se encarga de su mantenimiento y modificaciones correspondientes.	El soporte de Help Desk se mantiene igual. Desarrollo de nuevos sistemas de información integrados, con el apoyo de consultoras externas, que apoyen el funcionamiento del negocio, que aprovechen de manera adecuada las tecnologías y herramientas existentes en el mercado. Hacer énfasis en el uso de Internet para aumentar la productividad y como herramienta de mercadeo; implantación de sistemas de CRM y optimizar el manejo de base de datos.

3. Scorecard del Balanced ScoreCard

Se establecieron por parte del investiador los nuevos objetivos de la organización en cada uno de los escenarios

3.1 Escenario Actual

3.1.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Objetivo	**Indicador**	**Metas**	
		2008	**2013**
Valor Agregado: Generación de valor al accionista a través de la obtención de mayores beneficios a menores costos.	EVA (ver tabla anexa)	20.000.000	40.000.000
Rentabilidad: Obtención de un nivel de utilidades que sustenten la operatividad y el crecimiento de la empresa, que proporcione una utilidad sobre la inversión superior a la tasa del mercado.	Retorno sobre patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio 20%[1]	10%	18%
	ROI: Utilidad Neta después de impuesto / Activos Totales 9,1%[1]	10%	11%
	Margen Neto de Utilidad: Utilidad neta después de Impuestos/ Ventas Netas 4,6%[1]	5%	7%
Crecimiento en Ingresos: Incrementar los ingresos a través del crecimiento de las ventas de los	Incremento en ventas interanual 47%[1]	30%	40%

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

diferentes productos y servicios de la empresa.			
Riesgo: mantener bajo observación los factores que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.	Razón del Circulante: Activos circulante / Pasivos circulante (2) [1]	1,8	2
	Solvencia: Pasivos totales / Activos Totales	40%	40%
Productividad: Maximizar el desempeño con los recursos disponibles.	Proporción Gastos-Ingresos = Gastos Administrativos y Personal / Ingresos Operacionales	80%	70%
	Ventas / N° Empleados	114M	152M

3.1.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

Objetivo	**Indicador**	**Metas 2008**	**2013**	**Plan de acción**	**Indicadores guía**
Mejorar la Satisfacción del Cliente: Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.	Grado de satisfacción en encuestas a clientes, escala Likert 1(min.) – 5 (max)	4,5	4,7	Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios Cumplir con las fechas de entrega de los productos y servicios	Cumplimiento de las expectativas del cliente Número de entregas en tiempo/Número total de entregas
Participación de Mercado: aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.	Participación de mercado (market share)	50%	60%	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes.	Cumplimiento con fecha de implementación del plan.
	Cliente Nuevos / Clientes Existentes	15%	18%	Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales con la finalidad de ofrecer los productos existentes	Número de Contactos realizados / Número contactos previstos
Ser percibido como una empresa flexible: Adaptase a las necesidades especificas del cliente y responder con rapidez a los cambios del mercado. [1]	Requerimientos satisfechos / Requerimientos totales	90%	99%	Realización de ventas por Internet. Desarrollar productos competitivos	Implantación del sistema de ventas por Internet Productos nuevos desarrollados por año/ Productos Totales

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

3.1.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Metas 2008	Metas 2013	Plan de acción	Indicadores guía
Estandarización de procesos: Establecer metodologías para cada uno de los procesos de trabajo con la finalidad de optimizarlos y mantener la consistencia y calidad.	Procesos con metodología estándar / Procesos sin metodología estándar	100%	100%	Codificación de puestos de empresas en bases de datos Aplicación de formato de beneficios Definición de roles del personal de ventas y operaciones.	Empresas con codificación /Total Empresas Empresas con formato/Total Empresas Actualización de descripciones de cargos
Optimización de procesos a través de IT: empleo de la tecnología de información (IT) en apoyo de los procesos y el aumento de la eficacia.	Sistemas Implementados / Sistemas a Implementar	100%	100%	Implantación de CRM Empleo de Internet en apoyo de procesos internos. Integración de los Sistemas de Información Optimización de bases de datos Optimización y mejoramiento de Sistemas de Información	Cumplimiento con fecha de implementación propuesta Procesos por Internet / Total de Procesos Sistemas Integrados/Sistemas a Integrar Cumplimiento de fecha de optimización Sistemas Optimizados/ Sistemas por Optimizar
Desarrollar y mejorar el proceso de mercadeo: Definir una estrategia de mercadeo que permita un mejor posicionamiento de la empresa.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	B	A	Realización de plan negocio anual. Realización de plan de promoción anual Realización de plan de mantenimiento de clientes mensual	Cumplimiento de la fecha de reunión. Cumplimiento con fecha de elaboración del plan Cumplimiento con fecha de elaboración del plan

3.1.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

Objetivo	**Indicador**	**Metas 2008**	**2013**	**Plan de acción**	**Indicadores guía**
Satisfacción Laboral: proporcionar un empleo que produzca satisfacción a los empleados.	Encuesta anual de empleados, escala Likert 1(min.) – 5(máx.)	4,5	4,6	Incrementos Salariales acorde a mercado Mejorar el clima organizacional	Posicionamiento contra la mediana de mercado Actividades extra laborales grupales realizadas
Desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias. En las áreas de Recursos Humanos, Negociación, Ventas, Nuevas Tecnologías, entre otras.	Evaluaciones de desempeño: A (máx.); B; C; D; E (min.)	B	B	Programar la asistencia a cursos de capacitación Tercerizar a través de un head hunter el área de reclutamiento y selección	-Horas de adiestramiento al año/numero de empleados - Cursos planificados/Cursos Ejecutados por terceros Selección de head hunter de calidad que proporcione el recurso humano apto.
Actualización del Modelo de Negocio: Revisión de la propuesta de valor y materialización de la cadena de valor.	Cambios propuestos/Cambios implantados	100%	100%	Establecimiento de la reunión en el mes de Noviembre de cada año	Cumplimiento de la fecha de revisión
Utilizar la IT como herramienta en el desarrollo del negocio: revisión y aplicación de las herramientas de IT adecuadas para el desarrollo de la organización.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	B	A	Implementar las tecnologías de información adecuadas con la finalidad de aumentar la productividad	Tecnologías implantadas /Tecnologías planificadas por implantar

3.2 Escenario Probable 1

3.2.1 Objetivos Vinculados a la Perspectiva Financiera

Objetivo	**Indicador**	**Metas**	
		2008	**2013**
Valor Agregado: Generación de valor al accionista a través de la obtención de mayores beneficios a menores costos.	EVA (ver tabla anexa)	30.000.000	50.000.000
Rentabilidad: Obtención de un nivel de utilidades que sustenten la operatividad y el crecimiento de la empresa, que proporcione una utilidad sobre la inversión superior a la tasa del mercado.[1]	Retorno sobre patrimonio: Utilidad Neta / Patrimonio 20%[1]	15%	20%
	ROI: Utilidad Neta después de impuesto / Activos Totales 9,1%[1]	11%	12%
	Margen Neto de Utilidad: Utilidad neta después de Impuestos/ Ventas Netas 4,6%[1]	6%	7%
Crecimiento en Ingresos: Incrementar los ingresos a través del crecimiento de las ventas de los diferentes productos y servicios de la empresa.	Incremento en ventas interanual 47%[1]	55%	65%
Riesgo: mantener bajo observación los factores que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.	Razón del Circulante: Activos circulante / Pasivos circulante (2) [1]	1,8	2
	Solvencia: Pasivos totales / Activos Totales	40%	40%
Productividad: Maximizar el desempeño con los recursos disponibles.	Proporción Gastos-Ingresos = Gastos Administrativos y Personal / Ingresos Operacionales	80%	70%
	Ventas / N° Empleados	120M	160M

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

3.2.2 Objetivos Vinculados a la Perspectiva del Cliente

Objetivo	Indicador	Metas 2008	Metas 2013	Plan de acción	Indicadores guía
Mejorar la Satisfacción del Cliente: Proporcionar información oportuna y fiable que ayude a los clientes en su toma de decisiones.	Grado de satisfacción en encuestas a clientes, escala Likert 1(min.) – 5 (max)	4,5	4,7	Mejorar los estándares de calidad de los productos y servicios Cumplir con las fechas de entrega de los productos y servicios	Cumplimiento de las expectativas del cliente Número de entregas en tiempo/Número total de entregas
Participación de Mercado: aumentar la cuota de participación de mercado a través de la retención y captación de clientes.	Participación de mercado (market share)	45%	55%	Establecimiento de un plan formal y continuo de mantenimiento de los clientes.	Cumplimiento con fecha de implementación del plan.
	Cliente Nuevos / Clientes Existentes	20%	25%	Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales con la finalidad de ofrecer los productos existentes	Número de Contactos realizados / Número contactos previstos
Ser percibido como una empresa flexible: Adaptase a las necesidades especificas del cliente y responder con rapidez a los cambios del mercado. [1]	Requerimientos satisfechos / Requerimientos totales	90%	99%	Realización de ventas por Internet. Desarrollar productos competitivos	Implantación del sistema de ventas por Internet Productos nuevos desarrollados por año/ Productos Totales

[1] Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

3.2.3 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Metas 2008	Metas 2013	Plan de acción	Indicadores guía
Estandarización de procesos: Establecer metodologías para cada uno de los procesos de trabajo con la finalidad de optimizarlos y mantener la consistencia y calidad.	Procesos con metodología estándar / Procesos sin metodología estándar	100%	100%	Codificación de puestos de empresas en bases de datos Aplicación de formato de beneficios Definición de roles del personal del área de ventas y operaciones.	Empresas con codificación /Total Empresas Empresas con formato/Total Empresas Actualización de descripciones de cargos
Optimización de procesos a través de IT: empleo de la tecnología de información (IT) en apoyo de los procesos y el aumento de la eficacia.	Sistemas Implementados / Sistemas a Implementar	100%	100%	Implantación de CRM Empleo de Internet en apoyo de procesos internos. Integración de los Sistemas de Información Optimización de bases de datos Optimización y mejoramiento de Sistemas de Información	Cumplimiento con fecha de implementación propuesta Procesos por Internet / Total de Procesos Sistemas Integrados/Sistemas a Integrar Cumplimiento de fecha de optimización Sistemas Optimizados/ Sistemas por Optimizar
Desarrollar y mejorar el proceso de mercadeo: Definir una estrategia de mercadeo que permita un mejor posicionamiento de la empresa.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	B	A	Realización de plan negocio anual Realización de plan de promoción anual Realización de plan de mantenimiento de clientes mensual	Cumplimiento de la fecha de reunión Cumplimiento con fecha de elaboración del plan Cumplimiento con fecha de elaboración del plan

3.2.4 Objetivos Vinculados a la Perspectiva de Aprendizaje y Construcción de Futuro

Objetivo	**Indicador**	**Metas**		**Plan de acción**	**Indicadores guía**
		2008	**2013**		
Satisfacción Laboral: proporcionar un empleo que produzca satisfacción a los empleados.	Encuesta anual de empleados, escala Likert 1(min.) – 5(máx.)	4,5	4,6	Incrementos Salariales acorde a mercado Mejorar el clima organizacional	Posicionamiento contra la mediana de mercado Actividades extra laborales grupales realizadas
Desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias. En las áreas de Recursos Humanos, Negociación, Ventas, Nuevas Tecnologías, entre otras.	Evaluaciones de desempeño: A (máx.); B; C; D; E (min.)	B	B	Programar la asistencia a cursos de capacitación	-Horas de adiestramiento al año/numero de empleados - Cursos planificados/Cursos Ejecutados por terceros
Actualización del Modelo de Negocio: Revisión de la propuesta de valor y materialización de la cadena de valor.	Cambios propuestos/Cambios implantados	100%	100%	Establecimiento de la reunión en el mes de Noviembre de cada año	Cumplimiento de la fecha de revisión
Utilizar la IT como herramienta en el desarrollo del negocio: revisión y aplicación de las herramientas de IT adecuadas para el desarrollo de la organización.	Indicador cualitativo: A (alto); B; C; D; E (bajo)	B	A	Implementar las tecnologías de información adecuadas con la finalidad de aumentar la productividad	Tecnologías implantadas /Tecnologías planificadas por implantar

XIV. EVALUACION DE REACCION DE LOS GRUPOS DE PODER Y DEFINIR LAS ACCIONES POLITICAS

Este analisis se realizó tomando en consideración grupos internos y extenos a la empresa.

1. Grupos Internos

Actor	Cultura y Valores	Intereses	Fuente de Poder	Instrumento de Poder
Empleados	Trabajo en Equipo, solidaridad, compromiso, altos estándares de desempeño laboral	Crecimiento profesional, compensación y beneficios acorde a mercado.	Las competencias del personal	Renuncia
Directivos	Integridad, servir a los clientes al nivel más alto de excelencia profesional, atraer y desarrollar a la mejor gente, pensamiento de liderazgo y compartir el conocimiento, espíritu de compañerismo mostrando respeto a todos, diversidad	Generación de Valor Agregado para los accionistas y crecimiento de la empresa.	Toma de Decisiones, Liderazgo, Conocimiento del negocio y Mercado.	Convencer, Condigno/Castigo

2. Grupos Externos

Actor	Cultura y Valores	Intereses	Fuente de Poder	Instrumento de Poder
Clientes	Desarrollo, excelencia, honestidad, calidad	Generación de Valor Agregado; Necesidad de Información	Propiedad, capacidad de organización, razón	Convencer, Condigno/Castigo
Competidores	Calidad de servicio, crecimiento, eficiencia	Generación de Valor Agregado y crecimiento	Toma de Decisiones, Liderazgo, Conocimiento del negocio y Mercado y competencias del personal	Convencer

3. Análisis del Campo de Fuerza

Para este análisis se seleccionaron y agruparon las principales acciones técnicas, cruzándolas con los grupos de poder que tienen influencia sobre las mismas, buscando encontrar posibles aliados y oponentes, con la finalidad de implantar acciones políticas que permitan la consecución de las acciones técnicas.

Acciones Técnicas	Grupos de Poder						
	Internos		Externos				
	Empleados	Directivos	Clientes	Competidores	A	N	O
1.	A	A	A	O	3	0	1
2.	A	A	N	O	2	1	1
3.	A	A	A	O	3	0	1
4.	A	A	N	O	2	1	1
5.	A	A	N	O	2	1	1
6.	A	A	A	O	3	0	1
7.	A	A	N	N	2	2	0
8.	O	A	N	O	1	1	2
9.	A	A	A	O	3	0	1
10.	A	O	N	O	1	1	2
11.	A	A	O	O	2	0	2
12.	N	A	N	O	1	2	1
13.	A	O	N	O	1	1	2
14.	O	A	A	O	2	0	2
15.	O	O	N	N	0	2	2

Acciones Técnicas

1. Seguir fortaleciendo las relaciones comerciales, especialmente en el área petrolera.
2. Captar nuevos clientes que tengan mayor fortaleza financiera para sobrellevar la crisis
3. Desarrollar productos competitivos
4. Estar preparados para la captación de nuevos clientes que la competencia está perdiendo.
5. Involucrar al personal talentoso de la consultora en proyectos innovadores y retadores que permita desarrollar y ampliar sus destrezas y competencias.
6. Seguir reforzando la imagen y posicionamiento como proveedor líder del mercado.
7. Diseñar planes de carrera que vinculen a los empleados con el éxito de la empresa.
8. Incluir dentro del Modelo de Negocio el empleo de las tecnologías adecuadas
9. Desarrollar herramientas automatizadas para la recolección de la información que permitan disminuir el tiempo invertido.
10. Mejoramiento y optimización de los sistemas información actuales.
11. Hacer énfasis en el uso de Internet para aumentar la productividad y como herramienta de mercadeo
12. Diseño de una estrategia Formal de Mercadeo anual y generación del plan de negocio a 5 años.
13. Disminuir el porcentaje de tiempo que el consultor de ventas dedica al área de operaciones.
14. Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de ofrecer los productos existentes y detectar posibles requerimientos antes que el cliente realice el requerimiento.
15. Implantación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM)

4. Acciones Políticas

A continuación se detallan las acciones técnicas del escenario actual destacando, donde sea necesario, las acciones políticas respectivas que permitirán una mayor probabilidad de éxito en la implantación de las mismas, y por ende la consecución de los objetivos:

4.1 Seguir fortaleciendo las relaciones comerciales, especialmente en el área petrolera.

Se debe seguir aprovechando la experticia que posee CRH en el sector petrolero, con la finalidad de lograr el 100% del market share del sector y evitar la entrada de cualquier competidor en el mismo. Los clientes petroleros se favorecen en el sentido de contar con una base de datos amplia que les permite una comparación de salarios confiable y representativa.

4.2 Captar nuevos clientes que tengan mayor fortaleza financiera para sobrellevar la crisis

Es de vital importancia para la empresa contar con clientes financieramente solventes, lo cual se traduce en pagos puntuales por los productos y servicios ofrecidos, permitiendo contar con un flujo de caja que disminuye el riesgo financiero de la firma.

4.3 Desarrollar productos competitivos

Tanto empleados, directivos, como clientes se ven favorecidos por la existencia de productos competitivos que permiten ofrecer a los clientes una relación costo/beneficio favorable generando una relación ganar-ganar entre las partes.

4.4 Estar preparados para la captación de nuevos clientes que la competencia está perdiendo.

Se deben presentar a estos clientes las ventajas que ofrece CRH a través de sus diferentes productos y servicios, con la finalidad de integrarlos a su cartera de clientes.

4.5 Involucrar al personal talentoso de la consultora en proyectos innovadores y retadores que permita desarrollar y ampliar sus destrezas y competencias.

Esta acción debe ser acompañada de una *acción política* que convenza y muestre a los empleados que en la organización hay posibilidades de crecimiento profesional, con lo cual se frena una posible fuga de cerebros.

4.6 Seguir reforzando la imagen y posicionamiento como proveedor líder del mercado.

El posicionamiento como proveedor líder del mercado debe seguir siendo el norte de la empresa.

4.7 Diseñar planes de carrera que vinculen a los empleados con el éxito de la empresa.

La implementación de dichos planes de carrera deben ir acompañados de una campaña de comunicación para que los empleados conozcan sus posibilidades de desarrollo profesional.

4.8 Incluir dentro del Modelo de Negocio el empleo de las tecnologías adecuadas

Los avances tecnológicos requieren de *acciones políticas* que faciliten el manejo adecuado del cambio, con el cual se facilite la implantación de nuevas tecnologías y suavice la resistencia al cambio de los empleados.

4.9 Desarrollar herramientas automatizadas para la recolección de la información que permitan disminuir el tiempo invertido.

Estas herramientas ayudarían a superar una debilidad de la consultora, la recolección de información, con lo cual los empleados pueden emplear más tiempo en actividades más importantes, siendo más productivos y eficientes.

4.10 Mejoramiento y optimización de los sistemas información actuales.

La *acción política* consiste en mostrar a los directivos los beneficios que traerían para la empresa en términos de productividad y eficiencia el mejoramiento y optimización de los sistemas de información de la consultora.

4.11 Hacer énfasis en el uso de Internet para aumentar la productividad y como herramienta de mercadeo

En Venezuela no existe una cultura lo suficientemente afianzada para que los clientes empleen Internet como medio para recibir/enviar información, por lo tanto la *acción política* debe consistir en mostrar a los mismos las ventajas que les puede traer adoptar dicho mecanismo de intercambio de información. Además, se espera que el uso de Internet en el país se expanda, para lo cual esta acción nos permitiría tomar la iniciativa a la competencia en este aspecto.

4.12 Diseño de una estrategia Formal de Mercadeo anual y generación del plan de negocio a 5 años.

La estrategia de mercadeo será una acción fundamental dentro de la estrategia para captar y conservar clientes, como está previsto dentro de los objetivos planteados.

4.13 Disminuir el porcentaje de tiempo que el consultor de ventas dedica al área de operaciones.

Los directivos deben entender que una separación de las actividades de ventas y operaciones permitirá una mejor distribución del tiempo del consultor de ventas. Las actividades de operaciones consumen una gran cantidad de tiempo en procesos rutinarios que desvirtúan la verdadera función de ventas.

4.14 Realizar visitas y llamadas a los clientes potenciales y actuales con la finalidad de ofrecer los productos existentes y detectar posibles requerimientos antes que el cliente realice el requerimiento.

La *acción política* debe considerar el convencer a los empleados que mantener una relación constante con los clientes, independientemente de que ellos hayan realizado un requerimiento, permite fortalecer la relación comercial, así como detectar nuevas oportunidades de negocio.

4.15 Implantación de un Sistema de Customer Relationship Management (CRM)

Las *acciones políticas* van dirigidas hacia directivos y empleados: la implantación del CRM en la firma requiere de recursos financieros que los directivos deben estar dispuestos a invertir. Por otra parte, los empleados deben entender los beneficios que dichos sistemas traen para sus usuarios, más allá de lo tedioso que puede ser aprender a usarlo y emplearlo cotidianamente.

XV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Consultora de Recursos Humanos CRH, es una empresa de servicios especializada en la práctica de compensación y beneficios, con presencia en el mercado venezolano desde el año 1992. Actualmente cuenta con un 40% de market share, lo cual la ubica como una empresa líder de su sector. Con el transcurso de los años, ha logrado tener especialistas en cada uno de los sectores empresariales del país, lo cual la destaca sobre la competencia.

Si bien los indicadores financieros de la empresa no son los más atractivos y deseables para un inversionista, hay que destacar que la misma por estar en un período de crecimiento, ha tenido grandes inversiones en tecnología y personal en los últimos tres años. Estos gastos e inversiones tenderán a disminuir en el corto plazo lo cual, aunado al aumento en la cartera de clientes y de las ventas, terminará generando mejores niveles de rentabilidad.

Podemos decir que la empresa presenta un potencial adecuado de crecimiento y desarrollo. Sin embargo, se debe tener en cuenta el actual entorno económico, social y político de nuestro país, el cual podría afectar considerablemente los resultados futuros de la empresa, aspectos que fueron analizados a través del estudio de los escenarios.

El mercado de empresas consultoras de compensación y beneficios es reducido, con lo cual existe un número bajo de competidores. Además, no existen productos sustitutos formales, ya que son los mismos clientes quienes pueden proveerse de información salarial a través de su propia investigación y consulta.

La estrategia de la consultora se basa en la diferenciación por productos en un mercado amplio, que la ha permitido tener en su base de datos clientes tanto nacionales como multinacionales, de diversos volúmenes de operaciones. Los clientes tienen a su disposición diversidad de productos y servicios orientados a satisfacer sus necesidades

Entre las principales fortalezas de la empresa se encuentran su posicionamiento e imagen, su personal y los procesos de revisión (peer review) y el servicio post-venta. Las principales debilidades se encuentran en el área de mercadeo y tecnología.

A través de la metodología del Balanced Score Card se establecieron los objetivos para cada una de las perspectivas: construcción de futuro, procesos internos, clientes y financiera. Dichos objetivos fueron seleccionados por su importancia para la empresa y surgieron tomando en consideración la estrategia planteada.

A partir del diagnóstico se trazaron tres grandes temas estratégicos, que ayudarán al cumplimiento de la misión en las áreas que presentan mayores deficiencias, y de las cuales depende la supervivencia de la empresa: maximizar el valor agregado, fortalecer el proceso de mercadeo y orientar una estrategia de tecnología; con la finalidad de aumentar la productividad, rentabilidad, flexibilidad, satisfacción del cliente, crecimiento y la generación de valor agregado, entre otros.

Tomando en cuenta las debilidades y fortalezas de la organización, las amenazas y oportunidades del entorno, y los objetivos estratégicos planteados, se generaron una serie de acciones técnicas y políticas enmarcadas en dos escenarios, actual y probable 1.

Aunque los escenarios trabajados no presentan las mejores condiciones para la empresa, se establecieron metas desafiantes en el scorecard, que deberían garantizar el éxito de la organización. Para la consecución de estas metas se establecieron acciones técnicas y políticas, entre las cuales destacan la elaboración del plan de mercadeo, la integración en el modelo de negocio de la tecnología, optimización de procesos y la retención del recurso humano.

Las acciones políticas están enfocadas principalmente en manejar el cambio producido por la implantación de nuevas tecnologías adecuadas para el negocio y elevar el interés del personal por estrechar los lazos comerciales con los clientes, que en definitiva van a aumentar los ingresos.

XVI. BIBLIOGRAFÍA

Antonorsi, Marcel: Guía Practica de la Empresa Competitiva, Edición Ed. Venezuela competitiva, Caracas- Venezuela, 1995.

Bizminer by The Brandow Company. http://www.bizminer.com

Brandow Company. Business Vitality Profile. Engineering, Accounting, Research & Management Services. Business Week. Estados Unidos. 2000

Business Week. http://www.businessweek.com

Cea D´ancona, Ma. Ángeles. Metodología Cuantitativa (Estrategias y técnicas de investigación social). Madrid, Editorial síntesis. (1998).

Francés, Antonio. Estrategia para la Empresa en América Latina. Editorial IESA. Venezuela. 2001.

Hernandez, Sampieri. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Mexico 1998

Horngren, Charles. Contabilidad Financiera. Pearson Educación. 5ª Edición. México 1994.

Intranet de la Empresa (Confidencial)

Kaplan, Robert y Norton, David. Cuadro de Mando Integral. 2da. Edición. España 1996.

Kothler, Phillip. Mercadotecnia. Prentice Hall, México, 1996

López Viñegla, Alfonso. Balanced ScoreCard. http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc 2003

Sallenave, Jan-Paúl. Gerencia y Planficiación Estratégica. Ediciones Norma. Colombia. 1985.

Schein, Edgar: Psicología de la Organización, New Jersey, Ed Prentice-Hall, 1972.

Serna, Humberto: Gerencia Estratégica, Editores 3R, 8va Edición, Colombia, 2003.

Van Horne, James. Fundamentos de Administración Financiera. 8ª Edición. 1994. México. Prentice Hall.