



---

PROYECTO DE GRADO

MASTER KEY OF  
STIMULATION LTDA.

---



LÍDERES EN CAPACITACIÓN INTERACTIVA

**PROYECTO DE GRADO**

**REVISIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

***Master Key of Stimulation Ltda.***

**Autores:**

**Jhon Jairo Tordecilla Casallas**

**Daniel Felipe Cortés Roa**

**Director Del Proyecto:**

**Edgar Sarria Campo**

**Universidad Icesi**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Administración De Empresas**

**Santiago De Cali**

**2014**

# TABLA DE CONTENIDO

---

---

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
ABSTRACT IN ENGLISH.....	6
<b>PALABRAS CLAVES .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>10</b>
OBJETIVO GENERAL .....	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>11</b>
<b>REVISIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>13</b>
<b>MASTER KEY OF STIMULATION LTDA. ....</b>	<b>14</b>
¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE MASTER KEY? .....	14
¿QUÉ PRODUCTOS OFRECE MASTER KEY? .....	14
¿CÓMO LA EMPRESA PRESTA LOS SERVICIOS A SUS CLIENTES? .....	15
CAMBIOS SUGERIDOS.....	15
<b>VALORES ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>18</b>
<b>ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....</b>	<b>20</b>
<b>ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO.....</b>	<b>22</b>
LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	22
<i>Riesgo de entrada de los competidores potenciales.....</i>	22
<i>poder de negociación de los proveedores .....</i>	22
<i>amenaza de sustitutos.....</i>	23
<i>poder de negociacion de los compradores .....</i>	23
<i>intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas.....</i>	23
ANALISIS DESDE LA PERSPECTIVA PESTEL.....	24
<i>ámbito político .....</i>	24
<i>ámbito económico.....</i>	25
<i>ámbito social.....</i>	26
<i>ámbito tecnológico.....</i>	26
<i>ámbito ecológico .....</i>	27

<i>ámbito legal</i> .....	27
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.....	29
<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>30</b>
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MASTER KEY OF STIMULATION LTDA. ....	30
<i>Procesos de Apoyo</i> .....	31
1. Infraestructura.....	31
A. EstrUctura Física.....	31
B. Estructura de la organización .....	31
C. FINANZAS.....	32
2. Desarrollo de los recursos Humanos.....	32
3. Abastecimiento .....	33
4. Tecnología.....	34
a. InvesTIgaciÓN y desarrollo.....	34
b. PROCESOS DE SOPORTE de sistemas.....	34
<i>Procesos esenciales</i> .....	35
5. Mercadeo.....	35
A. Call center .....	36
B. Ejecutivos de ventas .....	36
6. Operaciones.....	36
A. Gerencia Administrativa .....	36
B. Estudio de crédito.....	37
7. Logística de entrada y de salida.....	38
8. Servicio Post Venta.....	38
A. Cartera .....	38
MATRIZ DE FACTORES INTERNOS .....	39
MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....	40
<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....</b>	<b>41</b>
<b>ANÁLISIS DOFA.....</b>	<b>42</b>
MATRIZ DOFA.....	45
LISTA DE ESTRATEGIAS DEL DOFA .....	46
<b>MATRIZ PEEA-OV .....</b>	<b>49</b>
PEEA-OV GRÁFICO.....	50
PEEA–OV ANÁLISIS.....	51
1. <i>Estrategias de crecimiento intensivo</i> :.....	51
2. <i>Estrategias de consolidación</i> :.....	52

3. Estrategias de crecimiento por conglomerado: .....	52
<b>MODELO Y PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>54</b>
MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN .....	54
MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA .....	55
MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DEL CLIENTE .....	56
<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.....</b>	<b>57</b>
<b>RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>57</b>
ANÁLISIS DOFA RECURSOS HUMANOS .....	58
LISTA DE ESTRATEGIAS DEL DOFA RRHH .....	60
<b>ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>63</b>
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....</b>	<b>65</b>
FACTORES EVALUADOS EN LOS EMPLEADOS CON CARGOS DIRECTIVOS: .....	67
FACTORES EVALUADOS EN LOS EMPLEADOS CON CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS:.....	71
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:.....	76
<i>DESEMPEÑO GENERAL.....</i>	<i>76</i>
<i>DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN SUS CALIFICACIONES .....</i>	<i>77</i>
<i>DESEMPEÑO POR FACTORES EVALUADOS: DIRECTIVOS .....</i>	<i>79</i>
<i>DESEMPEÑO POR FACTORES EVALUADOS: ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.....</i>	<i>80</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA GENERAL: JAIRO TORDECILLA.....</i>	<i>82</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA administrativa: Margarita casallas.....</i>	<i>82</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA comercial: leonardo campos.....</i>	<i>83</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO DE cartera: ANA MILENA HORLGUIN.....</i>	<i>83</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO COMERCIAL: RONALD VARGAS Y ALEXANDER WILCHEZ .....</i>	<i>84</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO CALL CENTER: XIMENA CAMPO.....</i>	<i>84</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO CREDITO: LEIDY JIMENA MOTTA.....</i>	<i>84</i>
<i>DESEMPEÑO EQUIPO CONTABILIDAD: YOLANDA CASALLAS.....</i>	<i>85</i>
GRÁFICO POR EQUIPOS DE TRABAJO .....	85
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>91</b>

## ABSTRACT

---

El presente informe es evidencia de la revisión del plan estratégico realizada en la organización Master Key Of Stimulation Ltda.; empresa Colombiana dedicada a comercializar productos virtuales de capacitación interactiva, en ofimática y diseño. Durante el proyecto, se reevaluó y replanteó la misión, visión y definición del negocio. Posteriormente, se realizó el análisis interno y externo de la empresa y el análisis del perfil competitivo; además del análisis DOFA y el planteamiento de las estrategias más adecuadas para mejorar el desempeño de la organización. A partir de esto, se desarrolló el plan estratégico, desagregando cada estrategia en sus respectivas actividades. Por último, se hizo especial análisis al departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta que es una prioridad en este momento para la empresa, y se crearon las bases para implementarlo; iniciando con la evaluación de desempeño general de la organización.

Los resultados del proyecto investigativo fueron satisfactorios, cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados y realizando una excelente revisión del plan estratégico de la empresa Master Key. Se identificaron puntos débiles y otros por implementar o mejorar, además de mucha información que será de gran utilidad para los directivos de la organización.

## ABSTRACT IN ENGLISH

---

This report is evidence of the strategic plan review conducted in Master Key Of Stimulation Ltda.; a Colombian company dedicated to market virtual interactive training products, office automation and design. During the project, it was reevaluated and redesigned the mission, vision and the business definition. Subsequently, the internal and external analysis of the company's competitive profile analysis was performed; in addition to the SWOT analysis and the most

suitable approach to improve organizational performance strategies. From this, the strategic plan was developed, disaggregating each strategy in their respective activities. Finally, a special analysis of the human resources department was done because it is considered as a priority at this time for the company, and the foundation was created to implement this department; starting with the organization performance evaluation.

The results of the research project were satisfactory, fully meeting the objectives and making an excellent review of the strategic plan of the company Master Key. Some weaknesses were identified for implementing or improving, and plenty of information contained at the report will be useful to managers of the organization.

## PALABRAS CLAVES

---

1. **Planeación:** La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.
2. **Iniciativa:** Decisión, proposición o idea que sirve de origen a una cosa
3. **Colaboración:** es todo el proceso donde se involucre el trabajo de varias personas en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar individualmente como para ayudar a conseguir algo a quien por sí mismo no podría.

## INTRODUCCIÓN

---

El presente trabajo se realiza teniendo como base en las necesidades que presenta la empresa Master Key of Stimulation Ltda. Actualmente, la empresa se dedica a la comercialización de métodos interactivos de aprendizaje del uso de la tecnología, mediante unos paquetes de programas para computadoras, que enseñan paso a paso y de manera entretenida, como manejar los computadores y sus programas, que van desde el paquete de Microsoft Office, hasta programas mucho más especializados de diseño y fotografía.

Se tiene la intención no sólo de mejorar las estrategias actuales de la organización, sino poder realizar recomendaciones sobre distintas y variadas estrategias, que ayuden a mejorar el rendimiento y desempeño general de Master Key of Stimulation Ltda. en el mercado, logrando llegar a su reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional, así como el logro de la introducción a mercados extranjeros, que son los objetivos más destacados de sus dueños en este año 2018.

Una faceta importante de este trabajo es también llegar a implementar de manera eficaz y rápida el departamento de recursos humanos, ya que se encuentra pasando por una fase de crecimiento incontenible, por tal razón, este departamento sería de gran ayuda para la creación de estrategias y organización interna de la misma.

## OBJETIVOS

---

### OBJETIVO GENERAL

---

Realizar una revisión general de las estrategias que actualmente está implementando la empresa Master Key of Stimulation Ltda., enfocándose netamente en las áreas de recursos humanos; así mismo analizar las estrategias que puede implementar para incrementar sus utilidades.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- Reevaluar la misión, visión, que existe en este momento en la empresa y replantear la definición del negocio, realizando las respectivas recomendaciones, de manera de poder basar en esto el posterior análisis de las estrategias.
- Realizar el análisis interno y externo de la empresa Master Key of Stimulation Ltda.
- Realizar el análisis del perfil competitivo de la empresa Master Key of Stimulation Ltda.
- Realizar el análisis DOFA y recomendar las estrategias más adecuadas para mejorar el desempeño de la empresa Master Key of Stimulation Ltda.
- Desarrollar el plan estratégico, desagregando cada estrategia en sus respectivas actividades.
- Implementar el departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta que es una prioridad en este momento para la empresa.

## MARCO TEÓRICO

---

La planeación estratégica se está llevando a cabo en organizaciones desde hace más de 60 años; algunas empresas innovadoras empezaron a crear sistemas de planeación a largo plazo, lo que les generó resultados positivos y por eso, con el paso de los años, se han perfeccionado las formas en que se realizan planeaciones estratégicas y en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y ahora las empresas medianas y pequeñas están realizando lo mismo.

La planeación estratégica está directamente relacionada con los procesos de la dirección; por tanto es labor de los altos directivos de las organizaciones llevarla a cabo. Se deben establecer las metas adecuadas y elegir los medios correctos para alcanzar dichas metas; esto sería llevar a cabo una planeación estratégica correcta.

A lo largo de los años se han formulado diversas teorías; inicialmente se creía que el proceso de planeación estratégica debía ser algo estrictamente formal que sólo deberían hacer empresas grandes; sin embargo, recientemente expertos como Henry Mintzberg de McGill University, ha afirmado que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir que las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización, siendo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. Según esto, la estrategia es más de lo que una compañía planea hacer, también es lo que realmente lleva a cabo.

La planeación estratégica es de vital importancia no sólo para grandes empresas sino también para medianas y pequeñas pues sirve para prever situaciones adversas y estar mejor preparado para ellas; se puede saber cuándo y dónde se

está desviando el camino. Cuando se establecen metas y rutas claras, se pueden organizar todos los recursos y obtener los resultados positivos esperados.

Las metas juegan un papel muy importante en la planeación estratégica, pues sin estas, las organizaciones tienden a la confusión, reaccionando ante los cambios del entorno de forma improvisada pues no se sabe en realidad que se quiere alcanzar. Los recursos de las organizaciones, sobre todo las medianas y pequeñas, son siempre limitados, por eso se debe tener claridad en las metas y priorizarlas, para enfocar adecuadamente los recursos y no mal gastarlos. Estas deben ser claramente establecidas, medibles y con proyectos limitados de tiempo, así se establecen fechas para el desarrollo y la finalización de la misma; además, se mide el desempeño que evaluar el progreso.

Como conclusión, el estudio y el desarrollo de planeaciones estratégicas han evolucionado con los años y ahora son más flexibles, descubriendo que no sólo las grandes empresas deben hacerlo, sino también las medianas y pequeñas organizaciones, y que además, no debe ser algo exclusivo del director general sino que todos los colaboradores de la organización deben hacer parte del proceso. Al llevar a cabo una planeación estratégica, una empresa toma parte activa en la configuración de su futuro; planeando, desarrollando y corrigiendo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y obtener los resultados esperados.

# REVISIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta el modelo de planeación estratégica que se utilizará para el desarrollo del proyecto.

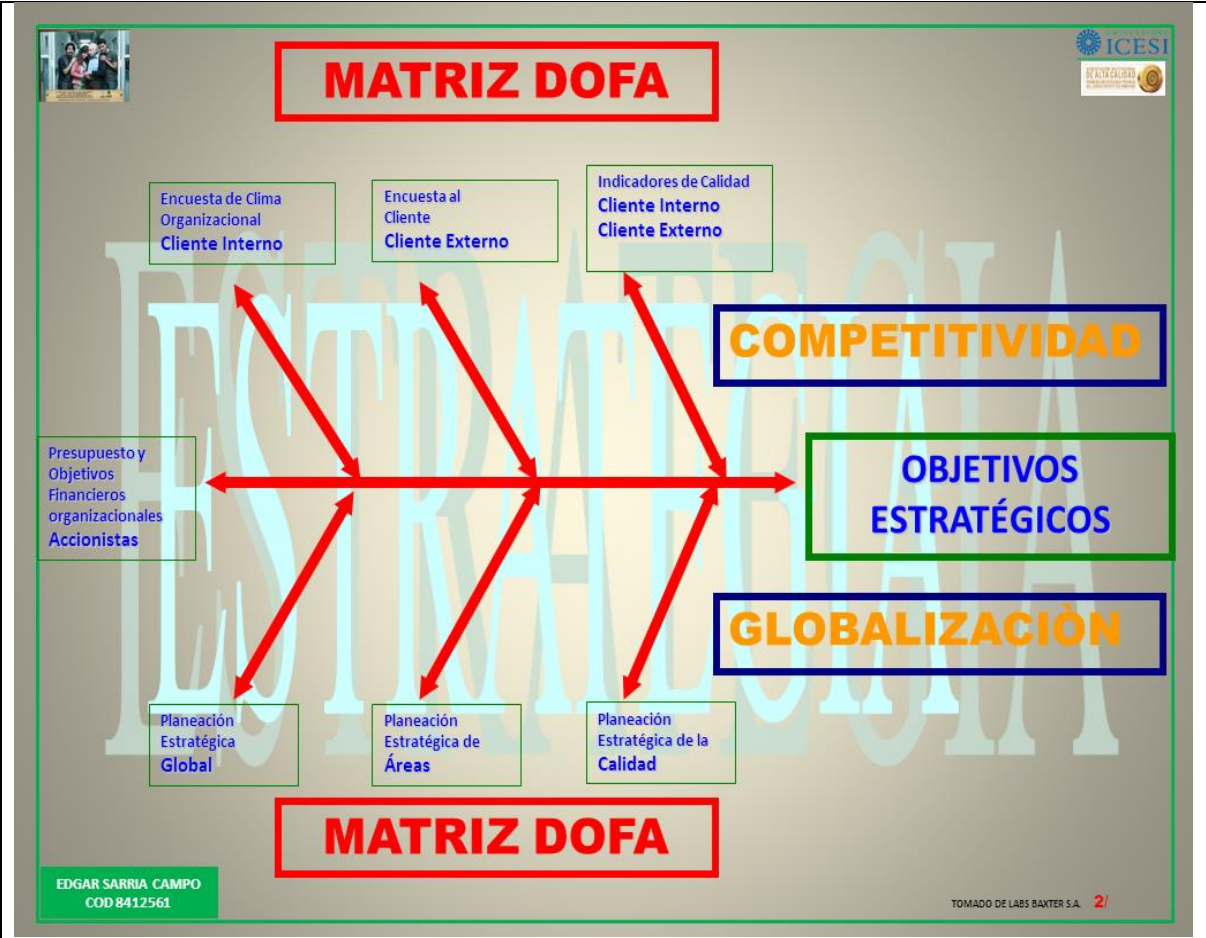


Gráfico 1: Modelo de Planeación.

## MASTER KEY OF STIMULATION LTDA.

---

### ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES DE MASTER KEY?

---

Los clientes de la empresa son personas naturales que se desempeñan dentro del mercado laboral formal (empresas u organizaciones por medio de un contrato laboral o por prestación de servicios), empresas y trabajadores del sector público.

### ¿QUÉ PRODUCTOS OFRECE MASTER KEY?

---

La empresa ofrece productos virtuales de capacitación interactiva, en ofimática<sup>1</sup> y diseño. La empresa comercializa su producto estrella que consiste en los dos tomos de Control Plus, en donde cada uno de ellos agrupa una serie de programas especializados.

Los programas que incluye CONTROL PLUS I son:

- Word 2010
- Excel 2010
- Power Point 2010
- Internet
- Outlook 2010
- Publisher 2010



Los programas que incluye CONTROL PLUS II son:

- Access 2010
- Flash 2010
- Dreamweaver
- Photoshop

---

<sup>1</sup> Tomado de la RAE: Automatización, mediante sistemas electrónicos, de las comunicaciones y procesos administrativos en las oficinas.

## ¿CÓMO LA EMPRESA PRESTA LOS SERVICIOS A SUS CLIENTES?

---

Por medio de capacitaciones que tratan temas sobre la importancia en el mundo actual y globalizado, del uso de la tecnología y la sofisticación de los procesos las cuales son hechas por conferencistas altamente calificados, que viajan por todo el país, visitando empresas, personas y en algunos casos entidades públicas o mixtas.

Se utiliza un call center conformado por 56 colaboradoras, previamente capacitadas, utilizando bases de datos del país entero, agenda las visitas que realizarán los conferencistas a los posibles clientes.

## CAMBIOS SUGERIDOS

---

Basándonos en la información que tiene la empresa en su página Web, sugerimos algunos cambios a realizar con base en el análisis realizado, en lo que respecta la información de la empresa, más exactamente lo que corresponde a los siguientes aspectos base, para el posterior análisis del sector externo, interno y de las estrategias a recomendar:

---

### Quiénes somos

Actualmente	Sugerencia
Master Key, es una organización especializada en dictar conferencias y talleres a nivel empresarial e institucional, en temas de formación y desarrollo de las competencias del talento humano, soportados en un equipo multidisciplinario de profesionales, que con sentido altruista comparte conocimiento en pro de un mejor desempeño en las áreas laboral,	Master Key, es una empresa comercializadora de programas de capacitación en sistemas, por medio de conferencias y talleres, a nivel empresarial e institucional, en temas de formación y desarrollo de las competencias del talento humano, soportados en un equipo multidisciplinario de profesionales, que con sentido altruista comparte conocimientos, en pro de un mejor

---

---

personal, familiar y social del ciudadano colombiano.

desempeño en las áreas laboral, personal, familiar y social, del ciudadano colombiano.

---

---

### Misión

Actualmente	Sugerencia
<p>Nuestra empresa trabaja día a día con esfuerzo y compromiso para brindar apoyo y soporte en el mejoramiento de los procesos empresariales, institucionales y de la comunidad en general, aumentando la productividad a través de la aplicación de herramientas informáticas, mediante modernos y prácticos procesos de aprendizaje.</p>	<p>Somos líderes en la promoción y comercialización de programas especializados para auto-capacitación virtual posicionándonos como la mejor opción para satisfacer las necesidades en servicio de capacitación informática y cognitiva, brindado un producto con altos estándares de calidad, proporcionando apoyo y soporte al mejoramiento de los procesos empresariales, institucionales y de la comunidad en general, logrando un crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo profesional de los colaboradores a través de un servicio con excelencia, consistente e innovador, utilizando modernos y prácticos procesos de aprendizaje.</p>

---

---

## Visión

Actualmente	Sugerencia
<p>Master Key se proyecta a nivel nacional como la más prestigiosa y reconocida organización de capacitación para el desarrollo de las competencias del talento humano, llegaremos a cada rincón de Colombia, transmitiendo conocimiento y sembrando en cada ciudadano una semilla de concientización para que por medio del saber podamos construir una mejor sociedad, obtener bienestar y una mejor calidad de vida.</p>	<p>Master Key se proyecta para el 2020, como la más prestigiosa y reconocida organización en programas especializados para auto-capacitación virtual y destrezas cognitivas, buscando la potencialización de las competencias del talento humano, a nivel nacional e internacional; adelantándonos a la tecnología, ofreciendo y comercializando productos de alta calidad, centrada en la gerencia de conocimientos y habilidades críticas para todo tipo de empresas, construyendo una mejor sociedad, obteniendo bienestar y una mejor calidad de vida. Contando con un equipo humano capacitado, motivado e innovador que se identifica por la excelencia en el servicio y el compromiso con los clientes internos y externos.</p>

---

## VALORES ESTRATÉGICOS

---

### **VALORES ESTRATÉGICOS / DECLARACIÓN DE VALOR**

- Nuestros Valores apoyan nuestra Misión - Visión y sustentan tanto nuestros Principios Empresariales como nuestros Principios de Conducta.
- Nuestros Valores son las cualidades que nos distinguen y nos orientan. Es necesario que nuestra labor cotidiana los tenga presentes siempre, y los lleve a la práctica.
- Creemos en el individuo sin distinción de raza, sexo o religión. En su honestidad, sentido de responsabilidad, respeto y deseo de superación

**Ética Profesional** / Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a alguien que opera éticamente su empresa, entiéndase con transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc.

**Honestidad** / Es la que garantiza la confianza, seguridad, respaldo, confidencia e integridad y forma parte de las cualidades excepcionales que posee una persona.

**Respeto** / Para poder ser respetuosos, debemos pensar cómo nuestras acciones pueden afectar a los demás, dentro y fuera de la empresa, tanto ahora como en el futuro.

**Calidad** / Forma de hacer las cosas, en cuanto a productos y servicios.

**Sentido de Responsabilidad** / Para tener sentido de responsabilidad se debe asumir las responsabilidades de los actos y actuar colectivamente de la misma manera siendo corresponsable.

**Capacidad de aprendizaje** / La capacidad de aprender, pasar de la Solución de Problemas al Aprendizaje Organizacional.

**Recursos Humanos** / Cuando entendemos que las personas son el activo más importante y asumimos su desarrollo y bienestar total.

***Compromiso con el cliente*** / Este valor implica una posición de compromiso total con el cliente, espíritu de servicio, buscando la satisfacción total.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS

---

La empresa MASTER KEY fue fundada en el año 2003, por Jairo Tordecilla, sicólogo de profesión y vendedor innato, y Margarita Casallas, administradora de empresas e ingeniería de sistemas de la Universidad Nacional de Colombia. La empresa tuvo su primera sede en Cali, en el centro de la ciudad, en el edificio Atlantis.

Comenzó con la comercialización de programas de estimulación temprana, brindando asesorías a colegios, institutos, fundaciones y en algunos casos, a las fuerzas armadas. Manejaban un promedio de 23 personas, tanto en la parte comercial como en el campo administrativo. En un comienzo el producto tuvo mucho auge, pero al ver que la tecnología mundial tenía un gran crecimiento, su fundador vio la necesidad de expandir su portafolio de productos, por esta razón, en el 2006 realiza una alianza con la empresa MEDIA ACTIVE, empresa española que producía y comercializaba software en sistemas.

Esta alianza duro aproximadamente 3 años, dado que el producto era enviado desde España, los costos eran bastantes elevados y a pesar de que el programa se estaba vendiendo bastante bien, Jairo Tordecilla tuvo la gran idea de producir y comercializar su propio producto acá en Colombia, teniendo como base el producto traído desde España. Debido a esto, en el año 2009 crea la empresa SEVEN ACTIVE, teniendo como socios a Alexander Vega e Ismael Chacón, con los cuales diseña y crean un paquete de programas llamado CONTROL PLUS, el cual ha sido un programa que ha llamado bastante la atención por parte de los clientes.

Actualmente en el país hay dos empresas que comercializan este producto, como lo es MASTER KEY e INTERCOORP, las cuales son empresas hermanas, ya que sus gerentes y dueños son socios de la empresa que produce su programa estrella.

En los últimos años, MASTER KEY ha tenido un crecimiento asombroso y rápido, pues en un comienzo, empezó con 23 personas y hoy en día emplea a más de 100 personas, y cuenta con una sede bastante grande, ubicada en el barrio San Fernando, gracias a su gran crecimiento y fortalecimiento de los procesos tanto a nivel administrativo como comercial.

## ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO

---

### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

---

#### RIESGO DE ENTRADA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

---

En vista de que los programas de capacitación que vende MASTER KEY son métodos interactivos para aprendizaje de la tecnología, las librerías en general se convierten en competidores potenciales, ya que los libros actualmente ofrecen una alternativa al aprendizaje, que aún todavía muchas personas prefieren, pero en vista de la poca cultura de lectura que tienen los colombianos, las librerías podrían decidir entrar al mercado de los métodos interactivos de aprendizaje, utilizando las instalaciones actuales y la reputación como marca ya creada, por ejemplo, la librería nacional podría vender productos similares nacionales o importados

Otros posibles competidores serían las editoriales, como lo son Norma y Planeta ya que como estas producen los libros de texto para colegios y en ciertas ocasiones para universidades, podrían incursionar en los métodos interactivos de aprendizaje, teniendo la posibilidad de utilizar los canales actuales de distribución y llegar a muchos clientes, es decir captando participación en el mercado que ahora pertenece a MASTER KEY y sus competidores ya establecidos.

#### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

---

El Poder de negociación del proveedor del programa es muy pequeño, incluso casi nulo, ya que los dueños de la empresa MASTER KEY son a la vez accionistas de empresa que desarrolla el programa, la cual es SEVEN ACTIVE.

La decisión de producir el programa en el país, se tomó hace aproximadamente 4 años, ya que previamente se importaba el producto desde España, pero el precio establecido para el cliente final, en vista de los elevados costos de importación, terminaba siendo bastante alto. Así pues se evaluó la posibilidad de aliarse como unos colegas y producir su propio producto, de ahí nace SEVEN ACTIVE.

Por lo anterior las decisiones que SEVEN ACTIVE toma, siempre tienen en cuenta las repercusiones que están podrían llegar a causar en las empresas hermanas (MASTER KEY E INTERCOORP).

---

## AMENZA DE SUSTITUTOS

---

Los productos sustitutos de los programas de capacitación en tecnología interactivos de MASTER KEY, van desde las escuelas que por medio de pequeños o grandes grupos, enseñan todo lo relevante en el manejo de computadores y sus programas, ya que muchas personas de las generaciones más antiguas, prefieren las clases personalizadas y no los métodos de aprendizaje interactivos y auto-dirigidos.

---

## PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

---

En vista de que son muy pocas las empresas que en Colombia distribuyen el mismo productos o productos similares, los compradores tienen muy poca posibilidad de elección entre las opciones que ofrece el mercado, de esta manera su capacidad de negociar reducciones en el precio, al amenazar con cambiar de distribuidor o de producto, se ven bastante limitadas.

Analizándolo desde una perspectiva más económica, en vista de que son pocos los distribuidores de este tipo de producto en Colombia (menos de cinco), y cuyo alcance no llega abarcar a todo el país, la oferta de estos programas de capacitación interactivas es limitada, lo que le brinda la posibilidad a las empresas de fijar el precio un poco más alto.

---

## INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS

---

La lucha entre las empresas establecidas no es intensa, ya que cada una de estas de cierta manera se ha especializado en zonas particulares del país, si negar la posibilidad de que todas las empresas puedan establecerse en una misma zona.

Por otro lado las dos más grandes compañías distribuidoras del producto, son socias de la empresa proveedora, por lo tanto la rivalidad entre estas es muy baja, ya que de cierta manera ambas participan en la fijación de precios de la proveedora SEVEN ACTIVE.

## ANALISIS DESDE LA PERSPECTIVA PESTEL

---

### ÁMBITO POLÍTICO

---

Al ser una compañía Colombiana, cuenta con el beneficio de pertenecer a un estado democrático en donde se salvaguardan los derechos de la propiedad privada y se promueve el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas, esto según lo estipula la Constitución Política de Colombia de 1991, quien contempla en el *Artículo 333 que la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, así mismo El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulara el desarrollo empresarial, el estado por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional, de igual forma la ley delimitará el alcance de las libertades económicas cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación;* esto con la intención de incentivar a los empresarios al desarrollo económico regional, a la explotación y utilización de los recursos y materias primas elaboradas en el país, generando empleo y el desarrollo político-social, teniendo en cuenta la capacidad y el emprendimiento de las nuevas empresas y las pymes.

Adicional a esto, existen muchas medidas y políticas creadas por el gobierno para incentivar a las empresas, por esto fue creado en 1958 El Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), que tiene como función principal *asesorar al Gobierno en todos los aspectos relacionados con el desarrollo económico y social del país. Para cumplir con dicha labor este, coordina y orienta a los organismos encargados de la dirección económica y social en el Gobierno, a través del estudio y aprobación de documentos sobre el desarrollo de políticas generales que son presentados en sesión.* (CONPES)

Otro aspecto importante en el mundo político actual, son los acuerdos y tratados internacionales, en la actualidad Colombia cuenta con 12 acuerdos vigentes<sup>2</sup> lo que trae consigo una mejor perspectiva tanto para consumidores como para la empresas, todos estos tratados bajo la regulación del ministerio de comercio, industria y turismo quien vela porque la actividad empresarial y la consolidación del mercado local e internacional, cuenten con competitividad, otra labor del ministerio, es sostener e incentivar a todo tipo de personas para la generación de mayor valor agregado y por ende mejor calidad económica para el país

---

## ÁMBITO ECONÓMICO

---

Referente a los factores del macro ambiente en los que se encuentra ubicada la empresa, factores tales como la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de las divisas y los índices de inflación, son variables decisivas para el desarrollo y continuación del sector en general, ya que los efectos de modificaciones de estas variables macro económicas se trasladan inmediatamente a cada uno de los sectores de la economía, lo cual afecta la capacidad de compra de los personas y la capacidad de expansión de la compañía. Por esto que bajo el mandato constitucional de resguardar la estabilidad económica del país, *el banco de la republica implementa políticas*

---

<sup>2</sup> <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>

*monetarias con la intención de alcanzar y mantener una inflación baja y estable* (Banco de la Republica, 2012), de igual manera tiene como objetivo suavizar las fluctuaciones del producto y del empleo alrededor de una senda de crecimiento sostenido, protegiendo los intereses del estado; acompañando a estas medidas existen las políticas generales interpuestas por el gobierno, todo esto con la finalidad de promover el crecimiento del producto y el empleo. Actualmente Colombia cuenta con una inflación de 3,4% siendo la meta para los próximos meses llegar a 3%, para ello el Banco de la republica toma medidas tales como interferir en la tasa de intervención que actualmente se encuentra en 3,75%<sup>3</sup>.

---

## ÁMBITO SOCIAL

---

Uno de los puntos a favor de Master Key es que es una compañía que no es adversa a los cambios, por lo cual acepta aquellos variables sociales imponentes en la actualidad, tales como cambios de la costumbre, estilos de vida, nivel educativo, normas éticas, de igual manera es una compañía comprometida con la educación y capacitación virtual, pretendiendo con esto cerrar la brecha existente entre la constante evolución tecnológica y los procesos educativos tradicionales, con el objetivo de fortalecer el conocimiento competente de sus usuarios.

---

## ÁMBITO TECNOLÓGICO

---

Master Key es una empresa que se encuentra en el sector de la informática por tanto su actividad económica se fundamente en un entorno en el cual se promulga la innovación de las tecnología de la información y la comunicación, llevando a la vanguardia a sus clientes bajo paquetes de capacitación y servicios de conferencias dirigidas a empresas públicas y privadas, agremiaciones, fondos, cooperativas, colegios, entidades gubernamentales, entidades privadas, universidades y todo grupo de personas que deseen formar parte del futuro tecnológico; de la misma manera su principal inversión recae en investigación y

---

<sup>3</sup> <http://www.banrep.gov.co>, Tasa de intervención de política monetaria vigente

desarrollo, gracias a la promoción del desarrollo tecnológico en la que se fundamenta la estrategia competitiva de la empresa.

El cambio tecnológico es creativo y destructivo, es decir, puede considerarse como una oportunidad o como una amenaza. Para MASTER KEY ha representado una oportunidad ya que el ideal es hacer llegar esos conocimientos tecnológicos básicos a la población colombiana, para permitir una mayor aproximación, entendimiento e involucramiento de estas personas con los avances tecnológicos del día a día. En cuanto a la norma que rigen algunos de los comportamientos tecnológicos y creaciones derivadas del mismo el gobierno colombiano estableció *la ley 1273 de 2009 la cual crea nuevos tipos penales relacionados con los delitos informáticos y la protección de la información y de los datos con penas de prisión de hasta 120 meses y multas de hasta 1500 salarios mínimos legales mensuales vigentes (Delta)*

---

## ÁMBITO ECOLÓGICO

---

Al ser una empresa que se encarga capacitación de personas, ofreciendo un portafolio de programas para auto-capacitación virtual en ofimática, diseño gráfico y medios digitales; no tiene incidencia significativa en el medio ambiente, por el contrario empresas como estas contribuyen al beneficio ambiental y protección de la biosfera, ya que se promueven y se incentiva a las personas a contribuir al reciclaje y utilización de otros medios para evitar el consumo desmesurado de papel y sus derivados; la compañía promueve tal idea bajo la premisa de “Conéctate al mundo tecnológico y comprométete con tu futuro al mismo tiempo que ayudas a tu planeta evitando utilizar medios impresos los cuales promueven el consumo de papel y la consecuente tala de bosques”.

---

## ÁMBITO LEGAL

---

Actualmente la compañía cuenta con más de 80 empleados, el cual es un equipo humano preparado y comprometido con los resultados propuestos; dichos empleados se encuentran vinculados a los beneficios que protegen la seguridad

social y las leyes de salud a empleados, de la misma manera, al ser una empresa que cuenta indirectamente con altos márgenes de inversión en investigación y desarrollo se protege a la propiedad intelectual de los mismos por la creación y/o transformación de los software y programas, de igual forma a nivel país cuenta con el aval de la Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA) que es el organismo del estado que tiene como objetivo administrar y ejecutar políticas para promover y cuidar los derechos de autor y los derechos conexos.

Por otra parte la actividad económica y demás relaciones (empresa- proveedores, empresa- clientes) en las que se desarrolla la compañía se encuentran bajo el marco de la normatividad legal colombiana, las cuales se enmarcan bajo políticas públicas, contables y reglamentaciones vigentes como la normatividad para el comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados las cuales incluyen: El comercio al por menor de computadores, equipo periférico, consolas de videojuegos, programas de informática no personalizados, incluidos los videojuegos y el comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones como teléfonos celulares, buscapersonas, etc. (Dian, 2012).

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Con base en el anterior análisis de los factores externos, al resaltar los puntos más importantes, el grupo considera que la matriz de factores externos, debe establecer de la siguiente manera:

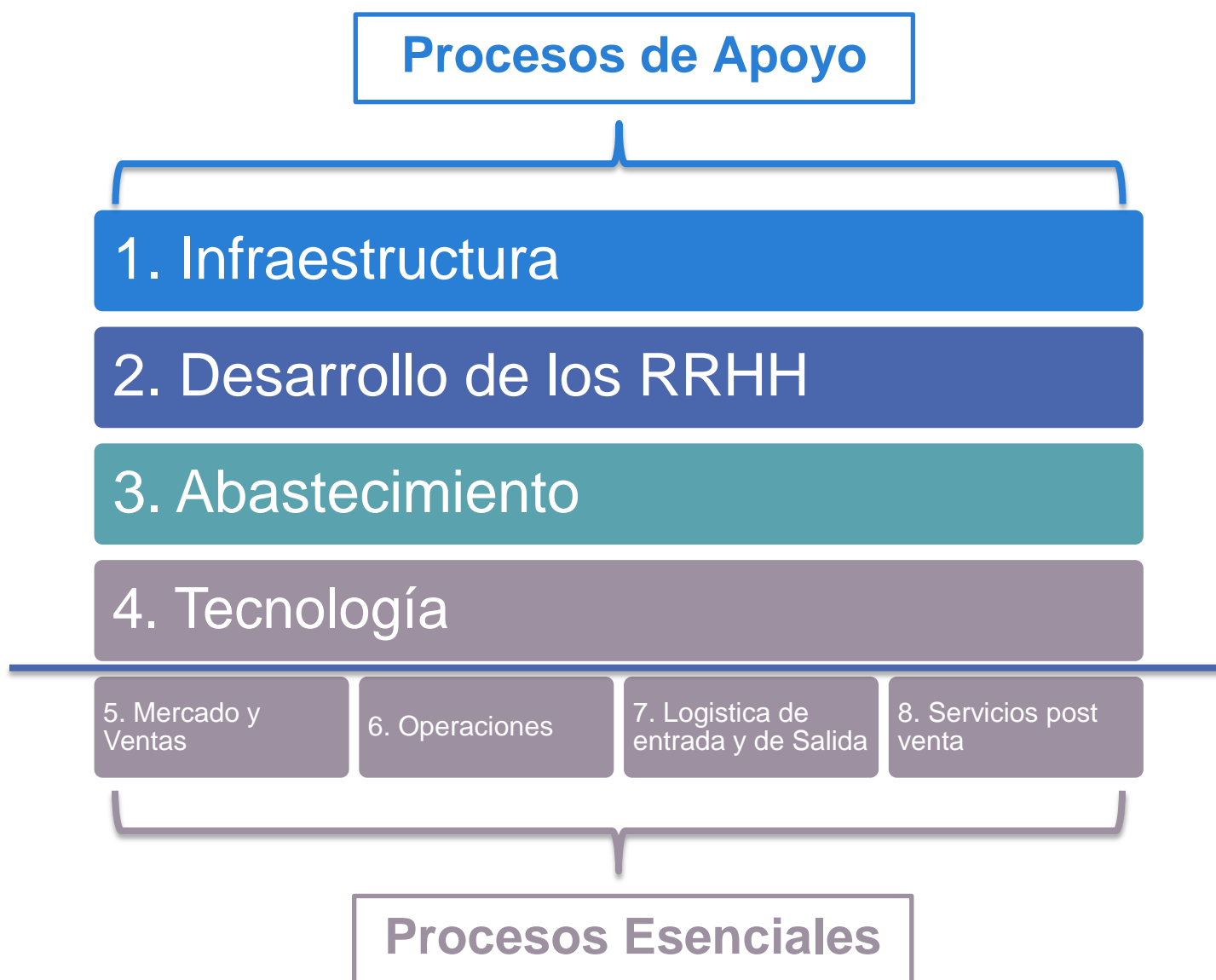
FACTOR EXTERNO		PESO	CLS.	POND.
OPORTUNIDADES				
01	POCA COMPETENCIA ESTABLECIDA	18	4,5	81
02	MERCADOS INTERNACIONALES	20	4,0	80
03	IMPORTANCIA TECNOLÓGICA ACTUAL	19	4,5	86
04	PREOCUPACIÓN ECOLÓGICA	10	4,0	40
05	DIFERENCIACIÓN	13	3,5	46
AMENAZAS				
A1	APRENDIZAJE PRESENCIAL	8	1,0	8
A2	CAMBIO TECNOLÓGICO DESTRUCTIVO	12	1,0	12
TOTAL		100		352
CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5				3,5

## ANÁLISIS INTERNO

---

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA MASTER KEY OF STIMULATION LTDA.

---



### 1. INFRAESTRUCTURA

---

#### A. ESTRUCTURA FÍSICA

La estructura física de la organización, está totalmente remodelada. Hace menos de 5 meses se inauguraron las nuevas instalaciones, las cuales fueron modificadas y organizadas en torno a las actividades esenciales de la empresa. La nueva sede cuenta con 6 pisos y está ubicada en el barrio San Fernando. Las operaciones se agruparon, quedando la parte administrativa en el segundo piso, los call center de las distintas regiones del país en el tercero, se dejó el quinto piso desocupado pero de una vez instalados y adecuados pensando en el crecimiento que va a tener la empresa para el año 2014. Finalmente el sexto piso, es una terraza donde los empleados pueden calentar su almuerzo y relajarse durante el tiempo del mismo, además de servir para hacer las actividades de esparcimiento y de salud ocupacional. También se tuvieron en cuenta herramientas tecnológicas para la seguridad de los aspectos materiales de la empresa y su vigilancia y para la seguridad de los empleados mismas, como los sensores de humo.

#### B. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización no posee un organigrama plasmado formalmente, aunque evidentemente se han separado las actividades de acuerdo a su similitud y se han asignado jefes a los mismos, esto no se encuentra gráficamente en ninguna parte, lo que contribuye a que en algunos casos, sobre todo en lo que respecta a la solución de problemas, sea alterado el debido proceso basado en el establecimiento de la jerarquía.

Por otro lado el manual de funciones o cargos no ha sido creado de manera oficial, lo que dificulta la medición del desempeño y la conformación de la estructura formal de la empresa, aun cuando esto es conocido por los empleados, ya que no se ha visto la necesidad dado que algunos cargos son básicos y no estimulantes,

y más bien consisten en tareas rutinarias como lo es el realizar las llamadas que corresponden al call center.

### C. FINANZAS

Consideramos que no hay una industria claramente definida donde se pueda enmarcar la función de la empresa Master Key, ya que esta no pertenece a una categoría excluyente de otras, como lo es la de computadores o de productos de consumo masivo, en el sentido de que puede considerarse tanto como un producto educacional o como un software. Así la comparación de las razones financieras de la empresa con las de un grupo de referencia (Industria) se ven altamente dificultadas. En la empresa estas comparaciones y razonamiento formales no se realizan.

La liquidez y la rentabilidad de la empresa se consideran como uno de los puntos más positivos que tiene la empresa. Pero hay muchos clientes morosos que aunque no llegan a afectar la liquidez generan en algunas ocasiones circunstancias críticas, aunque rara vez ocurren. De todas maneras se debe de resaltar que la mayoría de las ventas, son realizadas a crédito. El endeudamiento en la empresa es muy bajo ya que las inversiones realizadas en su mayoría son extraídas del patrimonio de la misma.

## 2. DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

Todo el manejo de los recursos humanos se encuentra mal organizado y presenta muchas falencias. En lo que respecta a la escogencia de trabajadores, está no es muy buena, ya que los empleados presentan una rotación bastante alta, y en general las contrataciones las hace directamente el gerente general, es decir no hay una división oficial de recursos humanos que se encargue de ese tipo de procesos.

En lo que respecta a la capacitación esto solo se brinda a ciertos empleados y sucede de manera des programada e informal, es decir, no hay unas sesiones de

capacitación programadas con anterioridad y con temas a tratar específicos, sino que se abordan de acuerdo a lo que esté sucediendo en la empresa, en el departamento en cuestión.

Por otro lado la medición de desempeño de los empleados sucede de manera inconstante y en algunas ocasiones solo por sucesos extraordinarios que obliguen a realizarlas, más no hay una serie de procedimientos organizados que permitan una evaluación constante del desempeño laboral, tal vez la única manera de ver eso de manera cuantitativa es por medio del estándar fijado anual, para ver si el empleado se gana o no la convención, pero no hay ninguna clase de seguimiento formal.

En lo que respecta al plan de salud ocupacional, se incentiva a los trabajadores a que realicen actividad física los martes y los jueves, realizando durante una hora aero-rumba aun cuando su participación es de manera voluntaria, pero los demás aspectos de ese plan no han sido muy tenidos en cuenta.

La cultura organizacional se está comenzando a crear, ya que entre los empleados no hay unos valores, ni objetivos compartidos, resaltando aquí la falta de sentido de pertenencia, tanto por la empresa como por sus bienes materiales.

En lo que respecta al sistema de compensación y beneficio para los empleados este consta de una buena remuneración, además de beneficios adicionales por las metas o estándares específicos que se dan a los empleados a principio de año, de lo cual se comentó en el punto anterior.

### 3. ABASTECIMIENTO

---

Las bases de datos que son compradas y los implementos de oficina y de aseo, son todos suministrados por sus dueños (el gerente general y la gerente administrativa), posteriormente se reparten entre los distintos departamentos, entregando las cantidades necesarias a los jefes de las respectivas áreas, para que ellos se encarguen de administrarlos.

## 4. TECNOLOGÍA

---

### A. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

A pesar de que la empresa Master Key no es la que produce los programas de capacitación, tiene una relación estrecha con la empresa de Bogotá (la cual los produce), por lo tanto tienen la oportunidad de ver de cerca la elaboración del mismo y pueden estar tranquilos de que la calidad de los productos es lo suficientemente alta. Además, se puede decir que los programas son innovadores ya que no muchas empresas en Colombia cuentan con un tipo de método como el de Master Key, el cual es un método de aprendizaje activo que no ha sido muy explorado en este país.

### B. PROCESOS DE SOPORTE DE SISTEMAS

Actualmente cada uno de los departamentos cuenta con los implementos necesarios para la realización de las tareas asignadas, pero se evidencia la falta de un software especializado que se encargue de mantener la información actualizada en todo momento. Es decir se hace evidente que la intranet debe mejorarse, ya que hay muchas labores que se están llevando a cabo de manera manual, y que requieren mucho tiempo, como lo es la impresión de la información del cliente para su posterior cobro (cuponerías), pero el cual es un tiempo que podría ahorrarse si la información estuviera condensada en un software y se pudiera actualizar la información, e inmediatamente llegar al departamento siguiente etc. Este software actualmente se está diseñando, pero mientras se realizan el diseño y las pruebas necesarias, se puede tardar entre 3 y 4 meses y la verdad entre más tiempo se tome, peor será la situación de la información en la empresa, dado el nivel de ventas que se realiza de manera mensual, el cual tiene una tendencia muy marcada de crecimiento.

Aunque es de resaltar que la empresa maneja un programa, que maneja cierta información sobre la facturación, deudas, gastos e ingresos de la empresa, este

programa no está completo y es por esta razón que los procesos se deben complementar con tareas manuales, así pues con el programa que se mandó a diseñar, se espera que los procesos puedan llevarse a cabo con mayor eficiencia y facilidad.

---

## PROCESOS ESENCIALES

---

### 5. MERCADEO

---

Las ventas que realiza la empresa y la forma de comercialización son producto del ingenio de sus creadores, mas no de investigaciones de mercado realizadas en busca de las necesidades del cliente, el éxito de sus ventas radica en la visión que tuvieron sus dueños al momento de crearla y del tacto que han venido teniendo con las decisiones posteriores.

No se utilizan métodos estadísticos ni económicos para calcular las cantidades optimas a vender o invertir en determinadas acciones como lo es mercadeo, ni tampoco se realizan pronósticos de ventas. Las percepciones que guían las estrategias sobre las ventas futuras prácticamente se realizan a ensayo y error y se van modificando esas expectativas con base en sus resultados, lo cual es algo bastante inestables pero que no se reconoce como una debilidad ya que este tipo de métodos se van realizando a medida que la complejidad de las operaciones aumenta, y en este momento la empresa está en una etapa de crecimiento pero aun su tamaños es mediano.

En vista de que la empresa es comercializadora se está considerando ampliar la base de productos siguiendo la misma lógica visionaria que se ha tenido y con la facilidad de utilizar las instalaciones y métodos de venta actuales para los otros productos.

## A. CALL CENTER

La acción del mercadeo comienza con la asignación de citas que se realiza a través del call center, distribuido por regiones y por producto. Las jóvenes que trabajan en los call center, al utilizar las bases de datos compradas en la cámara de comercio de cada ciudad, sobre las empresas legalmente establecidas, asignan citas para que un ejecutivo de ventas vaya y les comente sobre el producto.

## B. EJECUTIVOS DE VENTAS

Prácticamente el mercadeo no se realiza a través de campañas publicitarias, sino mediante las charlas y conferencias que los ejecutivos de ventas realizan en las distintas empresas, con base en la asignación de citas que realizan las niñas del call center. Estos ejecutivos viajan todo el año, desplazándose de una ciudad a otra visitando a los posibles clientes, y mediante charlas sobre el uso de la tecnología con sentido de superación personal, logran promocionar el producto y en la mayoría de ocasiones llegar a las ventas.

## 6. OPERACIONES

---

En vista de que Master Key es una empresa comercializadora, la operación más importante se lleva a cabo por el departamento llamado estudio de crédito, el cual es el encargado de confirmar las ventas realizadas por los conferencistas, cuadrar los términos de la venta y ejecutarla. También son importantes las operaciones que realiza la gerencia administrativa.

### A. GERENCIA ADMINISTRATIVA

Es el eje central de todas las operaciones que se realizan en la organización, es lo que le da sentido y organización al resto de operaciones, por eso a pesar de que

su actividad no sea tan tangible, en vista de que permite que el resto de actividades giren en torno a un mismo objetivo, y además vigila que las actividades se estén haciendo bien, es quizás que es una de las operaciones más importantes de Master Key.

De todas manera esta gerencia todavía tienen cosas que mejorar, por ejemplo aunque la empresa posee una visión y una misión redactadas, estas no están totalmente difundidas entre los trabajadores; las metas, estrategias, políticas y objetivos se tienen en cuenta de una manera algo más informal, ya que no se encuentran redactadas, ni han sido comunicadas a los trabajadores de manera escrita, por el contrario se hace referencia a ellas de manera verbal, además de que estas se adaptan de acuerdo a las diferentes situaciones que se den en el día a día de las labores de la empresa, por lo cual no son estables. Las únicas metas que aparecen por escrito, son el estándar mínimo de trabajo requerido por empleado (en términos económicos), para ganarse el premio anual del viaje otorgado a los empleados destacados de la organización, que se difunde por medio de una reunión realizada cada principio de año, en donde se exponen las metas y objetivos a alcanzar.

Esta gerencia también promueve la participación de los empleados de todas las áreas, para que comenten aquello que vean que se pueda mejorar, además de tener en cuenta las necesidades personales de los trabajadores.

Aunque esta gerencia se encarga de evaluar la gestión de toda la organización, lastimosamente, en la actualidad, no cuentan con ningún método formal, que permita evaluar la gestión de los distintos departamentos, todo es analizado por medio de la experiencia e intuición de los dueños de la empresa.

## B. ESTUDIO DE CRÉDITO

Su importancia radica en que son el departamento que se encarga en concretar la venta, así pues ya cuando las jóvenes del call center han gestionado la cita, y los ejecutivos de ventas han visitado el lugar, las personas de este departamento concretan los términos de la venta, hace el estudio del cliente para ver si es apto

para recibir el crédito de la empresa, es decir si puede cancelar su programa a cuotas o si es el caso acuerdan el pago de contado.

## 7. LOGÍSTICA DE ENTRADA Y DE SALIDA

---

La rotación del inventario es alta, ya que la empresa proveedora es en Bogotá y permite un flujo constante de los programas desde Bogotá hacia Cali, por lo anterior la empresa no sufre mucho de los costos que implica el mantenimiento del inventario y el envejecimiento y la obsolescencia de los productos.

La empresa recibe el material, que es almacenado en la bodega por muy poquito tiempo, mientras los otros departamentos de la empresa se encargan de las ventas, posteriormente el material es sacado de la bodega y enviado por Servientrega a cualquier lugar del país.

## 8. SERVICIO POST VENTA

---

El servicio post venta más importante es el de cartera, pero también se atienden las dudas a los clientes y se les da asesoramiento, aunque no hay un departamento de servicio al cliente específico.

### A. CARTERA

Este departamento se encarga de la recordación a los clientes acerca de las cuotas que deben cancelar mes a mes, ya que la mayoría de los productos de la empresa son vendidos a crédito, se encarga de constatar de que el pago entre al sistema, es decir del recaudo y también de gestionar a los clientes morosos para que paguen porque se lo contrario pasan al departamento jurídico y entran en un proceso de demanda por no cancelar sus obligaciones.

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Con base en el anterior análisis de los factores internos, al resaltar los puntos más importantes, el grupo considera que la matriz de factores internos, debe quedar de la siguiente manera:

FACTOR INTERNO		PESO	CLS.	POND.
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	PLAN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	7	4,0	28
F2	RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ	9	4,5	40,5
F3	MANEJO DE INVENTARIOS	10	4,0	40
F4	CALIDAD DEL PRODUCTO	20	4,5	90
F5	MODELO DE VENTAS	18	4,5	81
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	15	2,0	30
D2	SOPORTE TÉCNICO	6	1,5	9
D3	SENTIDO DE PERTENENCIA	10	2,0	20
D4	EVALUACION DE GESTION	5	2,0	10
				0
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>349</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5</b>				<b>3,49</b>

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

MATRIZ DE FACTORES EXTERNO E INTERNOS									
EMPRESA: MASTER KEY OF STIMULATION LTDA.									
	FACTOR EXTERNO	PESO	CLS.	POND.		FACTOR INTERNO	PESO	CLS.	POND.
OPORTUNIDADES					FORTALEZAS				
O1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	18	4,5	81	F1	PLAN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	7	4,0	28
O2	MERCADOS INTERNACIONALES	20	4,0	80	F2	RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ	9	4,5	40,5
O3	IMPORTANCIA TECNOLÓGICA ACTUAL	19	4,5	86	F3	MANEJO DE INVENTARIOS	10	4,0	40
O4	PREOCUPACIÓN ECOLÓGICA	10	4,0	40	F4	CALIDAD DEL PRODUCTO	20	4,5	90
O5	DIFERENCIACIÓN	13	3,5	46	F5	MODELO DE VENTAS	18	4,5	81
AMENAZAS					DEBILIDADES				
A1	APRENDIZAJE PRESENCIAL	8	1,0	8	D1	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	15	2,0	30
A2	CAMBIO TECNOLÓGICO DESTRUCTIVO	12	1,0	12	D2	SOPORTE TÉCNICO	6	1,5	9
					D3	SENTIDO DE PERTENENCIA	10	2,0	20
					D4	EVALUACION DE GESTION	5	2,0	10
									0
TOTAL		100		352	TOTAL		100		349
CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5				3,5	CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5				3,49

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Consideramos que los factores de éxito de la industria de la enseñanza y capacitación en sistemas y tecnología informática, son los siguientes:

- Calidad de la enseñanza
- Innovación
- Atención al cliente
- Precio
- Presencia
- Flexibilidad

La matriz de perfil competitivo es la siguiente:

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>											
<b>Empresa: Master Key of Stimulation Ltda.</b>											
		<b>Master Key</b>		<b>Sena</b>		<b>Universidades Privadas</b>		<b>Intercoop</b>		<b>Institutos técnicos de capacitación para el trabajo</b>	
<b>Factores de éxito</b>	<b>Peso%</b>	<b>Clas.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clas.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clas.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clas.</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clas.</b>	<b>Pond.</b>
<b>Calidad de la enseñanza</b>	20	4,5	90	3,8	76	4,5	90	4,5	90	3	60
<b>Innovación</b>	15	4,8	72	3	45	3,5	52,5	4,8	72	2,5	37,5
<b>Atención al cliente</b>	10	2,5	25	3,8	38	4	40	3	30	2,5	25
<b>Variedad de Programas</b>	15	4	60	2,5	37,5	2,5	37,5	4	60	3	45
<b>Precio</b>	10	3,5	35	3	30	3	30	3,5	35	4	40
<b>Presencia</b>	10	4,5	45	5	50	5	50	3,5	35	4	40
<b>Flexibilidad</b>	20	4	80	4,5	90	4,5	90	4	80	3,5	70
<b>Puntuación Total</b>	100		407		366,5		390		402		317,5
<b>Porcentaje de Desempeño</b>			81,4		73,3		78		80,4		63,5

## ANÁLISIS DOFA

---

Después de hacer una revisión de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a la que se ve expuesta la compañía, se procedió a la creación de unas estrategias, con el fin de sacar provecho de aquellas variables que pueden ser decisivas para generar cambios beneficiosos para la mismas; dichas estrategias son:

A) Al encontrarse en una industria donde la competencia aún no está establecida; Master Key podrá dedicarse a la creación de nuevas líneas de productos, que de manera virtual sean didácticos e interactivos para el cliente, como la línea dummies para generaciones un poco más antiguas, en la cual se le enseña a manejar toda clase de tecnología y redes sociales, como Facebook, twitter entre otros; también la línea cocina sin pedir ayuda, que le enseña y acompaña a preparar unas deliciosas recetas por medio de cursos interactivos, como si fuera un menú pero todo visual; también entrar a mercados como el de colegios creando una línea escolar con paquetes digitales, donde el alumnado logre dejar la dependencia al papel y sea mucho más proactivo, entre muchas otras opciones de cursos virtuales. Realizando proyectos de esta manera, Master Key contribuye a factores ecológicos y consigue acaparar otro tipo de mercado, por otra parte, al adoptar paquetes interactivos, se estimula el aprendizaje y se contribuye a que este sea mucho más dinámico y más eficiente.

B) Las posibilidades de crecimientos son inminentes, por lo que el trabajo día a día debe de ser más enfrentado a los objetivos y ligado a los procesos, teniendo clara la visión entre los empleados, por eso es importante adoptar incentivos a los empleados, logrando con esto mayor motivación que sea vea reflejado finalmente con mayor calidad de trabajo y más rentabilidad; La empresa podrá crear dos actividades donde se incentiven a los trabajadores, dichas actividades estarán

ligadas, una a la cantidad de ventas asociado al cumplimiento de una meta anual, denomina convención a la excelencia; y otro dirigido a toda la planta de la empresa, en donde los más destacados mensualmente ganan un incentivo adicional, que fortalece el compromiso y dedicación del empleado, esta última actividad llamada club de profesionales.

C) Hoy por Hoy la disminución de costos es un factor trascendental para lograr mayores utilidades y conformismo a la administración, por lo cual lograr la claridad en aquellos costos, que pueden ser suprimidos en los procesos, son decisivos a las hora de ver los rendimientos, es por eso que Master Key, podrá crear un fondo común, donde se depositen aquellos suministros que pueden ser reutilizados o en su defecto vendidos, generando así un ahorro que podrá ser utilizado para un fin, que se estipule cada año o cada periodo, el fondo común se podrá desarrollar por dependencias o áreas según el número de empleados que hallan en cada uno, lo importante será crear la conciencia del ahorro. Los ahorros generados por las ventas del reciclaje, podrán ser utilizados en actividades de integración, o rifas entre los empleados, de manera que estos se vean aún más motivados a ahorrar.

D) Teniendo en cuenta que la empresa pertenece a una industria donde los rivales no son latentes, donde las barreras de entrada no son altas y donde hay una alta dependencia de las motivaciones y decisiones de los consumidores; Master Key deberá lanzar publicidad más contundente, en la que se muestre el portafolio de productos, y como éstos pueden lograr mejorar los resultados de lo cotidiano, laboral y demás actividades de las personas, por otra parte, podrá crear publicidad, donde se muestre que han logrado un crecimiento operacional gigante, gracias a sus estándares de calidad, líneas de servicio al cliente y cómo hoy por hoy cuenta con un distinguido nombre en la industria, por sus compromiso y visión de lograr productos personalizados.

E) Para recolectar nuevos clientes Master Key podrá utilizar información de sus clientes actuales, bajo el programa de referidos, que consiste en solicitar un mínimo de 5 referidos por cliente a cambio de una de las dos actividades principales del evento, la primera es disminuir el precio de uno o más paquetes, según el número de paquetes adquiridos por cliente, y la otra, servicio de mantenimiento y asesorías por parte del personal de la empresa. Con eventos de este calibre, la empresa podrá incentivar a sus clientes a adquirir más paquetes y otorgar información de los conocidos o personas que estén posiblemente interesados en el portafolio ofrecido por la empresa.

F) Teniendo en cuenta, que una de las características primordiales es la buena rotación de inventario, lo que se traduce como excelente manejo del abastecimiento de mercancía en bodega, evitando gastos por bodega y daños por malos manejos de los mismos, además de evitar pérdidas por obsolescencia; la empresa podrá sacar provecho de esto, y expandir sus mercados, lanzarse a otros puntos geográficos bajo el mismo modelo de negocio, sacándole provecho a los 12 tratados de Libre Comercio que se encuentran vigentes en el territorio Colombiano.

G) Para aquellas personas que les gustan las clases presenciales, se puede crear un aula para asesorías, que trabajen de lunes a viernes en horarios de oficina, en donde las personas pidan una cita, y puedan asistir para que de manera personalizada les ayuden a resolver sus dudas, también sería posible realizar asesorías de este tipo de manera telefónica, dedicando un call center a esta actividad.

## MATRIZ DOFA

---

A continuación se muestra la matriz DOFA de la empresa Master Key, que resume las estrategias explicadas anteriormente:

MATRIZ MASTER KEY	DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		PLAN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	DEFINICION DE LA ESTRATEGIA
		RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ	SOPORTE TECNICO
		MANEJO DE INVENTARIOS	SENTIDO DE PERTENENCIA
		CALIDAD DEL PRODUCTO	EVALUACION DE GESTION
		MODELO DE VENTAS	
	<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA</b>	Convención a la excelencia y club de profesionales	Línea de Ayuda y asesorías a clientes	
<b>MERCADOS INTERNACIONALES</b>	Creación de fondo común		
<b>IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL</b>	Nuevas Líneas de Productos		
<b>PREOCUPACION ECOLOGICA</b>			
<b>DIFERENCIACIÓN</b>	Expansión de la línea de productos actual a Mercados Internacionales		
<b>AMENAZAS</b>			
<b>APRENDIZAJE PRESENCIAL</b>			
<b>CAMBIO TECNOLOGICO DESTRUCTIVO</b>	Estrategia de referidos	Campaña de Marketing	

## LISTA DE ESTRATEGIAS DEL DOFA

A continuación se desagregan las estrategias de la matriz DOFA mostrada anteriormente, de manera que se puedan clasificar dichas estrategias en las gerencias correspondientes (cliente, innovación e infraestructura).

LISTADO DE ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA: Master Key				
FACTOR EXTERNO		Nom.	ESTRATEGIA	MODELO
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F1. PLAN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	F101	Convención a la excelencia y club de profesionales	G. Infraestructura
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	F102		
3	IMPORTANCIA TECNOLÓGICA ACTUAL	F103		
4	PREOCUPACIÓN ECOLÓGICA	F104	Creación de fondo común	G. Infraestructura
5	DIFERENCIACIÓN	F105	Convención a la excelencia y club de profesionales	G. Infraestructura
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F2. RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	F201	Campaña de marketing	G. Cliente
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	F202		
3	IMPORTANCIA TECNOLÓGICA ACTUAL	F203	Nueva línea de productos	G. Cliente
4	PREOCUPACIÓN ECOLÓGICA	F204		
5	DIFERENCIACIÓN	F205		
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F3. MANEJO DE INVENTARIOS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	F301	Aprovechamiento de la rotación de inventario y creación de nuevas tendencias	G. Cliente
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	F302		
3	IMPORTANCIA TECNOLÓGICA ACTUAL	F303		
4	PREOCUPACIÓN ECOLÓGICA	F304		
5	DIFERENCIACIÓN	F305		
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F4. CALIDAD DEL PRODUCTO</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	F401	Nueva línea de productos	G. Innovación
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	F402	Mercados nuevos y creación de necesidades tecnológicas	G. Infraestructura

3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	F403	Nueva línea de productos	G. Innovación
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	F404		
5	DIFERENCIACIÓN	F405		
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F5. MODELO DE VENTAS</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	F501	Nueva línea de productos	G. Innovación
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	F502		
3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	F503		
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	F504	Mercados nuevos y creación de necesidades tecnológicas	G. Infraestructura
5	DIFERENCIACIÓN	F505		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D1. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	D101	Nuevos productos, mercados nuevos y campaña de marketing	G. Cliente
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	D102		
3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	D103		
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	D104	Nueva línea de productos	G. Innovación
5	DIFERENCIACIÓN	D105		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D2. SOPORTE TECNICO</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	D201	Línea de ayuda y asesorías	G. Infraestructura
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	D202		
3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	D203		
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	D204		
5	DIFERENCIACIÓN	D205		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D3. SENTIDO DE PERTENECIA</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	D301	Convención a la excelencia, club de profesionales y creación de fondo común	G. Infraestructura
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	D302		
3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	D303		
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	D304		
5	DIFERENCIACIÓN	D305		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D4. EVALUACION DE GESTION</b>				
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	POCO COMPETENCIA ESTABLECIDA	D401	Campaña de marketing	G. Cliente
2	EXPANCIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES	D402		
3	IMPORTANCIA TECNOLOGICA ACTUAL	D403		
4	PREOCUPACION ECOLOGICA	D404		
5	DIFERENCIACIÓN	D405		

LISTADO DE ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA: Master Key				
FACTOR EXTERNO		Nom.	ESTRATEGIA	MODELO
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F1. PLAN DE BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	F1A1	campana de marketing	G. Cliente
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	F1A2		
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F2. RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	F2A1	referidos y descuentos	G. Cliente
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	F2A2		
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F3. MANEJO DE INVENTARIOS</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	F3A1	línea de ayuda y asesorías	G. Infraestructura
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	F3A2		
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F4. CALIDAD DEL PRODUCTO</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	F4A1	campana de marketing	G. Cliente
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	F4A2		
<b>FORTALEZAS A CONSTRASTAR: F5. MODELO DE VENTAS</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	F5O1	referidos y descuentos	G. Cliente
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	F5O2		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D1. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	D1A1	nuevos línea de productos	G. Innovación
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	D1A2		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D2. SOPORTE TECNICO</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	D2A1	línea de ayuda y asesorías	G. Infraestructura
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	D2A2		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D3. SENTIDO DE PERTENECIA</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	D3A1	convención a la excelencia, club de profesionales y creación de fondo común	G. Infraestructura
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	D3A2		
<b>DEBILIDADES A CONSTRASTAR: D4. EVALUACION DE GESTION</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
1	NUEVOS COMPETIDORES	D4O1	campana de marketing	G. Clientes
2	APRENDIZAJE PRESENCIAL	D4O2	línea de ayuda y asesorías - productos estudiantiles	G. Infraestructura

## MATRIZ PEEA-OV

Posición Estratégica Interna			Posición Estratégica Externa		
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>			<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>		
Calificación: (+1 lo peor)	(+6 lo mejor)		Calificación: (-6 lo peor)	(-1 lo mejor)	lo
1	Retorno de la inversión	5	1	Tasa de inflación	-3
2	Nivel de apalancamiento	4	2	Nivel de intereses	-1,5
3	Liquidez	3,5	3	Tasa de cambio	-2
4	Capital de trabajo	3,5	4	Capacidad adquisitiva del cliente	-2
5	Facilidad de liquidación de activos	3,5	5	Variables demográficas	-2,5
6	Riesgo inherente al negocio	5	6	Crecimiento del PIB	-2
7	Cartera de clientes	2,5	7	Nivel de Empleo	-5
			8	Disponibilidad de Crédito	-1,5
	Total	27		Total	-19,5
	<b>Promedio</b>	<b>3,9</b>		<b>Promedio</b>	<b>-2,4</b>
	Factores	7		Factores	8
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>			<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>		
Calificación: (-6 lo peor)	(-1 lo mejor)		Calificación: (+1 lo peor)	(+6 lo mejor)	lo
1	Participación en el mercado	-1,3	1	Potencial de Crecimiento	5,7
2	Calidad del Producto	-1,2	2	Potencial de Utilidades	5,5
3	Calificación del perfil Competitivo	-2	3	Importancia para el país	3
4	Ciclo de vida del producto	-4,4	4	Regulación y Reglamentación	4,2
5	Lealtad del cliente	-4,6	5	Composición industrial	5
6	Capacidad de Crecimiento	-1	6	Poder de negociación de competidores	2
7	Control sobre proveedores y distribuidores	-3,5	7	Amenaza de ingreso de competidores	4
8	Know-How	-2	8	Amenaza de ingreso de sustitutos	4
	Total	-20		Total	33,4
	<b>Promedio</b>	<b>-2,5</b>		<b>Promedio</b>	<b>4,2</b>
	Factores	8		Factores	8

$$X = |FI| - |VC| =$$

1,7

$$Y = |FF| - |EA| =$$

1,4

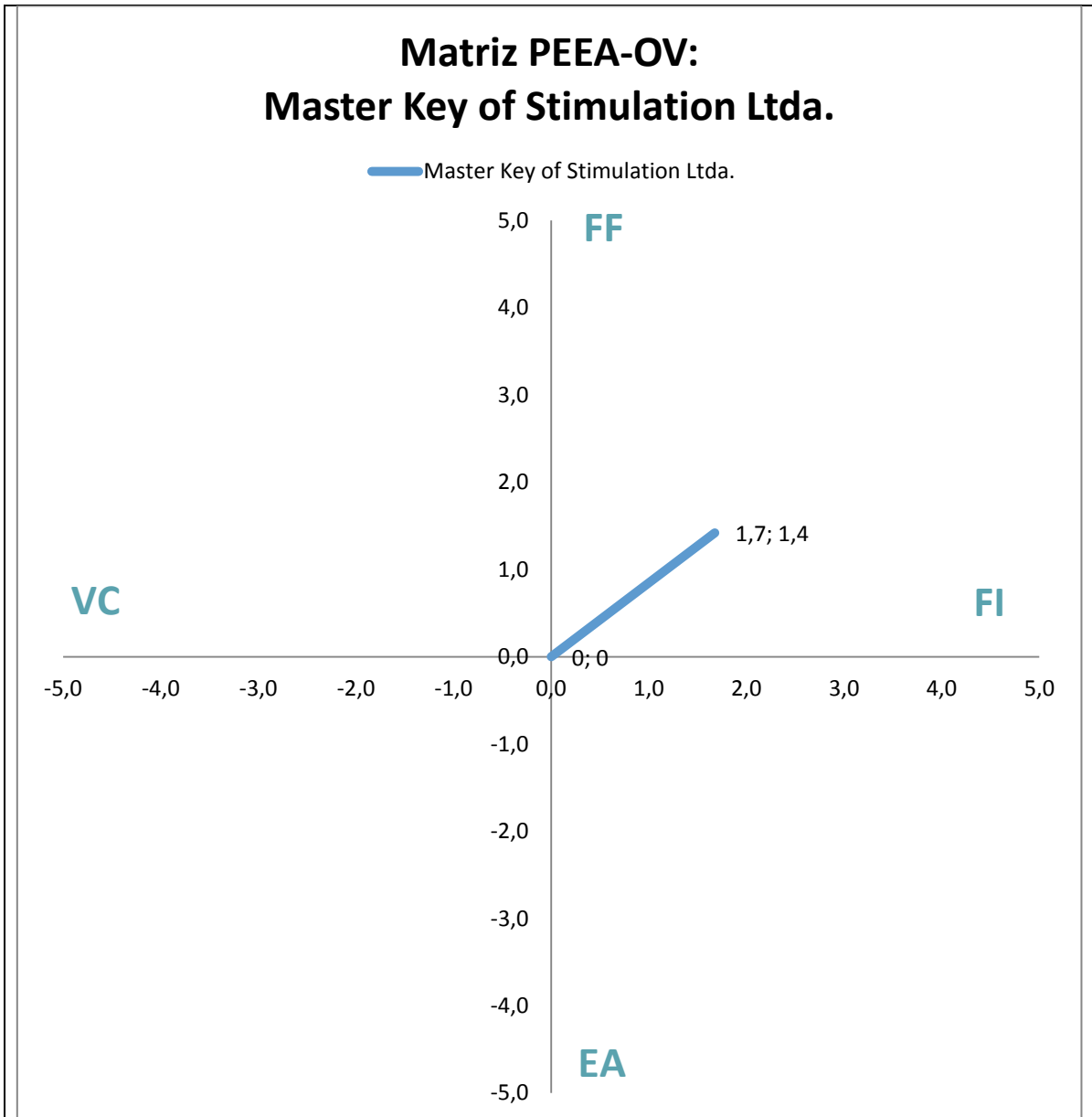


Gráfico 2: PEEA-OV Master Key.

## PEEA–OV ANÁLISIS

---

A partir de la Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, y del análisis de cada una de las variables y las calificaciones que se usaron para obtenerlas, la empresa Master Key Of Stimulation, deberá adoptar una estrategia combativa en su mercado.

A continuación daremos algunas de las estrategias que puede adoptar la empresa Master Key, para crear una ventaja competitiva frente sus competidores:

---

### 1. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO:

---

La empresa Master Key debe invertir en tiempo y recursos, para así poder tener una mayor participación en el mercado, al ofrecerle a sus clientes un valor agregado en el modelo de negocio, de manera que el cliente final tenga varias opciones para realizar su compra. Para ampliar esa forma en cómo se está llegando al cliente final, ya que en este momento solo se está haciendo por medio del call center, y lograr acoger mayor público, se puede utilizar mejor la página web de la empresa, con información actualizada, y mecanismos de compra y aclaración de dudas online; se puede incursionar en las redes sociales, para aprovechar el uso de la comunidad joven de estas redes, y dar a conocer la empresa y sus productos a dicha población; por último, por medio de flyers, dar a conocer las ventajas del producto y los beneficios de los programas interactivos, para poder captar una mayor población y que por medio del voz a voz, cada vez más personas se enteren de la posibilidad que ofrece Master Key, para que mantengan actualizados de lo que pasa hoy en día en la parte de tecnología, en el mundo entero.

En este momento se está incursionando en varias zonas de todo el país, pero no con tanta fuerza como se debería, por tal razón se deberá reforzar la participación

en el mercado de las diferentes ciudades del país y crear unas barreras de entradas sólidas, para nuevos competidores, como la que se crea por medio de la reputación de marca.

---

## 2. ESTRATEGIAS DE CONSOLIDACIÓN:

---

Master Key deberá realizar estrategias de posicionamiento empresarial, para ser reconocido en toda Colombia como una empresa con altos estándares de calidad y servicio, que se evidenciarían a partir de sellos distintivos de calidad y servicio, junto con el reconocimiento de empresas o personas que hayan utilizado los productos y queden totalmente satisfechos con este. Por medio de estrategias que permitan optimizar los procesos de la compañía, se podría comenzar a lograr ese posicionamiento, ya que con el estudio realizado, encontramos varias falencias en cada uno de los procesos de la empresa.

De igual forma ya que Master Key es una empresa, que en el momento no tiene mucha competencia, se podrá jugar con precios medianamente altos o medios, de acuerdo a la capacidad de respuesta de la demanda del producto en el mercado. Un punto a favor para el logro de la optimización de los procesos es la gran inversión en la infraestructura logística de la empresa, que se llevó a cabo hace pocos meses, con la construcción de un edificio de 6 pisos en el cual se podrá trabajar de forma más cómoda y rápida, teniendo la capacidad para manejar tanto lo comercial como lo administrativo desde esa misma sede en Cali.

---

## 3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR CONGLOMERADO:

---

Hoy en día la empresa Master Key tiene su competencia más significativa en Bogotá, ya que manejan el mismo producto y están logrando expandirse

rápidamente por todo el país. Pero esta empresa se puede ver con una aliada, ya que los dueños de Master Key y de la empresa de Bogotá, Intercoop, componen una sociedad, que es la empresa que realiza los programas, Seven Active, por tal razón, se está considerando la forma de hacer alianzas estrategias con esa otra empresa para que se puedan ayudar entre sí, en lo que respecta a planes comerciales y estrategias de posicionamiento del producto a nivel nacional e internacional.

## MODELO Y PLAN ESTRATÉGICO

### MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INNOVACIÓN

La innovación permite continuar mejorando el producto y la calidad del servicio, así mismo creando fidelización en nuestros clientes. Gracias a esta alternativa es importante crear una nueva línea de productos, para así expandir e incursionar en diferentes tipos de mercados. También se podrá consolidar los mercados en los que ya se incursionan y cerrando posibles barreras de entradas de nuevos competidores.

<b>Modelo Corporativo: Gerencia de la Innovación</b>			
<b>Meta Corporativa: Tener más participación de mercado</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas y Programas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1. Nuevas Líneas de Productos	1.1 Diseño de los Productos	Gerente Comercial	1 año
	1.1.1 Estudio de mercado para saber necesidades del cliente		
	1.1.2 Diseño del software		
	1.1.3 Campaña de lanzamiento del Nuevo Producto	Director de Marketing	
2. Expansión de la línea de productos actual a Mercados Internacionales	2.1 Expansión a mercados Internacionales	Gerente Comercial	1 año
	2.1.1 Investigación de Mercado para selección de países		
	2.1.2 Investigación de los requerimientos para la exportación		
	2.1.3 Selección de Países		
	2.1.4 Selección del medio de transporte		
	2.1.5 Creación de Campaña de Marketing Adaptada al país	Director de Marketing	

## MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA

---

Para crear una mayor confianza en Master Key frente a sus usuarios, actualmente se construyó un edificio de 6 pisos para darle más forma a la empresa y que a la hora de vender nuestros productos los clientes estén totalmente convencidas de que es una empresa seria y crean de verdad en la necesidad y utilización del producto. Esta edificación también lograra organizar de forma interna todos los procesos de la compañía, ya que cada departamento tendrá un espacio específico para realizar sus labores en un clima laboral cómodo y ameno.

<b>Modelo Corporativo: Gerencia de la Infraestructura</b>			
<b>Meta Corporativa: Mejorar los procesos internos para servir mejor al cliente</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas y Programas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
1. Convención a la excelencia y club de profesionales	1.1 Diseño de los requisitos y metas para los empleados	Gerente Administrativo	1 mes
	1.1.1 Diseño de medidas de evaluación para la verificación del cumplimiento de estándares		
	1.1.2 Diseño de una escala de premios		
	1.1.3 Selección del sitio para realizar la convención		
2. Creación de fondo común	2.1 Creación del Fondo común	Gerente Administrativo	1 mes
	2.1.1 Diseño de medida de reducción de los costos		
	2.1.2 Comunicación a los Empleados		
3. Línea de Ayuda y asesorías a clientes	3.1 Línea de Ayuda y Asesorías	Gerente Administrativo	4 meses
	3.1.1 Capacitación de Empleados		
	3.1.2 Selección del personal		
	3.1.3 Acomodación de las instalaciones		
	3.1.4 Comunicación a los clientes	Director de Marketing	

## MODELO CORPORATIVO: GERENCIA DEL CLIENTE

---

En cuanto a nuestros clientes hemos creado una base de datos, para tener una mayor conexión con la empresa, de igual forma, incentivarlos en todo el proceso de la realización de los programas y en un futuro poderles ofrecer otro portafolio de productos. De igual forma crear una campaña de marketing para tener mayor control del mercado por medio de redes sociales, flyers, vallas publicitarias, etc.

<b>Modelo Corporativo: Gerencia del Cliente</b>			
<b>Meta Corporativa: Tener más participación de mercado</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Tácticas y Programas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1. Estrategia de referidos</b>	1.1 Diseño de la estrategia	Director Marketing	de 1.5 años
	1.1.1 Creación de la comunicación		
	1.1.2 Capacitación de personas del Call Center	Recursos Humanos	
	1.1.3 Creación de método de evaluación		
<b>2. Campaña de Marketing</b>	2.1 Diseño de la Campaña de Publicidad	Director Marketing	de 4 meses
	2.1.1 Escogencia de los segmentos de cliente para quien va dirigido		
	2.1.2 Análisis del medio de comunicación Idóneo		
	2.1.3 Diseño de la comunicación y parte visual		
	2.1.4 Aplicación de la o las campañas		

# MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

## RECURSOS HUMANOS

MATRIZ DE FACTORES EXTERNO E INTERNOS: RECURSOS HUMANOS									
EMPRESA: MASTER KEY OF STIMULATION LTDA.									
	FACTOR EXTERNO	PESO	CLS.	POND.		FACTOR INTERNO	PESO	CLS.	POND.
<b>OPORTUNIDADES</b>					<b>FORTALEZAS</b>				
O1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	10	4,0	40	F1	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	10	4,0	40
O2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	30	4,5	135	F2	COMPENSACIÓN	20	4,5	90
O3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	20	4,0	80	F3	PLANES DE INCENTIVOS	15	4,0	60
					F4	PLANES DE SALUD OCUPACIONAL	10	4,0	40
					F5	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	10	4,5	45
<b>AMENAZAS</b>					<b>DEBILIDADES</b>				
A1	ALTA ROTACION	20	1,0	20	D1	ESCASA BASE DE HOJAS DE VIDA	10	2,0	20
A2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	10	1,0	10	D2	ELECCIÓN DE CANDIDATOS	15	1,5	22,5
A3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	10	1,5	15	D3	PROCESO DE AFILIACIONES	10	2,0	20
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>300</b>	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>		<b>337,5</b>
<b>CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5</b>				<b>3,0</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL EN UN RANGO DE 1 A 5</b>				<b>3,37</b>

## ANÁLISIS DOFA RECURSOS HUMANOS

Una vez terminada la realización de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, en la cual la empresa Master Key está siendo expuesta actualmente, se va a proseguir con la realización de estrategias que nos ayuden a tener un campo más amplio, para así generar modificaciones o cambios que nos ayuden a maximizar los beneficios, por lo tanto se procede a describir cada una de dichas estrategias:

<b>MATRIZ DOFA MASTER KEY RECURSOS HUMANOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	MEDICION DEL DESEMPLEO	ESCASA BASE DE HOJAS DE VIDA
	COMPENSACION	ELECCION DE CANDIDATOS
	PLANES DE INCENTIVOS	PROCESO DE AFILIACION
	PLANES DE SALUD OCUPACIONAL	
	CAPACITACION Y DESARROLLO	
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>VARIEDAD DE BASE DE EMPLEOS GRATIS</b>	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO	CAPACITACION DEL PERSONAL
	TOMA DE DECISIONES A TIEMPO CON RESPECTO A LA PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
		INCENTIVOS SALARIALES
<b>ASESORIA ORGANIZACIONAL</b>	NUEVAS FORMAS DE MOTIVACION	PENALIZACIONES O CASTIGOS
		JORDANAS DE PAUSA ACTIVA
	DIFUSION DE VENTAJAS ORGANIZACIONALES	PLAN DE ATENCION MEDICA TRIMESTRAL
<b>SISTEMA DE CONTRATACION FLEXIBLE</b>	PLAN CARRERA	MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO
		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES
	MODIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES
<b>AMENAZAS</b>		

<b>ALTA ROTACION</b>	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO	ALIANZAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS
<b>FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO</b>	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN
<b>COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA</b>		BENCHMARKING

## LISTA DE ESTRATEGIAS DEL DOFA RRHH

A continuación se mostrara en la desegregación de la matriz DOFA del departamento de recursos humanos, contando con la mejor clasificación de las estrategias nombradas anteriormente.

LISTADO DE ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA: Master Key			
FACTOR EXTERNO		Nom.	ESTRATEGIA
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F1. MEDICION DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	F101	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	F102	IMPLEMENTACION DE NUEVAS FORMAS DE MEDIR EL DESEMPEÑO
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	F103	TOMA DE DECISIONES A TIEMPO CON RESPECTO A LA PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F2. COMPENSACION</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	F201	VARIEDAD DE OFERTAS HACIA NUEVOS EMPLEADOS
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	F202	NUEVAS FORMAS DE MOTIVACION
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	F203	VARIEDAD DE OFERTAS HACIA NUEVOS EMPLEADOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F3. PLANES DE INCENTIVOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	F301	VARIEDAD DE OFERTAS HACIA NUEVOS EMPLEADOS
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	F302	NUEVAS FORMAS DE MOTIVACION
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	F303	VARIEDAD DE OFERTAS HACIA NUEVOS EMPLEADOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F4. PLANES DE SALUD OCUPACIONAL</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	F401	DIFUSION DE VENTAJAS ORGANIZACIONALES
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	F402	ACTUALIZACION DEL PLAN OCUPACIONAL
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	F403	VARIEDAD DE OFERTAS HACIA NUEVOS EMPLEADOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F5. CAPACITACION Y DESARROLLO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	F501	PLAN CARRERA
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	F502	ACTUALIZACION DE LAS CAPACITACIONES A EMPLEADOS
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	F503	MODIFICACION DE PUESTOS DE TRABAJO
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D1. ESCASA BASE DE HOJAS DE VIDA</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	D101	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO

2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	D102	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	D103	
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D2. ELECCION DE CANDIDATOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	D201	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	D202	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	D203	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D3. PROCESO DE AFILIACIONES</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	VARIEDAD DE BASES DE EMPLEO GRATIS	D301	REALIZACION DE PUBLICACION CON ALTO NIVEL DE ESPECIFICIDAD PARA EL CARGO REQUERIDO
2	ASESORÍA ORGANIZACIONAL	D302	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS
3	SISTEMA DE CONTRATACIÓN FLEXIBLE	D303	COOPERACION ORGANIZACIONAL PARA LA OBTENCION DE CANDIDATOS

<b>LISTADO DE ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA: Master Key</b>			
<b>FACTOR EXTERNO</b>		<b>Nom.</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F1. MEDICION DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	F1A1	CAPACITACION DEL PERSONAL
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	F1A2	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	F1A3	INCENTIVOS SALARIALES
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F2. COMPENSACION</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	F2A1	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	F2A2	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	F2A3	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F3. PLANES DE INCENTIVOS</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	F3A1	BENCHMARKING
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	F3A2	PENALIZACIONES O CASTIGOS
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	F3A3	BENCHMARKING
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F4. PLANES DE SALUD OCUPACIONAL</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	F4A1	JORDANAS DE PAUSA ACTIVA
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	F4A2	PLAN DE ATENCION MEDICA TRIMESTRAL
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	F4A3	PLAN DE BENEFICIOS NO MONETARIOS
<b>FORTALEZAS A CONTRASTAR: F5. CAPACITACION Y DESARROLLO</b>			

<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	F5A1	MANUAL DE FUNCIONES DEL CARGO
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	F5A2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES MENSUALES
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	F5A3	BENCHMARKING
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D1. ESCASA BASE DE HOJAS DE VIDA</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	D1A1	ALIANZAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	D1A2	ALIANZAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	D1A3	ALIANZAS CON INSTITUCIONES EDUCATIVAS
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D2. ELECCION DE CANDIDATOS</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	D2A1	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	D2A2	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	D2A3	BENCHMARKING
<b>DEBILIDADES A CONTRASTAR: D3. PROCESO DE AFILIACIONES</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
1	ALTA ROTACION	D3A1	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN
2	FALTA DE FIDELIDAD Y COMPROMISO	D3A2	AUMENTAR LA CALIDAD DEL PROCESO DE SELECCIÓN
3	COMPETENCIA CON MEJOR ESTRUCTURA	D3A3	BENCHMARKING

## ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

---

Después hacer el respectivo análisis de factores externos e internos, el análisis DOFA y el planteamiento y cruce de estrategias referentes al área de recursos humanos, se hace evidente que es urgente la creación y el desarrollo de dicha área. Las organizaciones exitosas, y sobre todo aquellas que han evolucionado y crecido y han dejado de ser pequeñas empresas, no deben su éxito exclusivamente a las realidades del mercado y ventajas competitivas sostenibles. Los mercados pueden llegar a ser muy variables y el entorno puede llevar a una organización a tener que mostrarse fuerte y flexible ante situaciones adversas.

En el caso de Master Key of Stimulation, el crecimiento acelerado que se ha presentado hizo que las preocupaciones se centraran en el desarrollo de productos y servicios y en la atracción y fidelización de clientes: sin embargo, se dejó a un lado el fortalecimiento interno de la administración de sus recursos humanos. En esta organización, son conscientes que su capital humano es a su vez su activo más importante, pues con una buena gestión humana, se lleva a que individual y colectivamente se contribuya a alcanzar los objetivos estratégicos.

Como conclusión, las estrategias planteadas ayudarán a la formación y desarrollo del área de recursos humanos, que enfocará su gestión en los siguientes aspectos:

- Compensación
- Selección
- Capacitación y desarrollo
- Desempeño
- Salud ocupacional

Si se toman los cinco aspectos mencionados como los pilares del área de Recursos Humanos, Master Key Stimulation LTDA podrá atraer, retener y

desarrollar a los empleados. Es de vital importancia que los colaboradores tengan una percepción positiva de su trabajo, de esta forma se logra el compromiso y la lealtad, que son valores fundamentales que deben tener los empleados, sobre todo cuando una empresa se encuentra en una cresta de crecimiento acelerado como en la que se encuentra Master Key.

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

---

Después de realizar un completo análisis externo e interno de la organización Master Key, se definieron modelos y estrategias que pueden tomarse para garantizar una mejoría en algunos aspectos necesarios y alcanzar las metas deseadas. Dado que se encontraron falencias en el aspecto de manejo de recursos humanos, se realizó un análisis interno y externo de este departamento para tener un entendimiento más profundo y específico. Dados los resultados, se decidió llevar a cabo una evaluación de desempeño en toda la organización, diferenciando el tipo de evaluación entre personal directivo y personal administrativo y operativo.

Al realizar la gestión del desempeño de la organización, se logrará fortalecer una cultura de alto desempeño en todos los niveles de trabajo, así todos los colaboradores apoyarían la sostenibilidad y competitividad del negocio, a partir de la conexión entre el logro de los objetivos estratégicos y la forma como se gestiona, desarrolla, reconoce y recompensa a los empleados.

El modelo de gestión del desempeño propuesto se basa en las siguientes premisas que se entrelazan de forma adecuada con la misión, visión y valores estratégicos de Master Key:

- Dar claridad de la estrategia y los objetivos.
- Lograr el compromiso y pasión de los colaboradores frente a su posibilidad de dar lo mejor.
- Acompañar la ejecución del plan estratégico.
- Dar reconocimiento al alto desempeño.
- Gestionar las consecuencias ante las desviaciones del resultado.
- Garantizar el logro de los resultados.

A partir de estas premisas se puede establecer un modelo de gestión del desempeño que cuente con etapa de planeación de objetivos, ejecución y evaluación; para posteriormente tomar decisiones respecto a los resultados. Con una evaluación de desempeño inicial se podría tener un panorama general de la organización, además, el tipo de evaluación también se presta para realizar análisis individuales y por equipos. Dado que ya se tienen establecidos los objetivos de la compañía, a partir de estos se determinaron algunos factores a evaluar en todos los empleados, divididos según su tipo de cargo entre directivos, administrativos y operativos. Además de lograr alinear a todos los colaboradores con los lineamientos generales deseados por la alta gerencia; se tomará registro específico de cada empleado en los aspectos en que debe mejorar.

La evaluación se realizó por el jefe directo de cada empleado, ya que es labor del jefe alinear los objetivos de su equipo con la estrategia del negocio, y hacer seguimiento, acompañamiento y garantizar el logro de sus resultados. Por su parte, el colaborador es responsable del cumplimiento de sus objetivos, la ejecución de su plan de desarrollo y la búsqueda de apoyo en caso de requerirlo; además, debe registrar un compromiso y un plan de trabajo para mejorar cada uno de los aspectos con resultados negativos.

El registro lo tendrá el jefe y después de un tiempo pactado se deben revisar de nuevo los factores, analizar si se llevó a cabo el compromiso adquirido por el empleado, dependiendo del resultado se debe reconocer si es positivo o recalcar si continúa siendo negativo. Con estos planes, registros y evaluaciones, se podrán tomar decisiones por parte de los jefes con mayor facilidad y certeza.

Por último, cabe resaltar que la evaluación no se realizó a colaboradores con menos de 4 meses dentro de la organización, dado que aún se encuentran en proceso de adaptación y conocimiento pleno de la empresa y sus responsabilidades.

A continuación se presenta el formato con el que se realizó la evaluación; para los cargos directivos se evaluaron 10 factores, 12 para los cargos administrativos y 11 para los cargos operativos, de la siguiente manera: En la columna izquierda se describen los diferentes factores a evaluar en el empleado y en las columnas al lado derecho de ésta se presenta la escala de los grados a asignar al empleado, los cuales van de una escala del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja (Factor opuesto) y 5 la calificación más alta (Factor principal). El jefe valoró cada factor colocando una X en la posición que consideró la más adecuada de acuerdo al desempeño del empleado.

FACTORES	FACTOR OPUESTO	GRADOS					FACTOR PRINCIPAL
		1	2	3	4	5	
<b>1. CAPACIDAD PARA DIRIGIR</b> Se evalúa con este factor la facilidad que posee la persona para propiciar actuaciones del personal a su cargo, orientadas hacia los objetivos deseados: el asesorarlo, supervisarlos y coordinar su trabajo.	Deja toda la responsabilidad en manos de sus subalternos. No critica ni estimula; responsabiliza al grupo de las decisiones que tome éste cuando son erradas.						Fomenta la participación e inculca responsabilidad en su subalternos. Estimula y administra el cambio.

Imagen 1: Ejemplo evaluación de Desempeño.

## FACTORES EVALUADOS EN LOS EMPLEADOS CON CARGOS DIRECTIVOS:

**1. CAPACIDAD PARA DIRIGIR:** Se evalúa con este factor la facilidad que posee la persona para propiciar actuaciones del personal a su cargo, orientadas hacia los objetivos deseados: el asesorarlo, supervisarlos y coordinar su trabajo.

**Factor Opuesto:** Deja toda la responsabilidad en manos de sus subalternos. No realiza críticas ni estimula; responsabiliza al grupo de las decisiones que tome éste cuando son erradas.

**Factor Principal:** Fomenta la participación e inculca responsabilidad en sus subalternos. Estimula y administra el cambio.

2. **PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMPETENCIA EN EL TRABAJO:** Se refiere a la capacidad para predeterminar las acciones que hay que desarrollar, con base en los datos, causas y soluciones posibles de los problemas y situaciones. Orden y método en la organización del trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas.

*Factor Opuesto:* Los programas de trabajo que realiza no permiten cumplir con las metas deseadas por carencia de planeación y organización en el trabajo.

*Factor Principal:* Pronostica, fija objetivos, desarrolla estrategias y programas; formula políticas a corto, mediano y largo plazo; organiza, coordina y logra la realización del trabajo previsto.

3. **INICIATIVA:** Es la capacidad para innovar, encontrar soluciones rápidas y mejores a los problemas que se le presentan en su labor. Concebir y adaptar sistemas y procedimientos adecuados para mejorar y simplificar el trabajo que efectúa y dirige.

*Factor Opuesto:* Es pasivo. Opone resistencia a todo cambio y adaptación. No aporta nada, le falta imaginación y aptitud creadora.

*Factor Principal:* Aporta frecuentemente ideas originales y prácticas. Alta capacidad creadora, es innovador y recomienda soluciones adecuadas a los diferentes problemas.

4. **COMUNICACIÓN:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar a la otra persona y comprenderla. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

*Factor Opuesto:* Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

*Factor Principal:* Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.

5. *ORIENTACIÓN AL CLIENTE:* Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todas aquellas personas que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.

*Factor Opuesto:* Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

*Factor Principal:* Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado Y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.

6. *ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:* Se refiere a la identificación con los objetivos y políticas de la empresa; al cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.

*Factor Opuesto:* Hace las cosas como quiere, sin respetar reglamentos e instrucciones. No se identifica con los objetivos y políticas de la empresa.

*Factor Principal:* Tiene gran respeto por los reglamentos, instrucciones y normas. Se identifica con las políticas y objetivos de la empresa.

7. *RELACIONES CON OTROS:* Este factor se refiere a la accesibilidad, tacto, cordialidad, comprensión y sinceridad con sus superiores, compañeros de trabajo y con sus subalternos y a la atención oportuna al público.

*Factor Opuesto:* Conflictivo y desatento con sus superiores y compañeros. Negligente en la atención al público.

*Factor Principal:* Educado y atento con sus superiores y compañeros de trabajo; inspira confianza y aprecio en el personal de la entidad y ajeno a ella.

8. **EMPODERAMIENTO:** Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los/as componentes del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo.

*Factor Opuesto:* Tiene escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

*Factor Principal:* Establece claros objetivos de desempeño y asigna las correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Cumple la función de consejero/a confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todas las personas involucradas. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

9. **ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente /a o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

*Factor Opuesto:* Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan.

*Factor Principal:* Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales de la empresa. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas

complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

**10. INTEGRIDAD:** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

*Factor Opuesto:* Es una persona abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros.

*Factor Principal:* Trabaja según sus valores. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

## FACTORES EVALUADOS EN LOS EMPLEADOS CON CARGOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS:

---

**1. CALIDAD DEL TRABAJO:** Hace relación al cuidado en la realización de la labor en cuanto al contenido, precisión y presentación de los trabajos.

*Factor Opuesto:* Necesita constante revisión de su labor, Comete muchos errores lo cual no permite utilizar con confianza su trabajo.

*Factor Principal:* Su trabajo merece absoluta confianza por la precisión y presentación. La calidad de su trabajo es excepcional.

**2. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:** Se refiere a la identificación con los objetivos y políticas de la empresa, al cumplimiento de normas, instrucciones y reglamentos.

*Factor Opuesto:* Hace las cosas como y cuando quiere, no respeta los reglamentos e instrucciones. No es digno de confianza.

*Factor Principal:* Tiene gran respeto por los reglamentos e instrucciones. Se identifica con las políticas y objetivos de la empresa.

**3. RAPIDEZ EN EL TRABAJO:** Este factor se refiere al rendimiento en relación con la programación establecida y con el volumen de trabajo existente.

*Factor Opuesto:* Rara vez termina su trabajo en el tiempo requerido.

*Factor Principal:* Casi siempre hace mucho más de lo exigido, gran capacidad de trabajo.

**4. CAPACIDAD PARA APRENDER Y SUPERARSE:** Consiste en la facilidad y disposición que muestra el empleado para adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevos procedimientos que le permitan mejorar su labor en la empresa.

*Factor Opuesto:* A pesar de que se le imparten instrucciones detalladas, muestra incapacidad para realizar su trabajo. No se preocupa por aumentar sus conocimientos.

*Factor Principal:* Capta con gran facilidad nuevas ideas y técnicas. Muestra constante interés por adquirir nuevos conocimientos que le permitan mejorar su labor.

**5. PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:** Se refiere a la capacidad para determinar las acciones que hay que desarrollar con base en las situaciones y problemas de trabajo, con el fin de alcanzar efectivamente las metas fijadas.

*Factor Opuesto:* No determina el curso que ha de ser seguido; no tiene orden ni método en la organización de su trabajo.

*Factor Principal:* Planea, organiza y relaciona el trabajo para lograr efectivamente lo que se propone.

6. **INICIATIVA:** Es la capacidad para encontrar soluciones rápidas y mejores a los problemas que se presentan en su labor, con el fin de mejorar y simplificar el trabajo que efectúa.

*Factor Opuesto:* Es pasivo. Opone resistencia a todo cambio. No aporta nada, le falta imaginación.

*Factor Principal:* Encuentra soluciones a los problemas y simplifica el trabajo que efectúa. Se adapta a situaciones y métodos nuevos.

7. **COLABORACIÓN:** Se refiere al sentido de cooperación y preocupación del empleado por las labores que conjuntamente se adelantan en determinadas áreas de su trabajo que no están comprendidas dentro del ámbito de sus funciones.

*Factor Opuesto:* No coopera, ni ayuda a los demás. Pone obstáculos para hacerlo.

*Factor Principal:* Presta ayuda oportuna a los demás empleados y dedica sus ratos libres a cooperar.

8. **RELACIONES CON OTROS:** Este factor se refiere a la capacidad de establecer relaciones, crear y mantener contactos amistosos con personas cuya colaboración es necesaria para el éxito de la empresa.

*Factor Opuesto:* Conflictivo y desatento con sus superiores y compañeros de trabajo. Negligente en la atención al público.

*Factor Principal:* Educado y atento con sus superiores y el público; trato correcto e inspira confianza y aprecio en sus compañeros.

9. **COMUNICACIÓN:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar a la otra persona y comprenderla. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

*Factor Opuesto:* Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

*Factor Principal:* Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otra gente.

**10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE:** Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes/as, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver a los problemas del cliente/a. El concepto de “cliente/a” puede incluir también a sus compañeros/as o a cualquier persona que intente ayudar.

*Factor Opuesto:* Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

*Factor Principal:* Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo/la recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente/a y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del usuario/a.

**11. CUIDADO DE LOS ELEMENTOS Y EQUIPOS:** Con este factor se quiere medir el cuidado en cuanto al manejo y mantenimiento de los equipos y la utilización adecuada de los materiales. Orden y aseo en general.

*Factor Opuesto:* Desordenado y desaseado en su área de trabajo. No cumple con las normas establecidas sobre cuidado de equipos y elementos. Desperdicia los materiales y muestra desinterés por los bienes de la empresa.

*Factor Principal:* Ordenado, cuidadoso y cumple con las normas establecidas para el buen manejo de los elementos y equipos. Muestra interés en mantener sus equipos, elementos y sitio de trabajo en buen estado y aseado.

12. *HABILIDAD ANALÍTICA (No aplica para personal operativo)*: Es la capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

*Factor Opuesto*: Reúne y explora información que puede ser relevante para analizar problemas pero sin profundidad. Tiene dificultad para interpretar información compleja.

*Factor Principal*: Tiene gran habilidad para analizar y manejar grandes cantidades de información compleja y datos y su eficaz tratamiento. Identifica relaciones múltiples estableciendo al mismo tiempo, sus interrelaciones y causas contribuyendo de este modo a una mejor comprensión de la información. Maneja con eficiencia información compleja, valiéndose de herramientas adecuadas, desglosándola e identificando lo significativo.

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN:

---

Después de realizadas todas las evaluaciones, se registraron los resultados en una hoja de Microsoft Excel con una tabla filtrada, y los respectivos análisis generales, por factores y por equipos; y se entregaron a los directivos de Master Key para que realizaran su propio análisis. A continuación, se presentan los resultados de la evaluación.

### DESEMPEÑO GENERAL

---

<b>Desempeño General de la Organización</b>		
<i>Tipo de Cargo</i>	<i>Número de Empleados</i>	<i>Resultado Promedio</i>
Directivos	9	3.5
Administrativos	23	4.0
Operativos	16	3.7
<b>Resultado General</b>	<b>48</b>	<b>3.72</b>

Tabla 1: Desempeño General de la organización.

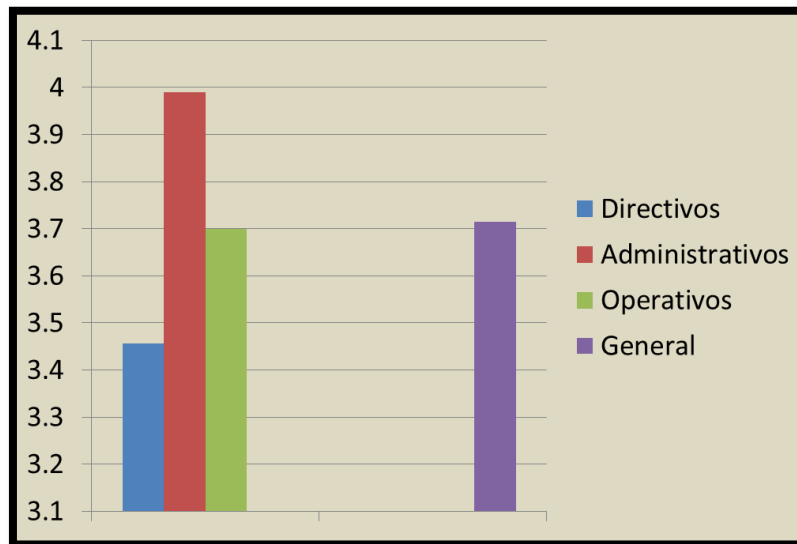


Gráfico 3: Desempeño General de la organización.

### Análisis:

El resultado general de la organización es bueno pues obtuvo un puntaje de 3.72 sobre 5; es decir de un 74,4%. La organización obtiene un resultado muy cercano a ser sobresaliente; sin embargo, podría mejorar para buscar la excelencia. Por otra parte, revisando los puntajes por tipo de cargo, encontramos los más destacados son los cargos administrativos con un puntaje promedio de 4.0 (80%); los cargos operativos se encuentran en el medio con un puntaje de 3.7 (74%), mientras que los directivos obtienen el puntaje promedio más bajo con 3.5 (70%), un dato al que se le debe prestar atención pues en una organización los directivos son los líderes y las cabezas a seguir, por lo que deberían tener los mejores resultados de desempeño.

### DISTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGÚN SUS CALIFICACIONES

<b>Distribución de los empleados según sus calificaciones</b>						
<i>Calificación</i>	<i>Descripción</i>		<i>Directivos</i>	<i>Admin / Operativos</i>	<i>Total</i>	<i>Equivalencia porcentual</i>
Deficiente	0.0 < Puntaje < 1.5	0-30%	0	0	0	0.00%
Insuficiente	1.5 < Puntaje < 3.0	30-60%	2	0	2	4.17%
Aceptable	3.0 < Puntaje < 3.75	60-75%	5	17	22	45.83%
Sobresaliente	3.75 < Puntaje < 4.5	75-90%	2	17	19	39.58%
Excelente	4.5 < Puntaje < 5	90-100%	0	5	5	10.42%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>48</b>	<b>100.00%</b>

Tabla 2: Distribución de calificaciones.

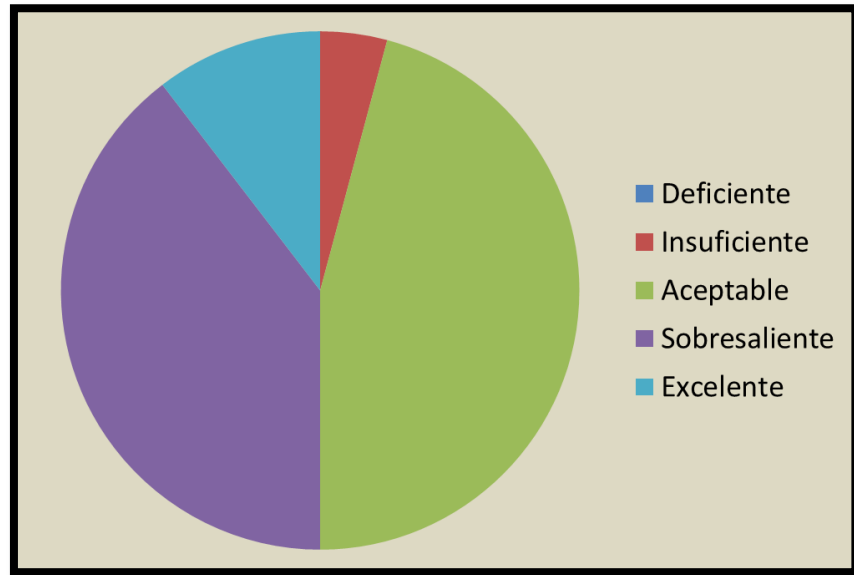


Gráfico 4: Distribución de calificaciones.

**Análisis:**

Encontramos que la mayoría de los empleados de la organización, el 85.2%, obtuvieron un puntaje Aceptable o Sobresaliente, con calificaciones entre 3.0 y 4.5, lo que en términos generales se puede interpretar como satisfactorio; a lo que se le suma que ningún colaborador obtuvo una calificación Deficiente. Por otra parte, para cumplir con el propósito de la evaluación de desempeño, se debe revisar los casos de los empleados que obtuvieron calificaciones de Insuficiente, y por su parte, hacer el reconocimiento a quienes obtuvieron un resultado excelente (Diego García, Andrés Jiménez, Yuri Morera, Francisco Rojas y Robert Salinas).

## DESEMPEÑO POR FACTORES EVALUADOS: DIRECTIVOS

<b>Desempeño por factores evaluados: Directivos</b>		
<i>Factor</i>	<i>Número de Evaluaciones</i>	<i>Resultado Promedio</i>
Capacidad para dirigir	9	3.89
Planeación, Organización y Competencia	9	3.56
Iniciativa	9	3.11
Comunicación	9	3.22
Orientación al Cliente	9	3.56
Actitud respecto al trabajo	9	4.11
Relaciones con otros	9	4.00
Empoderamiento	9	3.44
Orientación a los Resultados	9	3.78
Integridad	9	4.11

Tabla 3: Desempeño por factores evaluados: Directivos

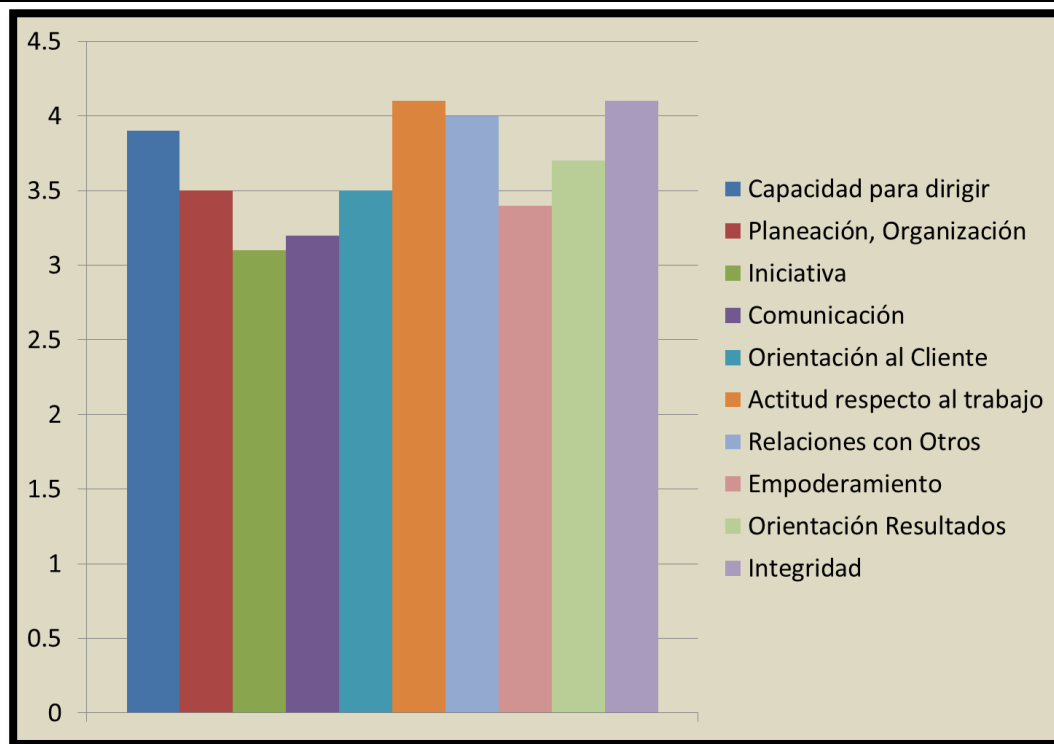


Gráfico 5: Desempeño por factores evaluados: Directivos

### Análisis:

El resultado promedio de cada uno de los factores evaluados al personal directivo de la empresa es Aceptable pues todos se encuentran por encima de 3.0 (60% de la calificación), lo que indica que no hay un factor crítico por analizar; sin embargo, si se debe prestar cuidadosa atención a los factores de Iniciativa y Comunicación, pues obtuvieron resultados de 3.1 y 3.2 respectivamente, y pensando en que la innovación es una de las principales competencias que necesita la organización, se deben mejorar considerablemente estos dos factores. Por otra parte, se debe reconocer al personal directivo su sobresaliente resultado en los factores de Actitud respecto al trabajo (4.1), Relaciones con otros (4.0) e Integridad (4.1), con puntajes promedio mayores o iguales a 4.0 (80%).

---

#### DESEMPEÑO POR FACTORES EVALUADOS: ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS

---

<b>Desempeño por factores evaluados: Administrativos y Operativos</b>		
<i>Factor</i>	<i>Número de Evaluaciones</i>	<i>Resultado Promedio</i>
Calidad del trabajo	39	3.82
Actitud respecto al trabajo	39	4.00
Rapidez en el trabajo	38	3.87
Capacidad para aprender y superarse	39	3.95
Planeación, organización del trabajo	39	3.59
Iniciativa	39	3.72
Colaboración	39	3.92
Relaciones con otros	39	3.85
Comunicación	39	3.87
Orientación al cliente	39	4.13
Cuidado de elementos y equipos	39	4.05
Habilidad Analítica (Sólo administrativos)	23	3.78

Tabla 4: Desempeño por factores evaluados: Administrativos y Operativos.

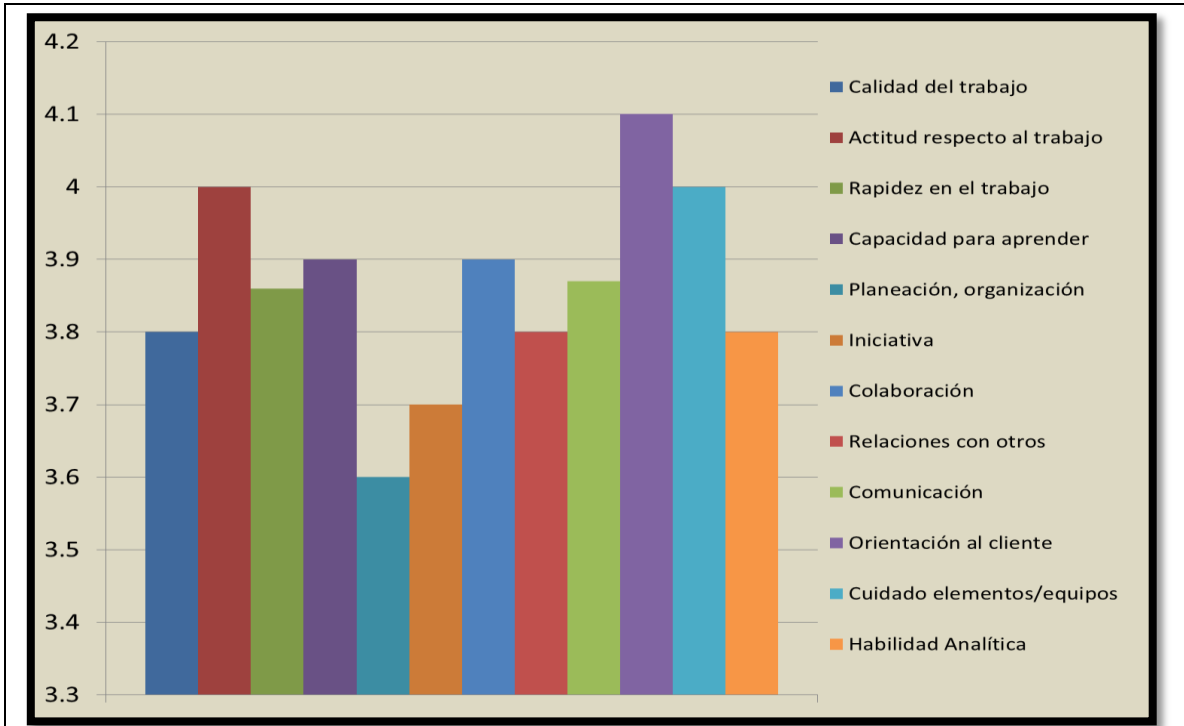


Gráfico 6: Desempeño por factores evaluados: Administrativos y Operativos.

**Análisis:**

El resultado promedio de cada uno de los factores evaluados al personal administrativo y operativo de Master Key es Sobresaliente, pues todos se encuentran por encima de 3.75 (75% de la calificación), exceptuando por los factores Iniciativa (3.72) y Planeación, organización del trabajo (3.59); lo que no sólo indica que no hay ningún factor crítico por analizar; sino que muestra que unas de las grandes fortalezas de la empresa se encuentran en su personal administrativo y operativo. Los factores más fuertes fueron: Orientación al cliente (4.13), Actitud respecto al trabajo (4.00) y Cuidado de elementos y equipos (4.05).

---

DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA GENERAL: JAIRO TORDECILLA

---

<b>Desempeño equipo de Gerencia General: Jairo Tordecilla</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Gerente Administrativo	1	4.2	
Gerente Comercial	1	3.8	<b>3.47</b>
Asistente de Gerencia	1	2.4	

Tabla 5: Desempeño equipo de Gerencia General: Jairo Tordecilla.

---

DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA ADMINISTRATIVA: MARGARITA CASALLAS

---

<b>Desempeño equipo de Gerencia Administrativa: Margarita Casallas</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Director Cartera	1	3.6	
Director Crédito	1	3.8	<b>3.40</b>
Profesional Gestión Humana	1	2.8	

Tabla 6: Desempeño equipo de Gerencia Administrativa: Margarita Casallas.

---

DESEMPEÑO EQUIPO DE GERENCIA COMERCIAL: LEONARDO CAMPOS

---

<b>Desempeño equipo de Gerencia Comercial: Leonardo Campos</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Director Call Center	1	3.7	
Director Comercial de Proyecto	1	3.6	<b>3.50</b>
Director Comercial de Proyecto	1	3.2	

Tabla 7: Desempeño equipo de Gerencia Comercial: Leonardo Campos.

---

DESEMPEÑO EQUIPO DE CARTERA: ANA MILENA HORLGUIN

---

<b>Desempeño equipo de Cartera: Ana Milena Holguín</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Analista Cartera	7	3.66	
Coordinador Cartera	1	4	<b>3.70</b>

Tabla 8: Desempeño equipo de Cartera: Ana Milena Holguín.

DESEMPEÑO EQUIPO COMERCIAL: RONALD VARGAS Y ALEXANDER  
WILCHEZ

<b>Desempeño equipo Comercial: Ronald Vargas y Alexander Wilchez</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Ejecutivo Comercial	14	4.14	<b>4.14</b>

Tabla 9: Desempeño equipo Comercial: Ronald Vargas y Alexander Wilchez.

DESEMPEÑO EQUIPO CALL CENTER: XIMENA CAMPO

<b>Desempeño equipo Call Center: Ximena Campo</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Agente Call Center	7	3.69	
Supervisor Call Center	1	3.70	
Relacionista	6	3.78	<b>3.72</b>
Recepcionista	1	3.58	

Tabla 10: Desempeño equipo Call Center: Ximena Campo.

DESEMPEÑO EQUIPO CREDITO: LEIDY JIMENA MOTTA

<b>Desempeño equipo Crédito: Leidy Motta</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Recepcionista	1	3.67	<b>3.67</b>

Tabla 11: Desempeño equipo Crédito: Leidy Jimena Motta.

## DESEMPEÑO EQUIPO CONTABILIDAD: YOLANDA CASALLAS

<b>Desempeño equipo Contabilidad: Yolanda Casallas</b>			
<i>Nombre del Cargo</i>	<i>Empleados por cargo</i>	<i>Promedio por cargo</i>	<i>Desempeño del equipo</i>
Asistente Contable	1	4.08	<b>4.08</b>

Tabla 12: Desempeño equipo Contabilidad: Yolanda Casallas.

## GRÁFICO POR EQUIPOS DE TRABAJO

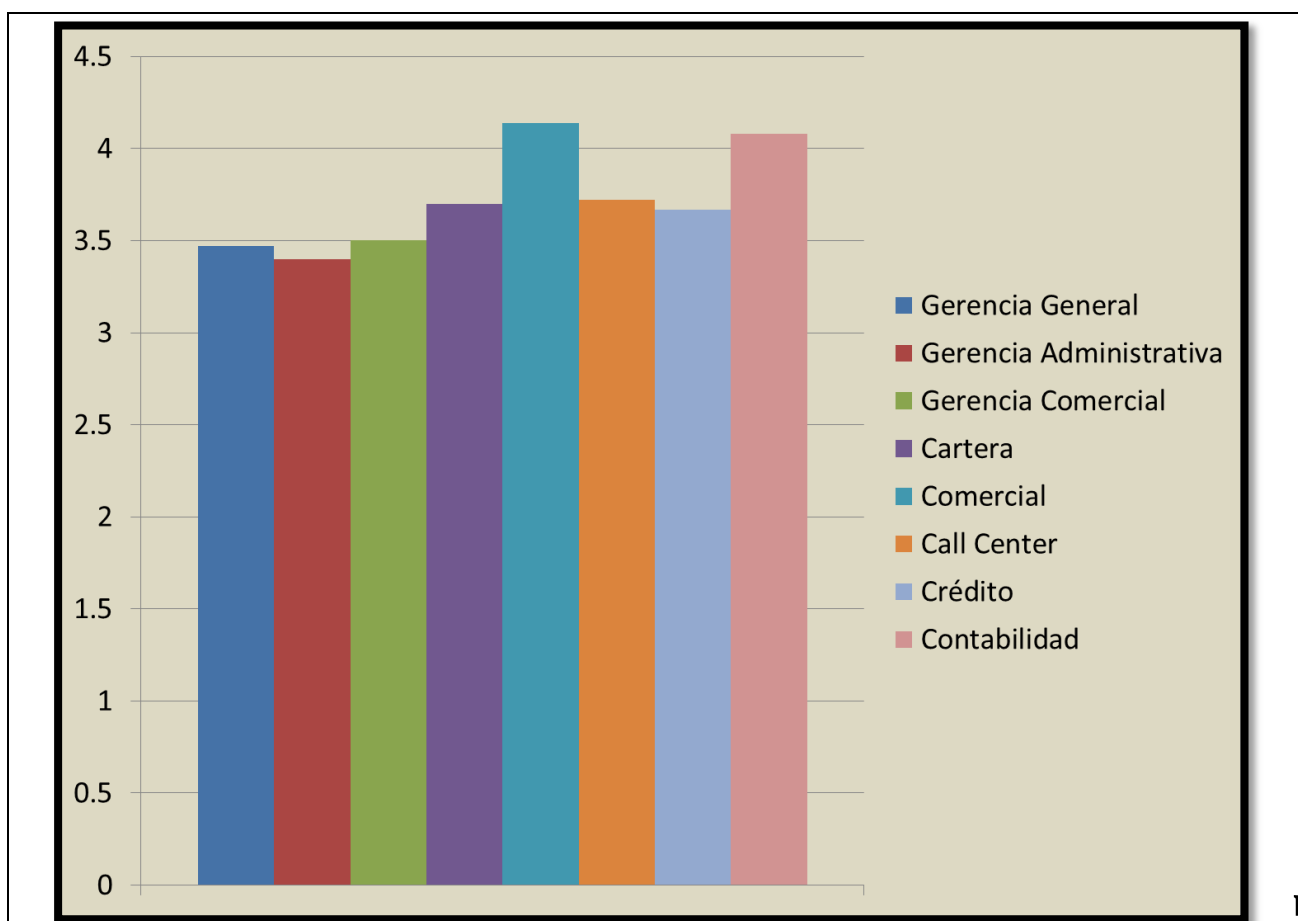


Gráfico 7: Desempeño equipos de trabajo.

**Análisis:**

El resultado del análisis por equipos nos permite determinar que todos los equipos se encuentran con calificaciones de Aceptable y Sobresaliente, lo que muestra que no existe ninguna parte esencial de la empresa que se pueda considerar como una debilidad. Tal como se evidenció anteriormente, los equipos de la dirección de la organización son los que presentan puntajes más bajos, algo que debe ser tenido en cuenta y se deben buscar soluciones para mejorar este aspecto, ya que deberían ser los equipos que lideraran la evaluación de desempeño. Es importante recalcar la labor del equipo Comercial, que obtuvo el mayor puntaje (4.14), y aunque el equipo de Contabilidad también tiene un puntaje superior a 4, se debe tener en cuenta que dicho equipo sólo está compuesto por un colaborador.

## CONCLUSIONES

---

- En el desarrollo de este trabajo, logramos analizar cada uno de los aspectos relacionados con los factores estratégicos de la empresa Master Key, y además aquellos factores de éxito para lograr ser una empresa sólida y de calidad.
- Observamos las amenazas y debilidades en que está inmersa la organización, así mismo como las fortalezas y Oportunidades para lograr el modelo o plan de acción que debería seguir la empresa. En este orden de ideas, se enfocaría en sus objetivos, misión y visión. Identificando estos factores se pudo visualizar que se debía de optimizar o eliminar para mejorar cada proceso al interior de la empresa. Como también planes de contingencia para disminuir o evitar el impacto de nuevos competidores.
- Observamos las grandes alternativas de crecimiento de la empresa, por esta razón, deberían incursionar en la ejecución de nuevas líneas de productos, como recetas de cocina, enseñarle a las personas de la tercera edad a manejar todas las herramientas tecnológicas, etc.
- Observamos las grandes falencias que tiene la organización en cuanto a la falta de organización en los procesos internos de la empresa como tal, también la falta de compromiso de algunos colaboradores de la misma.
- Con la implementación de las estrategias propuestas en el departamento de recursos humanos después de evaluar cada uno de los ámbitos tanto externos como internos, en la medida que se vayan implementando cada una de estas se podrá llegar a unos resultados bastante buenos, que ayuden a la empresa con ese nivel de crecimiento que viene mostrando unos años atrás.

- El resultado general de la organización es bueno pues obtuvo un puntaje de 3.72 sobre 5; es decir de un 74,4%. La organización obtiene un resultado muy cercano a ser sobresaliente.
- Al realizar el análisis de los puntajes por tipo de cargo, encontramos los más destacados son los cargos administrativos con un puntaje promedio de 4.0 (80%); los cargos operativos se encuentran en el medio con un puntaje de 3.7 (74%), mientras que los directivos obtienen el puntaje promedio más bajo con 3.5 (70%), un dato al que se le debe prestar atención pues en una organización los directivos son los líderes y las cabezas a seguir, por lo que deberían tener los mejores resultados de desempeño.
- Todos los equipos de trabajo de la empresa Master Key se encuentran con calificaciones de Aceptable y Sobresaliente, lo que muestra que no existe ninguna parte esencial de la empresa que se pueda considerar como una debilidad.
- La mayoría de los empleados de la organización, el 85.2%, obtuvieron un puntaje Aceptable o Sobresaliente, con calificaciones entre 3.0 y 4.5, lo que en términos generales se puede interpretar como satisfactorio; a lo que se le suma que ningún colaborador obtuvo una calificación Deficiente.
- Realizando la gestión del desempeño de la organización, se logrará fortalecer una cultura de alto desempeño en todos los niveles de trabajo, así todos los colaboradores apoyarán la sostenibilidad y competitividad del negocio, a partir de la conexión entre el logro de los objetivos estratégicos y la forma como se gestiona, desarrolla, reconoce y recompensa a los empleados.

- Se debe establecer un modelo de gestión del desempeño que cuente con etapa de planeación de objetivos, ejecución y evaluación; para posteriormente tomar decisiones respecto a los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Banco de la Republica. (2012). Resumen del Informe del Banco de la Republica. Bogotá d.c.

CONPES. (s.f.). Departamento Nacional de Planeacion. Recuperado el 04 de marzo de 2014, de <https://www.dnp.gov.co/CONPES.aspx>

Delta. (s.f.). Delta. Recuperado el 04 de marzo de 2014, de <http://www.deltaasesores.com>

Dian. (21 de Noviembre de 2012). <http://www.dian.gov.co>. Recuperado en 2014.

DNDA. (s.f.). Direccion Nacional de Derechos de Autor. Recuperado el 04 de marzo de 2014, de <http://www.derechodeautor.gov.co>

STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall  
Hispanoamericana S.A 1992

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill,  
Tercera Edición .

## AGRADECIMIENTOS

---

Se hace mención especial de agradecimiento al Profesor Edgar Sarria Campo, quien en cumplimiento de su labor como tutor del proyecto, estuvo presente durante todo el tiempo de elaboración del mismo. Fue de gran importancia la guía que nos brindó y todos los conocimientos que nos compartió.

Por otra parte, también se hace mención especial de agradecimiento al Sr. Jairo Tordecilla y la Sra. Margarita Casallas, quienes como directores de la empresa Master Key, nos brindaron todo el apoyo requerido y acceso a toda la información necesitada durante el proyecto. Además, se agradece a todo el personal de la organización por su apoyo y atención durante el proceso de evaluación de desempeño.

Por último, se agradece a la Universidad Icesi por la prestación de todos los servicios de apoyo necesario para la realización del proyecto de grado.