

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BASADO EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

LUIS EDUARDO CARREÑO MEJÍA

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

MAESTRÍA EN GESTION DE INFORMACIÓN

Bogotá D.C.

2015

DISEÑO DE UN SISTEMA DE INDICADORES BASADO EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL, PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES

LUIS EDUARDO CARREÑO MEJÍA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

DIRECTOR

PhD. OSWALDO CASTILLO NAVETTY

ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

Bogotá D.C.

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá D.C. Julio 2015

Tabla Contenido

Índice de figuras	8
Lista de tablas	9
1. Introducción	10
1.1. Antecedentes	11
1.2. Justificación e importancia del trabajo	15
1.3. Objetivo general	15
1.4. Objetivos específicos.....	16
1.5. Metodología	16
2. Inteligencia de negocios.....	18
2.1. ¿Qué es inteligencia de negocios?.....	18
2.2. Algunas tecnologías o herramientas que facilitan la inteligencia de negocios	19
2.2.1. Gestión de Conocimiento.	20
2.2.2. Bodega de Datos.....	20
2.2.3. Minería de datos.	21
2.2.4. Sistemas de soporte a las decisiones.....	21
2.3. Capacidades de la inteligencia de negocios	23
2.3.1. Memoria organizacional.....	23
2.3.2. Integración de la información.....	24

2.3.3. Creación de información y conocimiento.....	24
2.3.4. Presentación.....	25
3. El Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard.....	26
3.1. Definición.....	26
3.2. Perspectivas.....	28
3.2.1. Financiera.....	29
3.2.2. Clientes.....	30
3.2.3. Procesos Internos.....	32
3.2.4. Aprendizaje y crecimiento.....	34
4. Empresa de Servicios Temporales.....	37
4.1. Definición.....	37
4.2. Actores.....	37
4.2.1. Empresa usuaria.....	37
4.2.2. Trabajadores en misión.....	39
4.3. Casos en que es posible la contratación por medio de EST.....	39
4.4. Póliza de cumplimiento de obligaciones laborales.....	40
4.5. Diagnóstico del sector desde la óptica de los empresarios.....	41
4.6. Otras formas de contratación.....	41
5. Indicadores.....	42
5.1. Objetivos de un indicador.....	42

5.2. Tipos de indicadores.....	43
5.3. Construcción de indicadores	45
5.4 Indicadores y su relación con el Cuadro de Mando Integral	48
5.4.1. CMI y la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión....	49
6. Cuadro de Mando Integral para Empresas de Servicios Temporales	51
6.1. Fase planeación estratégica	51
6.2. Fase - marco CMI.....	54
6.2.1. Perspectiva Financiera.	54
6.2.2. Perspectiva de clientes.	55
6.2.3 Perspectiva – Procesos Internos.	57
6.2.4. Perspectiva – Aprendizaje y crecimiento.	59
6.2.5. Sostenimiento en un EST.	60
7. Diseño del Cuadro de Mando Integral en la EST Alternos S.A.S.	63
7.1. Fase Planeación Estratégica	63
7.2. Fase – Marco CMI.....	66
Conclusiones	73
Trabajo futuro	75
Bibliografía	76
Anexo 1 - Las grandes estrategias.....	78
Anexo 2 – Comparación EST con otras formas de contratación	79

Anexo 3 – Descripción de los indicadores..... 81

Anexo 4 – Las Cinco Fuerzas de Porter analizadas en el Sector del Servicio Temporal 90

Índice de figuras

Figura 1 – El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Adaptado de Kaplan & Norton (2002).....	29
Figura 2. Perspectiva Cliente, indicadores centrales. Tomado de Kaplan & Norton (2002).....	32
Figura 3. Cadena genérica de valor. Tomado de Kaplan & Norton (2002).....	34
Figura 4. Estructura de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Tomado de Kaplan & Norton (2002).....	35
Figura 5 - Ejemplo de relación causa y efecto entre las perspectivas. Basado de Kaplan & Norton (2002).....	36
Figura 6. Matriz de mejoramiento continuo	46
Figura 7. Mapa Estratégico base para una Empresa de Servicios Temporales.....	62
Figura 8. Objetivos Estratégicos preliminares	67
Figura 9 – Mapa Estratégico de Alternos S.A.S.	70
Figura 10 –CMI de Alternos SAS.....	72

Lista de tablas

Tabla 1. Diferencias entre BI y otras tecnologías relacionadas	22
Tabla 2. Valores de la póliza según número de trabajadores.....	40

1. Introducción

Según el decreto 4369 (2006), define a las Empresas de Servicios Temporales, como aquellas que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por las Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

Estas organizaciones tienen su objeto social definido por la ley, el cual no les permite desarrollar otras actividades, esto hace que sean dependientes de la normatividad y esta misma influye sobre su desarrollo y funcionamiento.

Alternos SAS, es una Empresa de Servicios Temporales que se dedica al envío de trabajadores en misión a empresas usuarias (clientes), se encuentra radicada en la ciudad de Cúcuta, y fue fundada en el mes de agosto del 2011. Ha podido crecer y aprender desde sus inicios hasta la actualidad. En este momento, es una organización que produce mucha información, relativa a su tamaño y además acaba de pasar a una fase de sostenimiento, siendo necesario un replanteamiento estratégico. Lo anterior, junto a la gran cantidad de información que lo respalda, influyó en la decisión por parte de la empresa de implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual requiere de un diseño previo para ponerlo en marcha.

El CMI, es una herramienta creada por Kaplan y Norton (2002), en el que se traduce la estrategia de la organización en objetivos estratégicos y medidas enmarcadas en cuatro perspectivas

(Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento) y de este modo se genera un enfoque global, que no es solo financiero, sino que incluye medidas intangibles como son las relacionadas a la satisfacción del cliente, el talento humano, los sistemas de información, entre otras.

La presente tesis propone un marco base que las Empresas de Servicios Temporales pueden tener en cuenta para enmarcar su estrategia, teniendo en presente las reglas de juego que impone el sector al que pertenecen. Este marco es presentado en un capítulo exclusivo, y fue construido a partir del diseño del CMI en la empresa objeto de investigación, estudios del sector (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009), y la teoría vigente para el CMI y la construcción de indicadores.

El último capítulo, expone el diseño del CMI para la empresa Alternos SAS, mostrando la aplicación de los diferentes conceptos tratados en la tesis, para el diseño de una herramienta de apoyo a la toma de decisiones, que pueda ser implementado en el futuro y permita dar seguimiento a la estrategia de la organización, aprovechando la información que construye día a día.

1.1. Antecedentes

Alternos SAS es una organización nueva, pero tiene su núcleo de operaciones subcontratada, por una empresa del mismo grupo empresarial, llamada Galénica Empresarial SAS. Esta tiene una unidad de negocios enfocada en administración de personal, que cuenta con experiencia de 12 años y se encarga de todos los procesos de la empresa de servicios temporales, exceptuando

administración general, actividades comerciales y de salud ocupacional. Por lo tanto desarrolla selección, elaboración y pago de nóminas, reportes de accidentes de trabajo, afiliaciones a seguridad social Integral, entre otras actividades. Este modo de operar ha permitido que la empresa pueda crecer progresivamente, guardando un equilibrio entre los ingresos y los gastos de operación.

Los procesos que no están subcontratados con Galénica Empresarial SAS, son los de salud ocupacional, administración general y fuerza comercial. El primero está a cargo de una empresa externa especializada en salud ocupacional, que se encarga de actividades, como son: exámenes médicos e investigaciones de accidentes de trabajo. Por otro lado, el área comercial, se encarga de buscar nuevos clientes. El contacto con el cliente, se hace por medio de los coordinadores de personal, que es el cargo que tiene a cargo el contacto permanente con actuales o nuevos clientes.

En el primer año, la empresa logró obtener y mantener aproximadamente 130 trabajadores en misión, cantidad acorde a lo planificado. De igual manera, la empresa ejecutó los procesos esenciales sin una inversión significativa en procesos internos. Para el tercer año logró aumentar hasta 380, crecimiento que se ha conseguido gracias al modelo de negocio, capital de trabajo y a la calidad del servicio ofrecido.

La gerencia general, se encarga de poner en marcha las estrategias, la actual es alcanzar 500 trabajadores en misión, traducidos en 1000 salarios mínimos aproximadamente para el nicho de clientes que se tiene actualmente. El crecimiento de este tipo de empresas, está restringido por el capital de trabajo líquido, la personalización del servicio y las actividades comerciales para retener a los clientes. Debido a que la empresa espera un crecimiento, esta debe buscar financiación, ya sea por medio de nuevos socios o solicitud de créditos con entidades financieras.

Al comenzar operaciones la organización adquirió una nueva licencia de un software contable – nómina de origen local. Este software permite registrar las operaciones diarias de la compañía, gestionar la cartera, calcular nómina, calcular seguridad social, gestionar las hojas de vida de los trabajadores, entre otras operaciones esenciales. Por el tipo de organización, el cual implica una alta concentración en las actividades relacionadas a la gestión de recurso humano, cálculo de nómina, prestaciones sociales y seguridad social, se genera una concentración en el módulo de nómina. Pero su modo de operación, trae consigo la creación de islas de información, generadas por diferentes períodos de pagos (quincenal y mensual), y por diferentes empresas. La primera ocurre por la propia arquitectura del software, mientras la segunda se genera, por el modo de operar del grupo empresarial.

Actualmente y por disposiciones legales, la compañía debe generar informes trimestralmente para el Ministerio de Trabajo (MinTrabajo). Estos se elaboran a partir de unos reportes especiales desde cada islas de información, y juntándolos en una hoja de cálculo de Excel, para aplicar tablas dinámicas. De igual modo, con la Resolución 228 (2013), mediante la cual se establece los obligados a presentar información exógena correspondientes a la vigencia del año 2014, el cual obliga a reportar información sobre nómina y liquidación de prestaciones sociales, con requisitos técnicos que demandan estándares para la gestión de los datos. Esta última ha sido aplazada por la resolución 219 del 31 de octubre de 2014, debido a que tanto la DIAN como las empresas, requieren mayor tiempo para realizar las adaptaciones al sistema y poder elaborarla, pero deja en firme el interés del estado de requerir esa información detallada. De este modo la empresa encuentra, que de sus sistemas actuales, puede generar aún más información, que en

primera medida son para cumplimiento legal, pero que pueden ser redireccionadas para ser una fuente útil y valiosa para el proceso de toma de decisiones.

Con lo anterior, la organización se ha percatado del papel importante de la información, y que sus esfuerzos para generarla y mantenerla no solo debe quedarse para cumplir con los diferentes requerimientos por parte de los clientes y el estado. Por tal motivo ha mostrado su interés en usarla para el proceso de toma de decisiones estratégicas a nivel de la gerencia general.

La empresa desde que inició sus operaciones, ha funcionado bajo objetivos y metas sencillas fijadas por la gerencia. Estas han sido enfocadas a un aumento de volumen de ventas, en este caso un aumento en el número de clientes hasta alcanzar la cobertura por capital de trabajo, es decir, en el que se pueda mantener un flujo de efectivo funcional sin comprometer las obligaciones financieras que pueda adeudar en un espacio de tiempo.

Desde principios del año 2014, la cobertura por capital está alcanzando los topes máximos, y por lo tanto no se puede crecer como se venía haciendo, debido a que se necesita mayor capital para no comprometer el cumplimiento de los contratos vigentes, además se necesita optimizar los recursos actuales. Lo anterior requiere la definición de una nueva estrategia y por ende nuevos objetivos, acordes a la situación actual, que no solo se enfoquen en un ámbito financiero, sino que aborden otros. Por tal motivo la organización, está interesada en el uso del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) porque aborda diferentes perspectivas organizacionales (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) para la gestión estratégica de la empresa.

1.2. Justificación e importancia del trabajo

La organización se verá beneficiada, al contar con el diseño, el cual puede implementar, para aprovechar las ventajas que trae el cuadro de mando integral en las organizaciones. Y de este modo, proceder a una implementación en el futuro.

La inteligencia de negocios y el cuadro de mando integral, son campos de conocimiento de interés para el autor y su profundización en ellos.

La gerencia requiere de fuentes de información, como base para la toma de decisiones. Debido a que demanda, no solamente la información contable, sino también de nóminas, contratos, y accidentes de trabajo de los trabajadores en misión. Es por este motivo, que se propone aplicar conceptos de inteligencia de negocios, con el fin de explotar en mayor medida la información que se encuentra dentro de la organización.

El presente trabajo tiene una importancia, al proponer un diseño genérico de un sistema de indicadores para el apoyo de la gestión estratégica, por el cual, puede ser tomado como base para los diseños e implementaciones de cuadros de mando integral o herramienta para la gestión estratégica, en empresas del sector de servicios temporales. Por otro lado se propone una nueva perspectiva, al nivel de procesos internos, llamada sostenibilidad, que tiene como eje, garantizarla permanencia en el tiempo, de este tipo de organizaciones.

1.3. Objetivo general

Diseñar un sistema de indicadores para apoyar la gestión estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral, para una Empresa de Servicios Temporales.

1.4. Objetivos específicos

1. Identificar objetivos estratégicos relacionados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en la empresa Alternos SAS.
2. Identificar objetivos genéricos para empresas del sector de servicios temporales.
3. Diseñar indicadores para medir los objetivos establecidos en las diferentes perspectivas.
4. Analizar y diseñar relaciones entre los distintos sistemas de información, con el fin de generar la integración necesaria para construir el sistema de monitoreo.

1.5. Metodología

Como punto de partida, se realiza una revisión documental del entorno de los servicios temporales, con el fin de entender el objeto de estudio. Posteriormente se adentra en las teorías acerca de la inteligencia de negocios, el cuadro de mando integral e indicadores, que sirven de marco para entender y ejecutar paso a paso, los objetivos plasmados en la tesis.

El trabajo cuenta con dos fases, en la primera se diseña un cuadro de mando integral preliminar para la empresa de servicios temporales Alternos SAS, de acuerdo a las directrices desarrolladas por Kaplan y Norton (2002). Se hacen las siguientes actividades, en el siguiente orden:

1. Traducir la visión
2. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
3. Definir de manera preliminar las medidas para los objetivos estratégicos.
4. Diseñar los indicadores para cada objetivo.
5. Describir las posibles metas cada indicador.
6. Vinculación de las medidas con las bases de datos y los sistemas de información.

Las anteriores actividades se desarrollan en talleres y entrevistas, con el gerente, subgerente y el autor de la tesis. El método se basó en el artículo de Kaplan y Norton (1993).

Una vez se obtiene el primer bosquejo del cuadro de mando integral, con sus objetivos, indicadores y posibles metas. Se inicia la segunda fase, que consiste en identificar un esquema base para el sector de servicios temporales, en el cual, basándose en el caso de estudio de la empresa Alternos SAS, investigación del sector, se obtiene un acercamiento útil para otras empresas del sector.

2. Inteligencia de negocios

2.1. ¿Qué es inteligencia de negocios?

La inteligencia de negocios (Business Intelligence, BI por sus siglas en inglés), es un término que ha sido definido de varias formas por distintos autores, tales como:

La inteligencia de negocios es un conjunto de tecnologías y procesos que permiten a las personas de todos los niveles en una organización, tener acceso a datos y su análisis. Sin personas para interpretar información y actuar con base a ella, la inteligencia de negocios nada logra. Por esta razón, la inteligencia de negocios es menos sobre tecnología que creatividad, cultura e individuos considerando la información como un activo crucial. La tecnología posibilita la inteligencia de negocios, pero a veces, demasiada importancia puesta en la tecnología puede sabotear iniciativas de inteligencia de negocios. Son las personas quienes harán de los esfuerzos de BI un enorme éxito o un profundo fracaso (Howson, 2008).

“La inteligencia de negocios provee a los tomadores de decisiones con valiosa información y conocimiento de diferentes fuentes de datos, ya sean, estructuradas o no estructuradas” (Sabherwal & Bercerra-Fernandez, 2011).

Business Intelligence (BI) es un término paraguas que abarca los procesos, las herramientas, y las tecnologías para convertir datos en información, información

en conocimiento y planes para conducir de forma eficaz las actividades de los negocios. BI abarca las tecnologías de datawarehousing los procesos en el ‘back end10’, consultas, informes, análisis y las herramientas para mostrar información (estas son las herramientas de BI) y los procesos en el ‘frontend (The Datawarehouse Institute, 2011).

Si bien, se pueden encontrar muchas más definiciones, también se ha optado por definir Inteligencia de Negocios, a partir de su fin o valor final, es decir:

“La inteligencia de negocios permite a las personas de todos los niveles de una organización tener acceso, interactuar y analizar información para administrar el negocio, mejorar el rendimiento, descubrir oportunidades y operar eficientemente” (Howson, 2008).

Entonces, el resultado de usar BI, se traduce en información y conocimiento explícito, y este debe ser usado para diferentes actividades relacionadas a la toma de decisiones. En muchos casos, pasa a segundo plano la manera como se obtiene, debido a que existen diferentes tecnologías, que en diferentes combinaciones pueden ayudar a obtener esos resultados. Pero si no se logra el objetivo principal del BI, simplemente se estaría quedando en tecnologías, herramientas o intentos de BI.

2.2. Algunas tecnologías o herramientas que facilitan la inteligencia de negocios

Es muy común que se use el término de BI para describir o citar otras herramientas o tecnologías de la información, y de este modo se genera confusión en las personas poco familiarizadas el

tema o que están investigando acerca de BI. Por tal motivo, es pertinente definir otras herramientas o tecnologías, y diferenciarlas de BI.

2.2.1. Gestión de Conocimiento.

La gestión de conocimiento (Knowledge Management, KM en sus siglas en inglés) se enfoca en crear, compartir y aplicar conocimiento. Ese conocimiento puede ser tácito o explícito (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2011).

“El conocimiento que puede ser expresado con palabras y números, y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, formulas científicas, procedimientos codificados o principios universales” (Alegre Vidal, 2004).

Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, en forma de experiencias o factores intangibles (Creencias, perspectivas). Este conocimiento es difícilmente exportable a un lenguaje formal, debido en parte a su carácter subjetivo.

BI se diferencia de la KM, en varios aspectos. El punto de partida de BI son los datos y la información, por otro lado, KM tiene como entradas la información y el conocimiento. Como resultados, BI tiene información y conocimiento explícito, mientras en KM es conocimiento, transformación de conocimiento, etc. Es importante destacar que esas dos tecnologías se complementan, debido a que las salidas de una, pueden ser las entradas de la otra. Solo el conocimiento explícito puede ser directamente utilizado por BI (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2011).

2.2.2. Bodega de Datos.

“La bodega de datos (Data Warehouse) es un único repositorio lógico para los datos de la organización. Este se construye a partir de la integración de diferentes sistemas de información

dentro de la organización, a través de herramientas para la extracción, transformación y carga de datos (Extract, Transform, Load, ETL)” (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2011).

2.2.3. Minería de datos.

De acuerdo a (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2011), la minería de datos se refiere al proceso de descubrir patrones o relaciones ocultas dentro de los datos almacenados en forma electrónica (base de datos, Data-Warehouse, Sistemas Transaccionales, etc.).

2.2.4. Sistemas de soporte a las decisiones.

Estos sistemas están enfocados en soportar o automatizar el proceso de tomas de decisiones en las organizaciones. Estos usan datos como fuente principal, ya sean provenientes de los sistemas transaccionales o de una bodega de datos. Si bien esta tecnología parece ser BI, la diferencia radica, en que se basa en datos internos y estructurados únicamente, mientras BI usa dentro de sus fuentes los datos no estructurados así como datos externos a la organización.

La Tabla 1 se resume las diferencias entre inteligencia de negocios, gestión de conocimiento, bodega de datos, minería de datos y sistemas de soporte a la toma de decisiones.

Tabla 1. Diferencias entre BI y otras tecnologías relacionadas

	Inteligencia de negocios	Gestión de conocimiento	Bodega de datos	Minería de Datos	Sistemas de soporte a la toma de decisiones
Entradas	Datos e información.	Datos, información y conocimiento.	Datos de diferentes fuentes.	Datos	Datos, información y conocimiento.
Naturaleza de las entradas	Interna y/o externa.	Interna y/o externa.	Interna Estructurada	Interna Estructurada	Interna o externa. Estructurada
	Estructurado y/o no-estructurado	Estructurado y/o no-estructurado			
Salidas	Información y conocimiento explícito.	Conocimiento tácito y explícito.	Datos de manera lógica y en un único repositorio.	Información	Recomendaciones
Componentes	Tecnologías de la información.	Tecnologías de la información, mecanismos sociales.	Tecnologías de la información.	Tecnologías de la información	Tecnologías de la información.
Usuarios	Toda la organización	Toda la organización	Personal de TI	Personal de TI o entrenados en TI.	Usuarios específicos.

Nota: Tomada y traducida de Sabherwal y Becerra-Fernandez (2011)

2.3. Capacidades de la inteligencia de negocios

Según Sabherwal y Becerra-Fernandez (2011), una solución de BI, la cual se caracteriza por todo el proceso necesario para crear información y conocimiento para facilitar la toma de decisiones, esta soportada por las capacidades de BI, que a su vez están respaldadas por herramientas o tecnologías de BI. Si bien, para que exista inteligencia de negocios, importante que cada una de las capacidades, sea cubierta. Las capacidades son: Memoria organizacional, integración de la información, creación de información y conocimiento y presentación.

2.3.1. Memoria organizacional.

La memoria organizacional se refiere a la historia de la organización, incluyendo datos, información y conocimiento explícito. Estas pueden ser de carácter estructurado o no estructurado. Los datos e información estructurada, se encuentran en las diversas bases de datos dentro de la organización, mientras el conocimiento explícito, se halla en bases de conocimiento, wikis, etc. Por otro lado, lo no estructurado se encuentra en correos electrónicos, informes, videos, presentaciones, documentos, etc.

Si bien, la memoria organizacional, se concentra en la forma como esos datos, información y conocimiento son almacenados en algún medio dentro de la organización, que pueda ser accedido en el futuro. Esta no incluye la integración de estos, ni el registro de fuentes externas, pues esta tarea le corresponde a otra capacidad.

Algunas tecnologías que soportan esta capacidad son:

- Sistemas transaccionales
- Sistema de planificación de recursos empresariales (*Enterprise Resource Planning*, ERP)

- Bodegas de datos
- Gestor de contenido empresarial (*Enterprise Content Management*, ECM)

2.3.2. Integración de la información.

Frecuentemente los datos e información estructurada se encuentran en varios sistemas transaccionales, desconectados y en muchos casos, incompatibles. La capacidad de integración de la información se refiere a la habilidad de sintetizar contenidos de diversas fuentes, con el fin de producir nueva información y conocimiento, Lo anterior incluye datos, información y conocimiento, ya sea estructurado o no. Las entradas son la memoria organizacional y contenido externo proveniente de eventos o producciones de otras organizaciones.

Algunas características asociadas a la integración son: monitoreo de tendencias de negocios, benchmarking, exploración de datos y el ETL.

2.3.3. Creación de información y conocimiento.

El objetivo de esta capacidad es producir nuevo conocimiento que será útil para el proceso de toma de decisiones, a base de los resultados arrojados por la memoria organizacional y la integración de la información.

Esta capacidad puede producir tres tipos de salidas:

1. Una descripción de lo que está pasando, enfocado a identificar tendencias o patrones partir de los datos e información.
2. Entender lo que está pasando, es decir identificar la causa de por qué está sucediendo los eventos.
3. Predecir el futuro, el cual dependería de un modelo desarrollado a partir de eventos pasados.

Las salidas anteriores son útiles tanto para la creación de conocimiento como para el proceso de toma de decisiones.

Algunas tecnologías que soportan esta capacidad son:

- La minería de datos
- Analítica de negocios
- Soporte a la toma de decisiones en tiempo real

2.3.4. Presentación.

Si bien, la anterior capacidad facilita el proceso de toma de decisiones o aprendizaje, esta debe ser entregada a los usuarios de una manera amigable y personalizada. El objetivo es ser el punto de contacto entre la solución de BI y el usuario. Por lo tanto se enfoca en la presentación apropiada de la información y conocimiento, de manera sencilla, en formatos especiales, como por ejemplo: por roles, tareas, nivel de la organización, áreas, etc.

Algunas tecnologías que soportan esta capacidad son:

- Procesamiento analítico en línea (*Online Analytical Processing, OLAP*)
- Reportadores gráficos
- Tableros de control o instrumentos (*Dashboards*)
- Cuadros de mando (*Scorecards*)
- Gestión de rendimiento Empresarial (*Business / Corporate Performance Management BPM/CPM*).

3. El Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard

3.1. Definición

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002).

Si bien, la anterior es la definición dada por los autores, ellos prefieren describirla de acuerdo a las ventajas y/o usos que trae la implementación del CMI, en las organizaciones, entre las que destaca:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella

- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002)

El CMI tiene sus inicios a principios de los años 90, como un estudio a doce empresas líderes en sistemas de medida de rendimiento. En estas se encontraron dificultades que tenían los directivos con respecto a la contabilidad financiera y a los diferentes sistemas de medición del rendimiento, basados en medidas financieras, ya sean mensuales, trimestrales o anuales.

Si bien los hechos financieros pueden mostrar la situación de la empresa, en parte siguen siendo deficientes para mostrar otros aspectos, más relacionados con los activos intangibles, la mejora continua y la innovación. En respuesta a lo anterior, Robert Kaplan y David Norton crearon el CMI, que es un nuevo sistema de medición del rendimiento global, que busca un equilibrio entre las nuevas medidas no-financieras y las financieras para proporcionar una visión global de las empresas, siendo esta la necesidad real de los directivos de las compañías.

El CMI es una herramienta que trasciende y busca en otros aspectos un complemento idóneo para ver la organización de manera estratégica, estas son conocidas como las perspectivas y son: la financiera, clientes, procesos internos y la de formación y crecimiento.

De igual modo, el “CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro” (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002). Por tal motivo se ratifica al CMI, como una gran herramienta de gestión, para todo los niveles de la organización.

Es importante revisar brevemente cada perspectiva, debido a que es la principal diferencia entre el cuadro de mando integral con respecto a otros tableros de mando. De igual modo Kaplan y Norton (2002), recomiendan la elección de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) para el desarrollo del CMI.

3.2. Perspectivas

Los autores recalcan en las cuatro perspectivas, que interactúan la una con la otra, con el fin de observar de manera global a la empresa, pero también mencionan que no es un limitante, puesto que de acuerdo a las necesidades propias de cada organización, se pueden requerir perspectivas adicionales (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2002). Estas nuevas perspectivas pueden ser derivadas de las cuatro tradicionales del CMI, o ser independiente a estas, de este modo permite que el cuadro de mando integral, pueda ser usado por todas las organizaciones.

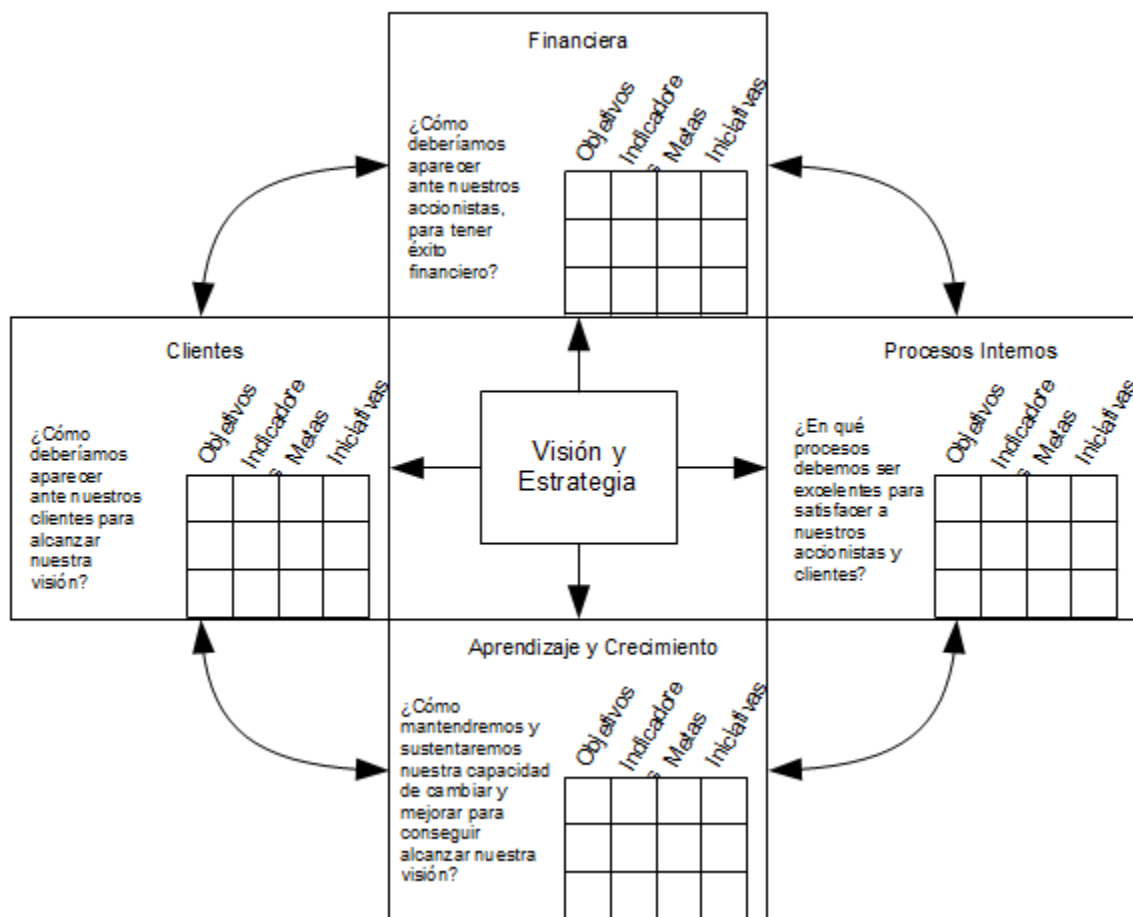


Figura 1 – El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos. Adaptado de Kaplan & Norton (2002)

3.2.1. Financiera.

Esta perspectiva es común, con la mayoría de cuadro de mandos, debido a que son medidas fácilmente mensurables y que tienen que ver con el impacto económico que pueda tener la organización.

Esta perspectiva se centra en medir la rentabilidad, los ingresos y el valor económico para los accionistas. También indica si la estrategia de la empresa, su implantación y su ejecución están contribuyendo a la generación de rendimiento financiero.

Según Kaplan & Norton (2002), la selección de objetivos e indicadores para esta perspectivas no se debe elegir a la ligera, tomando los indicadores tradicionales, sino debe pasar por un proceso de vinculación a la estrategia. Esto quiere decir que cada organización o unidad de negocios debe identificar y ajustar sus indicadores a las fases de su ciclo de vida y deben ser revisados si cambia de fase. Estos ciclos son:

1. Crecimiento: Los objetivos e indicadores estarán alrededor de crecimiento en las ventas y la diversificación de productos.
2. Sostenimiento: Los objetivos e indicadores estarán en torno a la rentabilidad.
3. Cosecha: en esta última los objetos e indicadores estarán enfocados en el flujo de caja y la reducción de capital circulante.

Si bien, el ciclo de vida da una pauta para la elección de posible grupo de indicadores, es la empresa en particular la que define cuales son los objetivos que deberá usar, pues esta última es la que elige la estrategia.

3.2.2. Clientes.

Esta perspectiva se basa en el ¿Cómo nos ven los clientes?, y tiene que ver con las acciones que realiza la organización hacia los clientes, con el fin de captar su atención y por lo tanto obtener ingresos económicos.

De acuerdo a Kaplan & Norton (2002), para desarrollar esta perspectiva es importante entender al cliente, observarlo, y esto se puede lograr a través de un estudio de mercado que identifique en lo posible los siguientes elementos:

1. Segmentos del mercado

2. Preferencia de los clientes (precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio)

Una vez identificado, se procede a alinear la estrategia con el fin de atraer el segmento de mercado deseado y sus necesidades, y se desarrolla la propuesta de valor. De esto se obtiene los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes.

Al igual que las otras perspectivas, cada objetivo debe tener indicadores o medidas para evaluar su avance. Estos indicadores se clasifican en dos grupos: indicadores centrales, e indicadores de la propuesta de valor.

1. Los indicadores centrales miden, la cuota de mercado, el incremento de clientes, la retención de clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del cliente. En la Figura 2, se puede observar un resumen de este grupo de indicadores.
2. Los indicadores de la propuesta de valor, mide los atributos del producto y/o servicios, la relación con los clientes, y la imagen y prestigio.

Los indicadores a usar, son los que estén acorde a los objetivos definidos para la organización.

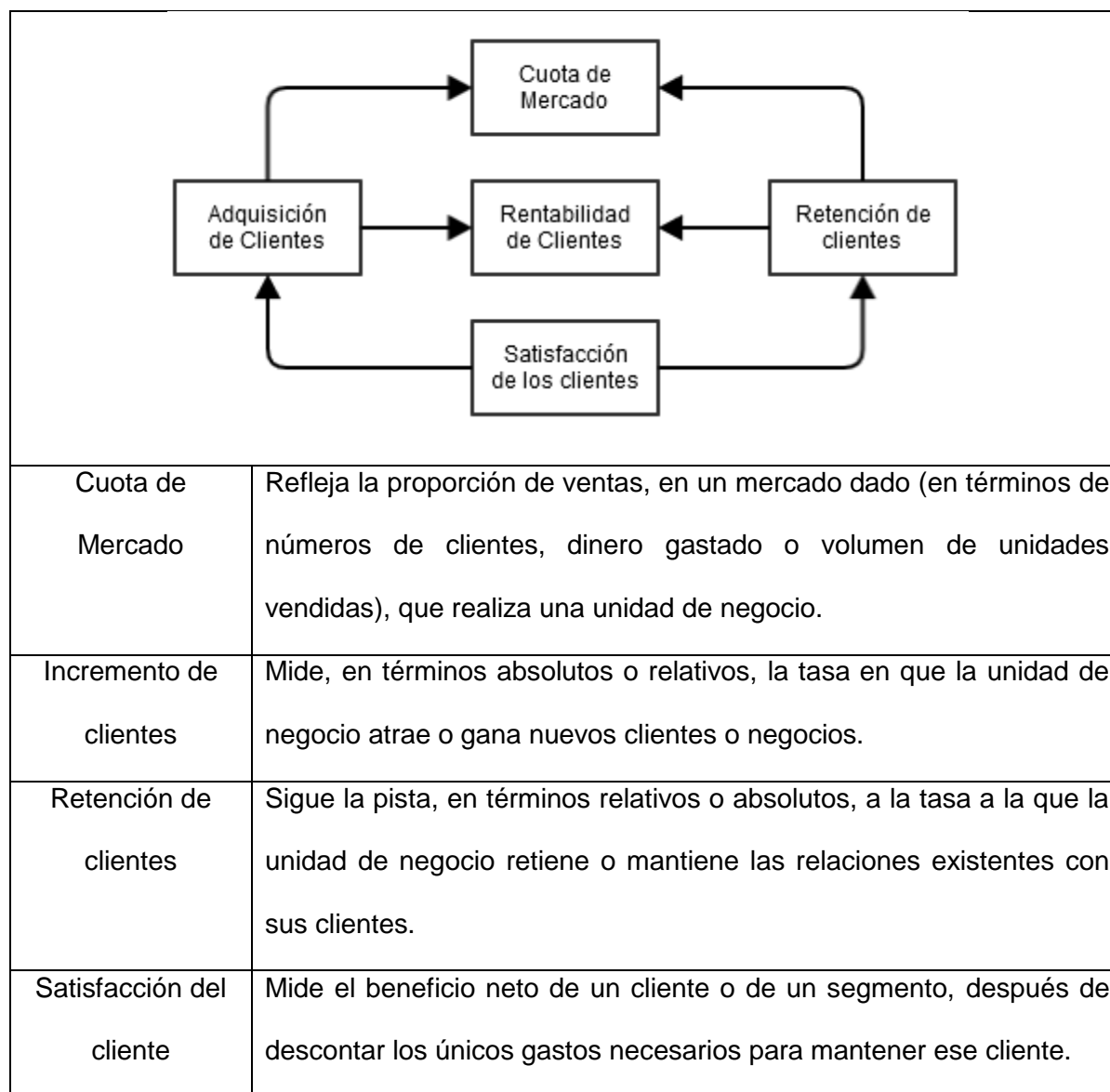


Figura 2. Perspectiva Cliente, indicadores centrales. Tomado de Kaplan & Norton (2002)

3.2.3. Procesos Internos.

Esta perspectiva se centra en las acciones que ejecuta la empresa internamente para conseguir la satisfacción de los clientes y posteriormente los objetivos financieros.

Tradicionalmente dentro de esta perspectiva se encuentra la reducción de los ciclos, la calidad, la productividad y los costos, si bien estas medidas son útiles para el desarrollo de la perspectiva

interna, no son diferenciadoras sino más para permanecer en el entorno competitivo. Por tal motivo Kaplan & Norton (2002), han enfatizado que la perspectiva interna tiene que ser vista, alrededor de los procesos críticos que generan valor para el cliente, y son estos los que definirán los objetivos e indicadores que propicien las necesidades de los clientes. Estos procesos son agrupados en la cadena de valor del proceso interno.

La cadena de valor del proceso interno (Figura 3), es un modelo o marco para la identificación de los objetivos estratégicos de ámbito interno, evaluando los siguientes procesos que generan valor al cliente:

1. Proceso de Innovación: tiene que ver con la identificación de los nuevos mercados, clientes y sus necesidades, y posteriormente en el diseño y desarrollo de los productos y/o servicios para atenderlos.
2. Proceso operativo: este enfatiza en toda la cadena de acciones que empiezan desde la solicitud del cliente por el producto/servicio, hasta la entrega de este. Midiendo la eficiencia, consistencia, calidad, oportunidad, etc.
3. Servicio postventa: abarca las actividades después de la venta, como son las garantías, reparaciones, mantenimiento, conciliaciones, entre otras. Estas con el fin de garantizar que los productos y/o servicios, sigan cubriendo las necesidades de los clientes de forma continua. Los indicadores están relacionados a costes, calidad, tiempo de respuesta, entre otros.

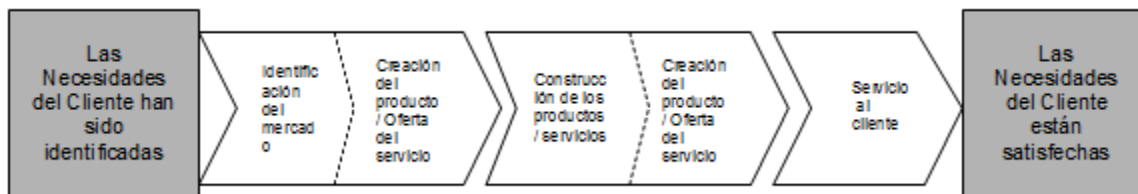


Figura 3. Cadena genérica de valor. Tomado de Kaplan & Norton (2002)

3.2.4. Aprendizaje y crecimiento.

Tiene que ver con la forma en cómo la organización mejora y crece a través del tiempo, con el fin de conseguir los objetivos fijados en las otras perspectivas. Debido al mundo globalizado, y el entorno altamente competitivo de las empresas, las organizaciones deben buscar los modos de mejorar y crecer. Esta perspectiva tiende a ir en contra de los aspectos financieros en el corto plazo, debido a que sus resultados son en dirección al largo plazo.

Según los autores del CMI, al ir implementando las otras tres perspectivas, se encuentran necesidades específicas, que deben ser mejoradas y llenadas por el papel de esta última perspectiva. Igualmente ellos recomiendan trabajarla en torno a tres grupos de objetivos:

- Capacidades de los empleados: en este grupo se encuentra todo lo relacionado al impacto que tiene los trabajadores con la empresa. Mide la satisfacción de los empleados, la retención del empleado y su productividad.
- Capacidades de los sistemas de información: tiene que ver con disposición de la información, en especial, la relacionada directamente con las otras perspectivas. Esta se mide por la oportunidad, exactitud, relevancia, acceso, entre otras, a la información empresarial.

- Motivación, empowerment, alineamiento: tiene que ver con la satisfacción de los empleados y la relación o participación de los empleados, grupos, y/o departamentos, con los objetivos organizacionales.

La relación entre los tres grupos puede ser observador en la Figura 4. De igual modo, se puede observar a manera de ejemplo, las relaciones causa-efecto entre las diferentes perspectivas en la Figura 5.

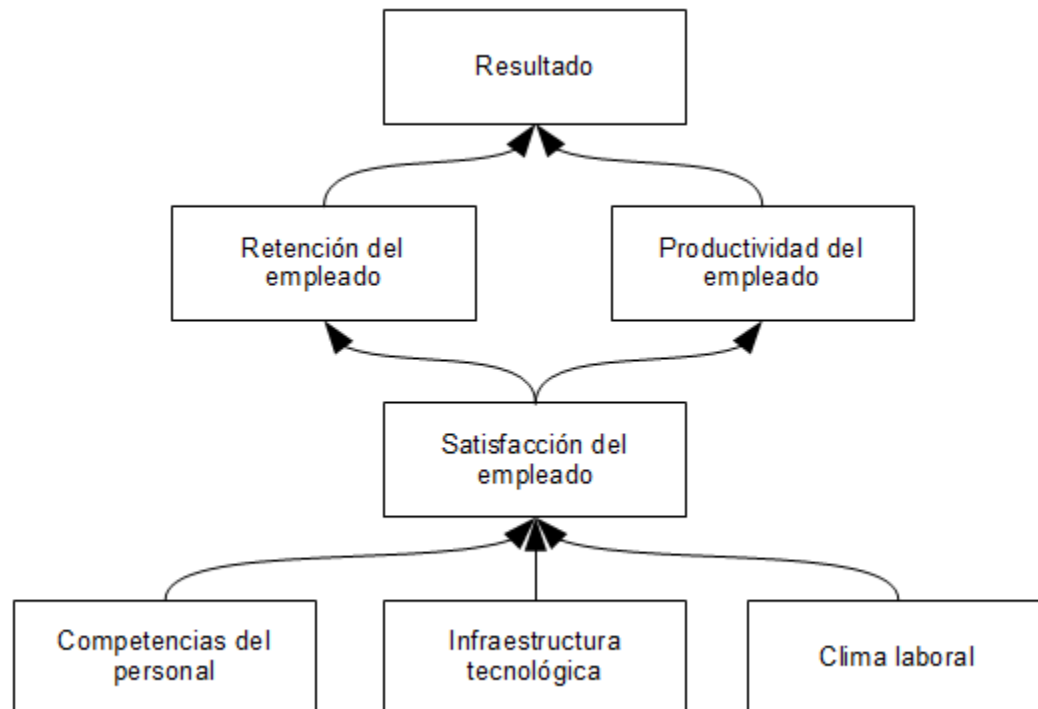


Figura 4. Estructura de los indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Tomado de Kaplan & Norton (2002)

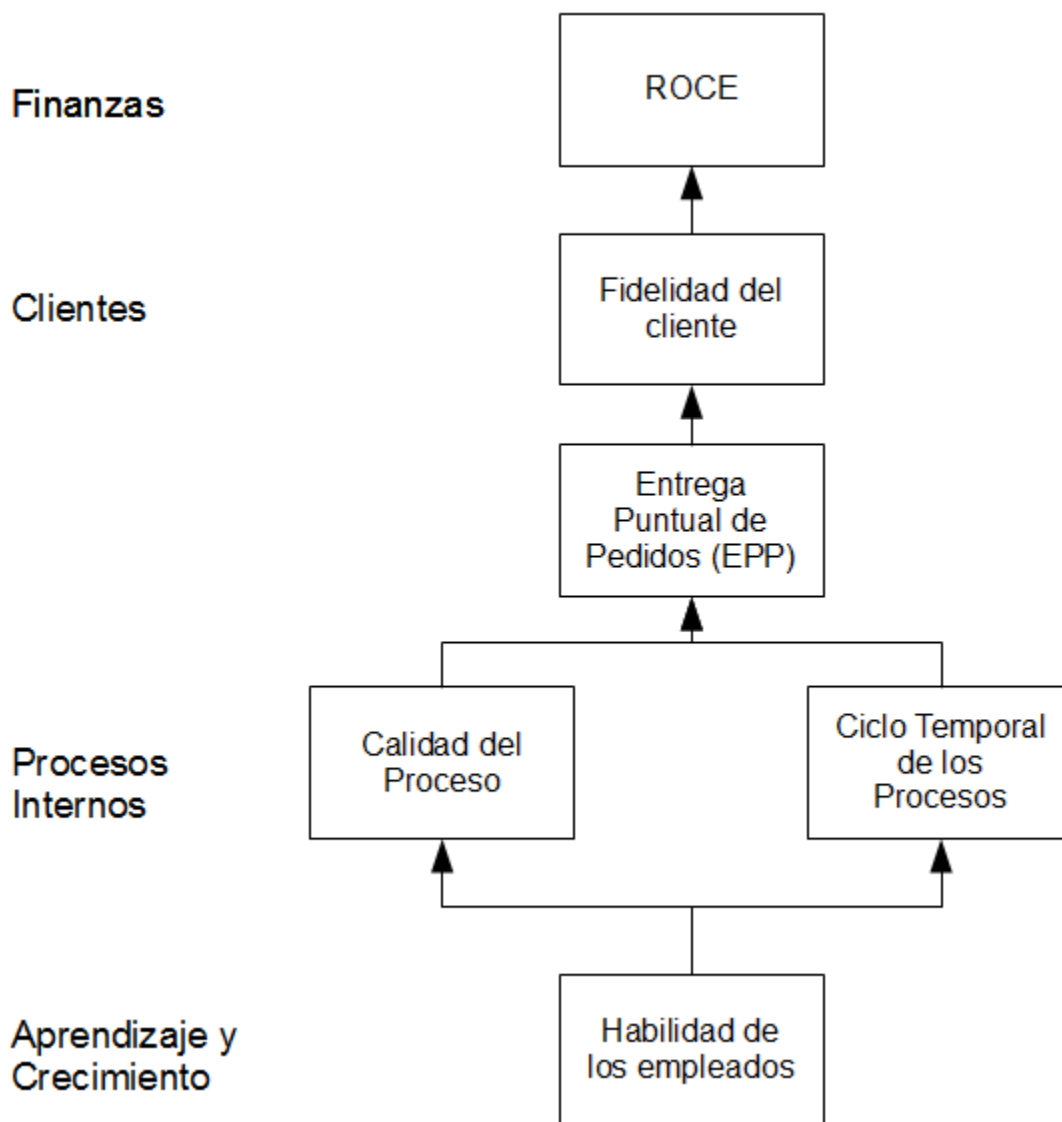


Figura 5 - Ejemplo de relación causa y efecto entre las perspectivas. Basado de Kaplan & Norton (2002)

4. Empresa de Servicios Temporales

4.1. Definición

Como se mencionó anteriormente y de acuerdo al artículo 2° del decreto 4369 (2006), define a las Empresas de Servicios Temporales, como aquellas que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por las Empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

4.2. Actores

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, para diferenciar a las EST de otros tipos o formas de contratación, es entender el papel de los actores, es decir la, la EST, la empresa usuaria y los trabajadores.

4.2.1. Empresa usuaria.

Con la primera definición formal, proveniente del artículo 71 de la Ley 50 (1990), se establece la existencia de una relación jurídica entre la EST y la empresa usuaria, siendo esta concretada mediante un contrato comercial de prestación de servicios, y por lo tanto una relación de carácter

comercial. Además, en la misma ley, establece un mínimo de condiciones para este tipo de contrato, son las siguientes:

1. Constar por escrito.
2. Hacer constar que la empresa de servicio temporal se sujetará a lo dispuesto por la ley para efectos del pago de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargos diurnos y nocturnos, dominicales y festivos.
3. Especificar la compañía aseguradora, el número de la póliza, vigencia y monto con la cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas de servicios temporales con los trabajadores en misión.
4. Determinar la forma de atención de las obligaciones que en materia de salud ocupacional se tiene para con los trabajadores en misión, cuando se trate de las circunstancias establecidas en el artículo 78 de Ley 50 (1990).

Ya Miguel Pérez García (2009), en un análisis más profundo, concluye que, “ La Ley se pone de presente la necesidad del contrato comercial de prestación de servicio temporal, que especifique el tipo de colaboración en la actividad de la usuaria, que es lo que va a dar sentido al contrato laboral con el trabajador en misión, el cual no finaliza por sí solo, sino que lo que justifica la llegada a su término, es que el servicio de colaboración en la actividad de la usuaria haya finalizado, porque esta relación comercial es la que sirve de marco al contrato laboral, el cual tiene vida por aquél que es el que define la misión y el objeto de la relación laboral.”

4.2.2. Trabajadores en misión.

En los artículos 4° y 5°, del decreto 4369 (2006), nos define a los trabajadores en misión, como aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos.

Igualmente la ley es muy clara al incluir a los trabajadores en misión, dentro de la normatividad laboral, es por tal motivo, que tienen derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.

4.3. Casos en que es posible la contratación por medio de EST

La ley es muy clara al establecer, en cuales casos o situaciones, es viable la contratación por medio de EST, lo anterior con el fin de no ser usada como un reemplazo para la contratación laboral directa. Los casos son:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.

3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más.

Parágrafo. Si cumplido el plazo de seis (6) meses más la prórroga a que se refiere el presente artículo, la causa originaria del servicio específico objeto del contrato subsiste en la empresa usuaria, esta no podrá prorrogar el contrato ni celebrar uno nuevo con la misma o con diferente Empresa de Servicios Temporales, para la prestación de dicho servicio (Decreto 4369, 2006).

4.4. Póliza de cumplimiento de obligaciones laborales

Esta póliza es un requisito para poder funcionar una EST, y tiene como fin, garantizar en favor de los trabajadores los salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones, en casos como iliquidez, mora persistente, liquidación, entre otras. Debe ser actualizada anualmente, y debe estar acorde a la siguiente tabla (Decreto 4369, 2006):

Tabla 2. Valores de la póliza según número de trabajadores

Número de Trabajadores	SMLV
Hasta 150	500
151 a 200	600
201 a 250	700
251 a 500	1100
501 a 750	1600
751 a 1000	2000

4.5. Diagnóstico del sector desde la óptica de los empresarios

Para los empresarios, el Sector de servicios temporales ofrece las siguientes ventajas (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009):

1. Control de Costos: los costos laborales para las empresas, se simplifican notoriamente con el apoyo de las EST.
2. Eliminación de costos fijos de personal: mediante la externalización, los costos fijos se convierten en variables.
3. Rapidez de Respuesta.
4. Eliminación de tareas y costos (altas, bajas, contratos, seguros sociales, etc.)
5. Deja la búsqueda y selección de personal en manos expertas.
6. Elimina costos de liquidaciones, ausentismo, improductividad, etc.
7. Libera recursos internos para realizar otras actividades.
8. Ventajas en términos financiero.

4.6. Otras formas de contratación

Es muy común confundir las EST con otras formas de contratación o viceversa, en especial con las denominadas CTA y las agencias de colocación de empleo. Por tal motivo, en el Anexo 2 se presenta un cuadro comparativo entre diferentes formas de contratación y varios aspectos diferenciadores.

5. Indicadores

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2012), un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

De igual modo, un indicador debe cumplir con tres características básicas:

1. **Simplificación:** la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.) pero no puede abarcarlas todas.
2. **Medición:** permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
3. **Comunicación:** todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

5.1. Objetivos de un indicador

Los indicadores son herramientas útiles para la planeación y la gestión en general, tienen como objetivos principales (DANE, 2012):

1. Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
2. Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
3. Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
4. Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

Muñiz (2012), complementa que además de su función informativa y de control, un indicador debe permitir comparar la organización con la competencia y el entorno.

5.2. Tipos de indicadores

Existen diversas formas de clasificar los indicadores, estos dependen en mayor medida al ámbito de aplicación. Según el DANE (2012), se clasifican de acuerdo a la medición, nivel intervención, jerarquía y calidad. De igual modo, estas clasificaciones no son excluyentes, y los indicadores pueden ser clasificados de otro modo, lo anterior es muy importante, debido a que otras clasificaciones son validas.

Según medición:

1. Indicadores cuantitativos: se refiere a que son de representación numérica, permitiendo ordenar los valores.
2. Indicadores cualitativos: como su nombre lo dice, hace referencia a escala de cualidades. Pueden ser binarios (2 categorías, ej. Si o no) o pueden ser categóricos (Más de dos categorías. Ejemplo: bueno, regular o malo).

Según nivel de intervención

- Indicadores de impacto: se refiere a indicadores que contribuyen en la obtención de objetivos a mediano o largo plazo. Están asociados a la razón de ser de la organización.
- Indicadores de resultado: a diferencia de los de impacto, estos tienen su contribución en el corto plazo sobre problemas o situaciones propias de la organización.
- Indicadores de Producto: tiene que ver con la cantidad o calidad de los productos o servicios entregados por la organización.
- Indicadores de Proceso: está asociado a medir los procesos, y la forma como se obtiene los productos o servicios a partir de los diferentes insumos.
- Indicadores de Insumo: se refiere al seguimiento de los recursos utilizados para entregar los productos o servicios.

Según Jerarquía

- Indicadores de gestión: son los que contribuyen al seguimiento de actividades administrativas y operativas, para la consecución de los resultados de la organización.
- Indicadores estratégicos: estos indicadores miden la forma, método, lineamientos a nivel estratégico y con mayor impacto dentro de la organización.

Según calidad

- Indicadores de eficacia: mide el logro de objetivos, los atributos planeados para el producto o servicio, es decir mide la salida.
- Indicadores de eficiencia: mide la utilización adecuada de insumos para la obtención del producto o servicio.
- Indicadores de efectividad: reúne la eficacia y la eficiencia, es decir, mide la obtención de productos o servicios planeados con la utilización razonable de recursos.

5.3. Construcción de indicadores

Existen diversas maneras de construir indicadores, sin embargo, para el presente trabajo se citará la metodología general para establecimiento de indicadores (Beltrán, 1999), que está muy acorde a indicadores aplicados a gestión organizacional.

En esta metodología, es pertinente definir el concepto de “Hacer lo correcto correctamente”. Hacer lo correcto se refiere a entregar al cliente el producto con las características especificadas, la cantidad requerida, el tiempo pactado y al precio estipulado. Por otro lado, hacerlo correctamente, se refiere a usar los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos naturales. En resumen ser eficaz y eficiente respectivamente.

Beltrán (1999), recomienda el uso de la Matriz de mejoramiento continuo (Figura 6), con el fin de identificar la situación en que se encuentra la organización y de ese modo identificar los posibles caminos que conduzca a una situación de eficacia y eficiencia a la vez.

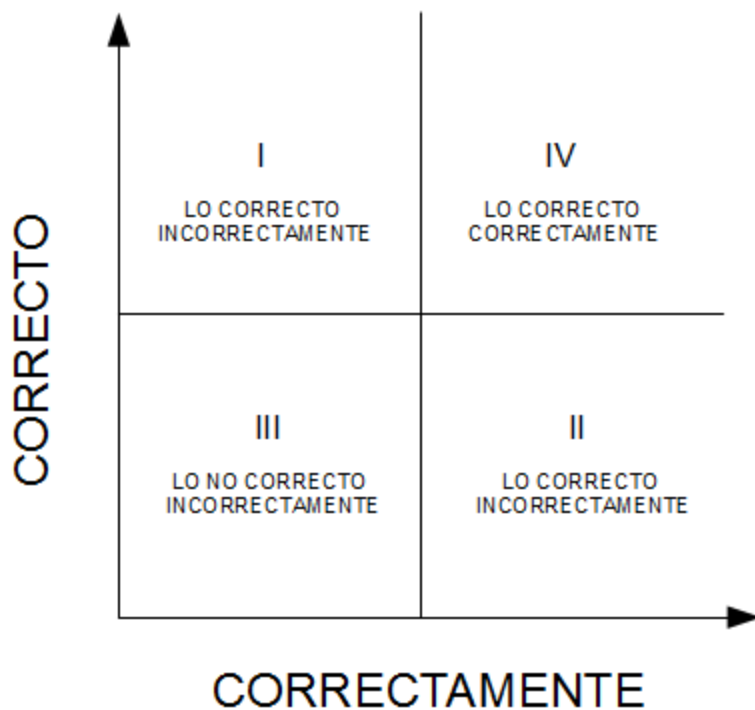


Figura 6. Matriz de mejoramiento continuo

Toda organización se encuentra en algún cuadrante de la matriz, y el objetivo es llegar al cuadrante IV, que es *lo correcto correctamente*. Si la organización está en el cuadrante I (Lo correcto incorrectamente), significa que está entregando lo que debe pero de manera ineficiente. Si se encuentra en el cuadrante II (Lo no correcto correctamente), significa que está usando eficientemente los recursos, pero la salida no es la adecuada. Si la organización se encuentra en el cuadrante III (Lo no correcto incorrectamente) significa que está en una situación crítica, que compromete a toda la organización. Y por último, si la empresa se encuentra en el cuadrante IV (Lo correcto correctamente) significa que está siendo eficaz.

La metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión, incluye 9 fases genéricas. Las fases son las siguientes:

1. Contar con objetivos y estrategias: se debe tener objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Cuantificar un objetivo, es asociar patrones que permitan hacerla verificable, como son: atributo, escala, status, umbral, fecha de inicio y terminación y responsable.
2. Identificar factores críticos de éxito, que son aquellos factores que son indispensables para el éxito de la gestión, y por ende necesitan ser monitoreados y evaluados permanentemente.
3. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito: debido a la importancia de los factores críticos de éxito, cada uno tendrá indicadores que serán monitoreados desde la entrada hasta la salida de un proceso.
4. Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión: el estado es el valor inicial o actual del indicador, el umbral es el valor de indicador que se requiere lograr o mantener y por último, el rango de gestión, que es el valor máximo o mínimo que puede tener el indicador. La determinación de los anteriores elementos giran alrededor de la meta.
5. Diseñar la medición: consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición de la información, asignación de responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información. Toda la anterior información debe ser clara y específica.
6. Determinar y asignar recursos: el proceso de medición debe ser integrado al proceso regular que produce el indicador, de tal manera que se calcule dentro de las actividades normales del proceso.

7. Medir, probar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión: consiste en validar si el indicador cumple con el propósito de medición, por lo tanto, se mide y verifica algunas atributos tales como: pertinencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionadas, proceso de toma y presentación de la información, frecuencia en la toma de la información, destinatario de la información, entre otros atributos aplicables.
8. Estandarizar y formalizar: consiste en el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación. En esta fase se genera la ficha técnica del indicador.
9. Mantener y mejorar continuamente: consiste en dar continuidad operativa a la medición del indicador y efectuar los ajustes pertinentes, que contribuyan a que esa actividad se mantenga. Se busca además que los indicadores sean ágiles, oportunos, confiables y sencillos.

5.4 Indicadores y su relación con el Cuadro de Mando Integral

Existe una relación muy importante entre los indicadores como soporte a los cuadros de mando y sistemas de indicadores, en particular al Cuadro de Mando Integral, al ser este último una herramienta de gestión que facilita el proceso de toma de decisiones, debe tener de fuente información clara, comparable, acorde a los objetivos, y es gracias a los indicadores que se puede evaluar el cumplimiento de la estrategia y objetivos definidos por la alta gerencia.

El diseño adecuado de indicadores en el marco del Cuadro de Mando Integral permite a este (Muñiz, 2012):

1. Alinear y enfocar el equipo, las unidades y los procesos con la estrategia de la organización.
2. Comunicar si la evolución de la gestión es adecuada o no.
3. Seguir los resultados de las acciones correctivas
4. Identificar y corregir las anomalías que se vayan produciendo.
5. Comparar los resultados con las metas previstas.

Es pertinente aclarar, que el Cuadro de Mando Integral se comporta como marco para definir el alcance de los objetivos previstos por la organización. Es de este modo, que a partir de los objetivos, se definen los indicadores que ejercerán la función de medir, evaluar y comparar la consecución de esos objetivos, a través de las metas propuestas. Por lo tanto se puede tener sistemas de indicadores, pero solo aquellos que estén acorde a los objetivos definidos, serán los que se incluyan en el Cuadro de Mando Integral. Otros indicadores pueden ser medidos e integrados a otros sistemas tácticos, estratégicos, etc, siempre y cuando, la utilización de esos indicadores supere la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su obtención.

5.4.1. CMI y la metodología general para el establecimiento de indicadores de gestión

Sin lugar a dudas, cuando se estudia la metodología propuesta por Beltrán (1999), se observa su interés de construir un sistema de indicadores de gestión. Ese sistema, está basado o tiene su marco en los factores críticos de éxito. De igual modo, el autor aclara que es genérica, y debido a

que el CMI actúa como marco para definir unos objetivos y unos indicadores que contribuyen a su logro, por lo tanto, para aplicar esa metodología se debe hacer una aclaración.

En el inciso 3 de la metodología, se menciona, que se debe definir indicadores para los factores claves de éxito, para el caso de CMI, esto debe ser basados en los objetivos de cada perspectiva, el cual, implícitamente, tienen integrados esos factores claves de éxito. La anterior aplicación, ratifica, que el CMI es el marco que define los objetivos e indicadores.

6. Cuadro de Mando Integral para Empresas de Servicios Temporales

De acuerdo a la metodología establecida, para diseñar un CMI, es importante seguir unos pasos en orden, que fueron citados anteriormente en el marco teórico como:

1. Traducir la visión.
2. Establecer los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
3. Definir de manera preliminar las medidas para los objetivos estratégicos.
4. Diseñar los indicadores para cada objetivo.
5. Describir las posibles metas cada indicador.
6. Vinculación de las medidas con las bases de datos y los sistemas de información.

Los anteriores pasos pueden ser divididos en tres grupos, que pueden enmarcar las fases para el diseño de un CMI, estas pueden ser definidas como:

7. Fase Planeación Estratégica (1 y 2)
8. Marco CMI (2,3,4,5)
9. Marco TI (6)

La fase de TI, aplican los conceptos de inteligencia de negocios e indicadores, tratados en el marco teórico, pero no serán trabajados en este capítulo, al ser este un modelo genérico.

6.1. Fase planeación estratégica

Traducir la visión es el primer aspecto a definir, en este se busca un consenso acerca de la estrategia de la organización. Esto orienta a que el primer paso, es revisar la documentación interna relacionada con la planeación estratégica, con el fin de conocer la situación concreta de la organización. Es amplio el contenido que se requiere para este inciso, puesto que pueden ser usadas diferentes metodologías y herramientas de la planeación estratégica, y al final los directivos tendrán que ponerse de acuerdo, de tal modo que hablen el mismo lenguaje. Algunas herramientas son:

1. Análisis PEST o PESTLE
2. Matriz DOFA
3. Estado de madurez de la industria
4. Posición competitiva de la empresa
5. Ciclo de vida de la organización
6. Matriz de crecimiento – Participación. Matriz BCG.
7. Análisis de la cinco fuerzas de Porter

De igual modo, es importante la elección de una UEN para el diseño de un CMI, a pesar de que la ley restringe a las EST a un único objeto social, dentro de las organizaciones se pueden desarrollar diversas UENs basadas en valor agregado en el servicio o por segmento de mercado.

Es pertinente, que los altos directivos participen activamente en los diferentes talleres y reuniones, de tal modo que lo moldeen en su propio lenguaje, ya que al final, ellos serán los usuarios del CMI y los que ejecuten la estrategia.

Los productos de la Planeación Estratégica que se usarán para el diseño del CMI principalmente son:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Objetivos Estratégicos
5. La estrategia

Es importante resaltar que el CMI se comporta como un marco, por lo tanto los objetivos de cada perspectiva están relacionados con los productos de la planeación estratégica, pero estos serán replanteados de diferente manera debido a la naturaleza propia del CMI.

Según Muñiz (2012), otro aspecto importante, que surge de esta fase, y que provienen del análisis interno y externo de la organización, a través del uso de las diferentes herramientas de la Planeación Estratégica, es la identificación de características claves para el diseño de los objetivos y medidas para el CMI, como son:

- Niveles de competitividad que ocupa la empresa en el mercado.
- Estrategia elegida para poder realizar la actividad comercial.
- Características del sector al que pertenece la empresa.
- Efectos del lugar físico que ocupa la empresa (Ciudad, región, país)
- Objetivos estratégicos según la estrategia de cada año.
- Efecto del mercado según la empresa pueda controlarlos directamente o no.
- Según las áreas o departamentos existentes dentro de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, las empresas de servicios temporales tienen libertad para decidir su manera de funcionar internamente siempre y cuando no estén en contravía a algunos factores externos como la situación actual de la región y la normatividad existente. Lo anterior llevará, a

que en la identificación de los objetivos en cada perspectiva, algunos estén fuertemente relacionados a los diferentes factores externos, en especial a la normatividad del sector.

6.2. Fase - marco CMI

Esta fase, es la relacionada directamente con el CMI, pero debe iniciar hasta que se tenga claro aspectos relacionadas a la formulación de la estrategia, misión, visión entre otros aspectos. Si bien, cada CMI es diferente para cada empresa, existen aspectos que ejercen fuerte influencia sobre la forma de desarrollar un CMI dentro de una EST. Es este punto el que se tratará en cada una de las perspectivas, puesto que la identificación de un CMI genérico, solo abarcara una parte del posible CMI consolidado para una EST.

6.2.1. Perspectiva Financiera.

La EST son empresas altamente dependientes de capital, debido que para ejecutar sus actividades misionales deben de contar con dinero suficiente para hacer sus pagos de manera oportuna. Los pagos recurrentes son las nóminas periódicas, los pagos de seguridad social y aportes parafiscales, gastos administrativos, incapacidades, entre otras.

Por regla general, las EST pagan primero las obligaciones y luego recaudan, que en términos de otras empresas, es vender siempre a crédito, principalmente a finales de cada mes y principio del siguiente, debido a que la EST ha cancelado nóminas y seguridad social, que es gran parte de las obligaciones relacionadas a los trabajadores en misión. El anterior hecho, hace que los inversionistas, al ser en gran parte rentistas de capital, esperan que se tenga buena rentabilidad, excepto en los casos en que este iniciando actividades, por el cual, es entendible renunciar

rentabilidad a cambio de cuota de mercado, investigación y desarrollo, adquisición de plataforma tecnológica, publicidad, vencimiento de la lealtad de los clientes por la competencias, etc.

Para una EST, el flujo de caja puede ser una medida propia de la perspectiva financiera, si la empresa se encuentra en una fase de madurez, en la cual, su principal objetivo es recolectar, aprovechando su capacidad y experiencia en el mercado. Por otro lado, las EST deben cuidar mucho su capital circulante, con el fin de buscar sostenibilidad en cualquier espacio de tiempo, esto se debe a que el pago de obligaciones laborales de los trabajadores en misión, tienen un peso significativo en el total de obligaciones de una empresa de este sector. Por ende, es de vital importancia, que a partir de esta perspectiva se derive objetivos relacionados al aspecto de capital circulante, que velará por la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediana y largo plazo, independientemente de la fase en que se encuentre la organización actualmente (crecimiento, sostenimiento o cosecha).

6.2.2. Perspectiva de clientes.

Esta perspectiva es muy volátil de una organización a otra, debido a que se pueden tener diferentes planes estratégicos, segmentos de mercado, exigencias de los clientes, etc. Sin embargo, en un análisis de los clientes de Alternos SAS, se identifica que los clientes de las EST comparten lo siguiente:

1. Clientes formales: esto quiere decir que ellos tienen una planta interna de personal y además una planta de trabajadores temporales, y responden por los primeros por todas sus obligaciones formales (sueldos, prestaciones, seguridad social) y por los segundos por la factura emitida por la EST.

2. Conocen las tarifas, puesto que los diferentes clientes pueden cotizar con las diversas EST que funciones para su región, y conocer su precio y valor agregado.
3. Servicio básico: los clientes saben que el envío de trabajadores en misión es un servicio básico por lo tanto esperan un servicio mínimo similar entre una EST y otra.
4. Valor agregado: al ser el envío de trabajadores en misión un servicio básico y regulado por la ley, los clientes valoraran los demás elementos adicionales al servicio esencial y que aporten beneficios para ellos.
5. Respaldo: los clientes buscan en un EST, una organización de soporte o respaldo, que comparta sus intereses y que ofrezca diversas garantías propias del sector.

De acuerdo con lo anterior, las EST tendrán por obligación identificar objetivos, que de alguna u otra forma generen valor y/o diferenciación. Esto mejorará su relación con los clientes y el servicio tendrá mejores atributos.

Un aspecto a evaluar, es el riesgo que puede tener un segmento de clientes sobre las operaciones, como puede ser por sector o por tamaño. Por sector, es claro que existen sectores económicos que por su propia naturaleza son más riesgosos y/o costosos que otros, por ejemplo, minería implica trabajar salud ocupacional de manera más rigurosa; sector salud, puede verse afectado el ciclo de caja por la frecuencia de pago que tienen las EPS. Por otro lado, el tamaño de la empresa, puede implicar que la posible planta temporal sea más amplia, y esto requiere que la EST necesite relativamente más recursos para poder garantizar las obligaciones de una empresa usuaria con muchos trabajadores en misión, por lo tanto, diversificación del portafolio de clientes y retención de clientes, es un aspecto vital para una EST.

6.2.3 Perspectiva – Procesos Internos.

Sin lugar a dudas, la perspectiva financiera tiende a ser similar de una organización a otra de este sector. Por el lado de los clientes, empieza a diferenciarse, ya que se debe identificar los objetivos para entregar el servicio diferenciador al cliente, pero para la perspectiva de procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, el papel cambia. Lo anterior se debe a que en esta perspectiva se busca identificar la manera en cómo se le entregará el servicio a los clientes y estos por ende generen ingresos. Pero no existe fórmula perfecta, ni igual para lograrlo. Y es que a medida que se va bajando de perspectiva (Financiera a Clientes, Clientes a Procesos Internos y Procesos Internos a Crecimiento), se va generando una ramificación, que da para elegir diferentes caminos.

Según David (1988), internamente las organizaciones tienen unas fuerzas conductoras que definen criterios mentales, y están dentro de 8 categorías:

1. Productos ofrecidos
2. Mercado atendido
3. Tecnología
4. Capacidad de producción a bajo costo
5. Capacidad de operaciones
6. Método de distribución de ventas
7. Recursos naturales
8. Utilidad / Retorno

De acuerdo a lo anterior, da pie a muchos caminos para obtener lo que se propone la organización, sin embargo estudios del sector (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009), recomiendan:

1. Tener una estructura con capacidad para ajustarse a los cambios de las economías y de la evolución tecnológica.
2. Profesionalización y mejoramiento de las competencias del talento humano, para generar diferenciación.
3. Consolidación de la experiencia adquirida, tecnología aplicada, obtención y retención de conocimiento.

De igual modo, esas conductas y la necesidad de crear valor agregado para el cliente, lleva a que es muy factible la generación de nuevos procesos, que contribuyan a la cadena de causa y efecto que tiene el CMI, es decir que contribuyan directamente a los objetivos de la perspectiva de clientes y luego a la financiera.

Esta perspectiva contará con objetivos de calidad, que son requisitos mínimos pero no diferenciadores (eficiencia, eficacia, efectividad), y a esto se le debe sumar objetivos que busquen la entrega de mayor valor en el servicio entregado, que están relacionados generalmente a: cobertura, precio, trayectoria, respaldo financiero, tecnología, formación y capacitación, planes de bienestar, oportunidad de pago, cumplimiento legal, procesos de selección, colocación oportuna, seguimiento postventa, asesorías permanentes, salud ocupacional, entre otros que puedan ser viable incluirlos en la propuesta de valor.

Sin embargo, en esta perspectiva se establece las acciones internas para lograr el sostenimiento a través del tiempo, que es tomado en la perspectiva financiera. Por tal motivo, objetivos

relacionados a la calidad en la entrega de servicio, transacciones verificadas (ejemplo: aportes de seguridad social verificados) motivaran la retención del cliente y evitar sanciones respectivamente.

6.2.4. Perspectiva – Aprendizaje y crecimiento.

Por lo general, en esta perspectiva se revisa lo relacionado a las capacidades recurso humano (trabajadores de planta), la infraestructura tecnológica y el clima laboral. Su derivación, proviene que se ha definido en las otras perspectivas.

Teniendo en cuenta, los objetivos genéricos factibles para una EST, y las recomendaciones del sector, se deben trabajar los 3 puntos vitales de esta perspectiva.

Recurso humano: en este aspecto, incluye únicamente a los trabajadores de planta, puesto que estos son los que influyen dentro la organización, en el corto, mediano y largo plazo. Si bien, los trabajadores en misión deben ser tenidos en cuenta, el carácter de estos con la organización, es de permanencia temporal, y por lo tanto debería trabajarse de manera separada en la perspectiva interna si se identifica fuertemente en la propuesta de valor, temas asociados al bienestar, formación, capacitación, selección, etc. En este punto las capacitaciones acerca de la normatividad, fortalecimiento en la ejecución de los procesos, programas de desarrollo profesional, son objetivos claros para obtener una profesionalización en el servicio. La satisfacción y retención, son otros objetivos claves, para promover el trabajo y mantener el conocimiento dentro de la organización.

Infraestructura tecnológica: es muy importante esta característica para un EST. Una de las recomendaciones del sector, es poder adaptarse a los cambios de las economías y de la evolución de la tecnología, este último, ha influenciado la forma de operar de las EST a través del tiempo.

La EST son organizaciones, con gran parte de sus recursos como intangibles, el grueso de la operación, son registradas en base de datos y documentos, y la mayoría de procesos tienen entradas y salidas como datos e información. En este orden de ideas, mejoras en los sistemas de información para garantizar la memoria organizacional permanente, facilitar la producción de información de calidad y permitir entregar el valor agregado al cliente (mejoras necesarias para ofrecerlo). Es pertinente mencionar, que mucha de la información, en especial las hojas de vida y aportes de seguridad social en pensiones, deben ser conservadas por un buen tiempo, ya que pueden ser objeto de cobro o conciliación, para la obtención de derechos pensionales. Lo anterior, refuerza la necesidad de guardar la historia de la organización.

Clima laboral: esta es la última característica es para cualquier tipo de organización, incluyendo las EST. Los objetivos buscan aumentar el clima laboral y proveer un alineamiento de los trabajadores con los objetivos de la organización. De igual modo, su aplicación depende de cómo se encuentra el clima laboral, la delegación de poder y los grupos de trabajo.

6.2.5. Sostenimiento en un EST.

A medida que se fue describiendo cada perspectiva, se fue manifestando, la necesidad que tienen la EST, de gestionar el riesgo, para garantizar su sostenimiento a través del tiempo. Este tipo de organización, son vulnerables a muchas contingencias, tanto así, que el decreto 4369 de 2006, a ratificado la importancia de constituir la póliza de garantía, multas, casos de suspensión y cancelación de la autorización de funcionamiento.

Por lo tanto, una EST debe disponer de objetivos, que busquen una excelencia en los procesos internos, evitando caer en situaciones que comprometan el futuro de la organización. Desafortunadamente, no basta con el aspecto interno, sino también hay que monitorear los

factores externos, como son, los clientes, la región, la legislación, los trabajadores en misión, sindicatos, entre otras. Lo anterior, amerita que se tengan en cuenta en el CMI, debido a que sus consecuencias tienen un impacto en la perspectiva financiera. El CMI maneja una estructura de causa – efecto, en el cual existen relaciones entre las diferentes perspectivas, de forma ascendente, empezando por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y finalizando en la perspectiva financiera.

En la perspectiva financiera, se centra en la rentabilidad evitando multas, demandas y un estado de iliquidez.

En la perspectiva de cliente, se enfoca en la selección de clientes controlables y en una diversificación de los clientes, evitando la dependencia a pocos clientes y posibles contingencias originadas por incumplimiento de los clientes en sus pagos u obligaciones contractuales.

Es viable incluir los anteriores objetivos dentro de sus respectivas perspectivas, pero estos deben ser desplegados en más objetivos para la perspectiva de procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Pero la inclusión de esos objetivos puede hacer que se congestione la perspectiva de procesos internos, que es la que juega un papel importante. Por lo tanto, y dependiendo de la cantidad de objetivos en la perspectiva interna, es importante la creación de una nueva perspectiva o división, al mismo nivel que la perspectiva de procesos internos, para las empresas de este sector, que se llamará de *sostenimiento*.

La principal diferencia de esta, a la de procesos internos, es que estará focalizada únicamente en aspectos que garanticen la permanencia en el tiempo, y por lo tanto son menos susceptibles de cambios, debido a que contribuyen directamente a los objetivos genéricos y vitales de un EST.

En la Figura 7, se puede observar el mapa estratégico genérico para un EST.

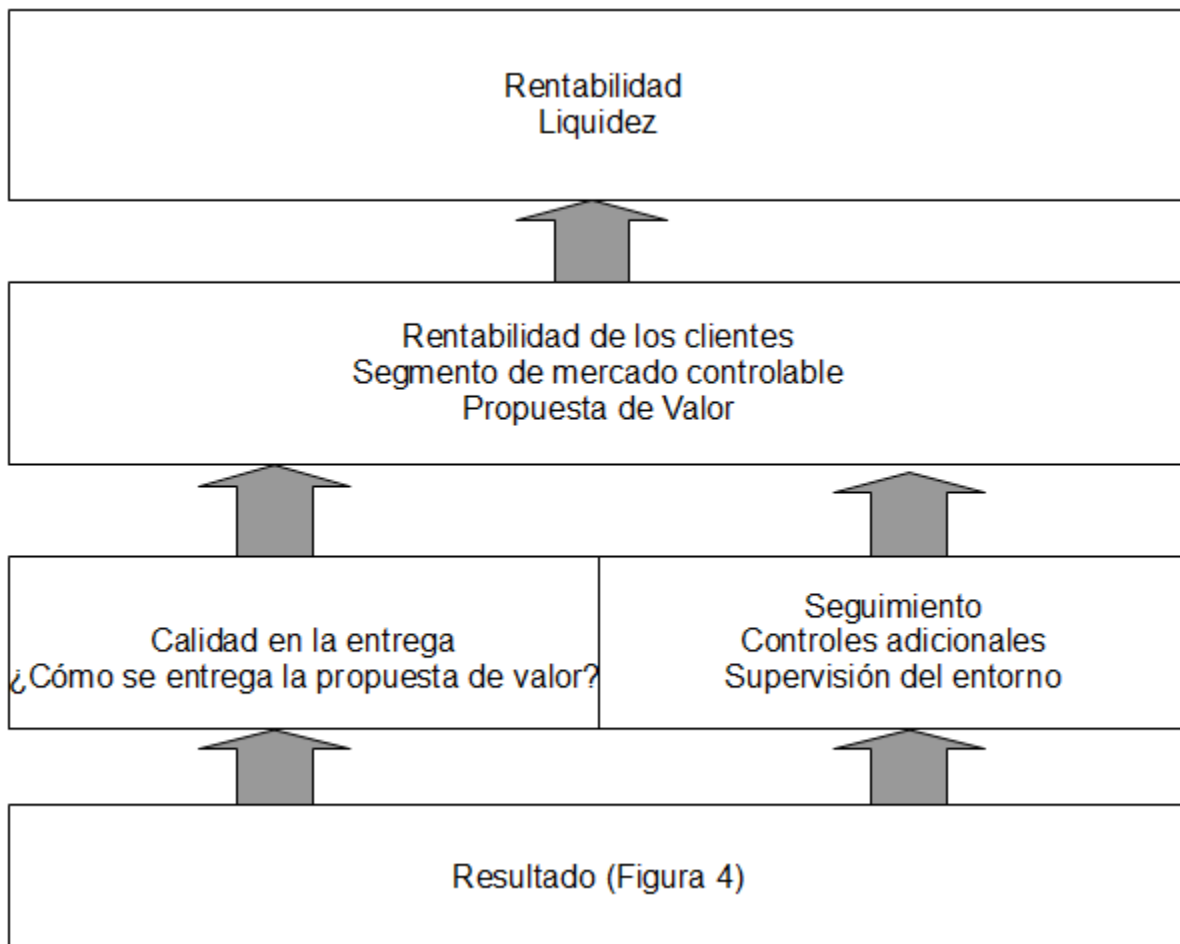


Figura 7. Mapa Estratégico base para una Empresa de Servicios Temporales.

7. Diseño del Cuadro de Mando Integral en la EST Alternos S.A.S.

Para diseñar el CMI para la empresa objeto de estudio, Alternos S.A.S., se siguen los pasos citados en el capítulo 3 y retomado en el capítulo 6, en el cual, se identifican 3 fases principales: fase planeación estratégica, fase marco CMI y por último fase TI.

El diseño del CMI, generará un producto preliminar, que es la base para un proyecto de implementación y sus posibles ajustes, por lo tanto, intenta ser condensado, facilitando una futura implementación.

7.1. Fase Planeación Estratégica

Lo primero que se realiza, fue la revisión documental relacionada a los diferentes avances hechos en el campo de la planeación estratégica, con el fin de identificar los avances, que de alguna u otra forma contribuyen al diseño preliminar del CMI. Posteriormente se elige la UEN, al ser la EST pequeña, solo existe la unidad básica, por lo tanto abarca a toda la organización.

Para el presente trabajo se tuvieron en cuenta tres puntos en el tiempo, en el cual se desarrollaron algunas de esas herramientas o se modificaron los objetivos estratégicos de manera significativa.

Los tres puntos, en su respetivo orden fueron:

1. Planeación grupo empresarial, Galénica Empresarial, 2009: se establecía la creación de una Empresa de Servicios Temporales, aprovechando la experiencia del grupo empresarial, la ley 1233 que atacó a las CTA y pre-CTA y el posible mercado latente.

2. Planeación, Alternos SAS, 2011: se establecía la estrategia de crecimiento, como se iniciaría operaciones, obtener sus clientes, invertir en procesos y software, y crecer gradualmente.
3. Planeación, Alternos SAS, 2013: se establecía la estrategia de sostenimiento. En la cual, la empresa busca crecer a un ritmo moderado, garantizar buena rentabilidad del capital, optimizar procesos y retener clientes.

Entre el momento 1 y 2, se expidió la Ley 1429 de 2010, que ordenó el cierre de muchas CTA y pre-CTA que ejercían las actividades exclusivas de las EST, por la cual se cambiaron las reglas de juego, y jugaba en favor a la decisión tomado.

Debido a que el CMI traduce la estrategia en objetivos financieros e intangibles, se toma el taller de planeación estratégica relacionado a la fase de sostenimiento, es decir, el del año 2013. De lo anterior se obtiene:

1. Misión: Brindar a los clientes de la organización la mejor calidad de servicios de personal. Contribuir en el desarrollo y crecimiento de las empresas suministrando trabajadores identificados con los valores de su empresa que puedan adaptarse a su cultura organizacional.
2. Visión: Nuestra organización como empresa administradora de recursos humanos se plantea a ampliar su radio de acción y a proporcionar soluciones de valor para sus clientes a través del uso de las tecnologías administrativas y de la información con políticas de calidad para asegurar la plena satisfacción de nuestros clientes.
3. Valores: Confianza, Compromiso y Honestidad.

4. Objetivos estratégicos: aumentar los ingresos moderadamente. Diversificar y retener a los clientes.
5. Estrategia genérica: consolidación del mercado.

También se elabora, como parte del análisis interno y externo, el estado de madurez de la industria vs posición competitiva y matriz DOFA. Las anteriores herramientas son confidenciales, pero a manera general se identifica los siguientes aspectos:

1. El impacto de la economía Venezolana sobre las cifras empleo formal.
2. La concentración de empresas en el sector comercial.
3. Supervisión y fiscalización detallada de la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscal (UGPP) a este tipo de empresas.
4. La importancia de crear la necesidad de servicios temporales a los pequeños empresarios de Cúcuta.
5. La participación de las diferentes empresas de servicios temporales en el mercado local, segmentos y propuestas de valor.
6. La cultura del empresario Cucuteño.

De igual modo, se tiene en cuenta el “Análisis del sector de servicios temporales aplicando el marco conceptual del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter” (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009), se observa en el anexo 4. Este último visualiza el entorno del sector de servicios temporales, desde diferentes ópticas y de manera nacional.

Con las anteriores entradas, se procedió a iniciar la fase – Marco CMI.

7.2. Fase – Marco CMI

Los pasos de esta fase se desarrollaron en la Empresa de Servicios Temporales, de la manera tradicional, es decir, separando las perspectivas y trabajando individualmente en cada una, guardando su relación con los resultados de la planeación estratégica.

Se obtiene un CMI preliminar con objetivos estratégicos para sus cuatros perspectivas, como se puede observar en la Figura 8. Pero en su diseño surgen discrepancias entre los objetivos asignados y el estado de la organización. En la perspectiva financiera se plantea objetivos relacionados al incremento en las ventas, la rentabilidad y además en flujo de caja. Sin duda, las anteriores medidas son importantes para todas las organizaciones, pero de acuerdo a Kaplan y Norton, se estaría tomando diversos temas estratégicos y por lo tanto dispersando la estrategia.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	Mantener la tasa de rentabilidad Aumentar los ingresos Garantizar liquidez en todo momento
Clientes	Aumento y diversificación clientes (Diversificación del riesgo) Rentabilidad y retención de los clientes Asesoría en tema laborales a los clientes Flexibilidad en el servicio al cliente (requerimientos adicionales)
Proceso Internos	Entrega de los requerimientos adicionales Entrega oportuna, facturación oportuna Atención a inconformidades de los clientes

Sostenibilidad	Reducción de inconsistencias Verificación de aportes a Seguridad Social Seguimiento a casos delicados
Aprendizaje y crecimiento	Entrenar al personal Los sistemas de información son confiables y oportunos

Figura 8. Objetivos Estratégicos preliminares

Un análisis más a fondo, basado en un análisis sectorial, realizado por la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSET) y los procesos de planeación de Alternos SAS, lleva a que el punto principal acorde al estado de la organización es la rentabilidad y mantener un crecimiento moderado, y que el flujo de de caja estaba más relacionado a los riesgos inherentes del sector y no a un tema estratégico asociado al ciclo de vida del negocio.

En la perspectiva financiera, la empresa busca un crecimiento moderado, debido a que necesita capital para crecer, este ha sido fijado para ser obtenido y mantenido por medio de los bancos, lo anterior trae consigo a que deben existir márgenes de rentabilidad, que deben amortizar el dinero adicional y generar utilidad. La liquidez en todo momento es vital, ya que el no pago de las obligaciones conlleva mucho riesgo, especialmente en sanciones laborales o exposición a riesgos por el pago no oportuno de la seguridad social, sin olvidar la pérdida de garantías que ofrece un EST.

En la perspectiva de clientes, se fija un segmento de mercado en torno a empresas pequeñas (planta inferior a 50 trabajadores), evitando sectores de alto riesgo, como son la construcción y la minería, que exigen fuerte seguimiento en el aspecto de salud ocupacional y supervisión en general, y opta por trabajar en sectores relacionados al comercio, algunas industrias,

instituciones sin ánimo de lucro y empresas de servicios. Al seleccionar empresas pequeñas, se amplía la cantidad de posibles clientes, buscando una diversificación, y dividiendo la participación que tiene cada cliente en el total de capital necesario para cubrir las obligaciones, es decir, depender de pocos clientes puede ser riesgoso debido a que el impacto en la pérdida o incumplimiento por parte de ellos puede tener un impacto gigante. Por otro lado, la empresa busca que los clientes sean rentables, apalancando el capital financiado y generando las acciones para su retención. En esta perspectiva también se expone dar seguimiento a actividades como el asesoramiento y la flexibilidad en el servicio al cliente, debido a que es uno de los factores decisivos y diferenciador, por la cual los clientes toman el servicio.

En procesos internos, se encuentra aspectos que contribuyen a lograr los objetivos fijados en las anteriores perspectivas. La entrega oportuna, es vital para ejercer el cobro de la factura y por lo tanto para garantizar los flujos de caja. La atención a inconformidades fortalece el concepto de responsabilidad y entrega del servicio completo. En cuanto al desarrollo de la cadena de valor se tiene dos enfoques adicionales a lo mínimo exigidos por ley:

1. Requerimientos adicionales: este proceso tiene como fin establecer una propuesta flexible pero a la vez profesional. Por lo tanto, de acuerdo a las necesidades que el cliente necesita, se elabora un listado de requerimientos, que este desea adquirir, siempre y cuando este asociado al único objeto social de la EST, es decir, que este alrededor del envío de trabajadores en misión. Una vez contratado el servicio, con los diferentes requerimientos, esos se ejecutan de acuerdo a frecuencia y características pactadas, y se le realiza un seguimiento con el fin de entregar lo que se promete. El campo de acción es amplio pues EST Alternos, se apoya de las otras empresas del grupo empresarial o aliadas.

2. Asesorías en temas laborales: es el camino que ha usado la empresa para adquirir a la mayoría de clientes, y por ende ha sido desde el principio uno de los factores diferenciadores. Este se realiza en el proceso de venta y en la postventa. El primero consiste en asesorar a la junta directiva o propietario de la organización, en temas relacionados a los diferentes mecanismos de contratación, la flexibilidad del servicio temporal, derechos del empleador, lo que debe evitar, acciones preventivas, etc. En el lado de la post-venta, consiste en la opción que tiene el cliente de consultar temáticas laborales asociadas a los trabajadores en misión. El control se lleva individual, y la cantidad de consultas depende de la complejidad del tema y la cantidad de trabajadores en misión contratados.

En el aspecto de sostenimiento, que va al mismo nivel de procesos internos, se encuentra la verificación de aportes a seguridad social, es decir que se aporte bien y correctamente. El otro aspecto vital, es el seguimiento a casos delicados, como son: estabilidad laboral reforzada, accidentes de trabajos graves, pérdidas de capacidad laboral, delitos, entre otras.

Por último, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se enfoca en evaluar el concepto que tienen los empleados con respecto a los sistemas de información, con el fin de generar las mejoras a partir de la retroalimentación. Por último, capacitaciones permanentes en materia laboral, normas, y debilidades identificadas, ayudaran a mejorar el rendimiento y evitar errores dentro de los procesos de la empresa.

Las anteriores relaciones, se pueden apreciar en la Figura 9.

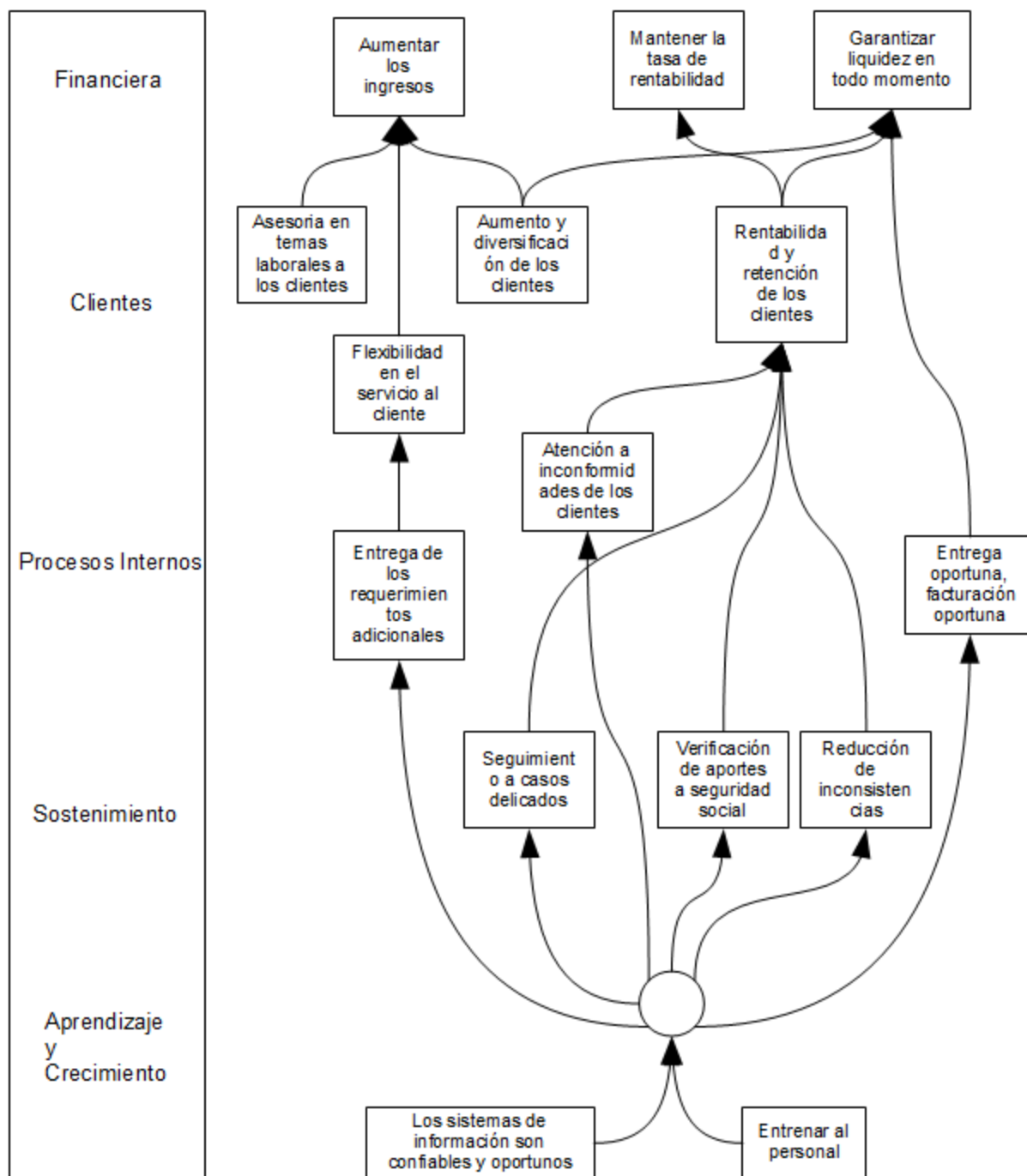


Figura 9 – Mapa Estratégico de Alternos S.A.S.

Posteriormente a la definición de indicadores, se establece de manera preliminar las medidas para cada objetivo estratégico. Lo anterior, tiene como fin buscar las diferentes formas o combinaciones de medirlos, ampliando la variedad de indicadores que puede tener un objetivo. En palabras un poco más prácticas, es realizar una lluvia de ideas de posibles indicadores.

A partir de una lluvia de ideas, se diseñan los indicadores para cada objetivo. Pueden ser varios por cada uno, pero es recomendable, usar la menor cantidad posible de estos, de tal manera que facilite su uso, seguimiento y cálculo. Para un diseño, es mejor arrancar con la menor cantidad e ir ampliando si el alcance se cambia. Para el presente trabajo, se utiliza la metodología de construcción de indicadores expuesta en el marco teórico, definiendo un alcance, pues no es utilizada completamente, al ser el presente trabajo un diseño. Por lo tanto se realiza del paso 1 al 3, 5 y 8. El paso 3 tiene en cuenta el acondicionamiento propuesto en el inciso 5.4.1, con el fin de garantizar que el CMI es marco de construcción de los indicadores. De los otros pasos, no se define el status, umbral y rango de gestión, por ser todos los indicadores nuevos y sin antecedentes, de igual modo en el paso 8, solo se realiza la documentación de la ficha técnica del indicador. En la Figura 10 se presenta el CMI, con los objetivos estratégicos e indicadores.

De igual modo, en el Anexo 3, incluye las fichas técnicas de los indicadores, que incluyen datos básicos de identificación como son: la perspectiva, el objetivo estratégico que mide, la fuente de información, la frecuencia de cálculo, la presentación del indicador (barras, línea, diagrama), tipo de medida y el cálculo.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador
Financiera	Mantener la tasa de rentabilidad	Rentabilidad
	Aumentar los ingresos	Ingresos totales x administración
	Garantizar liquidez en todo momento	Días de cobro de las facturas Cartera por rango de días
Clientes	Aumento y diversificación clientes (Diversificación del riesgo)	# de clientes con al menos 1 trabajador activo # de contratos de trabajadores activos por cliente
	Rentabilidad y retención de los clientes	Rentabilidad de los clientes Clientes rentable retenidos
	Asesoría en tema laborales a los clientes	Clientes obtenidos después de una asesoría Asesorías Postventa x cliente
	Flexibilidad en el servicio al cliente (requerimientos adicionales)	Promedio de requerimientos adicionales al contrato genérico
	Entrega de los requerimientos adicionales	Requerimientos adicionales no cumplidos
Proceso Internos	Entrega oportuna – facturación oportuna	# Días de entrega del proceso y factura
	Atención a inconformidades de los clientes	Tiempo de atención de inconformidades
Sostenibilidad	Reducción de inconsistencias	# Inconsistencias halladas
	Verificación de aportes a Seguridad Social	Aportes de Seg. Social verificados
	Seguimiento casos delicados	% de casos en seguimientos revisados
Aprendizaje y crecimiento	Entrenar al personal	% de temas cubiertos
	Los sistemas de información son confiables y oportunos	Nivel de confiabilidad de las herramientas por parte de los trabajadores

Figura 10 –CMI de Alternos SAS

Conclusiones

Como resultado de este trabajo, se obtiene dos productos relacionados al CMI en empresas del sector de servicios temporales. Por un lado, muestra un modelo genérico de CMI para el sector y por el otro, un CMI para la empresa de servicios temporales Alternos SAS. El modelo genérico se construye a partir del diseño específico en la EST Alternos SAS, el marco jurídico del sector y el estudio realizado por Serna, Pérez y Riaño (2009).

El modelo genérico resalta como planes para la gestión, resultados financieros, valor agregado en el servicio y búsqueda de la sostenibilidad:

- Los resultados financieros, se traducen en rentabilidad a menos que se renuncie a ella a cambio de posicionamiento en el mercado, desarrollo, aprendizaje, entre otras. De igual modo, las anteriores acciones buscan rentabilidad futura.
- El servicio ofrecido por la EST debe tener valor agregado, generando diferentes ofertas alrededor del servicio básico y generando competitividad, en especial a las que están creciendo.
- La sostenibilidad en el tiempo es un aspecto que deben supervisar todas las EST desde un punto estratégico, controlando el riesgo a través de la selección adecuada del segmento de clientes hasta el la creación y seguimiento de procesos que mitiguen los riesgos, especialmente el laboral con respecto a los trabajadores en misión y la liquidez permanente.

El trabajo permite concluir también:

- El CMI permite a conjugar los logros pasados medidos a través de indicadores, con los futuros, traducidos en objetivos y metas.
- El entorno juega un papel importante en la gestión de una organización, hasta el punto de moldear un CMI base para el sector de servicios temporales.
- El diseño de un CMI, requiere de realizar talleres de Planeación Estratégica, el cual, al identificar los objetivos y la estrategia, beneficia a la organización.
- El CMI es un marco, que incluye diferentes objetivos estratégicos agrupados e interrelacionados, en diferentes perspectivas.

Trabajo futuro

Con el presente trabajo, la empresa Alternos SAS, tiene un producto base para poder desarrollar un proyecto de implementación del CMI y su continuidad. En ese proyecto debe capacitar al personal, comunicar el CMI a toda la organización y realizar ajustes a los sistemas de información. De igual modo se recomienda la implementación de políticas de calidad de datos, con el fin de garantizar fidelidad de los indicadores a través del tiempo.

Por el otro lado, el trabajo abre campo, para investigar el aspecto de la continuidad de las EST, basado en el ámbito de gestión organizacional. Lo anterior permitiría abordar temas propios del sector, y que han sido tratados más por el aspecto jurídico que por el estratégico y organizacional.

Bibliografía

- Alegre Vidal, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: Lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.D.L.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (1999). *Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Bogotá D.C.: 3R Editores.
- DANE. (2012). *Introducción al diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Bogotá, D.C.: Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>.
- Decreto 4369. (2006). Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C.: Diario Oficial de Colombia, 4 de Diciembre de 2006.
- Howson, C. (2008). *Business Intelligence. Estrategias para una Implementación Exitosa*. México, D.F.: Mcgraw-Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1993). Cómo poner la tarjeta de valoración equilibrada en funcionamiento. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ley 1429. (2010). Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo.
Bogotá, D.C.: Diario Oficial de Colombia, 29 de Diciembre de 2010.

Ley 50. (1990). Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Bogotá, D.C.: Diario Oficial de Colombia, 28 de diciembre de 1990.

Muñiz, L. (2012). *Diseñar Cuadros de Mando con Excel, Utilizando Tablas Dinámicas*.
Barcelona: Profit Editorial.

Pérez García, M. (2009). *El Servicio Temporal y otras formas de contratación*. Bogotá, D.C.:
Editorial Carrera 7°.

Resolución 228. (2013). or la cual se establece el grupo de obligados a suministrar a la UAE
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), por el año gravable 2014,...
Bogotá, D.C.: Diario Oficial de Colombia, 31 de octubre de 2013.

Sabherwal, R., & Becerra-Fernandez, I. (2011). *Business Intelligence. Practices, Technologies,
and Management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Serna Gómez, H., Pérez García, M., & Riaño Morán, A. (2009). *El sector de servicios
temporales en Colombia, una visión global y local*. Bogotá D.C.: Acoset.

Anexo 1 - Las grandes estrategias

Estrategia	Definición
Integración hacia delante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores
Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas, mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados
Diversificación de conglomerado	Añadir nuevos productos no relacionados
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos, no relacionados para clientes actuales
Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible
Combinación	Una organización que si sigue dos o más estrategias simultáneamente.

Fuente: David, Fred, La Gerencia Estratégica, 1988

Anexo 2 – Comparación EST con otras formas de contratación

TEMA	E.S.T.	C.T.A.	PRE C.T.A.	E.A.T Empresas asociativas de trabajo	A.C.E. Agencias de colocación de empleo	CONTRATO SINDICAL	TRABAJO A DOMICILIO
LEGISLACIÓN	Ley 50 del 90, y decreto 4369 de 2006	Ley 79 de 1988, Decreto 4588 de 2006 y ley 1233 de 2008	Ley 79 de 1988, Decreto 4588 de 2006 y ley 1233 de 2008	Ley 10 de 1991 y DR 1100 de 1992 Organizaciones con ánimo de lucro.	Ley 50 de 1990, decreto reglamentario 657 de 2006.	Art. 482 a 484 del Código Sustantivo del Trabajo (CST). DR 657 de 2006.	Art. 89 a 93 del CST. DR: 2110/53
REGULACIÓN	Código Sustantivo del Trabajo (CST)	Estatutos y regímenes	Estatutos y regímenes	Internamente estatutos, externamente las normas del Código de Comercio.	Art. 95 y 96 de la Ley 50 de 1990, DR 3115 de 1997.	CST y DR 657 de 2006.	Código Sustantivo del Trabajo y DR 2116 de 1953.
NO. DE ASOCIADOS	Sin límites	Mínimo: 10 asociados Máximo: ilimitado	Mínimo: 5 Máximo: ilimitado	Mínimo asociados 3 Máx. Producción: 10 Máx. servicios: 20	No existe	No existe	No existe
OBJETO	Enviar trabajadores en misión. Art. 71, Ley 50 de 1990	Generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollan, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determina los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.	Generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollan, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determina los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.	Producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación de servicios individuales o conjuntos de sus miembros. (Art. 3 ley 10 de 1991)	Poner en contacto los demandantes de empleo con los oferentes de mano de obra.	Prestación de servicios, producción de bienes y ejecución de obras.	Persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con la ayuda de miembros de su familia, por cuenta de un patrono. Art. 89 CST.
PERSONERÍA JURÍDICA	Cámara de Comercio	1. Cámara de Comercio para la obtención del registro. 2. Supersolidaria para el concepto de legalidad.	Cámara de Comercio	Cámara de Comercio para obtener el certificado de existencia.	Cámara de Comercio	Ministerio de la Protección Social.	No Opera
CONTRATACIÓN LABORAL	Las que establece el CST	Los trabajadores como regla general son los asociados, quienes aportan como gestores. No existe contrato de trabajo, es un vínculo asociativo.	Los trabajadores deben ser asociados.	Prohibida por el art. 26 de ley 10 del 91.	No existe	Lo que establece el CST	Lo que establece el CST
SEGURIDAD SOCIAL	Trabajado dependiente	Trabajado dependiente	Trabajado dependiente	Trabajado independiente	No existe	Trabajado dependiente	Trabajado dependiente
RESERVAS	Las que establece el Código de Comercio dependiendo del tipo de sociedad	Cómo mínimo el 20% para preservar la estabilidad de la empresa, el 20% para el Fondo de Educación y 10% para el Fondo de Solidaridad.	10 % como mínimo para la protección de aportes. 20% como mínimo para el Fondo de Educación y otras que establezca.	20% para preservar la estabilidad de la empresa; si es mayor de 6, un 10% para el fondo de solidaridad.	No existe	No existe	No existe
REMUNERACIÓN	Salario ordinario al que tenga un trabajador de la empresa usuaria.	Compensaciones de acuerdo al aporte del trabajo realizado.	Compensaciones de acuerdo al aporte.	No existe la agencia.	No aplica. La agencia puede cobrar al contratante hasta un 20% valor tomando como referencia el monto salarial, pudiéndose exigir por una sola vez.	Salario, según labor desarrollada.	Salario según los lineamientos del CST.
DURACIÓN	Por obra o labor, por término fijo inferior a un año,	Concurso de duración indefinida y	Concurso de duración 5 años, después de esto		No existe	Modalidades del CST.	Modalidades del CST.

	ocasional o transitoria, modalidades previstas en CST. Se puede realizar el contrato por cualquiera de las modalidades del CST.	vínculo de asociación.	duración indefinida.				
RESPONSABILIDAD	La responsabilidad de la EST es como verdadera empleador respecto de los trabajadores en misión, y frente a terceros según lo estipulado para el tipo de sociedad escogida.	Responsabilidad limitada de los asociados hasta el monto de los aportes y de la cooperativa, con terceros, hasta el monto del patrimonio social.	Responsabilidad limitada de los asociados hasta el monto de los aportes y de la cooperativa, con terceros, hasta el monto del patrimonio social.	Se aplican las normas de sociedades prevista en el código de comercio.	Ninguna.	Sindicato o sindicatos de empresa si llegasen a existir.	No aplica.
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	Representante Legal y suplente.	Asamblea General, Consejo de administración, apoyado por la junta de vigilancia y el Revisor Fiscal. Y el gerente apoyado por el comité de educación y otros comités.	Juntas de Asociados, Comité de Administración y director ejecutivo o representante legal.	Junta de Asociados, Director Ejecutivo, Subdirector y Tesorero.	Representante legal si es una persona jurídica.	Representante Legal del sindicato o sindicatos.	No aplica.
PROTECCIÓN	Póliza de garantía de pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales. Mínimo 500 SMLV.				Póliza de cumplimiento para garantizar el buen funcionamiento de este servicio de apoyo para el empleo.	Prestar caución.	No aplica.
PATROCINIO	No aplica.	Necesitan un patrocinio económico.	Necesitan un patrocinio económico o promotor.	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
INSPECCIÓN Y VIGILANCIA	Ministerio de la Protección Social	Ministerio de la Protección Social, Supersolidaria, Dansocial.	Ministerio de la Protección Social	Ministerio de la Protección Social. Supersolidaria	Ministerio de la Protección Social	Ministerio de la Protección Social	Ministerio de la Protección Social Permiso previo del inspector o el alcalde del lugar.

Fuente: (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009). ACOSSET.

Nota: El cuadro comparativo es del 2009, en la actualidad MinTrabajo realiza las funciones antes del Ministerio de la Protección Social, relacionados a los temas de empleo y trabajo.

Anexo 3 – Descripción de los indicadores

Perspectiva	Financiera
Objetivos Estratégicos	Mantener la tasa de rentabilidad
Indicador	Rentabilidad
Fuente de Información	Sistemas de información: Contabilidad. Causación de ingresos, gastos, costos y patrimonio. Debidamente registrados.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	La empresa cuenta con la información registrada para el cálculo del indicador en la frecuencia propuesta
Presentación de indicadores	Gráfico de línea de la rentabilidad mensualmente. Mostrando acumulado de un mes a otro.
Tipo de medición	% Acumulado
Cálculo	$(\text{Utilidad} / \text{Patrimonio}) * 100\%$

Perspectiva	Financiera
Objetivos Estratégicos	Aumentar los ingresos
Indicador	Ingresos totales x administración
Fuente de Información	Sistema de información: Contabilidad. Registro de facturas desglosando debidamente los conceptos de ingreso.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	La empresa cuenta con la información registrada para el cálculo del indicador en la frecuencia propuesta
Presentación de indicadores	Tabla mensual. Permite sumatoria por cliente y/o período.
Tipo de medición	\$ Acumulado
Cálculo	Σ Valor administración de cada factura

Perspectiva	Financiera
Objetivos Estratégicos	Garantizar liquidez en todo momento
Indicador	Días de cobro de las facturas
Fuente de Información	Sistema de información: Contabilidad Comprobantes de ingreso y facturas debidamente registradas en el sistema.
Frecuencia de medición	Diaria
Disponibilidad	La empresa no cumple con la frecuencia de registro.
Presentación de indicadores	Tabla de días. Filtro por cliente o período.
Tipo de medición	Unidad (Días)
Cálculo	(Fecha de cobro de factura - Fecha de emisión de factura)

Perspectiva	Financiera
Objetivos Estratégicos	Garantizar liquidez en todo momento
Indicador	Cartera por rango de días
Fuente de Información	Sistema de información: Contabilidad Facturas y Comprobante de ingreso debidamente registrados.
Frecuencia de medición	Quincenal
Disponibilidad	La empresa cuenta con la información registrada para el cálculo del indicador en la frecuencia propuesta
Presentación de indicadores	Gráfico dos dimensiones (días, \$). Filtrado por cliente o periodo.
Tipo de medición	Unidades (Días, \$)
Cálculo	Valor de la Factura; Fecha cálculo indicador - Fecha de emisión de factura

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Aumento y diversificación clientes (Diversificación del riesgo)
Indicador	# de clientes con al menos 1 trabajador activo
Fuente de Información	Sistemas de información: módulo Nómina. Registro del código de contrato, empresa usuaria, novedades de ingreso y retiro en el módulo de nómina
Frecuencia de medición	Mensual

Disponibilidad	La empresa cuenta con la información registrada para el cálculo del indicador en la frecuencia propuesta
Presentación de indicadores	Gráfico de línea entre períodos
Tipo de medición	Unidad
Cálculo	Σ Contratos con al menos 1 trabajador activo

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Aumento y diversificación clientes (Diversificación del riesgo)
Indicador	# de contratos de trabajadores activos por cliente
Fuente de Información	Sistemas de información: módulo Nómina. Registro del código de contrato, empresa usuaria, novedades de ingreso y retiro en el módulo de nómina
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	La empresa cuenta con la información registrada para el cálculo del indicador en la frecuencia propuesta
Presentación de indicadores	Tabla de # de contratos, por cliente.
Tipo de medición	Unidad
Cálculo	Consulta de contratos, cliente, estado del contrato. Tabulación.

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Rentabilidad y retención de los clientes
Indicador	Rentabilidad de los clientes
Fuente de Información	Fuente de información: Contabilidad. Hoja de cálculo de costos Registrar los documentos contables que afecten ingresos, gastos y costos. La hoja de cálculo de costos: registrar estimaciones de costos y gastos no calculados en detalle por el sistema. Ej: Energía, personal, infraestructura, papelería, etc.
Frecuencia de medición	Mensual

Disponibilidad	La empresa cuenta con la información de contabilidad, pero no con hoja de cálculo de costos. Si no es posible aplicar esta última se puede distribuir el gasto y costo, distribuido equitativamente, de acuerdo a la cantidad de trabajadores en misión por empresa usuaria.
Presentación de indicadores	Tabla filtrada por cliente
Tipo de medición	%
Cálculo	(Administración / Costo + Gasto)

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Rentabilidad y retención de los clientes
Indicador	Clientes rentable retenidos
Fuente de Información	<p>Fuente de información: Contabilidad. Hoja de cálculo de costos</p> <p>Registrar los documentos contables que afecten ingresos, gastos y costos.</p> <p>La hoja de cálculo de costos: registrar estimaciones de costos y gastos no calculados en detalle por el sistema. Ej: Energía, personal, infraestructura, papelería, etc.</p>
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	La empresa cuenta con la información de contabilidad, pero no con hoja de cálculo de costos. Si no es posible aplicar esta última se puede distribuir el gasto y costo, distribuido equitativamente, de acuerdo a la cantidad de trabajadores en misión por empresa usuaria.
Presentación de indicadores	Gráfico de línea.
Tipo de medición	%
Cálculo	(# clientes rentable que continúan / #clientes rentables mes anterior) *100%

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Asesoría en tema laborales a los clientes
Indicador	Clientes obtenidos después de una asesoría
Fuente de Información	Sistema de información: No existe Registrar actas de asesoría en una hoja de cálculo debidamente estructurada.
Frecuencia de medición	Trimestral
Disponibilidad	No se tiene. Se debe registrar los documentos en una fuente de información, para realizar las operaciones de cálculo.
Presentación de indicadores	Gráfico de línea
Tipo de medición	% acumulado
Cálculo	$(\# \text{ clientes nuevos} / \# \text{ Asesorías persuasiva}) * 100\%$

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Asesoría en tema laborales a los clientes
Indicador	Asesorías Postventa x cliente
Fuente de Información	Sistema de información: No existe Registrar actas de asesoría en una hoja de cálculo debidamente estructurada
Frecuencia de medición	Trimestral
Disponibilidad	No se tiene. Se debe registrar los documentos en una fuente de información, para realizar las operaciones de cálculo.
Presentación de indicadores	Tabla – Filtrada por clientes
Tipo de medición	Unidad
Cálculo	Σ Asesorías por cliente

Perspectiva	Clientes
Objetivos Estratégicos	Flexibilidad en el servicio al cliente (requerimientos adicionales)
Indicador	Promedio de requerimientos adicionales al contrato genérico
Fuente de Información	Sistema de información: Maestro de contratos (Hoja de cálculo) Se debe ajustar el sistema, con el fin de permitir calcular el promedio fácilmente.
Frecuencia de medición	Trimestral

Disponibilidad	Se deben insertar nuevos campos al documento maestro de control.
Presentación de indicadores	Histograma por clientes.
Tipo de medición	Unidad (Requerimientos)
Cálculo	Σ Requerimientos adicionales / # clientes

Perspectiva	Proceso Internos
Objetivos Estratégicos	Entrega de los requerimientos adicionales
Indicador	Requerimientos adicionales no cumplidos
Fuente de Información	Sistema de información: Sistema de gestión de calidad (SGC) (Hoja de cálculo) Se debe registrar los formatos de calidad, en una hoja de cálculo que permita realizar operaciones.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	No se encuentra actualmente.
Presentación de indicadores	Histograma por clientes
Tipo de medición	Unidad (Requerimientos)
Cálculo	(Requerimientos adicionales contratados - Requerimientos adicionales cumplidos). Para cada cliente.

Perspectiva	Proceso Internos
Objetivos Estratégicos	Entrega oportuna – facturación oportuna
Indicador	# Días de entrega del proceso y factura
Fuente de Información	Sistema de información: Contabilidad - Facturación Se debe registrar a la factura. (Fecha de emisión, fecha de radicación, fecha de terminación de procesos, fecha del último día de quincena.
Frecuencia de medición	Quincenal / Mensual
Disponibilidad	No se tiene actualmente. Se tiene que agregar campos personalizados a la factura, el sistema permite hacerlo.
Presentación de indicadores	Tabla. Desglosado por clientes.
Tipo de medición	Unidad (Días)

Cálculo	Proceso: Fecha de terminación de procesos - último día de la quincena. Desglosado x cliente
	Entrega de Factura: Día de entrega de factura - Último día de la quincena. Desglosado x cliente

Perspectiva	Proceso Internos
Objetivos Estratégicos	Atención a inconformidades de los clientes
Indicador	Tiempo de atención de inconformidades
Fuente de Información	Sistema de información: SGC –(Hoja de cálculo) Se debe registrar los formatos de calidad, en una hoja de cálculo que permita realizar operaciones.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	No se tiene actualmente. Se debe registrar los formatos en una hoja de cálculo.
Presentación de indicadores	Gráfico de línea. Filtrado por cliente.
Tipo de medición	Horas acumuladas
Cálculo	Σ Tiempo atención inconformidades a clientes

Perspectiva	Sostenibilidad
Objetivos Estratégicos	Reducción de inconsistencias
Indicador	# Inconsistencias halladas
Fuente de Información	Sistema de información: SGC (Hoja de cálculo) Se debe categorizar los tipos de inconsistencias con el fin de entender en que se falla.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	No se tiene. Se debe categorizar y registrar en una hoja de cálculo para elaborar el diagrama.
Presentación de indicadores	Diagrama de Pareto. Filtro por tipo y cliente.
Tipo de medición	Unidad
Cálculo	# inconsistencias halladas

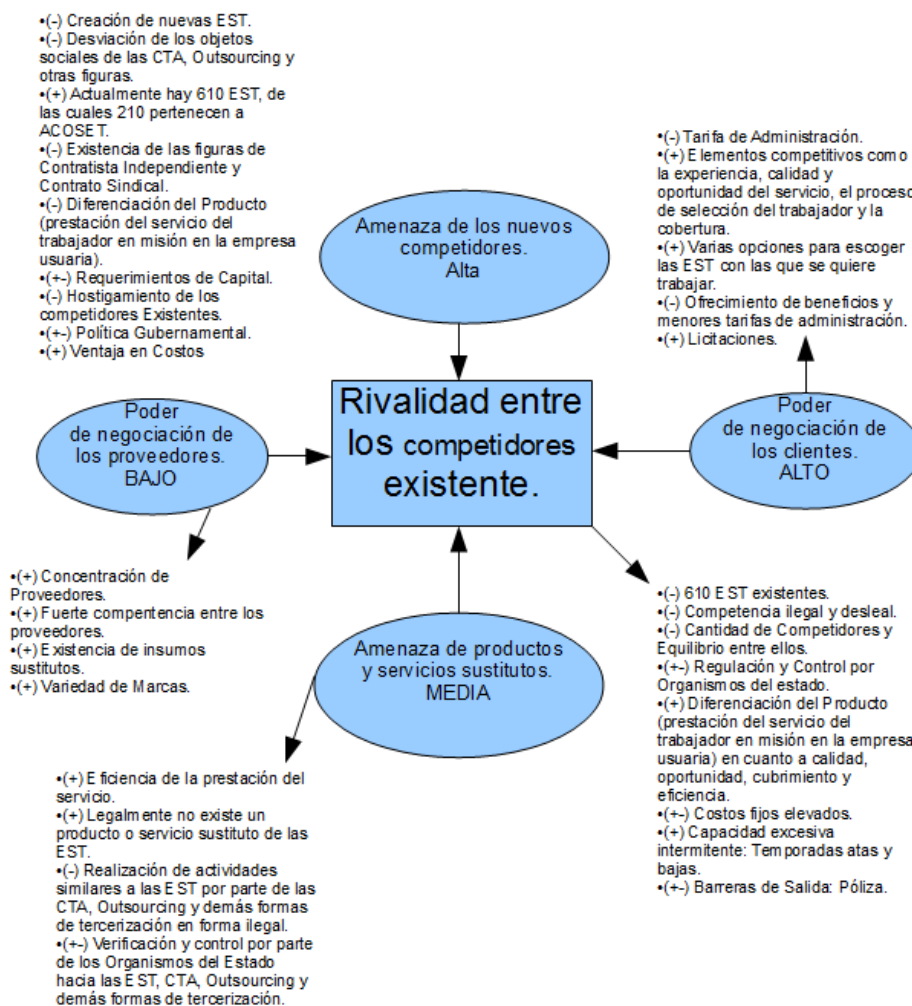
Perspectiva	Sostenibilidad
Objetivos Estratégicos	Verificación de aportes a Seguridad Social
Indicador	Aportes de Seg. Social verificados
Fuente de Información	Sistema de información: PILA. Módulo de nómina Se debe calcular la nómina correctamente, y pagar la seguridad social correspondiente.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	Se encuentra en funcionamiento actualmente.
Presentación de indicadores	Gráfico de línea.
Tipo de medición	% Acumulado
Cálculo	$(\text{Aportes verificados} / \text{Aportes Pagados}) * 100\%$

Perspectiva	Sostenibilidad
Objetivos Estratégicos	Seguimiento casos delicados
Indicador	% de casos en seguimientos revisados
Fuente de Información	Formato de seguimiento de casos debidamente registrado.
Frecuencia de medición	Mensual
Disponibilidad	Se encuentra en funcionamiento.
Presentación de indicadores	Gráfico de línea
Tipo de medición	%
Cálculo	$(\text{Casos en seguimiento revisados} / \text{Total de casos activos}) * 100\%$

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivos Estratégicos	Entrenar al personal
Indicador	% de temas cubiertos
Fuente de Información	Actas de capacitación registradas en una hoja de cálculo.
Frecuencia de medición	Trimestral
Disponibilidad	No se realiza. Se debe formalizar la capacitación y registrar en una hoja de cálculo.
Presentación de indicadores	Gráfico de barras
Tipo de medición	%
Cálculo	$(\text{temas enseñados} / \text{temas identificados}) * 100\%$

Perspectiva	Aprendizaje y crecimiento
Objetivos Estratégicos	Los sistemas de información son confiables y oportunos
Indicador	Nivel de confiabilidad de las herramientas por parte de los
Fuente de Información	Encuestas.
Frecuencia de medición	Semestral
Disponibilidad	No se ha realizado. Es viable cambiar el indicador para medir el mismo objetivo, después de algunas encuestas.
Presentación de indicadores	Tabulación de respuestas
Tipo de medición	Cualitativa
Cálculo	Encuesta

Anexo 4 – Las Cinco Fuerzas de Porter analizadas en el Sector del Servicio Temporal



Fuente: (Serna Gómez, Pérez García, & Riaño Morán, 2009). ACOSET.