

**“PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DE SERVIPERSONAL S.A.S.”**

ASESOR

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.
2015**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias DT Y C. 17 de Noviembre de 2015

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

CONTENIDO

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA	1
LISTA DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	9
1. REFERENTE AL PROBLEMA	12
1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	12
1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA	15
1.3. JUSTIFICACION	16
1.4. OBJETIVOS.....	19
1.4.1. Objetivo General.....	19
1.4.2. Objetivos Especificos	19
1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	19
1.5.1. Delimitación Geográfica o Espacial.....	19
1.5.2. Delimitación Temática o Teórica.....	19
1.6.3 Delimitación Historial o Temporal	20
1.6.4 Delimitation Demográfica	20
2. MARCO REFERENCIAL	21
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	21
2.2. MARCO TEORICO.....	25
2.2.1. BASES TEÓRICAS.....	25
3. DISEÑO METODOLOGICO	59
3.1. SISTEMA DE VARIABLE	59
3.1.1. Definition Conceptual.....	59

3.1.2.	Definición Operacional.	59
3.2.	MAPA DE VARIABLES	60
3.3.	MARCO METODOLOGICO	61
3.3.1.	TIPO DE INVESTIGACION	61
3.3.2.	DISEÑO DE INVESTIGACION	62
3.4.	POBLACION Y MUESTRA	62
3.4.1	Población.	62
3.3.2.	Muestra.	63
3.5.	FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	63
3.5.1.	Fuentes Primarias.	63
3.5.2.	Fuentes Secundarias.	64
3.6.	TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	64
3.7.	INSTRUMENTO.	64
3.8.	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS	65
3.8.1.	TIPO DE MUESTREO	65
4.	ANÁLISIS EXTERNO	67
4.1.	SEGMENTO ECONÓMICO	67
4.1.1.	ECONOMÍA COLOMBIANA	67
4.1.2.	Bolívar 2001 – 2014.	67
4.1.3.	Tasas de inflación.	69
4.1.4.	Tasas de interés.	71
4.1.5.	Análisis de la inflación para Cartagena	72
4.1.6.	Balanza comercial de Bolívar y Cartagena.	74
4.2.1.	Distribución de la población por edad y género. Cartagena 2014.	83
4.2.2.	Número de empresas por clasificación para Cartagena	85

7. MARCO INSTITUCIONAL.....	96
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
BIBLIOGRAFIA.....	110
ANEXOS.....	113
ANEXO1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	113
ANEXO 2. PRESUPUESTO.....	113
ANEXO 3. CUESTIONARIO.....	113

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Variación porcentual del PIB 2001 - 2014.....	67
Gráfico 2. Variación y Participación porcentual del PIB de Bolívar 2001-2014.....	69
Gráfico 3. Inflación en Colombia 2000-2013	70
Gráfico 4. Comportamiento de la Tasa de Interés en Colombia 2000-2014	72
Gráfico 5. Variación del IPC Cartagena-Total Nacional 2000-2015.....	74
Gráfico 6. Exportaciones de Cartagena 2011-2014	75
Gráfico 7 Balanza Comercial de Bolívar en Millones de Dólares 2011-2014.....	76
Gráfico 8. Evaluación de los Ingresos nominales por Subsectores de servicios. Primer trimestre de 2014.....	77
Gráfico 9. Evolución del personal ocupado, según sector de servicios	77
Gráfico 10 Tasa de desempleo en Colombia 2011-2015	81
Gráfico 11. Tasa Global de participación, Ocupación y desempleo	82
Gráfico 12. Distribución porcentual y variación de las ramas de actividad, según ramas de actividad	83
Gráfico 13. Distribución de la Población por edad y sexo en Cartagena, Cartagena cómo vamos 2014.....	84
Gráfico 14 Empresas y activos según tamaño para Cartagena 2014.....	85
Gráfico 15. Oportunidades.....	87
Gráfico 16. Oportunidades.....	87
Gráfico 17. Oportunidades.....	88
Gráfico 18. Amenazas	89
Gráfico 19. Amenazas	90
Gráfico 20. Amenazas	91
Gráfico 21. Fortalezas	93

Gráfico 22. Fortalezas	94
Gráfico 23. Debilidades.....	95
Gráfico 24. Debilidades.....	96
Gráfico 25. Visión	98
Gráfico 26. Visión	99
Gráfico 27. Misión.....	100
Gráfico 28. Misión.....	101
Gráfico 29. Objetivos	102
Gráfico 30. Objetivos	102
Gráfico 31. Objetivos	103
Gráfico 32. Valores	104
Gráfico 33. Valores.....	105

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variación Porcentual Anual del PIB de Bolívar 2001 – 2014 con Participación Nacional	68
Tabla 2. Inflación en Colombia 2000- 2014.....	70
Tabla 3. Evolución de la tasa de interés en Colombia 2000-2014.....	71
Tabla 4 Comparativos de la Cartagena-Nacional Variación porcentual IPC 2000-2014...	73
Tabla 5. Balanza Comercial de Bolívar 2011-2014	75
Tabla 6 Población total nacional, Bolívar y Cartagena de indias 2006-2014	83
Tabla 7. Oportunidades	88
Tabla 8. Amenazas	89
Tabla 9. Amenazas	90
Tabla 10. Amenazas	91
Tabla 11. Fortalezas	92
Tabla 12. Fortalezas	93
Tabla 13. Debilidades	94
Tabla 14. Debilidades	95
Tabla 15. Visión.....	98
Tabla 16. Visión.....	98
Tabla 17. Misión	100
Tabla 18. Misión	101
Tabla 19. Objetivos.....	103
Tabla 20. Valores.....	104
Tabla 21. Valores.....	105

INTRODUCCIÓN

Desde que el hombre se hizo sedentario aparecen las primeras rudimentarias formas de organización que iniciaron con las familias, los clanes o tribus, allí también comienza a erigirse la planeación, como una intención de las organizaciones de proyectarse a un futuro o una situación ideal a través de ciertas acciones organizadas cronológicamente para alcanzar unos resultados efectivos.

Hoy día la planificación o planeación es la primera de las cinco funciones administrativas, indispensable para que cualquier tipo de organización sobreviva. Por lo anterior, la planeación es un proceso que implica tareas, objetivos o metas mediante el desarrollo de una jerarquía completa de planes que integren y coordinen las actividades, es decir, lo que se va hacer (fines) con cómo se hará (metas). En consecuencia, el éxito de la planeación está en asegurarse que todos los integrantes de una organización comprendan los propósitos y objetivos establecidos. Esto implica que la planeación incluye la idea central de la racionalidad, dado que aunque existan un sinnúmero de acciones se trata de tomar el camino más adecuado entre el sitio en que se encuentra actualmente la organización y al sitio donde se quiere llegar.

De acuerdo a los retos que se enfrentan las organizaciones, actualmente, no son los mismos de hace algunas décadas; esto es debido a un mundo cada vez más globalizado y en donde las barreras son menos resistentes, no obstante se cuentan con mejores herramientas para superarlas. Por esta razón, las empresas apuestan a la creatividad y la innovación para hacer frente a los nuevos tiempos, nutriéndose cada día de los adelantos de las ciencias, para sobrevivir y crecer en un entorno cada vez más competitivo.

También es cierto que cuando una organización logra sobrevivir a los cambios, es porque logra ser estable, administran bien los cambios, reducen al mínimo la confusión y establecen un sentido de dirección (Hellriegel & Slocum, 1998, pág. 156). En este sentido la planeación contribuye a identificar oportunidades, así como de proveer futuros problemas, con el objeto de desarrollar estrategias y procedimientos que lleven a cumplir con las metas generales.

En este sentido, la planeación, coadyuvaría con el aumento de la productividad y la preservación de la estabilidad organizacional. Así no se puede ver como un fin en sí misma, sino como un medio, que podría ser o no eficaz, dependiendo de su aplicación.

Desde los inicios de la globalización las organizaciones están obligadas a trabajar en un ambiente más competitivo y para ello requieren la planeación estratégica que le permite enfrentar efectivamente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización. (Hellriegel & Slocum, 1998, pág. 159).

En este orden de ideas, el nuevo contexto mundial, los mercados altamente competidos demandan una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios con calidad. Por esta razón, de acuerdo con M. Porter, la empresa u organización puede sacar ventaja de las fuerzas competitivas o bien defenderse de ellas. Por consiguiente, las organizaciones buscan permanentemente una mayor productividad, basada en innovación y mejoramiento continuo, como una condición esencial para sobrevivir en el mercado.

Servipersonal S.A.S., es una organización innovadora dedicada al suministro de personal competente, caracterizada por el servicio al cliente, la infraestructura adecuada y el liderazgo en su equipo de trabajo, generando así un mejoramiento continuo en la productividad de las empresas usuarias. En vista que Servipersonal

se encuentra en una etapa de crecimiento, donde se resalta una buena aceptación en el mercado, tiene la necesidad de entrar a replantear todo su lineamiento estratégico, para mejorar su posicionamiento y aumentar su probabilidad de éxito. Por ello se necesitan de herramientas y procesos que le generen a Servipersonal., la posibilidad de proyección en el tiempo, para evitar que las tendencias y los escenarios actuales la lleven a un mejor posicionamiento dentro del sector tercerización de servicios.

Es por todo lo anterior que el presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración del Plan estratégico de la Srrvipersonal S.A.S., con el objeto de proyectarla y el posicionarla frente al sector tercerización de servicios, para ampliar la capacidad y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan sostenerse, alcanzar y mejorar su posición en el mercado.

1. REFERENTE AL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La empresa SERVIPERSONAL S.A.S Es una empresa dedicada es una organización innovadora dedicada al suministro de personal competente, caracterizada por el servicio al cliente, la infraestructura adecuada y el liderazgo en su equipo de trabajo, generando así un mejoramiento continuo en la productividad de las empresas usuarias. Esta empresa se encuentra legalmente constituida por escritura pública No. 0146 de la Notaria Tercera de Sincelejo el 18 de febrero del 2010 y Certificada por la Cámara de Comercio de Sincelejo, mediante Matricula No. 064442 del 04 de marzo del 2.010 con la disponibilidad de operación a nivel nacional, aprobada por el Ministerio de Trabajo mediante Resolución No.222.

En el caso de la ciudad de Cartagena se encuentra domiciliada en la calle del cuartel, edificio Pombo, Centro histórico.

Para la gerencia de la empresa Serviperonal S.A.S., es de vital importancia de redefinir el futuro de la empresa a partir de un direccionamiento estratégico y generar una o más ventajas competitivas con el fin de mejorar su participación en el mercado, la gestión de los procesos, y por ende su capacidad competitiva frente a los competidores existentes. Además de la capacidad cada vez es más innovadora, de estas, en productos y servicios; puede disminuir su participación en el mercado y llevar a la compañía a un estado de mucha incertidumbre organizacional.

Por lo anterior, Serviperonal S.A.S. consciente de su situación actual ha decidido hacer un análisis de la Planeación Estratégica que le aporte al mejoramiento de la Competitividad de la empresa y con ello implementar acciones pertinentes que

para identificar y determinar las debilidades y amenazas a las que podría estar expuesta para tomar decisiones de carácter estratégico que aumente su participación en el mercado y en especial generar ventajas competitivas para crear valor.

Siendo la planeación clave para garantizar una supervivencia en el mercado, mediante la cual se establecen objetivos concretos que lleven a la organización a un buen nivel de eficiencia, por tanto las organizaciones que se dedican a la prestación de servicios como Servipersonal S.A.S., se encuentran en competencia permanente dado el crecimiento del mercado y de las empresas relacionadas en el sector.

De igual forma es conveniente para la empresa Servipersonal S.A.S., establecer una planeación estratégica donde esta organización, con el fin de que sea líder en el mercado y desenvuelva sobretodo como una empresa competitiva, y este a la vanguardia de los cambios que se presenta en la prestación de los servicios, y pueda ser frente a los diversos cambios en los entornos macro y micro del ambiente de mercado.

En este orden de ideas la planeación estratégica es una pieza fundamental al momento de definir el rumbo de la organización, es decir una empresa que no muestra lo anteriormente dicho, muestra un camino incierto dentro del mercado competitivo, entonces la empresa Servipersonal S.A.S., debe establecer planeación estratégica, con el propósito de garantizar un rumbo estratégico que beneficie a la organización y sus clientes. Por lo tanto la planeación estratégica no debe ser ignorada en la empresa Servipersonal S.A.S. al momento de llevar a cabo su actividad social, la cual se dará respuesta en el transcurso de la presente investigación.

De la planeación estratégica además de posicionar razonable y de manera pertinente en contexto a las organizaciones debe promover en las empresas aspectos esenciales en la administración con el fin de que estas puedan ajustarse a las condiciones, ambios actuales y de alguna manera prever las contingencias futuras.

La empresa Servipersonal, quiere hacer un de cambio su direccionamiento estratégico y mejorar su actual desempeño y participación en los sectores donde tiene su ámbito de aplicación.

En la actualidad la empresa Servipersonal S:.A.S., está certificada con norma de Calidad ISO 9001 y cuenta con un comité de calidad que dirige el sistema de gestión, para realizar actividades de diseño, implementación y mantenimiento, sensibilizando a todo el personal para su buen funcionamiento y el mejoramiento continuo. Sin embargo los procesos Gerenciales (Gestión Gerencial y Gestión servicios) necesitan realizar un plan estratégico con base en estudios concretos del ambiente externo y hasta cierto punto interno, pues al respecto la gestión comercial se basa en las relaciones que tiene la gerencia sin considerar estudios de mercado u otros relacionados, siendo consciente de la participación de la empresa en el mercado, y de sus competidores.

En consecuencia, la planeación estratégica sirva para crear escenarios estratégicos y definir razonablemente estrategias para la toma de decisiones y acciones de calidad, que aumenten los beneficios y nuevas oportunidades de negocios, además, determinar la ventaja competitiva que la organización tiene en el mercado frente a sus competidores.

Por lo anterior, con la planeación se pueden precisar con claridad las oportunidades tendría la empresa en otras porciones de mercado que se pueden

aprovechar, y con ello diseñar la implementación de nuevos servicios hacia nuevos mercados, y el mejoramiento de los actuales, en cuestiones comerciales.

Por otro lado prácticas como el análisis DOFA, el perfil interno competitivo y cualquier otro que sirva para diagnosticar la situación interna de la empresa no se tiene en consideración, exceptuando el seguimiento a los procesos sujeto al mejoramiento continuo del sistema (auditorías internas, acciones correctivas y preventivas, revisiones por la dirección, control del producto y/o servicio no conforme), que se ha gestionado en la empresa con el fin de darle más organización y enfoque a la gestión empresarial y competitividad de Servipersonal S.A.S.

Por otro lado con esta acción de mejoramiento continuo se adaptaría mejor a lo que persigue el programa de calidad de la empresa y se darán las condiciones para un buen desarrollo sostenible empresarial.

1.2. FORMULACION DEL PROBLEMA

En consecuencia con lo anteriormente planteado se formuló el siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico de la empresa Servipersonal S.A.S. en la ciudad de Cartagena que le permita ser más competitiva?

1.3. JUSTIFICACION

El desarrollo y posible implementación de este proyecto representa la aplicación de todo un cúmulo de conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y la integración de las áreas del conocimiento pertinentes para generar mejoras en la gestión estratégica y los procesos asociados a ella.

Por otra parte también representa la oportunidad de desarrollar habilidades que faciliten la interdisciplinariedad que se requiere en ocasiones para poder formular y gestionar verdaderas oportunidades de mejora y una aplicación satisfactoria relacionada con la administración de empresas en las ingenierías, en este caso, la eléctrica.

En este contexto, SERVIPERSONAL S.A.S., ha puesto a disposición de todos sus recursos para facilitarnos la realización de este trabajo, sin embargo y considerando que la empresa tiene un S.G.C implementado se ha tomado en cuenta la relevancia que tiene la planificación estratégica, el mejoramiento de procesos y una metodología de trabajo que permita un adecuado replanteamiento de la planeación estratégica teniendo en cuenta su actual gestión.

Se ha definido pertinente para la empresa el replanteamiento de su Planeación estratégica; Como una Acción de Mejora Continua que le permitan a toda la organización adecuarse de una manera más competitiva, optimizando sus procesos, corrigiendo y evitando, problemas de coordinación, integración, reprocesos, etc. como una de las justificaciones que promueva el desarrollo del siguiente trabajo.

Con una medida de este tipo podríamos desde el punto de vista financiero para los socios, presentar alternativas que permitan racionalizar la inversión y de paso mejorar los RSI (Retorno Sobre la Inversión) como consecuencia de una mejor comercialización de servicios que como fin tienen la maximización del valor de la empresa y en el mejor de los casos la capacidad de generar rendimientos superiores al promedio.

Para los trabajadores una medida que mejore la estructura organizativa que le facilite a los colaboradores directos de la empresa una mejor división de trabajo, un mejor balance en la carga laboral, el aprovechamiento de la especialización y unas buenas bases para la definición y desempeño de los procesos; medidas que mejoren la productividad, flexibilidad y eficacia de la gestión de la empresa y sus procesos condiciones que se requieren para una buena gestión empresarial.

Por otra parte y como consecuencia de la capacidad que tenga la empresa de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, esta medida puede crear condiciones de sostenibilidad laboral que mejoren sus condiciones socioeconómicas.

Para la Sociedad poder contar con una empresa capaz de satisfacer sus necesidades y de crear el escenario que genere condiciones de bienestar para todos sus actores, es un propósito que puede ser alcanzado por aquellas empresas que sean competitivas y de lo sostenibles que puedan ser sus ventajas competitivas, ventajas que pueden ser consolidadas con una adecuada planificación estratégica que sienta las bases que permitan el adecuado desempeño de los procesos de la empresa, entre otros aspectos.

Para la Universidad la realización de este proyecto evidencia el compromiso que tiene la institución universitaria con el progreso y desarrollo de la sociedad, al

formar y acercar profesionales integrales capaces de generar soluciones que hagan más viable la interrelación de los actores en las relaciones productivas y sociales; razones que justifican la realización de este proyecto.

Como Futuros Profesionales el proyecto cristaliza oportunidades para el desarrollo aplicativo de la administración de empresas como elemento determinante en los procesos y oportunidades de mejora. Con este proyecto no solo buscamos como futuros profesionales de la administración de empresas aplicar los conocimientos adquiridos en la gestión de otras disciplinas sino también ser agentes de cambio y poder transformar con nuestra práctica profesional la realidad socioeconómica de esta región.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✚ Identificar los procesos de análisis estratégicos internos y externos que se realizan en la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena.
- ✚ Establecer el marco institucional que rige el rumbo estratégico de la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena.
- ✚ Analizar los planes estratégicos desarrollados por la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena.

1.5. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

1.5.1. Delimitación Geográfica o Espacial

La presente investigación se realizó en Sur América, en la República de Colombia, en el departamento de Bolívar, en la empresa Servipersonal S.A.S., que se encuentra en la ciudad de Cartagena de Indias.

1.5.2. Delimitación Temática o Teórica

La presente investigación denominada importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena se fundamentó en teorías y conceptos preestablecidos, de planeación estratégica.

1.6.3 Delimitación Historial o Temporal

En la presente investigación, la información requerida para el estudio estuvo enmarcada en el año 2014 y 2015, respectivamente; con el propósito de fundamentarse en teorías y conceptos recientes pertenecientes a la planeación estratégica.

1.6.4 Delimitation Demográfica

En la presente investigación se tuvo en cuenta al personal masculino y femenino del área administrativa de la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para fundamentar la presente investigación se consultaron otros estudios sobre planeación estratégica, cuyos aportes se consideraron significativos para el ámbito referencial de esta investigación, entre estos estudios se puede destacar los siguientes:

Planeación estratégica de una fábrica de muebles para casa y oficinas, caso de estudios Diseños S.A. Realizado por, Armando Morales Marín; 2011. El presente trabajo de investigación fue diseñado para hacer un diagnóstico de la empresa Diseños S. A., que se dedica a la fabricación de muebles para casa y oficina, con diseños innovadores y así poder dar una propuesta. Básicamente la problemática detectada en esta empresa no difiere de otras, la falta de conocimientos, experiencia y capital refleja la complejidad de las micros, pequeñas y medianas empresas de sobrevivir en este mundo tan cambiante y competitivo. En este trabajo se dan tres propuestas de mejora una enfocada a planeación, otra a producción y la última a publicidad. Cabe resaltar que la información incluida en el trabajo fue proporcionada por Diseños S. A. y que la implementación queda a cargo de la misma, la investigación es de campo, - bibliográfica, documental, entrevista y un cuestionario.¹

Importancia de la contabilidad administrativa en la planeación estratégica de las MIPYMES en la ciudad de Cartagena. Realizado por, Hanner Sánchez Pérez; 2011, En la presente investigación se identifican los procesos de información contable interno de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), se establecen las tendencias modernas de los registros y procedimientos contables

¹ MORALES MARIN, Armando. Planeación estratégica de una fábrica de muebles para casa y oficinas, caso de estudios Diseños S.A. México: 2011. Libro en línea disponible en <http://www.monografias.com>

que facilitan decisiones, se conocen si los objetivos organizacionales se trazan con base a los presupuestos, costos y utilidades; y se estableció si los procesos contables se utilizan en las proyecciones futuras a corto y largo plazo en las MIPYMES en la ciudad de Cartagena. La presente investigación es de tipo descriptiva de campo, el diseño se fundamentó en una investigación no experimental, de corte transversal.

Le muestra del estudio estuvo constituida por 112 gerentes; la técnica e instrumento de recolección de datos fue la encuesta directa aplicada a estos gerentes, conformada por veintiséis (26) ítems; con 5 opciones de respuestas (siempre, casi siempre, Regularmente, casi nunca y nunca); fundamentada en la escala de Likert.

Se pudo concluir que en las pequeñas empresas la información contable facilita conocer los volúmenes de producción, regularmente sirven para determinar los niveles de eficiencia y eficacia, también facilita establecer los controles necesarios para generar la planificación en estas empresas, es importante resaltar que estas empresas se apoyan en los balances de asientos contables legalmente permitidos, a la vez llevan libros contables, algunos no aceptan documentos comerciales, regularmente se tienen en cuenta los costos para establecer los objetivos organizacionales, casi nunca los procesos contables son tenidos en cuenta no son tenidos en cuenta para determinar la misión y visión en estas unidades empresariales.²

Evolución histórica de la planeación estratégica.

² SANCHEZ PEREZ, Hanner. Importancia de la contabilidad administrativa en la planeación en la ciudad Riohacha. Riohacha: Universidad de La Guajira, 2011

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizo una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia, cuando Sócrates comparaba las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e

idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño.³

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont quien definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales. En 1978, Charles H. Hofer plantearon la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste.⁴

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva.⁵

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial el procesamiento y

³ DRUKER, Peter. The practice of management. New York: Editorial Harper y Brothers, 1954, p.114.

⁴ CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapter in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge: Editorial MIT Press, 1962, p.109

⁵ MINTZBERG, Henry. The rise al fall of strategic planning: reconceiving roles for planning. New York: Editorial Harper & Brothers, 1992, p. 120.

análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

2.2. MARCO TEORICO

2.2.1. BASES TEÓRICAS

A continuación se presentan las teorías y conceptos que fundamentan la presente investigación, con el propósito de determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal S.A.S, en la ciudad de Cartagena.

Planeación estratégica. Según Muklos (1999), la planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

Debido a que la planeación estrategia toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta es realizada por la cúpula de la empresa y proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque hoy en día en la práctica, debido a los constantes cambios que se dan en el mercado, para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado; sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás

planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de estos.⁶

De acuerdo a Pierce (1991), La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.”⁷

Sallenave (1994), afirma que La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de

⁶ MIKLOS, Tomas. Criterios básicos de planeación estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999, p. 84

⁷ PIERCE, Robinson. Planeación estratégica aplicada, México: Editorial Mc Graw Hill, 1991, p. 101.

gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).⁸

Principios de la planeación estratégica: según Steiner (1998), el método se respalda en un conjunto de conceptos de pensamiento estratégico, algunos cuyos más importantes principios son:

- ✚ Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- ✚ Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- ✚ Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- ✚ Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

⁸ SALLENAVE, Jean Paul. La gerencia integral. Colombia: Editorial norma, 1994 p. 169

- ✚ Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- ✚ Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- ✚ Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- ✚ Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.⁹

Etapas de la planeación estratégica: Según Klooter (2003), las etapas de la planeación estratégica son:

- ✚ Formulación de las Estrategias: incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

⁹ STEINER, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: Editorial Cecs, 1994 p. 123

- ✚ Implantación de Estrategias: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

- ✚ Evaluación de Estrategias: (a) revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; (b) medir el desempeño, y (c) tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio.¹⁰

Análisis interno de la empresa. Según David (2008), el análisis interno consiste en el estudio de diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o capacidad con que esta cuenta y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

- ✚ Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.

- ✚ Detectar fortalezas y debilidades y, de ese modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y estrategias que permitan neutralizar o eliminar debilidades.¹¹

¹⁰ KLOTTER, Philip. Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson, 2003 p. 492

¹¹ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2008, p. 223

Fortalezas y debilidades. Los cambios en el entorno conducen a oportunidades y amenazas se les considera fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo no todas las empresas son iguales en términos de capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante. Una segunda consideración de importancia en la selección de una estrategia corporativa es si la firma cuenta con las fortalezas y las debilidades que se requieren para responder ante los avances del entorno y son analizadas mediante la identificación de sus recursos y competencias que incluyen:

- ✚ Recursos financieros tales como reservas de efectivo.
- ✚ Habilidades gerenciales y de mano de obra, tales como la experiencia necesaria para fabricar productos de alta tecnología o para administrar grandes presupuestos de publicidad.
- ✚ Capacidad de producción y eficiencia del equipo
- ✚ Habilidades en investigación y desarrollo, y patentes
- ✚ Control sobre materias primas fundamentales, como en la propiedad de recursos energéticos.
- ✚ Tamaño y experiencia de la fuerza de ventas
- ✚ Canales y sistemas de distribución eficientes o efectivos

Con demasiada frecuencia las firmas restringen la evaluación de recursos a los más tangibles, como el efectivo y las instalaciones aunque, a menudo, las capacidades de gerencia y marketing son más importantes. Con frecuencia una firma encuentra que sus opciones estratégicas son limitadas, a menos que pueda adquirir nuevos recursos o competencias. En una verdadera alianza estratégica, dos firmas colaboran de manera mucho más completa mediante el intercambio de algunos recursos clave que permiten a las dos partes mejorar su desempeño.

Generalmente, las alianzas implican intercambios de cada uno o más de los recursos que aparecen en la siguiente lista:

- ✚ Acceso a redes de ventas de distribución.
- ✚ Tecnología de nuevos productos.
- ✚ Tecnología y capacidad de producción.¹²

Análisis externo de la empresa. De acuerdo a David (2008), El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir.¹³

Oportunidades y amenazas. Según Guiltan (2004), toda organización funciona en un entorno dinámico que puede crear una gran variedad de amenazas u oportunidades en los mercados existentes o potenciales de la firma. Específicamente los gerentes deberán ser conscientes del posible impacto que puedan tener en sus mercados los seis factores principales del entorno:

1. Demográficos: Tales como la distribución por edades de la población, índices de natalidad, crecimiento poblacional, cambios en la población regional y el porcentaje de hogares en donde ambos padres trabajan.
2. Valores sociales y culturales: Como las actitudes hacia la salud y la nutrición, la necesidad de autoexpresión, materialismo, intereses ecológicos y seguridad del producto.

¹² GUILTINAN, Joseph. Administration de marketing. Mexico: Editorial Mc Graw Hill, 2004, p.103.

¹³ DAVID, Fred. Op. Cit., p. 238.

3. Factores económicos: Incluyen las tasas de inflación y desempleo, crecimiento económico, escasez de materias primas, costos de energía, tasas de interés, costos de importación impuestos de consumo.
4. Tecnología: Vida en particular, Carlos Chávez aquellas desarrollo y anticipados que afectan los tipos de productos disponibles en un mercado, y las calles de procesos (como la automatización buen uso de materiales sintéticos) que se utilizan para fabricar estos productos.
5. Acciones legales y regulatorias: Incluye las disposiciones sobre tipo de publicidad disponible para un producto, los requerimientos para marcar y probar el producto, las limitaciones con respecto a los elementos que forman el producto, el control de la polución y las restricciones a los incentivos en relación con las importaciones, exportaciones.
6. Competencia: A la larga, es una función de las demás fuerzas del entorno. Específicamente, tanto la identidad de los competidores como el tipo enfoque (por ejemplo, orientación por el precio frente a la orientación por la tecnología) pueden cambiar debido a:
 - ✚ La entrada de nuevas firmas (especialmente las extranjeras).
 - ✚ La adquisición de un competidor pequeño por parte de una institución grande y bien financiada.
 - ✚ La desregulación, el cambio de las condiciones económicas por los nuevos procesos de producción que estimulan el aumento en la competencia de precios.
 - ✚ Cambios en los valores sociales y culturales o nuevas tecnologías que motiven a los compradores a adquirir productos o servicios

anteriormente considerados no competitivos (como la renovada popularidad de los pañales de tela).

Al examinar estas fuerzas, resulta esencial desarrollar estrategias corporativas debido a que estos factores darán forma al atractivo de diversos negocios. A menudo, esos factores crearán nuevas oportunidades y conducirán al rejuvenecimiento de mercados maduros. La organización moderna debe hacer evaluaciones globales del entorno, cuando las tendencias y los avances en estas seis dimensiones tengan la posibilidad de sufrir variaciones alrededor del mundo.¹⁴

Marco institucional. Según Serna (2003), las organizaciones para crear, generar utilidades y permanecer en el mercado deben muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión. Menciona que un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización que son valores, creencias, normas, que regulan la vida de la organización.

Por lo tanto, los principios de una corporación no son parte de la visión ni la misión, en cambio son soporte de ella. Cuando se definen estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Son el marco de referencia dentro del cual deben definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.¹⁵

En este mismo sentido, Harrinson y otros (2003), consideran que en el interior las organizaciones tienen bien establecida una identidad, que ofrece una guía a los directivos de todo nivel a tomar decisiones estratégicas a los stakeholders externos puede aumentar su comprensión de los motivos de la organización e

¹⁴ GUILTINAN, Joseph. Op. Cit., p. 142

¹⁵ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Editorial Legis, 1994, p. 188

incluso puede facilitar la creación de alianza, puesto que los socios potenciales tiene una mayor habilidad para juzgar la existencia de objetivos comunes.¹⁶

Visión. De acuerdo con Serna (2003), La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su realización. La visión señala, da rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.¹⁷

Al respecto Zambrano (2003), define la visión como la imagen, objetivo de la organización al ser alcanzado en un horizonte de tiempo dado. El referido autor considera que se debe tomar en cuenta los elementos de la visión tales como: la misión de la organización, la evaluación del entorno, la capacidad de anticipación, y cambio de la organización, implica dar respuesta a los interrogantes ¿Qué fuimos?; ¿Qué somos?; ¿Hacia dónde vamos como organización?

Así, entonces, la misión es un acto de ver en profundidad Pero, ¿qué es lo que se ve a través de la visión? Se ve un concepto abstracto idealizado que se encuentra dentro de nuestro intelecto. Este concepto abstracto puede ser complejo, pues puede contener varias partes o estar integrado por diversos factores o ideas parciales. El mismo se encuentra íntimamente relacionado con los valores que poseemos. Es de allí, es decir, del carácter de valor que tiene la visión, de donde

¹⁶ HARRINSON y otros. Planificación estratégica. México: Editorial Mac Graw Hill, 2003, p. 100

¹⁷ SERNA, Humberto. Op. Cit., p. 194

proviene su carácter de ser querido y anhelado por las personas. De su carácter de valor proviene su influencia atractiva hacia nosotros.¹⁸

Misión. Harrinson (2003), afirma que la misión de una organización constituye un importante vehículo para transmitir ideales al igual que un sentido de dirección de metas a los stakeholders internos así como los externos. Ayuda también a los directores de la organización en las decisiones de asignación de recursos. A menudo, los estudiantes de dirección estratégica confunden los términos de misión y visión. A grandes rasgos la misión organizativa representa lo que la organización es, así como la razón de su existencia, mientras que la visión es una proyección de lo que la organización quiere llegar hacer.

La misión por lo tanto debe ser claramente formulada difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe incluir comportamientos, crear compromisos.¹⁹

Al respecto, Guiltinan (2004), expresa que la misión corporativa describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la organización a largo plazo. Una misión antes que una empresa pueda aprovechar las diversas oportunidades que se les presentan, debe preguntarse si realmente conoce el negocio al cual se está dedicando. La contestación de esta pregunta debe indicar con claridad no solo lo referente al negocio, sino estar redactada de tal forma que permita la expansión

¹⁸ ZAMBRANO. Gestión y gerencial empresarial, México: Editorial Mc Graw Hill, 2003, p.132.

¹⁹ HARRINSON y otros. Op. Cit., p. 110

de la empresa hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo que le de dirección hacia algo definido.²⁰

Para Stanon (2004), la misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

Una misión constituye la filosofía o el propósito que rige una unidad de negocio y la visión estratégica de lo que la empresa puede o debe ser. Tener claramente definida la misión tiene sus ventajas: a) bases firmes para guiar la ejecución de los planes estratégicos; b) inspiración, definiendo el radio de acción en los procesos estratégicos; c) compromiso con la organización, en particular con los actores que intervinieron en su creación: accionistas, empleados, clientes y sociedad; d) elemento unificador de los objetivos individuales y generales de la empresa; e) elemento motor de la estrategia y la organización y, f) catalizador de ideas para la innovación y desarrollo organizacional.

La misión o vocación de una organización se refiere a su razón de ser lo cual justifica su existencia condicionando las actividades, así como el desempeño de la misma es la respuesta a las preguntas ¿En qué negocio estamos? ¿Para qué existimos? La misión es la manifestación de los aspectos particulares distintivos de una empresa que indica en términos generales el rumbo a seguir, formando parte de la visión que se tenga del negocio o de la empresa, diferenciándose al mismo tiempo de la vocación y visión que puede tener los demás competidores en el sector comercial en el que se encuentra la empresa.²¹

Para, Koontz (2004), la misión o propósito, se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento

²⁰ GUILTINAN, Joseph. Op. Cit., p 158

²¹ STANON, William. Fundamentos de marketing. México: Editorial Mc Graw Hill, 2004, p.

organizado, sea del tipo que sea, tiene (o al menos debe tener, si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una misión o tarea básica que la sociedad le asigna.²²

Objetivos. Al respecto, Gultinan (2004), los objetivos corporativos reflejan expectativas específicas de la gerencia en relación con el desempeño organizacional. Recuérdese que una organización puede tener más de un objetivo corporativo en un momento dado. Sin embargo, por lo general solo hay una meta primaria hacia lo cual se puede dirigir la estrategia corporativa.²³

Según, Fischer (2004), la empresa debe saber dónde se encuentra y a donde desea llegar. El establecimiento de los objetivos está basado en los conceptos de misión, análisis de posición y creación de escenarios, sin embargo su formulación requiere de ciertas reglas o criterios para que sea correcta.²⁴

Continuando con, Fischer (2004), un objetivo contiene elementos básicos: El atributo particular que se escoge como medida de eficiencia, y el patrón o escala mediante el cual se miden el atributo y la meta, es decir el valor particular que la firma busca alcanzar, cuando se elabora un objetivo, debe fijarse un plazo de tiempo para su realización. De ahí se desprende que existan objetivos a largo y corto plazo. Los primero ayudan a la empresa a comprender que pasos serán necesarios para alcanzar la fijación de objetivos a corto plazo. Los objetivos deberán tener las siguientes cualidades:

- ✚ Jerarquía, se refiere a que la empresa debe hacer una elección de todos los objetivos que persigue con el fin de determinar únicamente aquellos que sean los más importantes y significativos, y con base a ellos definir prioridades.

²² KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. México: Editorial Mc Graw Hill, 2004, p. 111 30

²³ GULTINAN, Joseph. Op. cit., p. 169

²⁴ FISCHER, Laura. Mercadotecnia. México: Editorial Mc Graw hill, 2004, p. 398

- ✚ Cuantitividad, un objetivo debe elaborarse tomando en cuenta tanto tiempo y lugar como las magnitudes y cantidades, indicado en cifras y porcentajes.
- ✚ Consistente, para que no choque con otros objetivos, ya que en ciertas formas todas, mantienen una interrelación.²⁵

En este sentido, Álvarez (1999), con los objetivos se inicia la perspectiva de acción del plan mediante ellos se fijan la dirección de la actuación y se orienta la conducta. Un objetivo es la concreción de una característica futura que se busca para un sistema en una situación determinada. Se deben fijar pocos objetivos. Existe la tendencia a fijar una larga lista de objetivos; los objetivos deben ser realistas, pero desafiantes. Muchas veces se escucha que un objetivo es una meta deseada, lo cual deja la sensación de que se trata de algo subjetivo.²⁶

Valores. Koontz (2004), define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización; ejemplo de valores:

- ✚ Actitud: Es la forma de comprometerse con la compañía; cuando tenemos una actitud positiva hacia los demás podemos desempeñarnos mucho mejor y mostrar las fortalezas de la empresa en la cual laboramos.
- ✚ Comportamiento: Debe ser el mejor dentro de nuestras posibilidades acomodándonos al entorno y a las circunstancias, el buen comportamiento nos abre las puertas a donde quiera que vamos, es una carta de presentación para nuestra organización.

²⁵ ibíd., p. 401

²⁶ ALVAREZ, Héctor. Fundamentos de dirección estratégica. Argentina: Editorial Eudocor, 1999, p. 101

- ✚ Honestidad: Es un pilar muy importante en nuestra vida, nos fortalece como personas de bien con grandes cualidades y calidades humanas, generamos confianza y respeto en los demás, es uno de los valores más preciados en las empresas.
- ✚ Lealtad: Se la debemos a aquellas personas para las cuales trabajamos, lealtad es sinónimo de compromiso y entrega a nuestro trabajo. Este valor nos permite cuidar el presente y futuro de nuestra compañía.²⁷

Planes estratégicos. Según, Rodríguez Valencia (2005), una vez que se han determinado las estrategias que se van a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar:

Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.

Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir. Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrá los resultados.

²⁷ KOONTZ, Harold. Op, 01 1 p. 144

Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.²⁸

Plan táctico. Morrisey (1996), refiere que la planeación táctica define con claridad qué desea o qué pretende lograr su institución o empresa, cómo y cuándo se realizará esto y quién será el encargado o responsable; es la implantación del plan estratégico y la producción de resultados a corto plazo; es básicamente analítica, tiene un enfoque más interno y mucho más específica y detallada, tiene un horizonte de un año generalmente. Las "tácticas de guerra" o las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, de la competencia, de las opciones de producción interna, entre otros muchos elementos, son parte del plan táctico.

Durante un año de mucha competencia la táctica elegida puede ser bajar el precio para ganar participación de mercado, pero luego subir los precios y así aumentar los servicios añadidos al cliente. Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, ya que (por ejemplo) una empresa que vende "productos de lujo" no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.²⁹

Plan de acciones. Según, Martínez (2005), son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias. Es aquel aspecto de la planeación estratégica en el cual se desarrollan, en primera instancia, planes de acción detallados para cada una de las líneas de negocios nuevas y existentes en la organización, para luego integrarlas en un todo coherente. Brindando una estructura apropiada, funciones de apoyo a los planes y presupuesto consistente con plan de acción.³⁰

²⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa México: Editorial Cengage, 2005, p. 116

²⁹ MORRISEY, Goorgo L. Planeando con Morrisey: planeación táctica. México: Editorial Prentice Hall, 1996, p. 106

³⁰ MARTINEZ, Daniel La elaboración de España: Editorial ~Ir, 1996, P. 166

Se deben tener en cuenta grandes estrategias es decir un amplio enfoque general que guía acciones de una línea de negocio. Martínez (2005), identifica las siguientes estrategias:

- ✚ Crecimiento concentrado Desarrollo del mercado Desarrollo del producto Innovación
- ✚ Integración horizontal (fusionarse para reducir la competencia)
- ✚ Integración vertical (colocar la Cía. cerca de los consumidores) Joint Venture (Unirse para crecer)
- ✚ Diversificación concéntrica (fusionarse por mas tecnología)
- ✚ Diversificación (fusionarse para compensar fortalezas y debilidades)
- ✚ Atrincheramiento (lograr reducción de costos)
- ✚ Desposeimiento (cerrar segmentos de la organización)
- ✚ Liquidación (rematar la Cía. Por sus activos tangibles y cerrarla)³¹

Plan de procesos. Goodstein (2008), refiere que la lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo). Hecho esto, se debe realizar un diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve nuestra empresa que nos permita establecer cuáles son las oportunidades que nos brinda el medio para alcanzar nuestro objetivo y cuales las amenazas que representa para salvar la brecha que nos separa de él.

Con este diagnóstico en mente, se deben formular las estrategias (no más de cinco) que nos permitan recorrer el camino de la manera más eficiente y eficaz

³¹ *Ibíd.*, p. 167

posible. A cada una se le deben definir: acciones, responsables, plazo y costo. Así mismo se le deben establecer sus respectivos criterios de logro y los indicadores con los que se medirá su progreso. Establecidas las estrategias, se deben difundir su naturaleza y propósito a todo lo largo y ancho de la organización, estableciéndole a cada funcionario cuál será su contribución en el desarrollo de las mismas para el logro de los objetivos propuestos. Finalmente, se montará el sistema de monitoria estratégica que permita hacer seguimiento al comportamiento de los indicadores de avance de las estrategias, para realizar los ajustes necesarios.

En términos sencillos el completo proceso de planeación estratégica lo componen cuatro etapas:

- ✚ Diagnóstico estratégico.
- ✚ Formulación estratégica
- ✚ Difusión estratégica.
- ✚ Monitoria estratégica.³²

NIVELES DE ESTRATEGIA

Toda estrategia empresarial debe constar, al menos, de cuatro elementos:

En primer lugar, debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”.

³² GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. México: Editorial Mc Graw hill, 2008, p. 309

En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la estrategia corporativa.

En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su estrategia competitiva o estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

Por último, la empresa debe desarrollar estrategias funcionales coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. De este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de la estrategia empresarial:

Ilustración 1. Niveles Jerárquicos de la estrategia



Estrategia corporativa: consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica. La dimensión vertical comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no. La dimensión horizontal se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios. La dimensión geográfica hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global. A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

-Dimensión vertical:

Integración vertical: agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. La producción de cualquier bien o servicio requiere la realización de un conjunto de actividades sucesivas que comienzan con la obtención de las materias primas y finaliza con la distribución de los bienes terminados. Ventajas: mejor calidad, puntualidad, aprovechamiento de equipo, espacio, competencias personales y con alto volumen de especialización y eficiencia. En cuanto a la orientación de la integración:

-Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

Dimensión horizontal:

Diversificación: representa la cartera de negocios de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Ventajas: simplificación en gestión, claridad de objetivos, imagen única, mejor conocimiento; desventajas: mayor riesgo empresarial ante modificaciones del entorno, menor flexibilidad y adaptación. Se distinguen dos tipos:

-Diversificación relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.

-Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

-Dimensión geográfica:

Internacionalización: ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

Estrategia competitiva: los resultados económicos de una empresa no solo dependen de las condiciones estructurales de la industria, sino también de su habilidad específica para crear valor do cara al consumidor, y en esto consiste la estrategia competitiva, en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores con la finalidad de

atraer a los consumidores. Cada producto ofrecido lleva un excedente del consumidor asociado de manera implícita. El consumidor trata de elegir aquella oferta que le proporciona un mayor excedente. La creación de valor es el elemento fundamental de la estrategia competitiva. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores. Al crear más valor, la empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente equivalente o superior al de los competidores, al tiempo que obtiene un mayor beneficio. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

Estrategia de liderazgo en costes: cuando una empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en costes ofrece un producto con un beneficio percibido inferior al de sus competidores, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.

Estrategia de diferenciación: cuando una empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior. Normalmente, la empresa que posee una ventaja en diferenciación ofrece un producto a un precio superior al de los competidores, pero con unas características diferenciadas por las que el consumidor está dispuesto a pagar ese sobreprecio.

Estrategia de concentración: La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos. Busca satisfacer las necesidades del segmento, mejor que los competidores que se dirigen a todo el mercado. Esta

estrategia permite obtener una alta participación en el segmento elegido pero baja a nivel del mercado total.

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la del negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición de mercado. Al igual que la estrategia competitiva, la estrategia funcional debe apoyar la estrategia general de la compañía, así como su enfoque competitivo. La responsabilidad principal de concebir estrategias para cada uno de los diversos procesos y funciones de negocios por lo común se delega en los jefes de los respectivos departamentos funcionales y en los administradores de las actividades. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Empresas líderes en su estrategia

Inditex: Industria de diseño textil. Es un grupo formado por 8 enseñas comerciales: Zara, Massimo Dutti, Pull & Bear, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara home y Uterqüe. Además cuenta con otras dos marcas que a día de hoy son extensiones del buque insignia que es Zara y que son: Kiddy's Class y Lefties. Inditex sigue una clara estrategia de liderazgo en costes, ya que gracias a sus economías de escala los costes de producción son muy bajos en comparación con el margen de beneficio que obtienen. La fabricación y los tiempos de distribución

son los pilares de este liderazgo en costes, mientras que el diseño, la imitación y la constante renovación de prendas es lo que le aporta diferenciación al Grupo. La estrategia que utiliza para aumentar la rotación y reducir los costes de almacenaje, es la de refrescar la oferta continuamente para ello es imprescindible contar con una fabricación eficiente e integrada verticalmente que implique la distribución en tiempo récord. Esto genera en el cliente un estímulo de visitar la tienda con cierta regularidad con la posibilidad de encontrar nuevas colecciones cada dos semanas.

IKEA: es una empresa que ofrece un amplio surtido de productos para la decoración del hogar bien diseñados, funcionales y a precios tan bajos, que la mayoría de la gente pueda comprarlos; esta es la idea que se esconde detrás de todo lo que hace IKEA. La estrategia de la empresa se centra en ofrecer productos de buena calidad a precios bajos, para ello desarrolla métodos rentables e innovadores, aprovechando al máximo las materias primas y adaptándose a las necesidades y preferencias de las personas. Los precios bajos son la piedra angular de la visión, la idea de negocio y el concepto IKEA. IKEA diseña primero la etiqueta del precio, y después desarrolla un producto que se ajuste a dicho precio. Los desarrolladores de productos y diseñadores trabajan directamente con los proveedores para garantizar que la consecución de los precios bajos comienza en la fábrica. Intentan aprovechar al máximo los equipos de fabricación, utilizando la materia prima de forma eficiente, y aplicando técnicas innovadoras y el mejor diseño posible. Se trata de sacar el máximo partido al proceso de fabricación, reduciendo al mínimo el nivel de materiales desechados y apostando por los paquetes planos y el auto montaje. Los paquetes planos y el hecho de que son los clientes los que montan los productos, permite reducir los costes de mano de obra, transporte y almacenaje. Otro de los compromisos de la empresa es su responsabilidad con las personas y el medio ambiente, así trabaja activamente para reducir su influencia en el cambio climático, y los proveedores que fabrican los productos IKEA trabajan en unas condiciones laborales aceptables y son respetuosos con el medio ambiente, además intenta utilizar materiales renovables

y reciclables en la fabricación de los productos. Todo esto hace que IKEA sea una empresa líder en el sector del mobiliario y la decoración ya que posee una estrategia de liderazgo en costes, internacionalización e integración vertical que la hacen destacar.

Mercadona: Esta empresa de origen español, se ha convertido en una de las empresas más valiosas en nuestro país en los últimos años, teniendo esta una gran expansión hacia el mercado internacional. La distribución de unas marcas blancas de calidad y muy diversificadas en los diferentes sectores, ha sido una de las claves para el éxito de la empresa. Concretamente, la marca propia de perfumería y cosmética, Deliplus, gana y gana más adeptas cada día y por ello, se ha logrado introducir en el fenómeno mundial de los canales y blogs de belleza. En estos dos últimos años ha empezado a utilizar la que se llama la "estrategia delantal" que busca anticiparse a las necesidades de los clientes. Para ello, se han puesto en marcha diversas iniciativas como por ejemplo crear nuevas instalaciones en los interiores de algunos supermercados para compartir con los clientes experiencias, usos y consumos de determinados productos de hogar, alimentación, cuidado personal e higiene. Mediante la fórmula de escuchar y observar, Mercadona con la colaboración conjunta de los clientes, puede responder mejor a las necesidades reales en la introducción de nuevos productos.

Cooperativa Oriental: Esta es una Cooperativa de ahorro y crédito puertorriqueño la cual se ha caracterizado por su crecimiento económico vertiginoso en los pasados 6 años colocándose como la Cooperativa de ahorro y crédito de mayor crecimiento económico en la isla del encanto. Su Presidente Ejecutivo el Sr. Ángel M. Rodríguez Virella es la persona que ha ideado la estrategia empresarial de éxito que ha despuntado a la Cooperativa y ha elevado su reconocimiento a nivel nacional.

Análisis DAFO

El análisis DAFO o también llamado DAFO, FODA o matriz del análisis DAFO es una herramienta analítica visual iniciadora del pensamiento estratégico que te permite preparar y elaborar el plan que se necesita para ver cuál es el presente de la empresa y cómo será el futuro y por ello provocó una revolución en el campo de la estrategia empresarial. Pues bien en esta herramienta se realiza un análisis de las Debilidades de la empresa, Amenazas del mercado hacia la empresa, Fortalezas de la empresa y Oportunidades que se pueden dar en el sector.

Es también llamado SWOT que corresponde con las mismas siglas pero en inglés (Strengths o fortalezas, Weaknesses o debilidades, Opportunities u oportunidades, Threats o amenazas). Para construir un DAFO se tiene que realizar un análisis de cómo se encuentra la empresa y cómo se encuentra el mercado sobre estos conceptos.

Las debilidades, también son los conocidos como puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas. Las fortalezas, también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades. Las amenazas se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.

Las oportunidades son todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

No existe un número determinado de oportunidades o amenazas que debamos enumerar. Pero nos tenemos que dar cuenta de que los análisis DAFO no son atemporales por lo que convendría realizar varios a lo largo del año de manera que se puedan ver las nuevas oportunidades que presenta el mercado, las nuevas fortalezas de la empresa.

Únicamente para realizar un DAFO nos tenemos que hacer una serie de preguntas para cada uno de los conceptos que serían del tipo y responderlas con la máxima objetividad, ya que el DAFO al no ser un sistema evaluable ni cuantificable puede presentar los errores propios de la subjetividad:

Oportunidades: ¿a qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?; ¿de qué tendencias del mercado se tiene información?; ¿existe una coyuntura en la economía del país?; ¿qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?; ¿qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?; ¿qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas: ¿a qué obstáculos se enfrenta la empresa?; ¿qué están haciendo los competidores?; ¿se tienen problemas de recursos de capital?; ¿puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Fortalezas: ¿qué ventajas tiene la empresa?; ¿qué hace la empresa mejor que cualquier otra?; ¿a qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?; ¿qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?; ¿qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades: ¿qué se puede mejorar?; ¿qué se debería evitar?; ¿qué percibe la gente del mercado como una debilidad?; ¿qué factores reducen las ventas el éxito del proyecto?

Concluyendo el análisis DAFO tiene las ventajas de que este análisis facilita la estrategia a seguir de acuerdo con la propia evolución de la empresa y la evolución del mercado externo, pero también las desventajas de no poder clasificar una determinada característica bajo un concepto u otro.³³

2.3. MARCO CONCEPTUAL

'Estrategia': Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Y se aplica en distintos contextos.

La siguiente sección tiene como objetivo aclarar los conceptos básicos que permiten fundamentar el desarrollo de la presente investigación.

Empresa: Según, Pallares; Romero y Herrera (2005), la empresa se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.³⁴

Estrategia: De acuerdo a Porter (1991), son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos; la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa

³³ Andreu, Rafael, Ricart, Jean E. & Valor, Josep: Estrategia y Sistemas de Información, Ed. Mc Graw Hill, 33 1996, Elglier, Fierre 1996. Drucker, Peter F • La Administración en una Época de Grandes Cambios, Ed. Sudamericana, & Langerafd, Eric: Servucción, Ed. Mc Graw Hill, 1989. Gates, Bill: Los Negocios en la Era Digital (Business at the Speed of Thought), Ed. Sudamericana, 1999.

³⁴ PALLARES, Zoilo; ROMERO, Diego y HERRERA, Manuel. Hacer empresa: un reto. España: Editorial Nueva Empresa 2005, p. 41

y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.³⁵

Plan: Para, Arder-Egg (1991), el plan es el parámetro técnico-político dentro del cual se enmarcan los programas o proyectos. Y menciona que un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan: Lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos, conjunto de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.³⁶

Planeación: Fred (2008), señala que la planeación es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, en esencia, la palabra planeación se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.³⁷

Procesos: Según, Arder-Egg (1991), Son los métodos, actividades y programas; es decir los "cómo" se usarán los insumos para producir los resultados.³⁸

Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Esta se hace evidente a través del modelo de negocio y las herramientas que facilitan su elaboración como: Lienzo de Business life model por

³⁵ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México: Editorial Continental, 1991, p. 32

³⁶ ANDER-EGG Ezequiel. Introducción a la planificación. Madrid: Editorial Siglo XXI, 1991, p. 185

³⁷ DAVID, Fred. Op. cit., p. 317

³⁸ ANDER-EGG, Ezequiel. Op. cit., P. 222

Santiago Restrepo, Business model generation por Alexander Osterwalder, Fluid minds de Patrick Stähler, entre otros.

Estrategia de marketing: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas

Estrategia militar se denomina de esta forma a la dirección las operaciones militares, que parte de un análisis de las condiciones del enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.

Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

Juegos de estrategia: género de juegos mentales en los que se tiene en cuenta el análisis de las variables que inciden en la victoria o la derrota, para la definición de una propuesta de valor que direcciona las capacidades propias y explote las desventajas del adversario con el fin de obtener la victoria ya sea política, militar o económica.

Estrategia evolutiva: métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.

Estrategia en el ajedrez: tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.

Estrategia, según la describe la teoría de juegos.

Estrategia directiva: Son aquellas acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensada para la resolución de un problema específico dentro de la organización.

Estrategia educativa: Según Odderey Matus, hacen referencia a un conjunto de actividades, en el entorno educativo, diseñadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos educativos esperados. Desde el enfoque constructivista esto consistirá en el desarrollo de competencias por parte de los estudiantes. Este diseño puede ser realizado tanto por del docente como por el estudiante, los cuales pueden retroalimentarse mutuamente. Mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton, que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.

Patrón de diseño Estrategia: Un importante patrón de diseño de la ingeniería del software, perteneciente a la rama de patrones de comportamiento.

Pensamiento estratégico: método de pensamiento prospectivo y lateral que puede ser empleado para la resolución de problemas de manera creativa.

Planificación estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el Análisis DAFO

Planeación o planeamiento: Es un accionar que está vinculado a planear. Este verbo, por su parte, consiste en elaborar un plan.

A través de la planeación, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como ser los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deberán escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan.

Planeación táctica: suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (bundles). Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.

Planeación operativa: se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de sus problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo. En grupos de trabajo compuestos por un

equipo y su líder, éste recibe proyectos y sus correspondientes fechas de entrega, y decide cómo se procederá, qué integrante se ocupará de cada tarea, etcétera.

Planeación normativa: se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

Planeación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

Planeación estratégica: es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Los planes estratégicos: cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica falla.

La planeación estratégica como sistema de gerencia: surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Tipos de planes estratégicos: Los planes estratégicos de una empresa, Pueden ser a corto mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan des de niveles inferiores a superiores.

Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los económicos dispuestos para eso.

Desarrollo de la planeación financiera: busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia.

Planeación financiera: En un proceso de planeación se realizan acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática que pudiera estar atravesando la empresa; para ello es necesario que se reúna la labor de las diferentes partes que la conforman. La planeación financiera es la que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una compañía, teniendo en cuenta un tiempo y un espacio en el que los mismos se desarrollarán.

A través de este tipo de planeación se puede visualizar la estrategia del emprendimiento teniendo en cuenta tres cuestiones sumamente decisivas: las inversiones (saber aprovechar certeramente los recursos de los que se dispone), capital o préstamos (tener un total conocimiento de la estructura del capital que se posee) y los accionistas (saber qué se puede ofrecer a aquellos que desean formar parte de la compañía, sabiendo a qué atenerse en caso de dificultades financieras).

Dentro del proceso de planeación financiera existen diversas ramas, donde cada una se encarga de desarrollar una determinada labor. Por ejemplo, el proceso de planeación presupuestal es el encargado de atender las cuestiones que tienen que ver con el dinero que se posee y saber escoger dónde y cuándo invertirlo correctamente en un largo plazo de tiempo. Por su parte, el proceso de administración del flujo de efectivo es el que se encarga de la inversión de dinero a muy corto plazo, en un sentido meramente operativo e inmediato.

3. DISEÑO METODOLOGICO

3.1. SISTEMA DE VARIABLE

3.1.1. Definition Conceptual.

Sallenave (1994)¹ afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación Y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).³⁹

3.1.2. Definición Operacional.

La variable planeación estratégica se determinó, mediante la aplicación de un instrumento de medición, que para tal fin fue la encuesta, donde se midieron las

³⁹ SALLENAVE, Jean Paul. op. cit., P. 169

dimensiones estipuladas en la presente investigación, las cuales están representadas en: Análisis interno y externo; marco institucional y planes estratégicos; con la finalidad de formular lineamientos estratégicos para mejorar los niveles competitivos de la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena.

3.2. MAPA DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	Determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena			
Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar los procesos de análisis estratégicos internos y externos que se realizan en la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena.	PLANEACION ESTRATÉGICA	Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas Debilidades 	1, 2 3,4
		Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades Amenazas 	5, 6 7, 8, 9
Marco institucional		<ul style="list-style-type: none"> Visión Misión Objetivos Valores 	10, 11 12, 13 14, 15 16,17	
Planes estratégicos		<ul style="list-style-type: none"> Tácticos Acciones Procesos 	18 19 20	
Establecer el marco institucional que rige el rumbo estratégico de la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena.				
Analizar los planes estratégicos desarrollados por la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena.				
Formular lineamientos estratégicos para mejorar los niveles competitivos de la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena	Se formularán lineamientos estratégicos con base a los resultados obtenidos en los objetivos anteriores.			

Fuente: Pichón, Redondo (2013)

3.3. MARCO METODOLOGICO

Para determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena; se orientó bajo los criterios metodológicos es decir, los procedimientos que permitieron darle respuesta al problema planteado. Se precisan a continuación: tipo y diseño de investigación, población, muestra, fuentes de recolección de la información, técnicas e instrumentos, procesamiento y análisis de los datos y tipo de muestreo; el presente estudio se desarrolló teniendo en cuenta los criterios necesarios que se implementan en los procesos investigativos.

3.3.1. TIPO DE INVESTIGACION

Hernández: Sampieri y otros (2006), refieren que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.⁴⁰ En tal sentido, la presente investigación se clasifica como descriptiva porque se van a especificar naturalmente todas las propiedades importantes encontradas en la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena.

Según, Jany (1994), el trabajo de campo es el paso esencial para efectuar la recolección de información, debe analizarse exhaustivamente el tipo de muestreo a emplear. El tamaño de muestra, su localización y si la información se recopilara por encuesta o entrevista depende de la cantidad y la calidad de la información

⁴⁰ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto y otros_ Op. ct., p.118

intercambiada encuestador y/o entrevistador y el encuestado o entrevistado.⁴¹ Esta investigación es de campo porque la información se obtuvo en forma de encuesta directa a la población de estudio.

3.3.2. DISEÑO DE INVESTIGACION

El presente estudio se cataloga como una investigación no experimental, la cual según, Hernández Sampieri y otros (2006), busca determinar porque los hechos ocurrieron así y se van a observar en su ambiente natural.⁴² Al determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena, consiste en identificar los procesos de análisis estratégicos internos y externos, establecer el marco institucional que rige el rumbo estratégico de la empresa y analizar los planes estratégicos desarrollados por la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena.

Por ser una investigación no experimental el diseño será transversal descriptivo con un enfoque cuantitativo, por cuanto se tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o, generalmente más variables y proporcionar su descripción en un solo momento.

3.4. POBLACION Y MUESTRA

3.4.1 Población.

Jany (1994), define que la población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre los cuales se desea hacer una

⁴¹ JANY, Nicolás Investigación experimental de mercadeo. México: Editorial Mc Graw hill, 1994, p. 140

⁴² JAN Y, Nicolás. Op. p,146

inferencia.⁴³ Para determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena, se cuenta al personal masculino y femenino del área administrativa de dicha empresa en la ciudad de Cartagena, los cuales en la actualidad son seis (6), según datos suministrados por la empresa Servipersonal.

3.3.2. Muestra.

Martínez (1997), la define como el grupo, que es representativa de la población en estudio y en ella deben encontrarse representados todos los elementos de la población.⁴⁴ En el presente estudio se tomaron la totalidad de las personas que laboran en la parte administrativa de la empresa Servipersonal. En la ciudad de Cartagena, las cuales corresponden a seis (6), por ser una población pequeña, se hizo un censo poblacional, lo cual ayudo a la recolección de la información necesaria para la investigación.

3.5. FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

De acuerdo a Hernández Sampieri y otros (2006), las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información; en este caso serán de tipo primario y secundario, con el fin de obtener información más precisa y veraz para el desarrollo del estudio.⁴⁵

3.5.1. Fuentes Primarias.

Según, Hernández Sampieri y otros (2006), es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador, a través de relatos o escritos

⁴³ HERNÁNDEZ DEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Op. ct., p.120

⁴⁴ MARTINEZ Ciro, metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw hill, 1997p. 120

⁴⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Op. p.132

transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento;⁴⁶ por ello en el presente estudio se realizó una encuesta a las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena, con el fin de obtener la información necesaria para realizar la presente investigación.

3.5.2. Fuentes Secundarias.

Según, Hernández Sampieri y otros (2006), es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento;⁴⁷ es por ello que dentro de la información necesaria para el desarrollo de este estudio; igualmente se tienen libros, revistas, videos, y demás estudios folletos, Internet, videos y demás estudios relacionados con el tema.

3.6. TÉCNICAS DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información necesaria para realizar el presente estudio, se utilizó la encuesta directa, a las seis (6) personas que laboran la parte administrativa de la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena.

3.7. INSTRUMENTO.

Según, Hernández Sampieri y otros (2006), para desarrollar una investigación, es necesario determinar una técnica eficiente de levantamiento de información, que garantice recolectar los datos pertinentes sobre la variables involucradas en la investigación, de acuerdo al mismo autor, un óptimo proceso de recolectar datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre sí: a) Seleccionar un instrumento de medición, el cual debe ser válido y confiable; b) Aplicar ese

⁴⁶ Ibid., p. 132

⁴⁷ Ibid., p. 132

instrumento de medición; y c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente, como técnica válida para obtener información necesaria para realizar el presente estudio, se utilizara la encuesta directa, la cual reúne los requisitos que realmente presenta la variable en estudio, lo cual va hacer prioritario en la presente investigación.⁴⁸

Por lo tanto en la presente investigación se desarrolló un (1) instrumento, denominado funcionarios de la empresa Servipersonal.; constituido por veinte (20) ítems, según los criterios contenidos en la escala de Likert, con preguntas cerradas con base a cinco alternativas de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Regularmente, Casi Nunca, Nunca.

3.8. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LOS DATOS

Según Hernández Sampler y otros (2006), el procedimiento usual de análisis de los datos conlleva a los análisis a realizar (prueba estadística), elaboración del programa de análisis, ejecución del programa en computadora y obtención de datos.⁴⁹ Por tal motivo en la presente investigación se comenzó por describir todos los datos y posteriormente a efectuar análisis estadístico para relacionar las variables de estudio, es decir, realizar análisis de estadística para cada una de sus variables y luego describir la relación entre estas, para realizar el cálculo de las estadísticas descriptivas, se tuvieron en cuenta elementos estadísticos para computadora, que realmente facilitan los estos cálculos esenciales la presentación de los resultados de la encuesta se hará a través de tablas y graficas con su respectivo análisis e interpretación.

3.8.1. TIPO DE MUESTREO

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 136

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 132

En esta investigación se utilizara el tipo de muestreo aleatorio simple (o al azar), lo cual Tamayo Ruíz y Tamayo Rincón (1995), señalan que el elemento más común para obtener una muestra representativa es la selección al azar-aleatoria es decir, que cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido.⁵⁰

⁵⁰ TAMAYO RUIZ, Javier y TAMAYO RINCON, Maritza. Metodología de la investigación. Editorial Lumins, 1995 p. 225

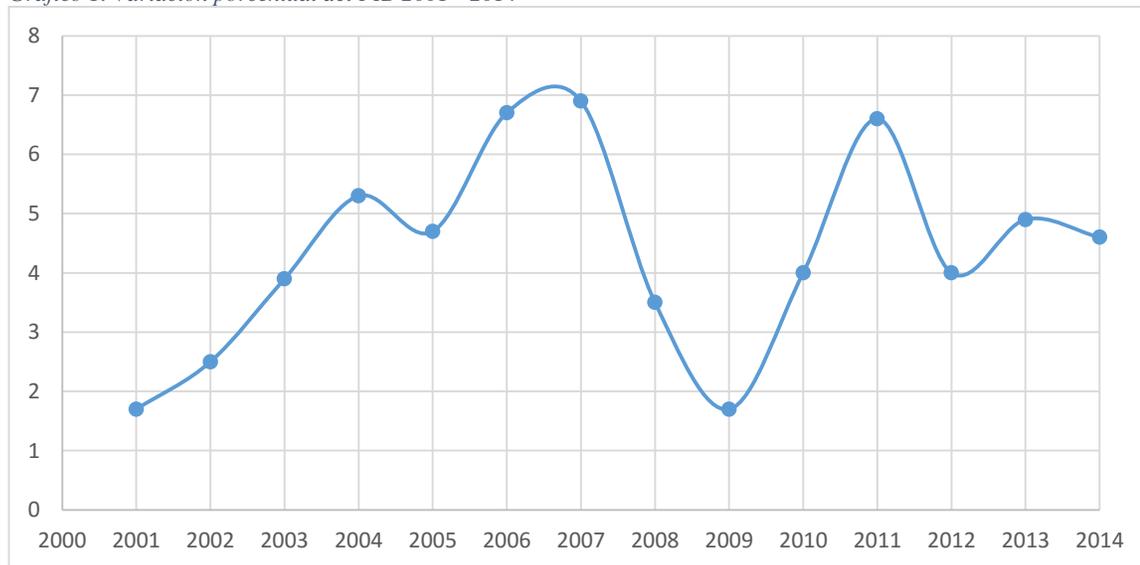
4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. SEGMENTO ECONÓMICO

4.1.1. Economía Colombiana

La economía colombiana presenta algunas fluctuaciones en el ciclo de negocios, sin embargo su tendencia es creciente para el periodo 2001- 2007, hasta llegar a una tasa de crecimiento del 6,9. Posteriormente entre 2007 y 2009 se observa una caída en el PIB, que tuvo su punto más bajo en 2009, donde llega a una variación de 1,7. Lo anterior se explica por la crisis de las economías desarrolladas y la burbuja financiera. En los próximos dos años la economía entra en una fase de recuperación que alcanza un máximo en 2011 (6,6), para 2012 llega a 4,0 para tomar un senda ascendente en los dos últimos periodos (2013-2014). Véase Gráfico 1.

Gráfico 1. Variación porcentual del PIB 2001 - 2014



Fuente: Tabla 1. DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

4.1.2. Bolívar 2001 – 2014

Respecto al Departamento de Bolívar el PIB presenta una variación positiva hasta 2013. De manera muy detallada se aprecia que en 2002 se presenta una variación

del 11% que llega a un máximo en 2003 con 26%, sin embargo en 2004 presenta una tendencia a la baja (16%), que llega a un mínimo en 2005 (7,21%). Con todo lo anterior, la participación promedio de Bolívar en el PIB nacional estuvo en 4% aproximadamente.

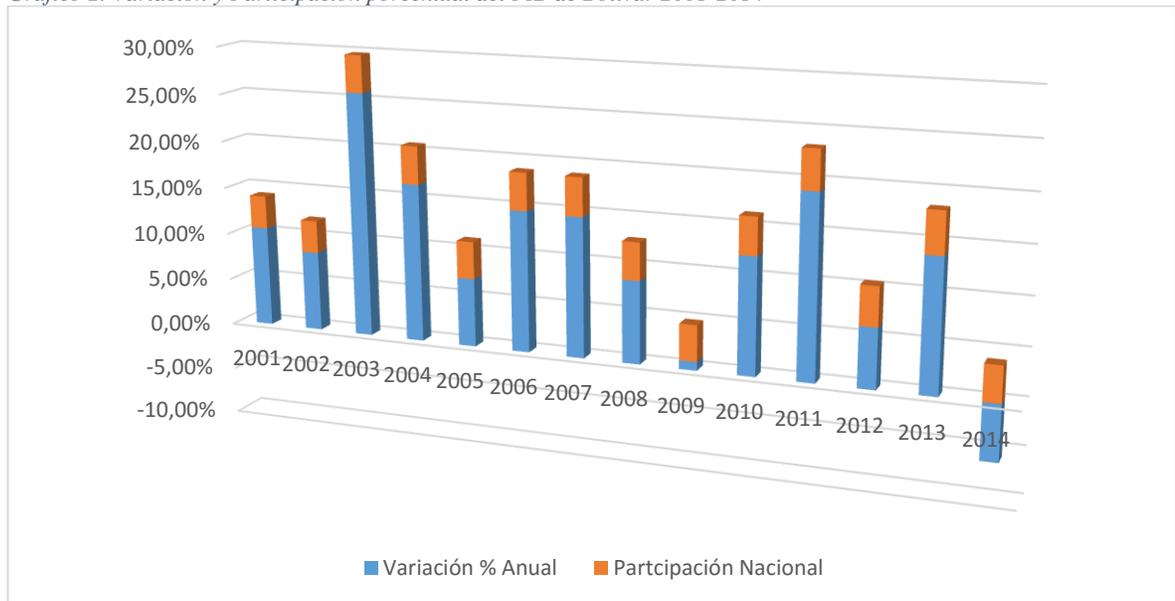
Tabla 1. Variación Porcentual Anual del PIB de Bolívar 2001 – 2014 con Participación Nacional

Años	Variación % Anual PIB Bolívar	Participación Nacional
2001	0,11	3,5%
2002	0,08	3,5%
2003	0,26	3,9%
2004	0,17	4,0%
2005	0,07	3,9%
2006	0,15	4,0%
2007	0,15	4,1%
2008	0,09	4,0%
2009	0,01	3,8%
2010	0,12	4,0%
2011	0,19	4,1%
2012	0,06	4,1%
2013	0,14	4,4%
2014	-0,06	3,9%

Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

En el periodo 2006-2007 se presenta mantiene la variación positiva del PIB de Bolívar (14%) para llegar a un mínimo de 0,92% en 2009 y llegar a un máximo en 2011 (19,2%), esta tendencia sigue fluctuante y en hasta 2013 (13,88%), pero en 2014 la variación es negativa (-5,95%). Véase gráfico y Tabla 2.

Gráfico 2. Variación y Participación porcentual del PIB de Bolívar 2001-2014



Fuente: **Tabla 2.** DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

4.1.3. Tasas de inflación.

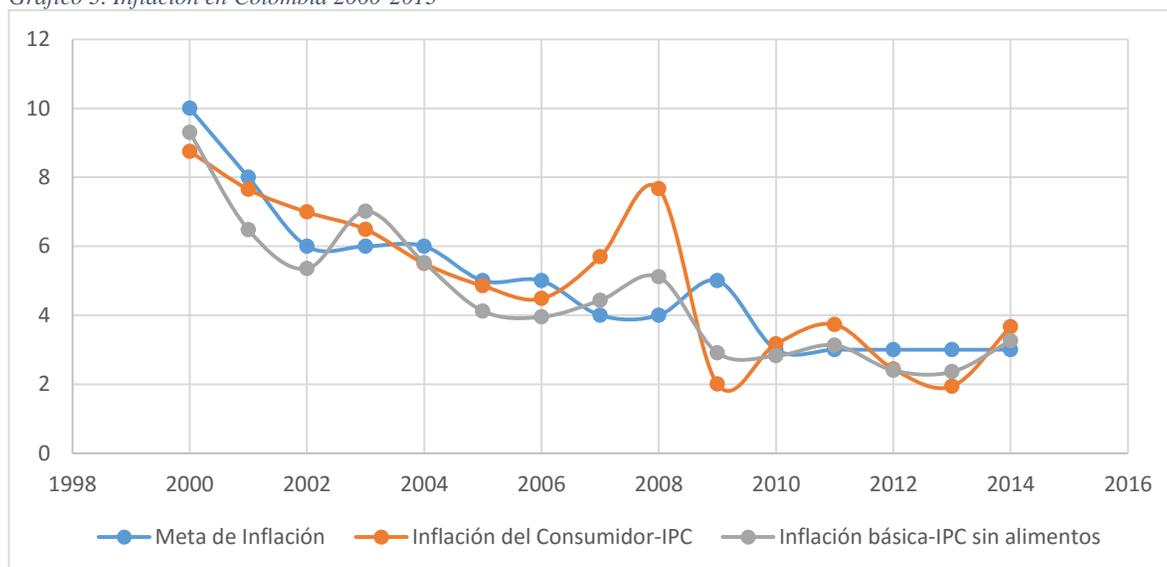
En el gráfico 3 se muestra la evolución de la inflación anual para Colombia durante el periodo comprendido entre 2000 y 2014. Un análisis de la tabla 3 puede llevar a reconocer tres periodos o régimen diferentes concernientes al nivel de variabilidad de la serie. Un primer periodo puede considerarse hasta 2004. Un segundo desde 2005 hasta 2009 y el último correspondería al periodo comprendido 2010-2014. El primer periodo se caracteriza por una inflación promedio de 7,07, con una tendencia a la baja y con poca variabilidad. En el segundo periodo se aprecia el mismo comportamiento a la baja con menos variabilidad y un promedio de 4,98, a pesar de la crisis mundial de 2008. En el último periodo el comportamiento promedio de 3,0, marcada por una inflación más baja de todo el periodo de análisis en 2013 (1,94) hasta llegar a 3,66 en 2014. Esta última variabilidad significativa es justificada por el fenómeno del niño, lo cual contribuye con el incremento en los precios de los alimentos.

Tabla 2. Inflación en Colombia 2000- 2014

Periodo	Meta de Inflación	Inflación del Consumidor-IPC	Inflación básica-IPC sin alimentos
2000	10	8,75	9,3
2001	8	7,65	6,48
2002	6	6,99	5,35
2003	6	6,49	7,01
2004	6	5,5	5,52
2005	5	4,85	4,12
2006	5	4,48	3,95
2007	4	5,69	4,43
2008	4	7,67	5,11
2009	5	2	2,91
2010	3	3,17	2,82
2011	3	3,73	3,13
2012	3	2,44	2,4
2013	3	1,94	2,36
2014	3	3,66	3,26

Fuente: IPC: DANE, meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República. (<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>)

Gráfico 3. Inflación en Colombia 2000-2013



Fuente: IPC: DANE, meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República. (<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>)

De acuerdo a lo anterior se evidencia que hay una recuperación del poder adquisitivo de la economía colombiana, dada la tendencia a la baja de la inflación, que para el año 2000 tenía una meta del 10 y actualmente se encuentra en 3. Véase Tabla y Grafico 3.

4.1.4. Tasas de interés.

Siendo la tasa de intervención el principal mecanismo de política monetaria usado por el Banco de la República para afectar la cantidad de dinero que circula en la economía, en la tabla 4 se aprecia que la evolución de las diferentes tasas de interés con las que operan el mercado financiero colombiano. En este sentido en un análisis de la Tabla 3 se pueden identificar tres periodos. Un primer periodo se considera hasta 2004. Un segundo comprende 2005 a 2009 y u último periodo 2010-2014.

Tabla 3. Evolución de la tasa de interés en Colombia 2000-2014

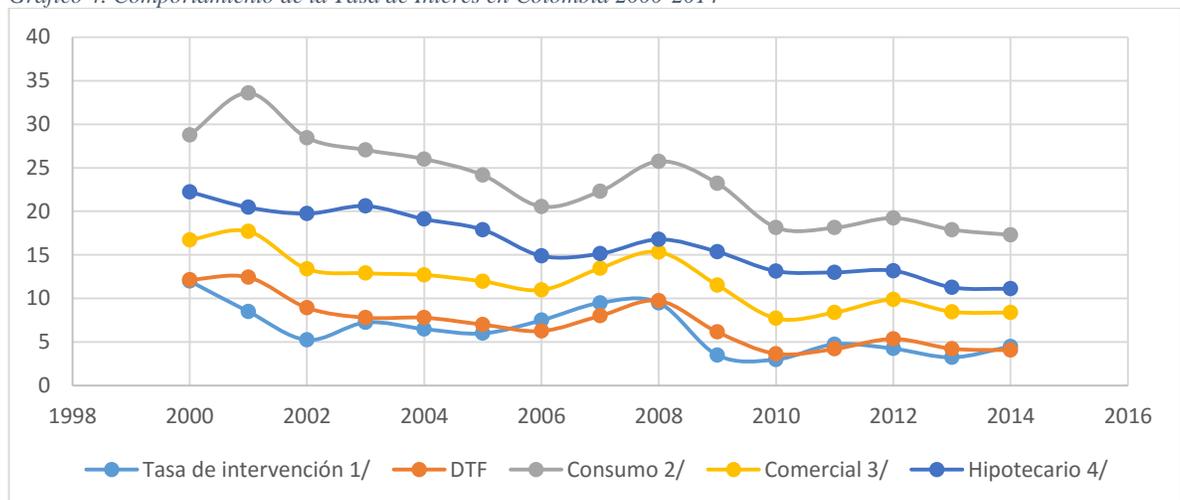
Periodo	Tasa de intervención 1/	DTF	Consumo 2/	Comercial 3/	Hipotecario 4/
2000	12	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,5	12,44	33,57	17,7	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,8	27,05	12,9	20,61
2004	6,5	7,8	26	12,7	19,11
2005	6	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,5	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,5	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,5	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,5	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,9	8,48	11,28
2014	4,5	4,07	17,3	8,38	11,11

Fuente: IPC: DANE, meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República. (<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>)

El primer periodo se caracteriza por un comportamiento de la tasa de intervención promedio de 7,9. Esto hace que las tasa de la DTF, para consumo, comercial e

hipotecario muestren una tendencia a la baja y un incremento de las operaciones de liquidez del Banco de la República se traslada a la tasa a la que se prestan las entidades financieras entre si (tasa interbancaria) y esto aumenta la demanda de créditos. Para el segundo periodo el comportamiento promedio de la tasa de intervención es de 7,5, que cae abruptamente en 2009 (3,5). Por ultimo en el periodo 2010-2014 la tasa promedio de intervención alcanza un promedio de 3,95. Este periodo inicia con una tasa de 3, alcanza en 2010 y 2011 una de 4,75 y 4,25, hasta alcanzar una baja de 3,5 para 2013 e iniciar un ascenso en 2014 (4.5).

Gráfico 4. Comportamiento de la Tasa de Interés en Colombia 2000-2014



Fuente: IPC: DANE, meta de inflación: Junta Directiva del Banco de la República. (<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>)

En el gráfico 4 se observa la variabilidad de la tasa de intervención y con tendencia a la baja, lo que repercute en el comportamiento de la tasa comercial e hipotecaria, sin embargo en la de consumo se encuentra por encima de las anteriores.

4.1.5. Análisis de la inflación para Cartagena

Tal como se aprecia en la Tabla 5 la inflación para Colombia presenta una variabilidad en el periodo 2000-2007 con tendencia a la baja, dado que inicia el periodo en 8,75%, desciende hasta 2004 (5,5%). De igual forma Cartagena presenta la misma tendencia, no obstante en el año 2000, aunque inicia con una inflación baja (7,92%), para el 2004 alcanza 7,23%.

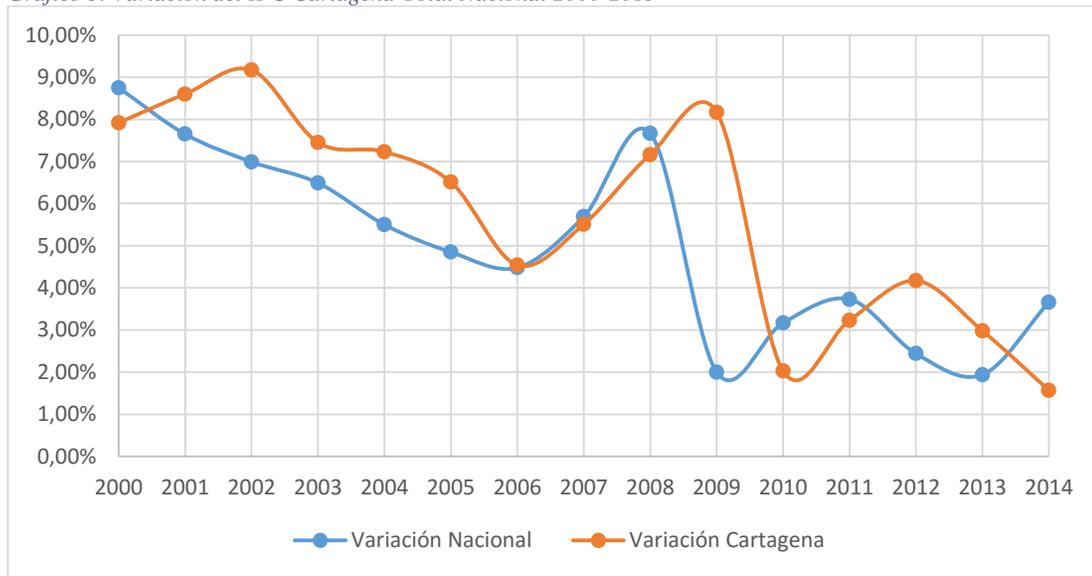
Tabla 4 Comparativos de la Cartagena-Nacional Variación porcentual IPC 2000-2014

Periodo	Variación Nacional	Variación Cartagena
2000	8,75%	7,92%
2001	7,65%	8,60%
2002	6,99%	9,17%
2003	6,49%	7,45%
2004	5,50%	7,23%
2005	4,85%	6,51%
2006	4,48%	4,54%
2007	5,69%	5,51%
2008	7,67%	7,16%
2009	2,00%	8,17%
2010	3,17%	2,03%
2011	3,73%	3,23%
2012	2,44%	4,17%
2013	1,94%	2,98%
2014	3,66%	1,57%

Fuente: DANE- Variaciones Índice y ponderaciones 2015 Internet
 [http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc]

En el grafico 5 se observa que después de 2004 la inflación sigue con tendencia a la baja, hasta 2006, donde Cartagena y Colombia alcanzan una variación de 4,54% y 4,48%, para llegar seguir una tendencia al alza. Por consiguiente, Cartagena llega a 8,17%, por encima del total Nacional (7,67%), de aquí en adelante continua con un comportamiento descendente.

Gráfico 5. Variación del IPC Cartagena-Total Nacional 2000-2015

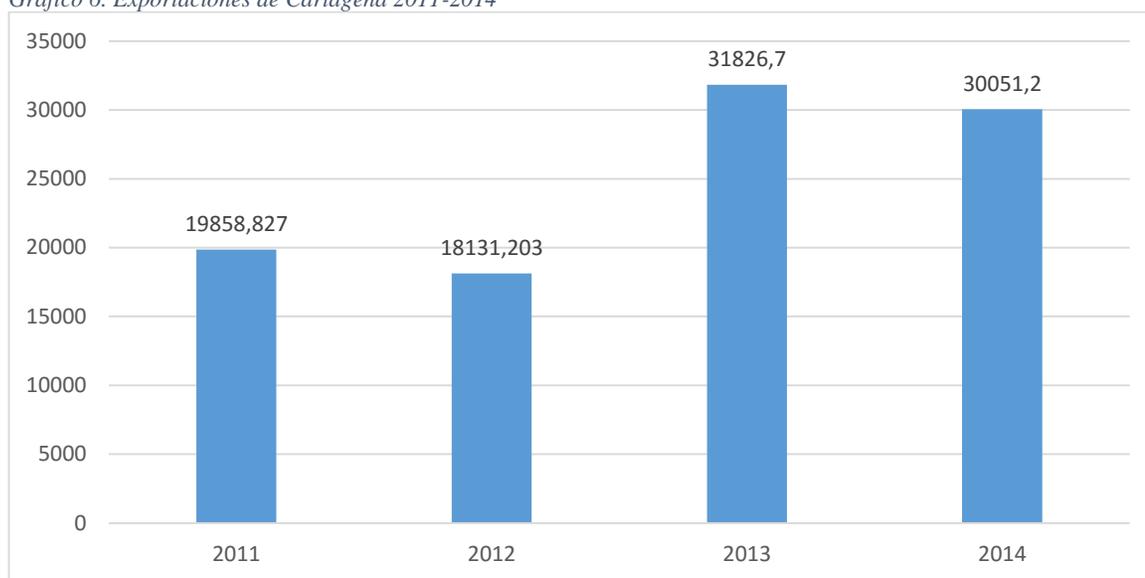


Fuente: Tabla 5. DANE- Variaciones Índice y ponderaciones 2015 Internet [http://www.dane.gov.co/index.php/indices-de-precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc]

4.1.6. Balanza comercial de Bolívar y Cartagena.

Para Cartagena la venta de bienes y servicios al exterior representa una considerable ventaja por la actividad portuaria, dada la posición geográfica de la ciudad para el intercambio comercial. En el periodo de análisis se presenta un considerable aumento de las exportaciones hasta 2013 (31826,7), para posteriormente presentar una leve disminución en 2014 (30051,2). En forma detallada entre 2011 y 2012 se presenta una disminución (-9%) en las exportaciones que para el periodo 2013 presenta un aumento significativa (76%) para luego entrar en otra disminución en 2014(-6%). Véase gráfico 7.

Gráfico 6. Exportaciones de Cartagena 2011-2014



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. Internet: [http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=2]

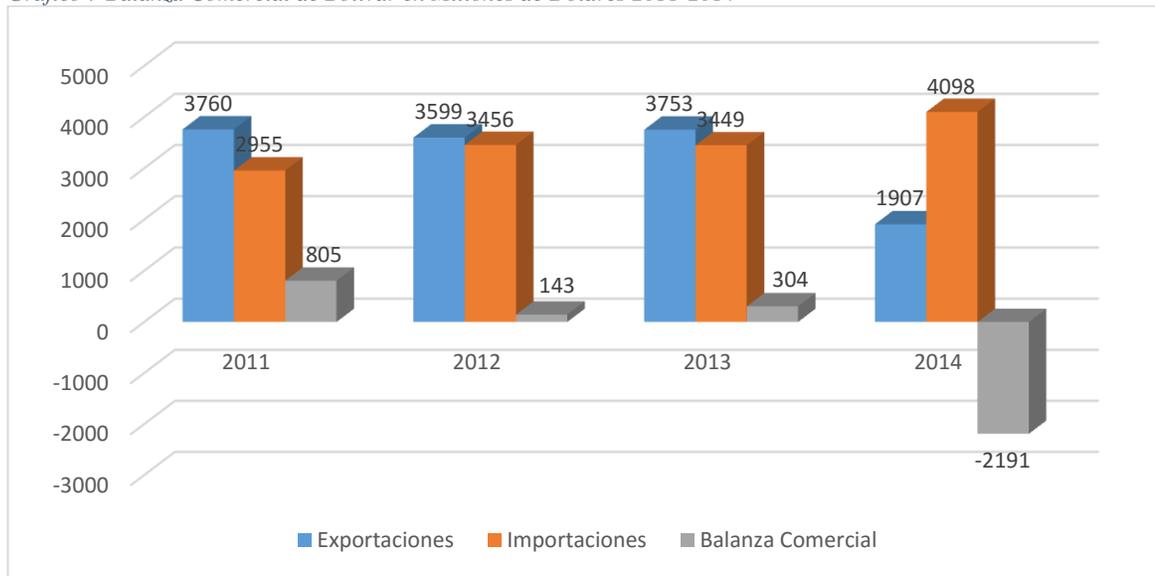
El comportamiento del Comercio exterior de Bolívar en el periodo 2011-2014 se puede apreciar en tabla 7. En este sentido se puede inferir que en los primeros tres años las exportaciones son mayores que las importaciones, excepto en el último periodo 2014 donde la balanza comercial presenta un saldo -2191 Millones de Dólares. Véase Gráfico 8

Tabla 5. Balanza Comercial de Bolívar 2011-2014

Periodo	Exportaciones (Millones de Dólares)	Importaciones (Millones de Dólares)	Balanza Comercial (Millones de Dólares)
2011	3760	2955	805
2012	3599	3456	143
2013	3753	3449	304
2014	1907	4098	-2191

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. Internet: [http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=2]

Gráfico 7 Balanza Comercial de Bolívar en Millones de Dólares 2011-2014



Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena. Internet: [http://www.cccartagena.org.co/investigaciones.php?c=2]

4.1.6.1. Cifras del sector suministro de personal

En el primer trimestre de 2014, los servicios de suministro de personal, seguridad y aseo registraron un crecimiento de 1,1% en los ingresos nominales y de 0,5% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron 1,3% y el personal ocupado disminuyó 1,0%, respecto al año precedente.⁵¹

⁵¹ Boletín de prensa 18 de junio de 2014. Muestra Trimestral de Servicios MTS-DANE

Gráfico 8. Evaluación de los Ingresos nominales por Subsectores de servicios. Primer trimestre de 2014



Fuente: DANE

Los mayores incrementos anuales en contratación de personal se presentaron en los servicios postales y de correo (15,9%), informática (12,1%) y en los servicios agrupados en "otras actividades empresariales" (11,4%).⁵²

Gráfico 9. Evolución del personal ocupado, según sector de servicios



Fuente: DANE

Por el lado del subsector, en el primer trimestre de 2014, servicios de expendio de alimentos, bares y similares registraron un crecimiento de 10,2% en los ingresos nominales y de 2,6% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron

⁵² Boletín de prensa 18 de junio de 2014. Muestra Trimestral de Servicios MTS-DANE

11,3% y el personal ocupado aumentó 5,7%, respecto al año precedente. Esta variación en el personal total se explica por el incremento de 7,7% del personal permanente y la disminución de 3,3% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias disminuyó 2,2%.⁵³

Para el periodo de análisis, los servicios de auxiliares al transporte registraron un crecimiento de 8,8% en los ingresos nominales y de 6,7% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron 4,3% y el personal ocupado aumentó 10,3%, respecto al año precedente.⁵⁴ Dicha variación se explica principalmente por el incremento de 43,9% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias aumentó 14,5%.⁵⁵

Respecto a los servicios postales y de correo registraron un crecimiento de 19,7% en los ingresos nominales y de 15,9% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron 13,8% y el personal ocupado aumentó 20,7%, respecto al año precedente. Esta variación del 15,9% en el personal total se explica por el incremento de 8,5% del personal permanente y de 22,9% del personal temporal directo, dado que el personal contratado a través de agencias disminuyó 3,6%.⁵⁶

Las telecomunicaciones registraron un crecimiento de 11,0% en los ingresos nominales y de 1,3% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. Aunque, los ingresos crecieron 9,6% y el personal ocupado aumentó sólo 0,1%, respecto al año precedente. Lo anterior se explica fundamentalmente por el incremento de 8,4% en los ingresos por servicios y de 42,9% en la venta de mercancías. En cuanto a la variación de 1,3% en el personal total se explica por el

⁵³ Boletín de prensa 18 de junio de 2014. Muestra Trimestral de Servicios MTS-DANE

⁵⁴ *Ibíd.*

⁵⁵ *Ibíd.*

⁵⁶ *Ibíd.*

incremento de 3,0% del personal permanente y la disminución de 13,6% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias aumentó 25,3%.⁵⁷

Dentro del subsector de los servicios de inmobiliarias y de alquiler de maquinaria registraron un crecimiento de 5,2% en los ingresos nominales y de 0,8% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron 4,3% y el personal ocupado aumentó 4,1%, respecto al año precedente.⁵⁸ La variación de 0,8% en el personal se presenta por el incremento de 1,5% del personal permanente y la disminución de 1,6% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias aumentó 7,3%.

Un subsector como el de los servicios de informática registró un crecimiento de 18,0% en los ingresos nominales y de 12,1% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, los ingresos crecieron 16,5% y el personal ocupado aumentó 7,0%, respecto al año precedente.⁵⁹ La variación de 12,1% en el personal total se explica por el incremento de 5,6% del personal permanente y de 37,8% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias disminuyó 39,6%.

Otras actividades como la Publicidad presentaron una disminución de 7,3% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. La variación de -7,3% en el personal total se explica fundamentalmente por la disminución de 20,3% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias disminuyó 17,8%. Con relación a los servicios de suministro de personal, seguridad y aseo registraron un crecimiento de 0,5% en el personal ocupado, respecto al mismo

⁵⁷ Boletín de prensa 18 de junio de 2014. Muestra Trimestral de Servicios MTS-DANE

⁵⁸ *Ibíd.*

⁵⁹ *Ibíd.*

periodo de 2013. Dicho crecimiento se da por el incremento de 6,5% del personal temporal directo, de 2,3% del personal permanente y por el descenso de 2,6% del personal en misión. El personal contratado a través de agencias aumentó 29,2%. Otra actividad como los servicios de salud humana privada registraron un crecimiento de 9,7% en los ingresos nominales y de 6,9% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, el personal ocupado aumentó 4,7%, respecto al año precedente. Lo anterior como consecuencia del incremento de 7,9% del personal permanente y de 3,7% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias aumentó 0,7%.⁶⁰

En los servicios de actividades de radio y televisión registraron un crecimiento de 3,5% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, el personal ocupado aumentó 2,1%, respecto al año precedente. La variación de 3,5% en el personal total se explica por el incremento de 2,6% del personal permanente y de 13,9% del personal temporal directo. El personal contratado a través de agencias disminuyó 7,6%. Por último en el primer trimestre de 2014, los servicios de entretenimiento y otros servicios registraron una disminución de 0,7% en el personal ocupado, respecto al mismo periodo de 2013. En los últimos doce meses hasta el I trimestre de 2014, el personal ocupado aumentó 1,9%, respecto al año precedente.⁶¹

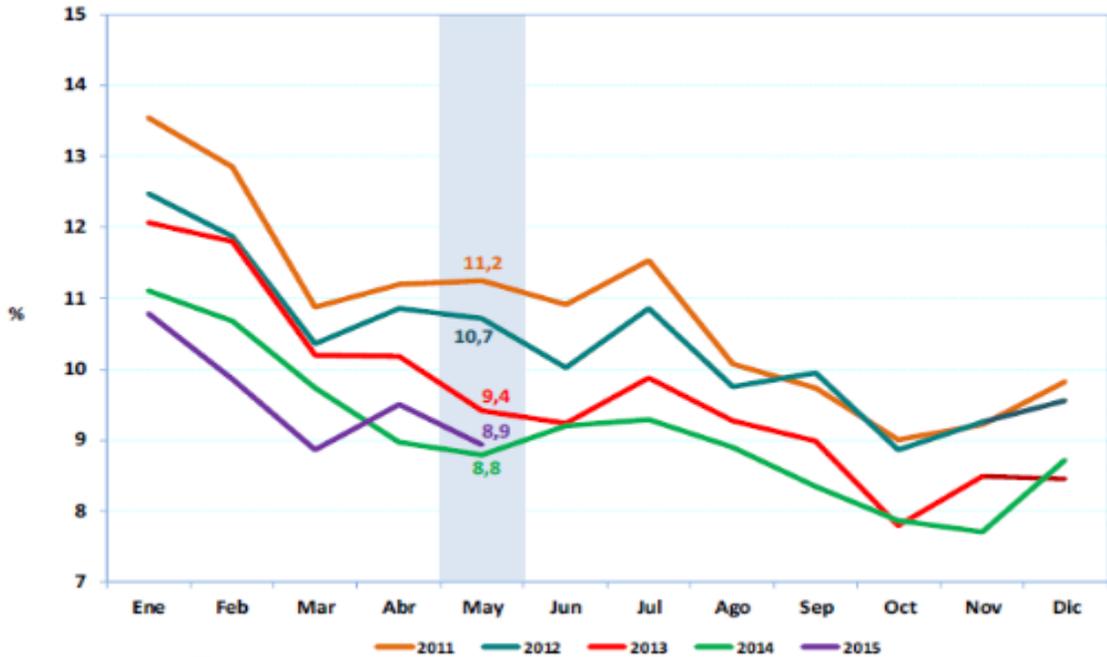
4.1.6.2. El nivel de ocupación

La tasa de desempleo en el 2014 cerro en 9.1%, lo cual quiere decir que desde el 2011 se ha logrado cerrar la vigencia con una tasa de desempleo por debajo de los dos dígitos. Esta tendencia parece que se va a lograr mantener en la presente vigencia, dado que en mayo de 2015 la tasa de desempleo cerro en 8.9%.

⁶⁰ Boletín de prensa 18 de junio de 2014. Muestra Trimestral de Servicios MTS-DANE

⁶¹ Ibíd

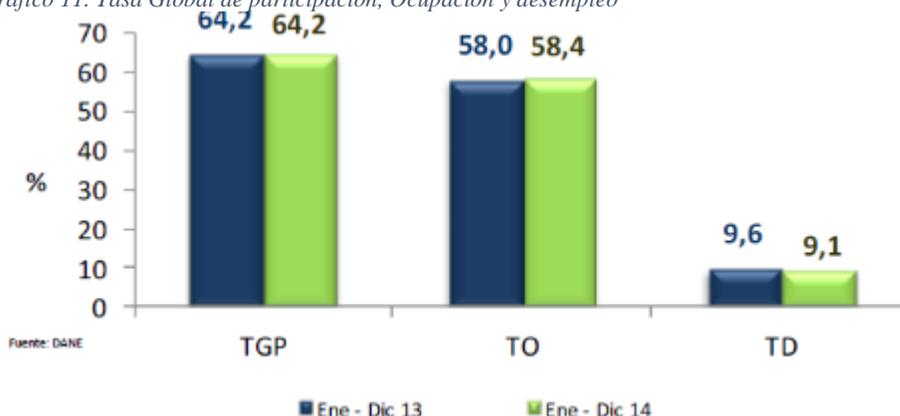
Gráfico 10 Tasa de desempleo en Colombia 2011-2015



Fuente: DANE

Al analizar la evolución de la tasa de desempleo en el mes de diciembre para el periodo 2010-2014, se puede ver que durante el 2011 al 2014 se logró cerrar el año con una tasa de desempleo de un dígito, y que entre el 2010-2013 se presentó una constante disminución de la misma. Entre el 2011-2015, la tasa de desempleo más baja para el mes de mayo se presentó en el 2014 (8.8%) seguida por la del 2015 (8.9%) y 2013 (9.4%), siendo estas las únicas que presentan un solo dígito.

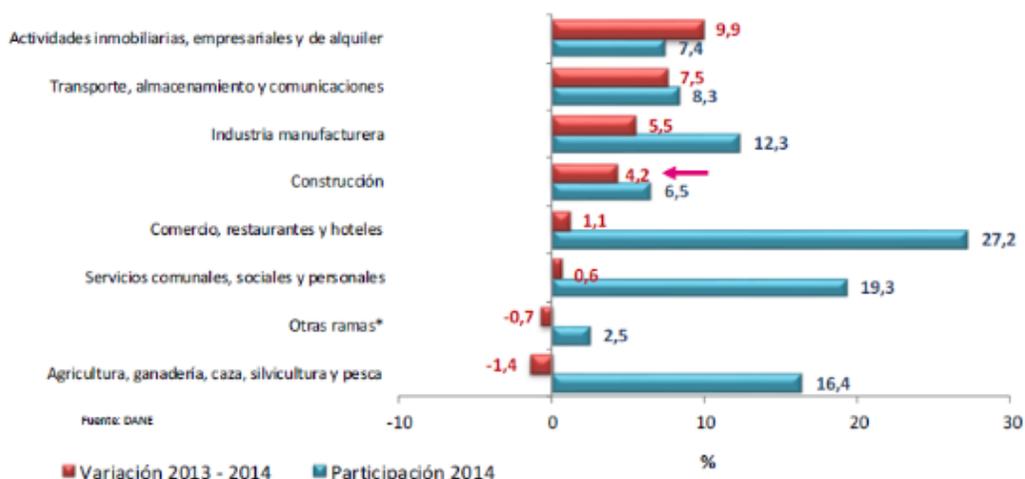
Gráfico 11. Tasa Global de participación, Ocupación y desempleo



Fuente: DANE

Durante la vigencia 2013 y 2014, la tasa de desempleo disminuyó 0.5%. Sin embargo, si se compara únicamente el mes de diciembre se puede ver que la tasa de desempleo es 0.3% mayor en el 2014 que en el 2013. Mientras que en el mes de mayo la tasa se incrementó un 0.1% entre el 2014 y 2015. Haciendo un análisis por ramas de actividades económicas, las que presentaron una mayor participación en la tasa de ocupación de Colombia a diciembre de 2014 fueron: Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (7.4%), Transporte, almacenamiento y comunicaciones (8.3%), Industria manufacturera (12.3%), Construcción (6.5%), Comercio, restaurantes, hoteles (27.2%), Servicios comunales, sociales y personales (19.3%), Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (16.4%), Otras ramas (2.5%). Sin embargo, en dos de las ocho clasificaciones se presenta una variación negativa entre el 2013 y 2014. Desde el punto de vista de la participación en la tasa de ocupación de Colombia en el periodo marzo – mayo de la vigencia 2015, fueron: Construcción (6.5%), Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (7.4%), Industria manufacturera (12.3%), Transporte, almacenamiento y comunicaciones (8.6%), Servicios comunales, sociales y personales (20.2%), Comercio, restaurantes, hoteles (27%), Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (15.1%), Otras ramas (2.8%). Sin embargo, “otras ramas” presentó una variación negativa entre el 2014 y 2015.

Gráfico 12. Distribución porcentual y variación de las ramas de actividad, según ramas de actividad



Fuente: DANE

4.2. SEGMENTO DEMOGRÁFICO

El crecimiento de la población genera un impacto positivo para la expansión de los sectores económicos. En este mismo sentido la tendencia la muestra Bolívar y Cartagena. De ello la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Cartagena en el periodo comprendido entre el año 2006 y 2014 se nota un leve crecimiento de promedio aproximadamente 1,1%. En consecuencia se hace provechoso y oportuno para proyectar un mercado de vinculados al sector servicios del Departamento de Bolívar y específicamente la ciudad de Cartagena. Por consiguiente se vislumbra una potencial expansión de la empresa Servipersonal en la región. Véase tabla 6.

Tabla 6 Población total nacional, Bolívar y Cartagena de indias 2006-2014

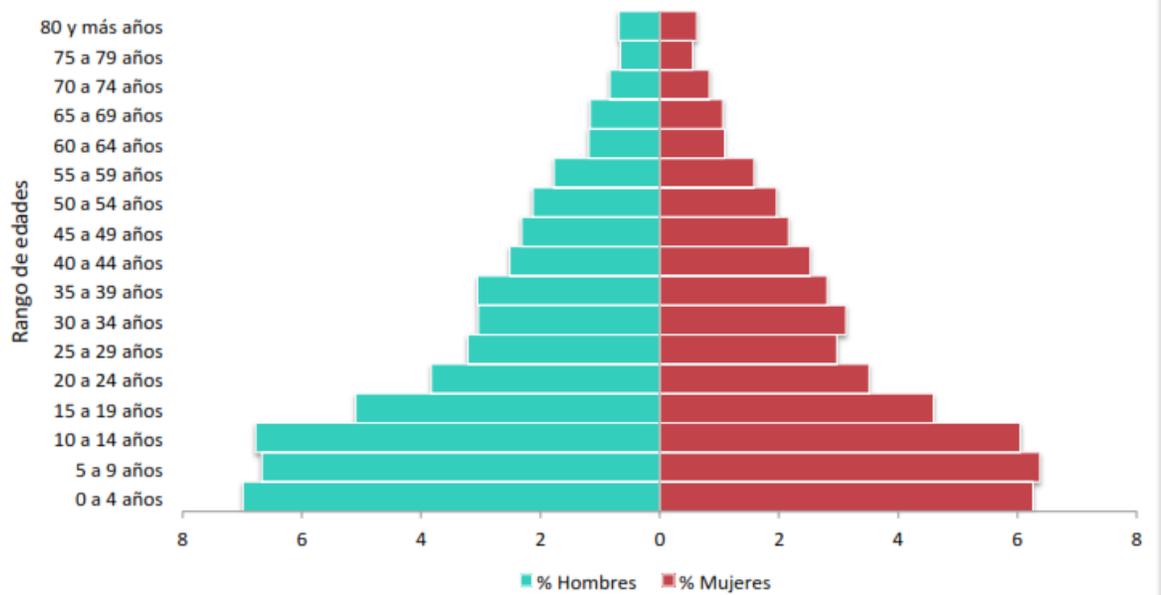
Años Área Geográfica	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Colombia	43.405.956	43.926.929	44.451.147	44.978.832	45.509.584	46.032.237	46.560.462	47.088.063	47.614.638
Bolívar	1.898.031	1.917.345	1.937.500	1.937.500	1.958.431	1.972.048	1.983.666	1.995.893	2.012.114
Cartagena	902.533	912.498	922.859	933.541	944.481	954.664	965.395	976.046	986.603

Fuente: Proyecciones de Población DANE.

4.2.1. Distribución de la población por edad y género. Cartagena 2014.

Se aprecia en el gráfico los grupos etarios, la estructura poblacional en los municipios que conforman la jurisdicción de Cartagena; se nota que la base de la pirámide, es la parte más ancha, lo que supone una población joven donde la mayor proporción corresponde a edades entre los 0 y 14 años, consideradas como población infantil; también es frecuente la población que comprende las edades entre 15 y 49 años, los cuales participan activamente en los sectores productivos. Por sexo, la distribución de la población entre hombres y mujeres es equitativa. Lo anterior se muestra como una gran oportunidad para la expansión de los servicios de que garantiza en el largo plazo la competitividad de las empresas de suministro de personal en la región. Véase gráfico 15.

Gráfico 13. Distribución de la Población por edad y sexo en Cartagena, Cartagena cómo vamos 2014



Fuente: Diseño CEDEC con base en DANE - Proyecciones de población con base en el censo 2005

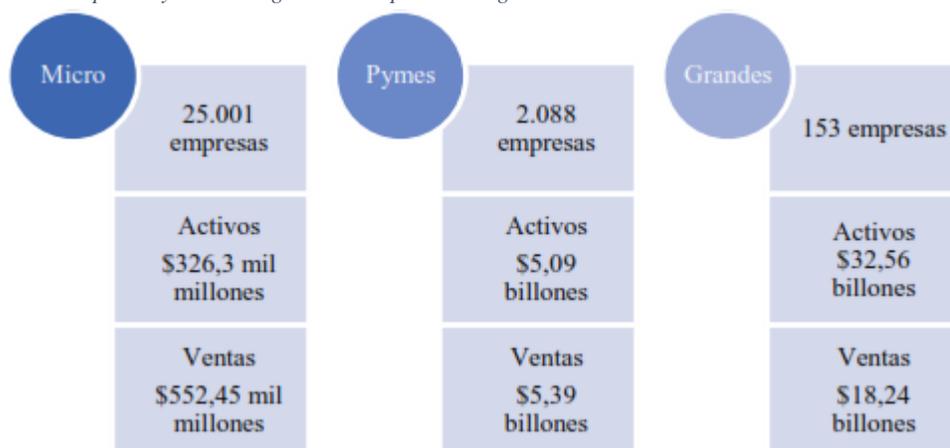
De acuerdo con la tasa de crecimiento poblacional y su distribución por edad y sexo es posible la el direccionamiento de Servipersonal hacia un mercado meta para poder tener certeza sobre qué población es viable expandir los servicios hacia otras empresas y sectores.

Con base en la pirámide poblacional de Cartagena se puede observar el futuro de Servipersonal se garantiza, dado que la mayor parte de la población en la base es menor de 19 años, tendrían futuro laboral y estabilidad económica. Para el rango entre 19 y 65 años es un mercado que al cual se demandar mano de obra, siendo esta alrededor del 50% de la población (despreciando hasta el momento la tasa de personas laboralmente activas).

4.2.2. Número de empresas por clasificación para Cartagena

De las 27.242 empresas ubicadas en la jurisdicción de Cartagena, 23312 se localizan en la ciudad, lo que representa el 85.57% de la bases empresarial de la región. El empleo generado por las empresas puede representar para Servipersonal posibilidades ampliar el mercado el número de clientes

Gráfico 14 Empresas y activos según tamaño para Cartagena 2014



Fuente: Diseño CEDEC con base en DANE - Proyecciones de población con base en el censo 2005

Esta clasificación por tipo de empresas para la ciudad de Cartagena, se convierte en una oportunidad para Servipersonal, dado que puede estimar sobre qué grupo de empresas ofrecer sus servicios de créditos por libranzas, y de esta forma consolidar alianzas estratégicas con tales organizaciones.

5. PROCESOS ESTRATÉGICOS (EXTERNOS)

5.1. ANALISIS DAFO

El DAFO está compuesto por son las siglas referentes a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. El DAFO es una herramienta de mucha utilidad para la organización, dado que es imprescindible para realizar un buen diagnóstico de organizacional. Un primer objetivo de este análisis es ayudar a la organización a encontrar los factores estratégicos que tiene ventajas competitivas para la empresa, o por el contrario sean perjudiciales para el éxito y el buen funcionamiento de la misma. Dentro de esta parte del proyecto se dedica al análisis la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal S.A.S.

El análisis y las respectivas interpretaciones se realizan con el fin de determinar la importancia de la planeación estratégica en la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena; identificando los procesos de análisis estratégicos internos y externos, estableciendo el marco institucional, además de analizar los planes estratégicos desarrollados por la empresa Servipersonal S.A.S.; con el fin de formular lineamientos estratégicos para mejorar los niveles competitivos de dicha empresa en la ciudad de Cartagena.

A continuación se presenta el análisis y la interpretación respectiva, de los indicadores, representados en las preguntas establecidas en el instrumento diseñado, el cual fue aplicado a los funcionarios de la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena.

Variable:	Planeación estratégica
Dimensión:	Análisis externo
Indicador:	Oportunidad
Ítems:	5

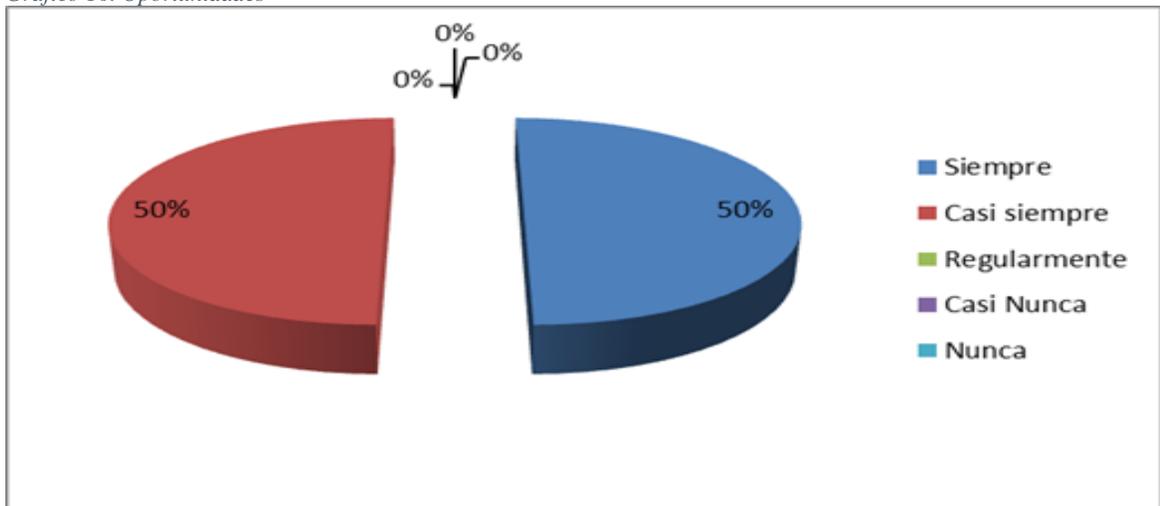
Gráfico 15. Oportunidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Graficas 5. Oportunidades

Gráfico 16. Oportunidades



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

En referencia a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, el 50% de las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal, manifiestan que siempre se realizan análisis estratégicos externos con el fin de determinar las oportunidades que se le presentan a la misma en la prestación de sus servicios ; y el otro 50% afirman que casi siempre en esta empresa se ejecutan esta clase de análisis con el objetivo de identificar las oportunidades de la empresa en el entorno.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Análisis externo

Indicador: Oportunidad

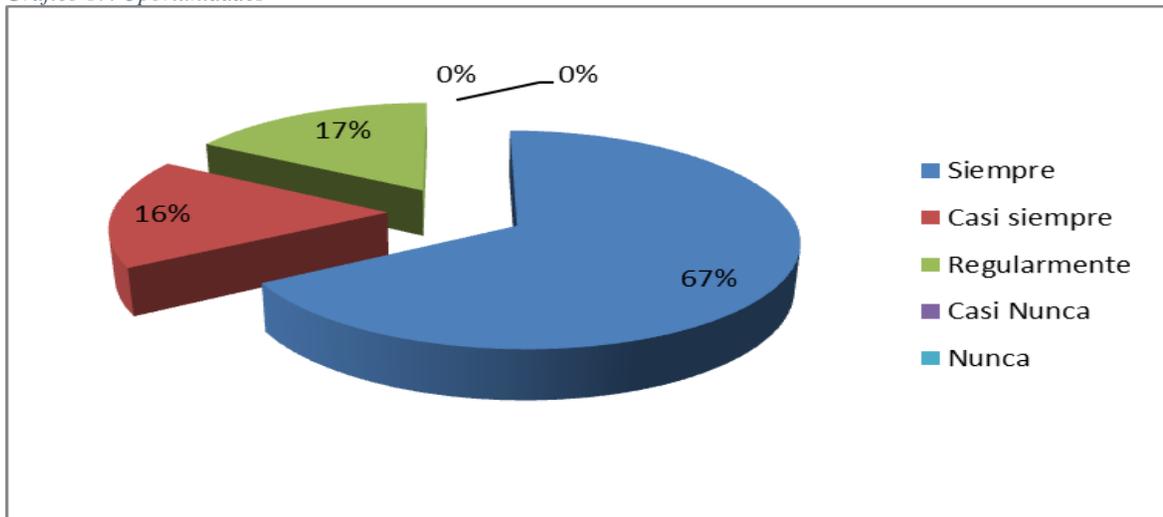
Ítems: 6

Tabla 7. Oportunidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	66%
Casi siempre	1	17%
Regularmente	1	17%
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 17. Oportunidades



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

De las personas encuestadas que trabajan en el área administrativa de la empresa Servipersonal., el 66% manifiestan que siempre la posición estratégica del departamento de Bolívar le da oportunidad de negocio; el 17% afirman que casi siempre; el 17% restante que regularmente la posición estratégica del departamento ayuda a tener más oportunidades de negocio a esta empresa.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Análisis externo

Indicador: Amenazas

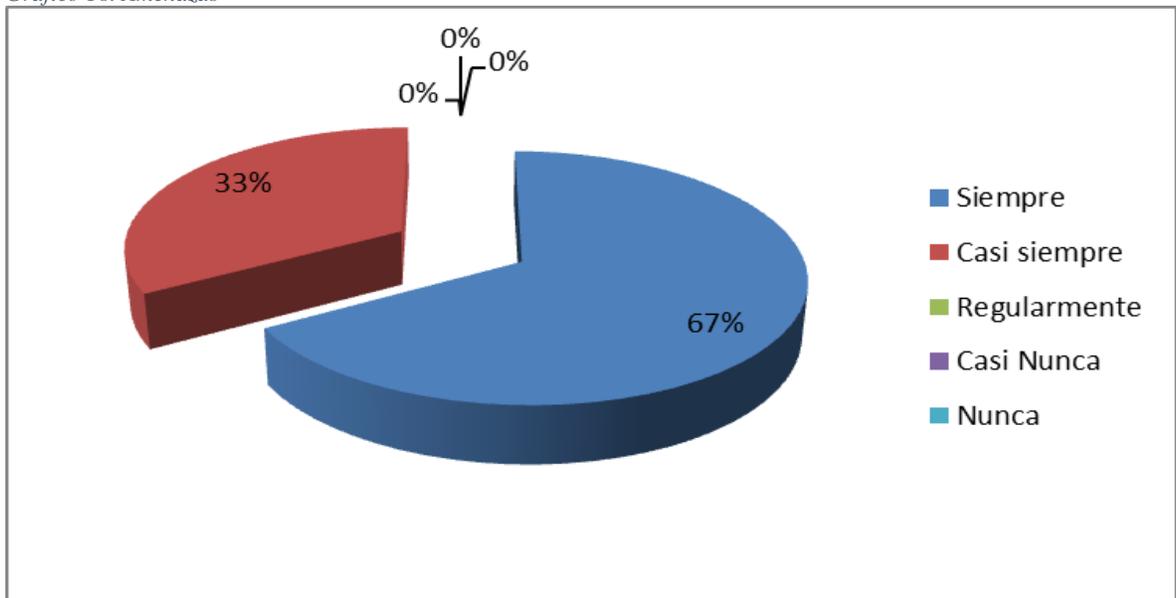
Ítems: 7

Tabla 8. Amenazas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	67%
Casi siempre	2	33%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 18. Amenazas



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

El 33% de personas encuestadas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., consideran que siempre se realizan análisis externos con el fin de determinar las amenazas que se les presentan a la misma en la prestación de sus servicios; y el 17% restante manifiestan que casi siempre en esta empresa se ejecutan esta clase de análisis para identificar las amenazas presentes en el entorno que afecten la prestación del servicio de dicha empresa.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Análisis externo

Indicador: Amenazas

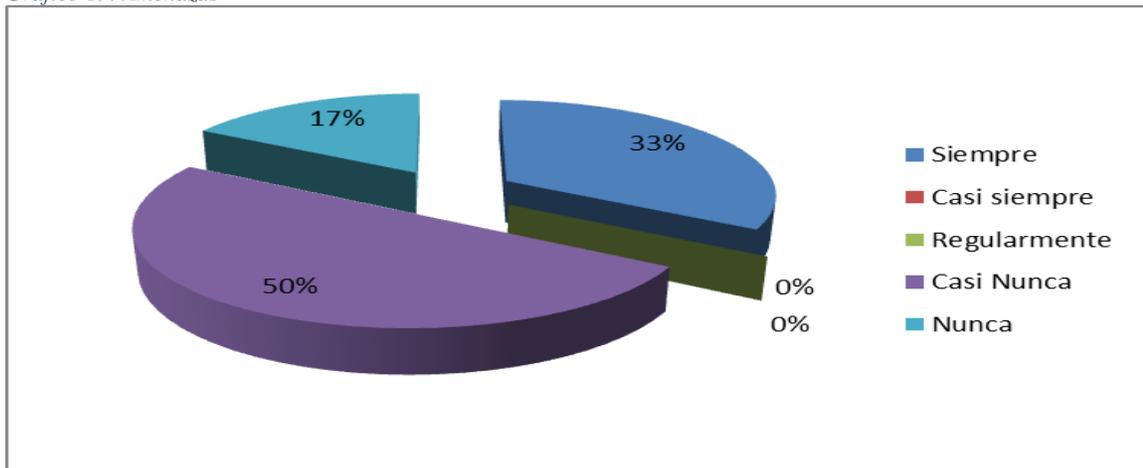
Ítems: 8

Tabla 9. Amenazas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	33%
Casi siempre	0	0
Regularmente	0	0
Casi Nunca	3	50%
Nunca	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 19. Amenazas



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Con base a la información que se obtuvo de las personas encuestadas, y como lo demuestra la gráfica, el 50% de las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., afirman que casi nunca los problemas socio políticos que se presentan afectan la prestación del servicio que brinda la empresa; el 33% consideran que siempre; el 17% que nunca dichos problemas afectan el servicio que brindan a sus clientes.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Análisis externo

Indicador: Amenazas

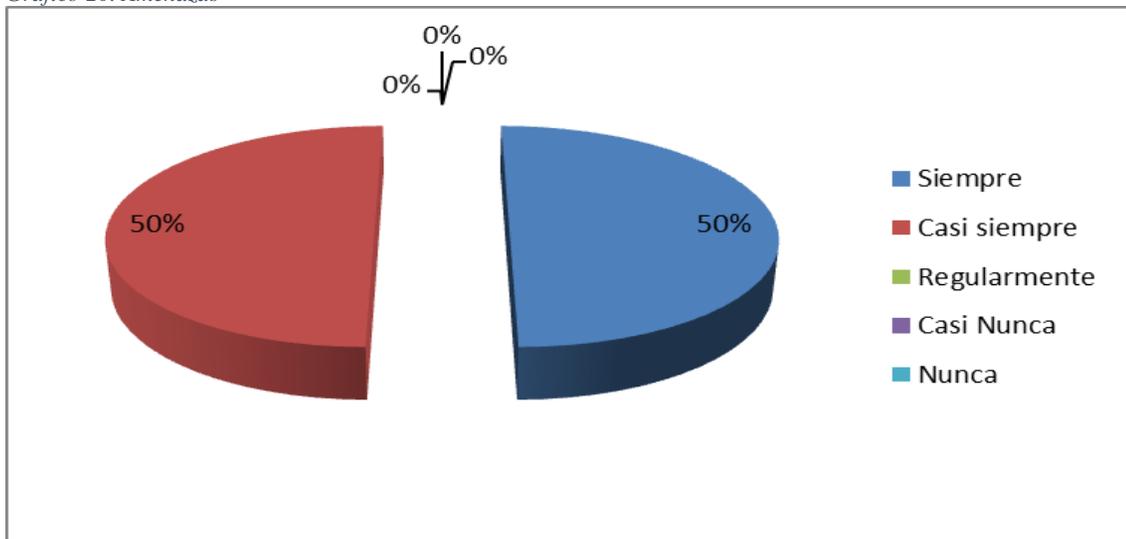
Ítems: 9

Tabla 10. Amenazas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 20. Amenazas



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Con base a la información que se obtuvo de las personas encuestadas, y como lo demuestra la gráfica, el 50% de las personas que laboran en el área administrativa de Servipersonal., afirman que siempre los niveles de competencia que se dan inciden en el crecimiento de la empresa; y el otro 50% restante creen que casi siempre la competencia afecta el crecimiento de la empresa.

6. ANALISIS ESTRATÉGICOS (INTERNOS)

De acuerdo con Markides y Williamson, 1994 “Solo las empresas que pueden desarrollar continuamente nuevos activos estratégicos, con mayor rapidez y de forma más económica que sus competidores, serán capaces de lograr utilidades superiores a largo plazo” (Markides y Williamson, 1994).

Para que la empresa esté preparada ante las continuas transformaciones, el análisis interno ayuda a establecer una estrategia para sus propios recursos (tanto nuestros recursos como nuestras capacidades). Para la hacer de un análisis interno se usan tres herramientas de gran renombre como son la definición de fortalezas y debilidades de la empresa, el modelo VRIO (Barney y Griffin, 1992), la cadena de valor (Michael E. Porter, 1985) y el análisis funcional.

El análisis interno es una herramienta que aporta información para la diseñar e implementar la estrategia de diversificación. En el siguiente análisis se puede observar más detalladamente como perciben el análisis interno dentro de la empresa Servipersonal S.A.S. proyecto:

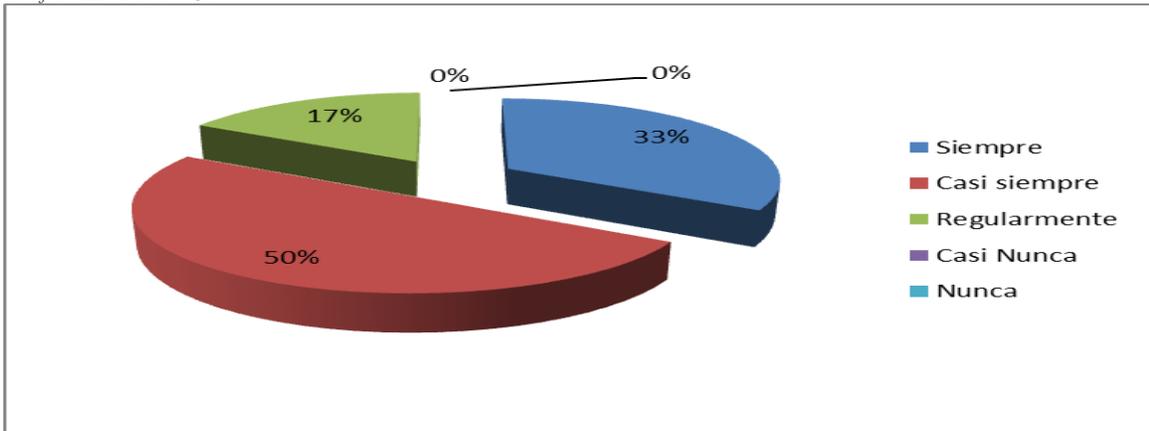
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Análisis interno
Indicador: Fortalezas
Ítems: 1

Tabla 11. Fortalezas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	33%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	1	17%
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 21. Fortalezas



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Teniendo en cuenta las respuestas de los encuestados y como se aprecia en la gráfica, el 50% de los funcionarios del área administrativa de la empresa Servipersonal., consideran que casi siempre se realizan análisis estratégicos internos con el fin de determinar las fortalezas que tiene la misma para prestar los servicios; el otro 33% afirman que siempre; y el 17% restante manifiestan que regularmente en esta empresa ejecutan análisis estratégicos internos.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Análisis interno

Indicador: Fortalezas

Ítems: 2

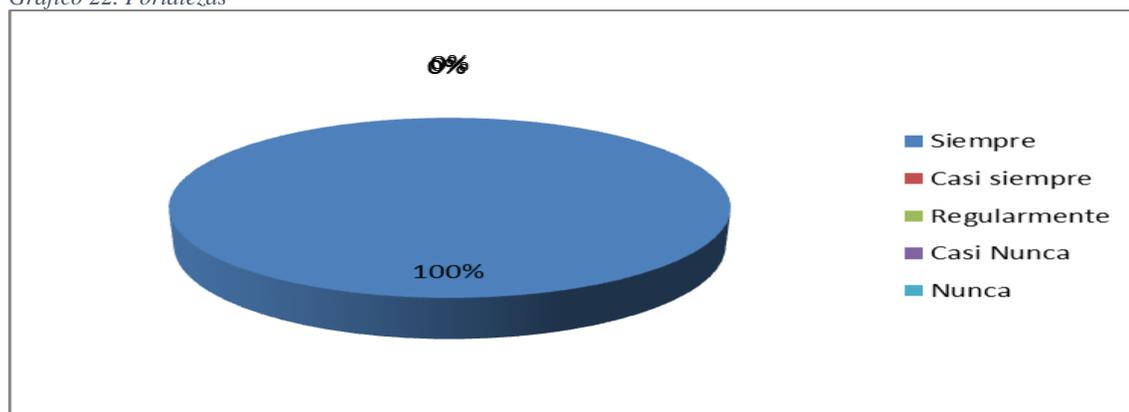
Tabla 12. Fortalezas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfica 2. Fortalezas

Gráfico 22. Fortalezas



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Con base a los resultados obtenidos después de aplicar la encuesta, el 100% de las personas que laboran en la parte administrativa de la empresa Servipersonal., consideran que siempre los recursos con los que cuenta la empresa son los pertinentes para realizar un buen servicio.

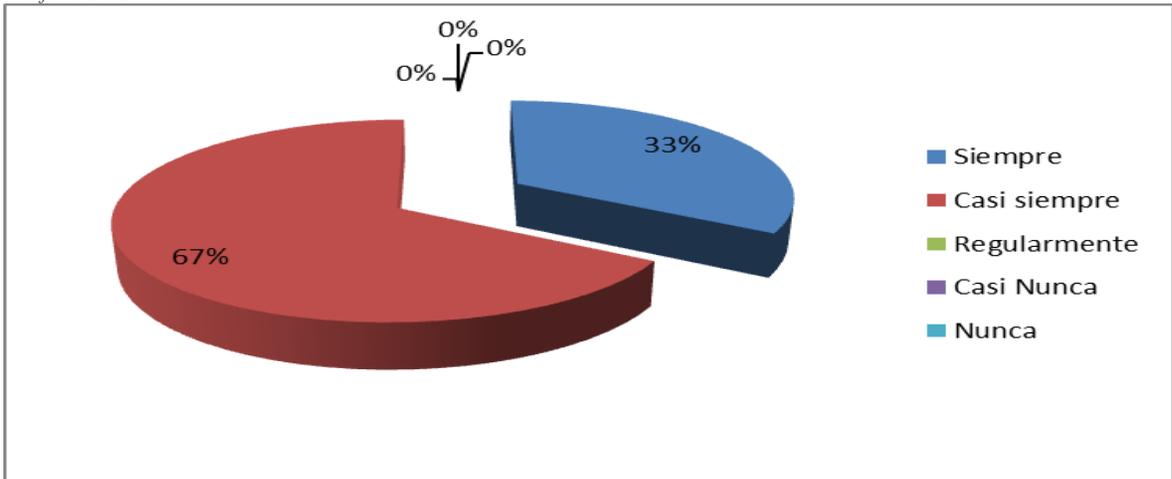
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Análisis interno
Indicador: Debilidades
Ítems: 3

Tabla 13. Debilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	2	33%
Casi siempre	4	67%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 23. Debilidades



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

De las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal, el 67% manifiestan que casi siempre se realizan análisis estratégicos internos con el fin de determinar las debilidades que tiene la misma para prestar los servicios; y el 33% restante creen que siempre esta empresa ejecuta este tipo de análisis para identificar las debilidades internas de la misma.

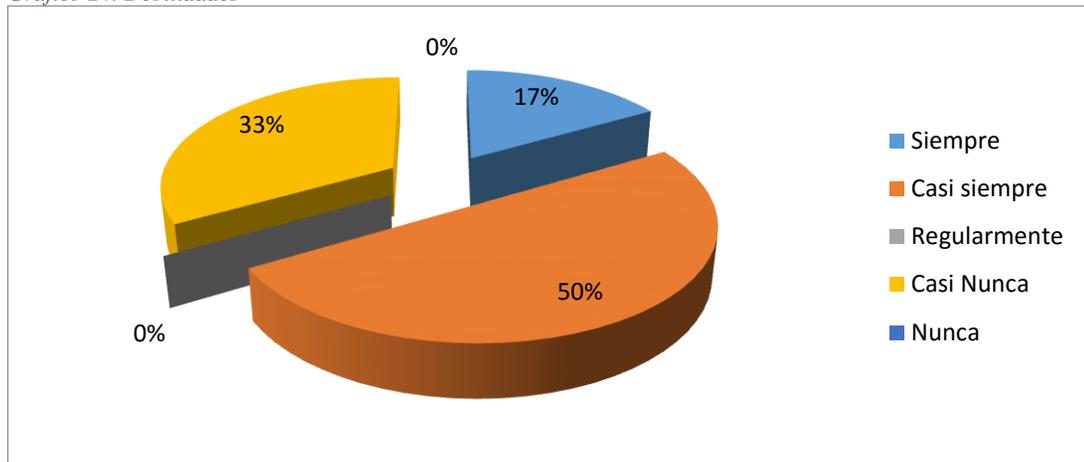
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Análisis interno
Indicador: Debilidades
Ítems: 4

Tabla 14. Debilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	17%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	2	33%
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 24. Debilidades



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

De las personas que se encuentran laborando en el área administrativa de la empresa Servipersonal. El 50% afirman que casi siempre existen debilidades con base a los recursos con que dispone la empresa para prestar los servicios; el 33% manifiestan que casi nunca; el 17% restante afirman siempre hay debilidades en esta empresa teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta la misma para prestar los servicios.

7. MARCO INSTITUCIONAL

Para Determinar los objetivos y estrategias la organización parte de un análisis de la situación con respecto al entorno interno y externo, para luego definir los objetivos para cada año. Todo este proceso es realizado por la alta gerencia, apoyado en cada una de las direcciones con que cuenta la organización. La Gerencia hace énfasis en el crecimiento de las ventas de los servicios, costos y gastos para la prestación y mantenimiento del servicio, periodo tras periodo. Analiza los resultados obtenidos y se proyectan para el periodo siguiente. Para esto se requiere a todo el personal que realice día a día su trabajo con más empeño para que tales esfuerzos se reflejen en un excelente servicio y en considerables ingresos

El proceso de toma de decisiones en Servipersonal S.A.S, se desarrolla basado en la situación actual del entorno interno y externo de la organización, de modo que le permita hacer referencias en sus competidores y clientes, con el fin de mantener el servicio a la vanguardia.

7.1. La Visión

La visión organizacional contempla conjunto de ideas generales, algunas complejas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Aunque la visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une a las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que proporciona un propósito a la organización.⁶²

Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos. Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, de allí que sea parte fundamental del proceso estratégico de una empresa⁶³.

Variable:	Planeación estratégica
Dimensión:	Marco institucional
Indicador:	Visión
Ítems:	10

⁶² SAMUEL C. Certo, Administración Moderna Pág. 164

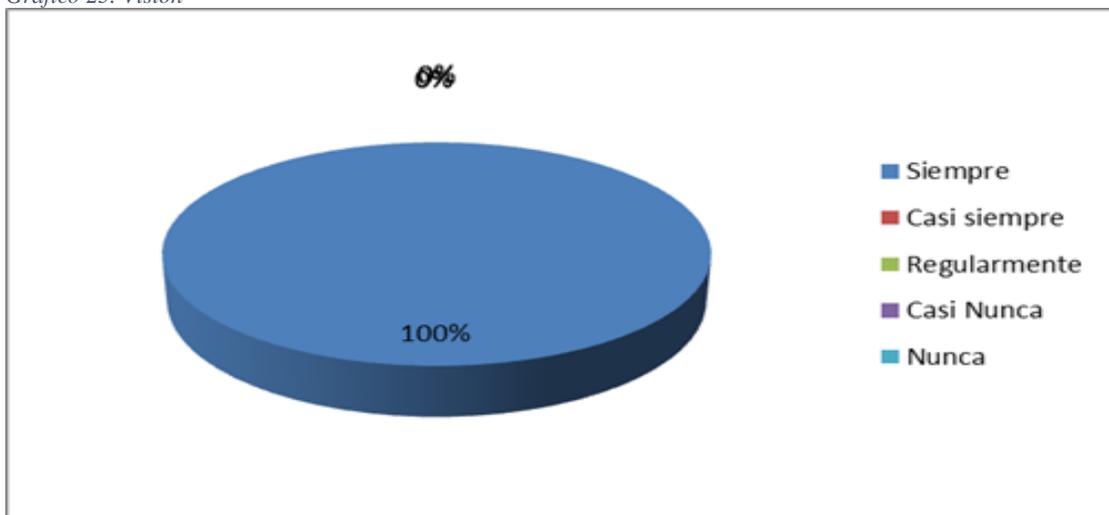
⁶³ *Ibíd.*

Tabla 15. Visión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 25. Visión



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

El 100% de las personas encuestadas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., consideran que siempre conocen la misión de la empresa.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Marco institucional

Indicador: Visión

Ítems: 11

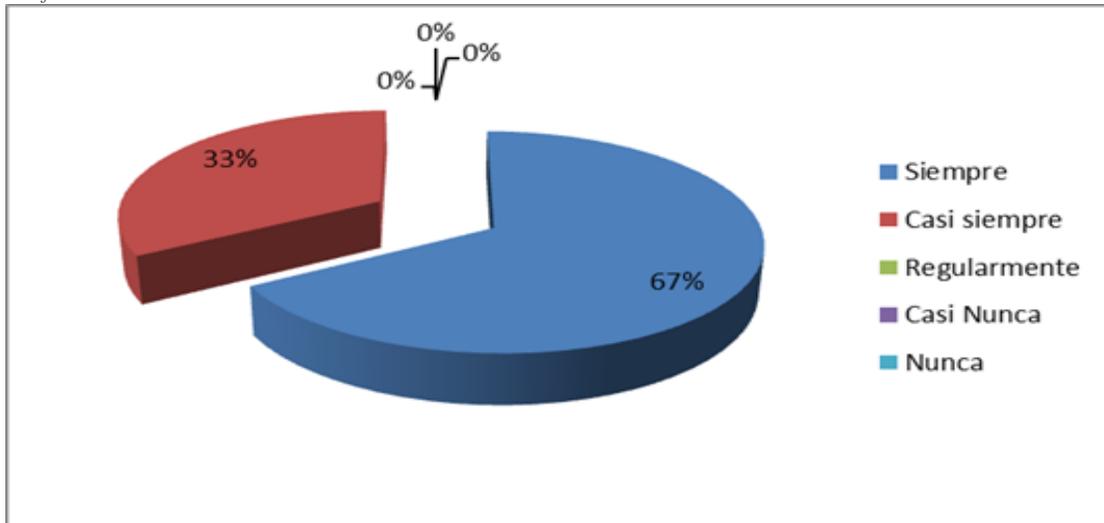
Tabla 16. Visión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	67%
Casi siempre	2	33%

Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 26. Visión



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

De las personas encuestadas, el 67% manifiestan que siempre la empresa Servipersonal., tiene una visión que orienta el rumbo estratégico para prestar los servicios en la misma; el 33% restante afirma que casi siempre la visión de Servipersonal., está orientada al rumbo estratégico de los servicios que ofrece.

7.2. La Misión⁶⁴

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otras empresas en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus

⁶⁴ SAMUEL C. Certo, Administración Moderna Pág. 164

productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

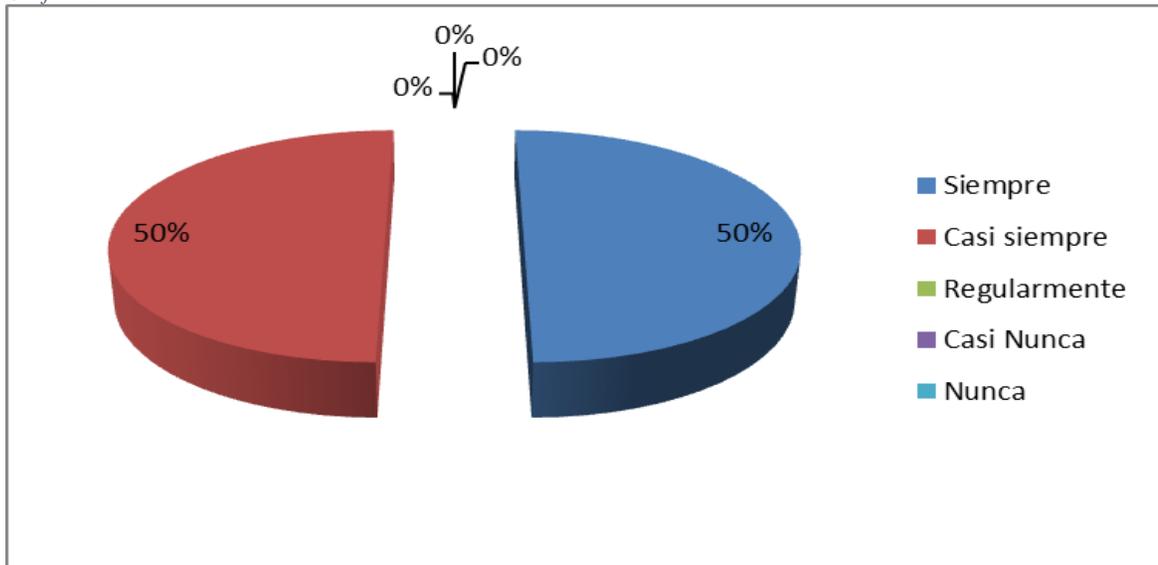
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Marco institucional
Indicador: Misión
Ítems: 12

Tabla 17. Misión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 27. Misión



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Después de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio se pudo establecer que el 50% de las personas que laboran en el área administrativa de la

empresa Servipersonal., afirman que siempre conocen la misión de la empresa; el 50% restante afirma que casi siempre conocen la misión de la empresa.

Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Marco institucional
Indicador: Misión
Ítems: 13

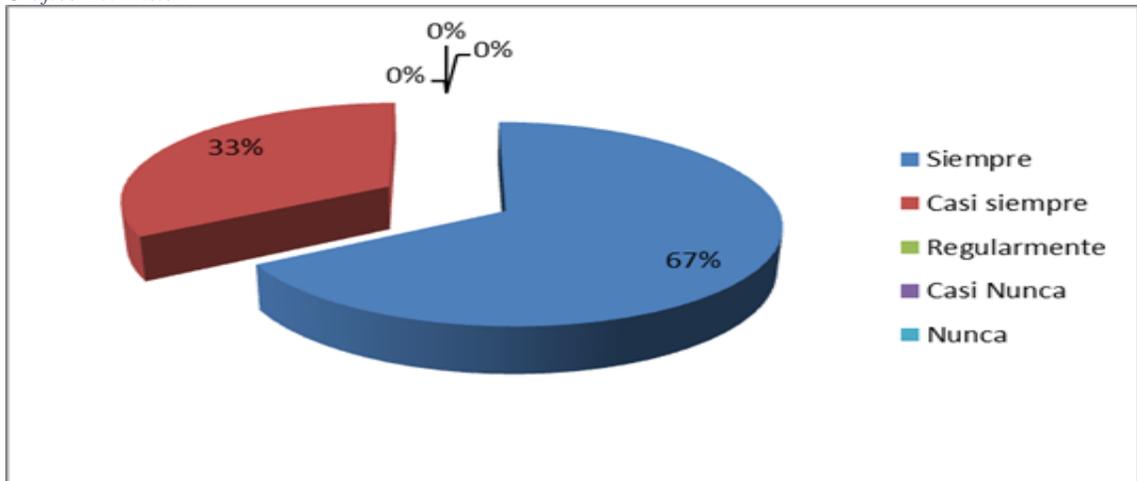
Tabla 18. Misión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	67%
Casi siempre	2	33%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Grafica 13. Misión

Gráfico 28. Misión



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Los resultados arrojados de la aplicación de la encuesta están distribuidos así: el 67% de las personas que laboran en el área administrativa de la empresa

Servipersonal., consideran que siempre esta empresa tiene una misión que orienta el rumbo estratégico para prestar servicios; el 33% restante manifiestan que casi siempre la misión de la empresa está orientada al rumbo estratégico de la misma para ofrecer servicios.

Variable: Planeación estratégica

Dimensión: Marco institucional

Indicador: Objetivos

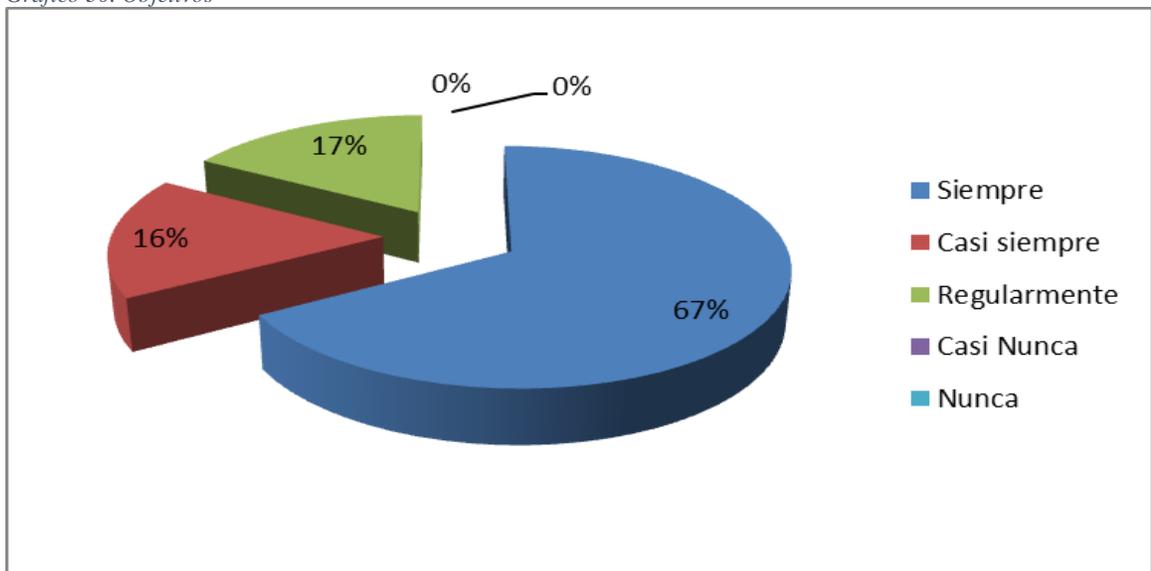
Ítems: 14

Gráfico 29. Objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	66%
Casi siempre	1	17%
Regularmente	1	17%
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 30. Objetivos



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

El 66% de las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., manifiestan que siempre conocen los objetivos institucionales de la empresa; el 17% consideran que casi siempre; y el otro 17% restante afirman que regularmente conocen los objetivos institucionales de dicha empresa.

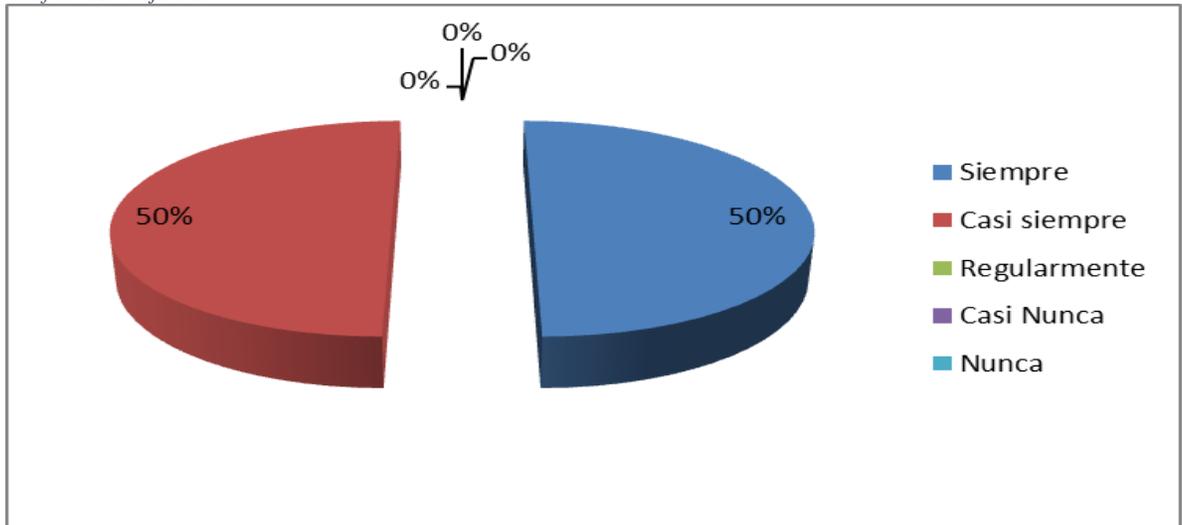
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Marco institucional
Indicador: Objetivos
Ítems: 15

Tabla 19. Objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	50%
Casi siempre	3	50%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 31. Objetivos



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a las personas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., el 50% consideran que siempre los objetivos institucionales son utilizados para realizar sus actividades; y el otro 50% restante afirman que casi siempre dichos objetivos los utilizan para ejecutar sus funciones.

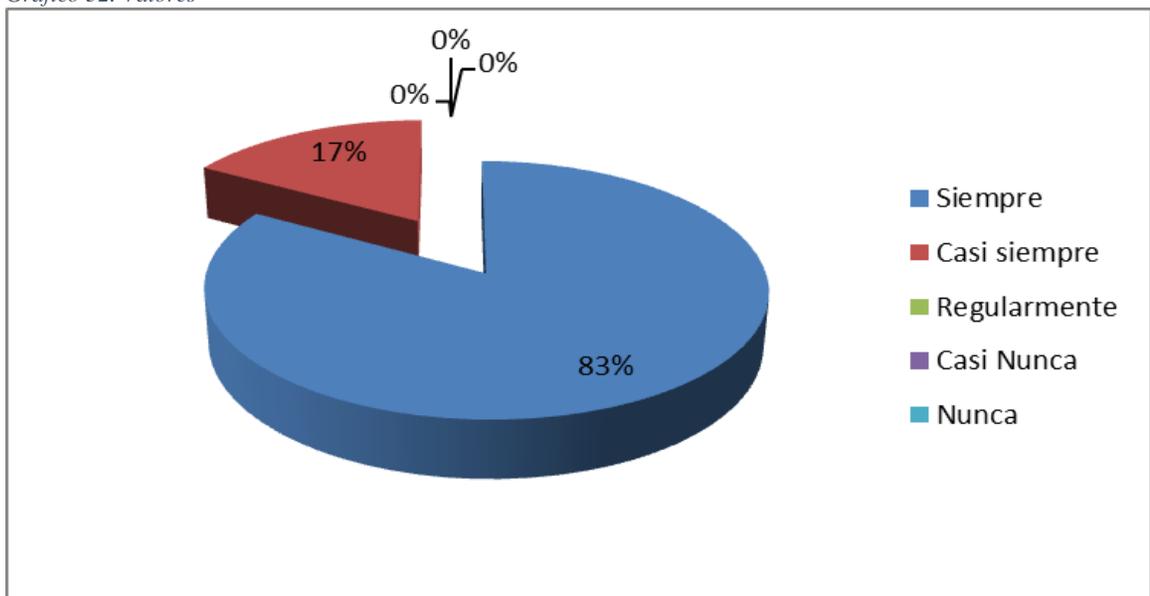
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Marco institucional
Indicador: Valores
Ítems: 16

Tabla 20. Valores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	83%
Casi siempre	1	17%
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 32. Valores



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

De las personas que se sometieron al proceso de encuesta, el 83% afirman que siempre como trabajadores conocen los valores institucionales de la empresa Servipersonal.; el otro 50% restante dicen que casi siempre conocen dichos valores institucionales.

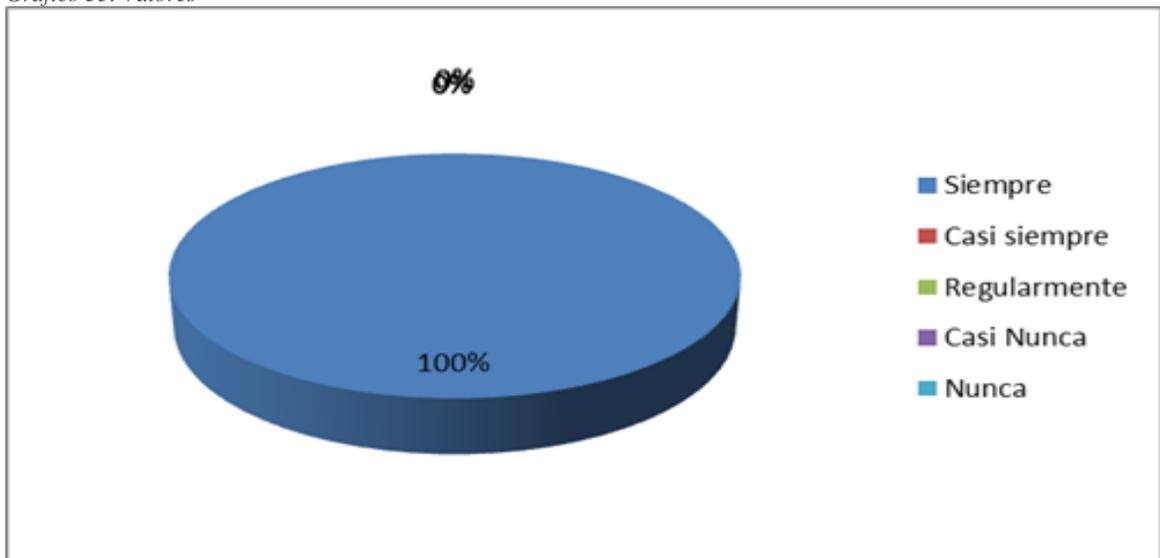
Variable: Planeación estratégica
Dimensión: Marco institucional
Indicador: Valores
Ítems: 17

Tabla 21. Valores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	100%
Casi siempre	0	0
Regularmente	0	0
Casi Nunca	0	0
Nunca	0	0
TOTAL	6	100%

Fuente: resultado de la encuesta (2015)

Gráfico 33. Valores



Fuente: resultado de la encuesta (2015)

El 100% de las personas encuestadas que laboran en el área administrativa de la empresa Servipersonal., reconocen que siempre se apropian de los valores institucionales para mejorar su desempeño laboral en esta empresa.

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos de la aplicación a los funcionarios del área administrativa de empresa Servipersonal.; con el fin de determinar la importancia de la planeación estratégica en esa empresa y con base a los objetivos de esta investigación, se procede a señalar las conclusiones correspondientes:

Con relación al primer objetivo específico: Identificar los procesos de análisis estratégicos internos y externos que se realizan en la empresa Servipersonal., en la ciudad de Cartagena; se pueden estipular las siguientes conclusiones:

- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S., manifiestan que siempre se realizan análisis estratégicos internos, con el fin de determinar las fortalezas que tiene esta empresa para prestar los servicios; ya que los recursos con que cuenta son los pertinentes para realizar un buen servicio.
- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S., creen que siempre se realizan análisis estratégicos internos, con el fin de determinar las debilidades que tiene esta empresa para prestar los servicios; que existen debilidades con base a los recursos con que dispone la empresa Servipersonal en la prestación de los servicios.
- ✚ Las personas encuestadas de la empresa Servipersonal S.A.S., consideran que siempre se realizan a análisis estratégicos externos, con el fin de determinar las oportunidades que se le presentan a la misma en la prestación de sus servicios; y afirman que la posición estratégica del departamento de La Guajira le da una oportunidad de negocio a esta empresa.
- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S., manifiestan que siempre realizan análisis estratégicos externos, con el fin de determinar las amenazas que se le presentan a la misma en la prestación de sus servicios;

y a la vez consideran que los problemas socio políticos que se presentan casi nunca afectan a esta empresa en la prestación del servicio y que los niveles de competencia que se dan inciden en el crecimiento de la empresa Servipersonal S.A.S.

Respecto al segundo objetivo específico: Establecer el marco institucional que rige el rumbo estratégico de la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena, se pueden considerar las siguientes conclusiones:

- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S.; manifiestan que como empleado conocen la visión de esta empresa; y a la vez consideran que la visión orienta el rumbo estratégico para prestar los servicios.
- ✚ Las personas encuestadas afirman que conocen la misión de la empresa Servipersonal., y a la vez consideran que la misión orienta el rumbo estratégico de esta organización.
- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S., afirman que conocen los objetivos institucionales de esta empresa; y que estos objetivos son utilizados por los directivos para realizar sus actividades como funcionario de la misma.
- ✚ Los administrativos de la empresa Servipersonal S.A.S., consideran que conocen valores institucionales de esta empresa; y que se apropian de ellos para mejorar el desempeño laboral en esta organización.

Tratando al tercer objetivo específico: Analizar los planes estratégicos desarrollados por la empresa Servipersonal S.A.S., en la ciudad de Cartagena; se pueden considerar las siguientes conclusiones:

- ✚ Los administrativos de la empresa consideran que para realizar sus actividades se orientan, con base a los planes tácticos, planes de acción y

de procesos establecidos estratégicamente, los cuales le permiten mejorar su desempeño laboral que coadyuva a la eficiencia organizacional.

RECOMENDACIONES

Después de señalar las conclusiones anteriores, se presentan a continuación las siguientes recomendaciones:

- ✚ La empresa Servipersonal S.A.S., debe socializar la visión, misión y valores corporativos con todos sus empleados, y de esta manera, hacerles que deben tener sentido de pertenencia por la organización.

- ✚ La empresa Servipersonal S.A.S., debe propiciar y mantener el trabajo en equipo entre sus trabajadores, que haya una colaboración fluida entre empleado.

- ✚ La empresa Servipersonal S.A.S., debe ofrecer a sus clientes servicios de óptima calidad contando con el talento humano, la tecnología y la infraestructura adecuada para brindar un excelente servicio, sin dejar de lado el buen trato que se le debe dar al cliente; porque un cliente satisfecho siempre regresa.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ ALVAREZ, Héctor Fundamentos de dirección estratégica. Ar Editorial Eudecor, 1999.
- ✚ ANDER-ECG) Ezequiel. Introducción a la planificación. Madrid: Editorial Siglo XXI, 1991.
- ✚ CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge: Editorial MIT Press, 1962.
- ✚ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. México: Editorial Pearson Prentice Hall, 2008.
- ✚ DRUKER, Peter. The practice of management. New York: Editorial Harper & Brothers, 1954.
- ✚ FISCHER, Laura. Mercadotecnia. México: Editorial Mc Graw hill, 2004.
- ✚ GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. México: Editorial Mc Graw hill, 2008.
- ✚ GULTINAN, Joseph. Administración de marketing. México: Editorial Mc Graw hill, 2004.
- ✚ HARRISON y otros. Planificación estratégica. México: Editorial Mc Graw hill, 2003.
- ✚ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw hill, 2006.
- ✚ JANY, Nicolás. Investigación experimental de mercadeo. México: Editorial Mc Graw hill, 1994.
- ✚ KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. México: 2004. Editorial Mc Graw hill,
- ✚ KLOTTER, Philip. Fundamentos de marketing. México: Editorial Pearson, 2003.

- ✚ MARTINEZ, Daniel. La elaboración de un plan estratégico implantación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Altair, 1996.
- ✚ MARTINEZ, Ciro. Metodología de la investigación Altaír, 1996. México: Editorial Mc Graw hill, 1997.
- ✚ MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning. New York: Editorial Harper & Brothers, 1992.
- ✚ MIKLOS, Tomas. Criterios básicos de planeación estraté Editorial Mc Graw hill, 1999.
- ✚ MORRISEY, George L. Planeando con Morrisey: planeación táctica. México: Editorial Prentice Hall, 1996.
- ✚ PALLARES, Zoilo; ROMERO, Diego y HERRERA, empresa un reto. España: Editorial Nueva Empresa, 2005.
- ✚ PIERCE, Robinson. Planeación estratégica aplicada. México: Editorial Mc Graw hill, 1991.
- ✚ PORTER, Michael. Estrategia competitiva. México: Editorial Continental, 1991.
- ✚ REYES PONCE, Agustín. Administración moderna. planificación empresarial. México: Editorial Limusa, 1992.
- ✚ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación
- ✚ SALLENAVE, Paul. La gerencia integral. Colombia: Editorial Jean Norma, 1994.
- ✚ SANCHEZ Importancia de la contabilidad administrativa en la planeación estratégica de las MIPYMES en la ciudad de Riohacha. Riohacha: Universidad de La Guajira, 2011.
- ✚ SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Editorial Legis, 1994.
- ✚ STANTON, William. Fundamentos de marketing. México: Editorial Mc Graw hill, 2004.
- ✚ STEINER, George. Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México: Editorial Cecsca, 1994.

- ✚ TAMAYO RUIZ, Javier y TAMAYO RINCON, Maritza. Metodología de la Investigación. Editorial Luminis, 1995.
- ✚ ZAMBRANO. Gestión y gerencia empresarial. México: Editorial Mc Graw hill, 2003.

ANEXOS

Anexo1. Cronograma de Actividades

ELEMENTOS	Dieimbre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión Bibliográfica	■	■	■																	
Recolección de la información			■	■	■	■														
Tabulación de los datos				■	■	■	■													
Análisis y discusión de los datos				■	■	■														
Revisión de la Información						■	■	■	■											
Elaboración del Informe Final y Terminación del Proyecto									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación del trabajo final																				
Sustentación																			■	
Entrega de documentos a biblioteca																				

Anexo 2. Presupuesto

RECURSOS	VALOR
Papelería	200.000
Fotocopias material de apoyo	80.000
Resmas de papel	400.000
Tinta de impresión	200.000
Servicios de Informática (Internet, uso del computador)	250.000
Transporte	120.000
Alimentación y refrigerio	620.000
TOTAL	\$1.870.000

Anexo 3. CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: FUNCIONARIOS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA SERVIPERSONAL S.A.S.

No.	Ítems	1	2	3	4	5
-----	-------	---	---	---	---	---

1	En la empresa Servipersonal Ltda., se realizan análisis estratégicos internos con el fin de determinar las fortalezas que tiene la misma para prestar un servicio.					
2	Considera que los recursos con que cuenta la empresa Servipersonal. Son los pertinentes para realizar un buen servicio.					
3	Cree usted que en la empresa Servipersonal., se realizan análisis estratégicos internos con el fin de determinar las debilidades que tiene la misma para prestar los servicios					
4	Considera que existen debilidades con base a los recursos con que dispone la empresa Servipersonal para prestar los servicios.					
5	En la empresa Servipersonal. se realizan análisis estratégicos externos con el fin de determinar las oportunidades que se le presentan a la misma en la prestación de sus servicios					
6	La posición estratégica del departamento de La Guajira le da oportunidad de negocio a la empresa Servipersonal.					
7	En la empresa Servipersonal. Se realizan análisis estratégicos externos con el fin de determinar las amenazas que se le presentan a la misma en la prestación de sus servicios.					
8	Los problemas socio políticos que se presentan afectan la prestación del servicio que brinda la empresa Servipersonal.					
9	Considera usted que los niveles de competencias que se dan inciden en el crecimiento de la empresa Servipersonal					
10	Como empleado conoce usted la visión de la empresa Servipersonal.					
11	La empresa Servipersonal. Tiene una visión que orienta el rumbo estratégico para prestar los servicios.					
12	Como empleado conoce usted la misión de la empresa Servipersonal.					
No.	Ítems	1	2	3	4	5
13	La empresa Servipersonal. Tiene una misión que orienta el rumbo estratégico para prestar los servicios.					
14	Conoce usted los objetivos institucionales de la empresa Servipersonal Ltda.					
15	Los objetivos institucionales son utilizados por usted para realizar sus actividades como funcionario de esta empresa					
16	Conoce los valores institucionales de la empresa Servipersonal.					

17	Se apropia usted de los valores institucionales para mejorar el desempeño laboral en esta empresa.					
18	Sus actividades son orientadas con base a los planes tácticos establecidos estratégicamente por la empresa Servipersonal.					
19	Sus actividades se llevan a cabo por medio de planes de acciones que permiten mejorar su desempeño laboral					
20	En la empresa Servipersonal., se formulan planes de proceso para mejorar los niveles de eficiencia de esta empresa.					