

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
PARA LA EMPRESA PENSEMOS COMPAÑÍA LTDA.**

**FRANCO PALLARES ZABDY
OCHOA DE VEGA JULIO CESAR
ORDÓÑEZ PLATA ORLANDO**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

**DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN
PARA LA EMPRESA PENSEMOS COMPAÑÍA LTDA.**

**FRANCO PALLARES ZABDY
OCHOA DE VEGA JULIO CESAR
ORDÓÑEZ PLATA ORLANDO**

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Administración**

**Director:
Arnaldo Helí Solano Ruiz
Magíster en FINANZAS y en ECONOMÍA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLOGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BUCARAMANGA
2006**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, 02 de Mayo de 2006

A Dios por darme la vida,
A mis padres por su apoyo incondicional,
A mis hermanas por su amistad,
A mi futuro esposo por su amor.

Zabdy

A mis hijos Julian y José
quienes representan el motor
de mi vida.

Julio Cesar

A Dios por su infinita bondad,
A mis padres por su apoyo incondicional,
A mis hijos por su comprensión.

Orlando

AGRADECIMIENTOS

A Pensemos por su incondicional apoyo, a la Universidad Autónoma de Bucaramanga por todo el valioso conocimiento que me transmitió y a mis compañeros de maestría por hacer más agradable vivir todo este proceso.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEORICO	4
1.1 GENERALIDADES	4
1.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	5
1.3 ANALISIS EXTERNO - POAM	6
1.4 SATISFACCION DEL CLIENTE	8
1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	8
1.6 CADENA DE VALOR	9
1.7 ANÁLISIS INTERNO - PCI	11
1.8 FACTORES CRITICOS DEL EXITO	12
1.9 DOFA PONDERADO	12
1.10 MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	13
1.11 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	14
1.12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	15
1.13 PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD	16
1.14 MAPAS ESTRATÉGICOS	19
1.16 INICIATIVAS ESTRATEGICAS	20
1.17 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	21
1.18 MARCO DE REFERENCIA	24
1.18.4 Alcance del sistema.	25
1.18.5 Clientes.	25
2. METODOLOGÍA	27
2.1 IDENTIFICAR EL ENTORNO EN EL CUAL SE DESARROLLA LA EMPRESA PENSEMOS, BUSCANDO DETERMINAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	27
2.1.2 Análisis competitivo.	27
2.2 CARACTERIZAR LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS NUEVAS CONDICIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y QUE INFLUYEN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	28
2.2.2 Cultura organizacional.	30
2.3 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO Y ELABORAR LA DOFA PONDERADA	31
2.4 IDENTIFICAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN SOPORTADAS EN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE CARACTERIZAN LA EMPRESA	32
2.5 DISEÑAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS QUE REFLEJEN UN CONJUNTO DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO SINÉRGICAMENTE ARTICULADOS HACIA EL ALCANCE DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL	33
2.5.2 Promesa de valor	33
2.6 DISEÑAR UN CONJUNTO DE INDICADORES, METAS Y PLANES DE ACCIÓN QUE CONTROLLEN LA EJECUCIÓN Y EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	35
2.7 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	36

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	37
3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO	37
3.2 INFORMACIÓN DEL ENTORNO	37
3.2.1 Industria del Software en América Latina.	37
3.2.2 Industria del Software en Colombia.	39
3.2.3 Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.	43
3.2.4 Agenda de Conectividad.	43
3.2.5 Asociaciones.	45
3.2.7 Información relevante.	46
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	47
3.3.1 Identificación de la competencia del servicio consultoría y el producto comercial BSC.	47
3.3.1.1 Competidores.	47
3.3.1.2 Aspectos Relevantes.	48
3.3.1.3 Posición competitiva.	48
3.3.2 Identificación de la competencia Software especializado.	50
3.3.2.1 Competidores.	50
3.3.2.2 Aspectos Relevantes.	50
3.3.2.3 Posición competitiva.	50
3.4 ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS	51
3.4.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales.	51
3.4.2 Competidores existentes.	53
3.4.3 Poder de negociación de los clientes.	55
3.4.4 Poder de negociación de los proveedores.	57
3.4.5 Productos sustitutos como amenaza.	58
3.4.6 Matriz fuerzas competitivas.	59
3.4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.	59
3.4.7.1 Económicos.	59
3.4.7.2 Políticos.	61
3.4.7.3 Sociales.	61
3.4.7.4 Tecnológicos.	61
3.4.7.5 Competitivos.	62
3.4.7.6 Geográficos.	62
3.4.8 Factores relevantes.	63
4. ANÁLISIS INTERNO	64
4.1 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	64
4.1.1 Instrumento utilizado.	64
4.1.2 Análisis de la información.	64
4.1.3 Recomendaciones y observaciones generales del estudio.	66
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	66
4.2.1 Instrumento utilizado.	66
4.2.5 Recomendaciones y observaciones generales del estudio.	75
4.3.1 Instrumento utilizado.	77
4.3.2 Análisis de la información.	77
4.4 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	81
4.4.1 Recomendaciones y observaciones generales del estudio.	83
4.4.2 Fortalezas específicas encontradas en las auditorías.	84
4.4.3 Debilidades específicas encontradas en las auditorías.	84
5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	85

5.1 PONDERACIÓN CONSOLIDADA DE FACTORES	85
5.2 SELECCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	87
6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS - DOFA	89
7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	90
7.1 GENERALIDADES DEL PROCESO	90
7.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	90
7.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES	91
7.4 VISIÓN AÑO 2011	94
7.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LARGO PLAZO	94
8. ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA CADA LINEA DE NEGOCIO	97
8.1 ANÁLISIS ATRACTIVO DEL MERCADO Y POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS	97
8.2 ATRACTIVO DEL MERCADO DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN	97
8.3 POSICIÓN COMPETITIVA DE LA CONSULTORÍA	97
8.4 ATRACTIVO DEL MERCADO DEL SOFTWARE COMERCIAL	98
8.5 POSICIÓN COMPETITIVA SOFTWARE COMERCIAL	99
8.6 ATRACTIVO DEL MERCADO DEL SOFTWARE ESPECIALIZADO	100
8.7 POSICIÓN COMPETITIVA SOFTWARE ESPECIALIZADO	101
8.8 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CARTERA	101
8.9 ANÁLISIS DE LA CURVA DE PRODUCTO PARA CADA UNA DE LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO	102
8.10 OBJETIVOS FINANCIEROS DE LARGO PLAZO PARA CADA LÍNEA DE NEGOCIO	103
9. CONSULTORÍA: MAPAS ESTRATÉGICOS	105
9.1 LINEAMIENTOS GENERALES	105
9.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	105
9.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR	106
9.4 MODELO OPERATIVO	107
9.5 MAPA ESTRATÉGICO	108
9.6 INDICADORES DE GESTIÓN	109
9.7 METAS DE LARGO PLAZO	111
10. PRODUCTO COMERCIAL: MAPAS ESTRATÉGICOS	113
10.1 LINEAMIENTOS GENERALES	113
10.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	113
10.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR	114
10.4 MODELO OPERATIVO	115
10.5 MAPA ESTRATÉGICO	116
10.6 INDICADORES DE GESTIÓN	118
10.7 METAS DE LARGO PLAZO	120
11. SOFTWARE ESPECIALIZADO: MAPAS ESTRATÉGICOS	121
11.1 LINEAMIENTOS GENERALES	121
11.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	121
11.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR	122
11.4 MODELO OPERATIVO	123
11.5 MAPA ESTRATÉGICO	124
11.6 INDICADORES DE GESTIÓN	125
11.7 METAS DE LARGO PLAZO	127
11.8 DEFINICION DE PLANES DE ACCIÓN	128
11.8.1 Planes de Corto y mediano plazo.	128

12. ALINEACION ESTRATEGICA	136
12.1 RESPONSABILIDAD ALINEADA	136
12.2 INFORMACIÓN ALINEADA	138
12.3 COMPETENCIAS ALINEADAS A LA ESTRATEGIA	138
12.5.3 Equipo de mejoramiento.	144
12.6.1 El enfoque de pago por valor de mercado.	146
12.6.2 El enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto.	147
13. CONCLUSIONES	169
14. RECOMENDACIONES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
BIBLIOGRAFÍA	153

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Sistema integrado de gestión propuesto	4
Tabla 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio	7
Tabla 3. Perfil de la Capacidad Interna de la empresa	11
Tabla 4. Matriz DOFA Ponderado	13
Tabla 5. Mapa Estratégico Modelo	19
Tabla 6. Productos y servicios de Pensemos Cía. Ltda.	24
Tabla 6. Productos y servicios de Pensemos Cía. Ltda.	24
Tabla 7. Ficha metodológica Análisis del entorno político, económico y tecnológico	27
Tabla 8. Ficha metodológica Análisis Competitivo	28
Tabla 9. Particularidades del segmento del mercado	28
Tabla 10. Ficha metodológica Análisis de la satisfacción del cliente	29
Tabla 11. Ficha metodológica Cultura organizacional	30
Tabla 12. Ficha metodológica Auditoría de desempeño	30
Tabla 13. Ficha metodológica DOFA	31
Tabla 14. Ficha metodológica Lineamiento estratégicos	32
Tabla 15. Ficha metodológica Estrategias genéricas	33
Tabla 16. Ficha metodológica Promesa de valor	33
Tabla 17. Ficha metodológica Modelo operativo	34
Tabla 18. Ficha metodológica Mapas estratégicos	35
Tabla 19. Ficha metodológica Indicadores, metas y planes	35
Tabla 20. Ficha metodológica Alineación estratégica	36
Tabla 21. Factores claves del análisis del entorno	37
Tabla 22. Mercado de tecnología de la información en los países de América Latina: participación de los gastos realizados en cada país en el gasto total en el conjunto de países	37
Tabla 23. Mercado Latinoamericano de Tecnología de la Información – Principales países	38
Tabla 24. Comparativo de incidencia del gasto. Principales países del mundo y países latinoamericanos	38
Tabla 25. Inversión en servicios de TI en Colombia (MMUSD)	40
Tabla 26. Industria del software y tecnologías informáticas relacionadas – ISTIR Ventas (\$MM) – Año 2001	40
Tabla 27. Actividad comercial de las empresas de la ISTIR	42
Tabla 28. Oportunidades y Amenazas del entorno político, económico y tecnológico	47
Tabla 29. Atributos del producto BSC	48
Tabla 30. Posición competitiva producto BSC	49
Tabla 31. Atributos del producto software especializado	50

Tabla 32 Posición competitiva software especializado	50
Tabla 33. Valoración Grado de amenaza de entrada de competidores potenciales	52
Tabla 34. Valoración Competidores existentes	54
Tabla 35. Valoración Poder de negociación de los clientes	56
Tabla 36. Valoración Poder de negociación de los proveedores	57
Tabla 37. Valoración Productos sustitutos como amenaza.....	58
Tabla 38. Matriz fuerzas competitivas.....	59
Tabla 39. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio.....	62
Tabla 40 Factores relevantes POAM	63
Tabla 41 Clima organizacional por áreas de trabajo	68
Tabla 42 Clima organizacional según variables de análisis	69
Tabla 43. PCI – Capacidad directiva - Planeación.....	82
Tabla 44. PCI – Capacidad directiva - Organización	82
Tabla 45. PCI – Capacidad directiva - Dirección.....	82
Tabla 46. PCI – Capacidad directiva - Control	82
Tabla 47. PCI – Capacidad competitiva	83
Tabla 48. PCI – Capacidad financiera	83
Tabla 49. PCI – Capacidad tecnológica	83
Tabla 50. PCI	85
Tabla 51. Factores críticos de éxito	87
Tabla 52. DOFA	89
Tabla 53. Comentarios a los valores.....	92
Tabla 54 Objetivos estratégico.....	96
Tabla 55 Valoración del atractivo del mercado de consultoría en sistemas de gestión	97
Tabla 56 Posición competitiva de la consultoría	97
Tabla 57 Atractivo del mercado del software comercial	98
Tabla 58 Posición competitiva software comercial.....	99
Tabla 59 Atractivo del mercado del software especializado.....	100
Tabla 60. Posición competitiva software especializado	101
Tabla 61. Matriz atractivo del mercado	101
Tabla 62. Curva de producto.....	102
Tabla 63. Objetivos financieros de largo plazo	103
Tabla 64. Objetivos y estrategias generales de la Consultoría	105
Tabla 65. Valoración de los clientes de la Consultoría	105
Tabla 66. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor de la Consultoría	106
Tabla 67. Lineamientos para proveer la disciplina Intimidad con el cliente de la Consultoría.....	107
Tabla 68. Objetivos estratégicos de la Consultoría	109
Tabla 69. Indicadores estratégicos de la Consultoría	110
Tabla 70. Metas de largo plazo de la Consultoría.....	111
Tabla 71. Objetivos y estrategias generales del software comercial.....	113
Tabla 72. Valoración de los clientes del software comercial	113

Tabla 73. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor del software comercial.....	114
Tabla 74. Lineamientos para proveer la disciplina Excelencia Operativa con el cliente del software comercial.....	116
Tabla 75. Objetivos estratégicos del software comercial.....	117
Tabla 76 Indicadores estratégicos del software comercial.....	118
Tabla 77. Metas de largo plazo del software comercial.....	120
Tabla 78. Objetivos y estrategias generales del software especializado.....	121
Tabla 79. Valoración de los clientes del software especializado.....	121
Tabla 80. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor del software especializado.....	122
Tabla 81 Lineamientos para proveer la disciplina Intimidación con el cliente del software especializado.....	123
Tabla 82. Objetivos estratégicos del software especializado.....	125
Tabla 83. Indicadores estratégicos del software especializado.....	126
Tabla 84. Metas de largo plazo del software especializado.....	127
Tabla 85. Metas Año 2006.....	128
Tabla 86. Metas Año 2007.....	129
Tabla 87. Plan Formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado.....	130
Tabla 88. Plan Alineación y crecimiento organizacional.....	131
Tabla 89. Plan Implementar mejores prácticas y tecnológicas en los procesos...	132
Tabla 90. Plan Formar colaboradores de clase mundial.....	133
Tabla 91. Plan Implementar estrategia de penetración en mercados extranjeros	134
Tabla 92. Propuesta Responsabilidad alineada.....	137
Tabla 93. Propuesta Competencias alineadas con la estrategia.....	140
Tabla 94. Propuesta Comportamientos alineados.....	142
Tabla 95. Propuesta Equipo de planeación.....	144
Tabla 97. Propuesta Equipos por líneas de negocio.....	144
Tabla 98. Propuesta Equipo de mejoramiento.....	144
Tabla 99. Ejemplo política de pago.....	147
Tabla 100. Propuesta Compensación alineada.....	148
Tabla 101. Propuesta Liderazgo alineado con la estrategia.....	150

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cinco fuerzas competitivas	5
Figura 2. Cadena de Valor	10
Figura 3. Ciclo de vida del producto	15
Figura 4. Organigrama administrativo actual	25
Figura 5. Clientes de Pensemos Cía. Ltda.	26
Figura 6. Posición competitiva producto BSC	49
Figura 7. Satisfacción y uso y divulgación de los productos	65
Figura 8. Clima organizacional por áreas de trabajo	68
Figura 9. Clima organizacional por áreas de trabajo	71
Figura 10. Cadena de valor	77
Figura 11. Análisis interno por procesos	78
Figura 12. Capacidades internas	79
Figura 13. Capacidades internas por procesos	80
Figura 13. Capacidades internas por procesos	80
Figura 14. Procesos por capacidades internas	80
Figura 15. Mapa estratégico empresarial	95
Figura 16. Mapa estratégico Consultoría	108
Figura 17. Mapa estratégico Software comercial	117
Figura 18. Mapa estratégico Software especializado	124
Figura 19. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado	131
Figura 21. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan implementar mejores prácticas y tecnologías en los procesos	133
Figura 22. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan formar colaboradores de clase mundial	134
Figura 23. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan implementar estrategia de penetración en mercados internacionales	135
Figura 24. Lineamientos de inversión de los planes de largo plazo	135
Figura 25. Segmentación de rango de sueldo, según desempeño de personal	148

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta Satisfacción Del Cliente	157
Anexo B. Encuesta Cultura Organizacional	172
Anexo C. Auditoria Interna	181

RESUMEN

El sistema integrado de gestión es una herramienta gerencial que le permite a las empresas generar condiciones favorables para un crecimiento ordenado y sostenible.

La investigación contempla el diseño del sistema integrado de gestión para la empresa Pensemos Compañía Limitada de la ciudad de Bucaramanga, caracterizada por la prestación de servicios de software especializado, software comercial y consultoría en sistemas de gestión.

La metodología desarrollada incluye el diagnóstico externo e interno de la empresa, la definición de los factores críticos de éxito y el DOFA ponderado. Posteriormente, la definición de los lineamientos estratégicos de la empresa, el análisis de portafolio de cada una de las unidades de negocio y su respectiva estrategia; finalmente, la elaboración de planes estratégicos y acciones de alineación total.

Los resultados de la investigación indican el diseño de un instrumento integral, apropiado para la implementación en empresas colombianas y útil para planificar la estrategia y desarrollar empresas eficaces y eficientes.

INTRODUCCIÓN

En un mundo abierto donde las empresas deben competir por mantener o reforzar su participación lucrativa en el mercado, es inevitable la incorporación de nuevas estrategias empresariales que traigan como consecuencia el aumento sostenido de la productividad, aumento en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales¹

Las empresas exitosas en el siglo XXI serán aquellas conformadas por equipos de alto desempeño que pueden asumir exitosamente los retos de la productividad y competitividad de un mundo globalizado en el que se requiere una apertura y actitud de aprendizaje permanente; temas que hoy son sentidos en forma clara y consistente por las organizaciones colombianas y de todo el mundo en general, pues son conscientes que requieren modificar sus esquemas de gestión y de aprendizaje para enfrentar las tendencias y realidades del entorno local e internacional.

En este orden de ideas, el desarrollo e implementación de un Sistema Integrado de Gestión se constituye en un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que las empresas sean efectivas para captar recursos, eficientes para transformarlos y eficaces para canalizarlos.

Así, las empresas, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible, que a través de un sistema integrado de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

PENSEMOS COMPAÑÍA LTDA es una empresa de naturaleza privada, con domicilio social en la ciudad de Bucaramanga, dedicada a la prestación de servicios desde el año 1996, al reconocer la exigente necesidad informática aplicada a los procesos técnicos en empresas industriales y comerciales de tamaño mediano y pequeño.

¹ Solleiro, J. L. (1997). Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial. México: UNAMANIERM- AMTEC.

En los últimos años, la Empresa ha ampliado su portafolio de productos incursionando en áreas como el software comercial y la consultoría en sistemas de gestión. Para este fin ha realizado inversiones significativas en el desarrollo de productos como Visión Empresarial, lo cual ha ocasionado modificaciones en su estructura administrativa, comercial y productiva.

La dinámica de los negocios, el vértigo de los cambios tecnológicos y la globalización han generado cambios inesperados e improvisados al interior de la organización fundamentalmente porque la empresa carece de un sistema de gestión que le permita enfrentar de manera exitosa dichos cambios.

En este sentido, el diseño de un sistema integrado de gestión acorde con las nuevas situaciones que plantea el entorno, le permitirá a Pensemos Cía. Ltda. generar condiciones favorables para un crecimiento ordenado y sostenible; para convertir las presiones de la competencia en ventajas comparativas y aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática.

El sistema integrado de gestión involucra dos grandes aportes de la administración como son la Planeación Estratégica y el Balance Scorecard, que junto con otras herramientas de gestión, se pretenden integrar para el diseño de una metodología acorde con los requerimientos de un sistema abierto.

La Planeación Estratégica es una metodología ampliamente utilizada a nivel internacional y que en Colombia ha sido generalizada en las empresas medianas y grandes del país. Su impacto ha sido beneficioso a la hora de identificar el horizonte empresarial a través del diagnóstico estratégico, la misión, visión, políticas, valores, objetivos empresariales y planes de acción.

El Balance Scorecard ofrece una metodología interesante de desarrollar, en la medida en que proporciona el equipo de instrumentos para dirigirse al éxito competitivo, brinda la posibilidad a las organizaciones de medir lo importante y traduce la estrategia y misión en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En síntesis, la propuesta que plantea el desarrollo del presente trabajo pretende diseñar un sistema de gestión que integre los aportes de la planeación estratégica y se complemente con el diseño del Balance Scorecard como herramienta de alineación estratégica, monitoreo y comunicación.

El trabajo de investigación se desarrolla en dieciséis capítulos. El primero relaciona el marco teórico donde se describen los diferentes autores y teorías que soportan el trabajo de campo. Adicionalmente, incluye el marco de referencia de la empresa Pensemos Cía. Ltda. para la cual se realizó el diseño. El segundo

capítulo describe la metodología de investigación utilizada en cada uno de los aspectos desarrollados.

El tercer capítulo desarrolla el análisis del entorno, las fuerzas competitivas y el perfil de oportunidades y amenazas en el medio - POAM. El cuarto capítulo evalúa la satisfacción, imagen y atributos que perciben los clientes de la empresa. El quinto capítulo desarrolla el análisis del clima organización de la empresa, reconociendo la percepción de los trabajadores, analiza los procesos internos de la organización como son gerencial, comercial, servicios al cliente, producción, administrativo e investigación y desarrollo y adicionalmente desarrolla el perfil de capacidad interna de la compañía - PCI. En el capítulo sexto se identifican los factores críticos de éxito y se analiza la matriz DOFA ponderada. En estos capítulos queda desarrollado el diagnóstico empresarial.

El capítulo séptimo define los lineamientos estratégicos de la empresa, como son la misión, visión, objetivos estratégicos y el mapa empresarial. El capítulo octavo, desarrolla el análisis de portafolio de las unidades de negocio de Pensemos Cía. Ltda. con el fin de identificar las estrategias específicas de cada unidad.

Los capítulos noveno, décimo y decimoprimeros muestran la definición de la estrategia para cada una de las unidades de negocio, incluyendo mapas estratégicos, metas e indicadores. El capítulo doce aborda la alineación estratégica propuesta para la organización según las estrategias planteadas.

Terminando con las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación en el capítulo trece.

1. MARCO TEORICO

1.1 GENERALIDADES

La globalización de la economía y la irrupción de las nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en el que las empresas del nuevo milenio van a desarrollar su actividad. Se han empezado a revelar una serie de carencias con relación a los actuales sistemas de control y de información en las mismas, lo cual tanto desde una orientación operativa como estratégica, hace reflexionar sobre las implicaciones que, desde el ámbito de los nuevos retos de gestión, pueden estar presentes en torno al concepto de la nueva gestión empresarial.

Asimismo, ante los retos que se plantean en el ámbito empresarial, se está produciendo un cambio significativo en el papel del capital humano dentro de la organización, lo que hace necesario equilibrar la gestión financiera y la del capital humano de una empresa para llegar a implantar una estrategia de negocio. En este sentido, puede resultar muy interesante considerar que el “management” se encuentra en busca de modelos que logren la integración óptima entre las personas, la tecnología y la realidad económica.

El sistema integrado de gestión presentado, pretende dar respuesta a estos requerimientos del ámbito empresarial, como alternativa para generar condiciones favorables para un crecimiento ordenado y sostenible dentro de la organización, enfrentando los retos que supone un mundo globalizado.

El sistema integrado de gestión se estructura de la siguiente manera:

Tabla 1. Sistema integrado de gestión propuesto

Variables	Herramientas administrativas
Análisis del entorno	Cinco fuerzas competitivas POAM
Análisis del intorno	Satisfacción del cliente Cultura organizacional Cadena de valor PCI
Factores críticos	Factores críticos del éxito DOFA Ponderado
Lineamientos estratégicos	Direccionamiento estratégico: Visión, Misión, Valores, Objetivos estratégicos Perspectivas del Balance Scorecard Mapa estratégico empresarial
Análisis de cartera	Matriz atractivo de la industria

Continuación tabla...

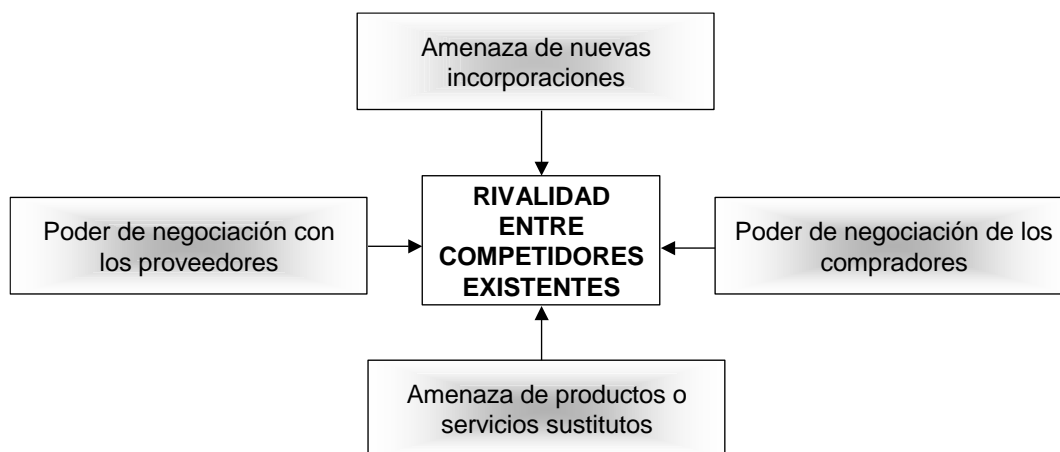
Variables	Herramientas administrativas
	Ciclo de vida del producto
Estrategia de las unidades de negocios	Mapas estratégico por línea de negocio Indicadores de gestión Metas
Planes estratégicos	Planeación operativa
Alineación estratégica	Fundamentos de la alineación estratégica

De acuerdo a la tabla anterior, este capítulo pretende exponer los conceptos teóricos relacionados con cada una de las herramientas a desarrollar, con el fin de dar una visión general del sistema integrado de gestión.

1.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro “Competitive Strategy” que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (Ver figura 1).

Figura 1. Cinco fuerzas competitivas



El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o

no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

1.2.2 La rivalidad entre los competidores. Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

1.2.3 Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

1.2.4 Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

1.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

1.3 ANALISIS EXTERNO - POAM

Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas.

En un medio como en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. El examen del medio es el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa.

Así es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la empresa pueda tomar un curso de acción efectivo. El análisis del medio puede desagregarse en:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.
- Factores competitivos: los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

Tabla 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio

Factores	Grado			Grado			Impacto		
	Oportunidad			Amenaza			Alto	Medio	Bajo
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo			
Tecnológicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Económicos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Políticos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Geográficos	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Competitivos	■	■	■	■	■	■	■	■	■

1.4 SATISFACCION DEL CLIENTE

Vivimos en un entorno comercial tan imprevisible, competitivo y variable que ha convertido la satisfacción del cliente en el objetivo final de cualquier empresa que desee hacerse un hueco en el mercado cada vez más agresivo. Las empresas de hoy en día amenazadas por la competencia extranjera y las nuevas reglas de juego que ha generado en el comercio exterior la globalización, tienen que vender productos y/o servicios, más que nunca que satisfagan los requerimientos de sus clientes para así poder mantenerlos y hacerse, como consecuencia, más competitivas y ser eficaces en su funcionamiento.

Las empresas deben invertir tiempo y esfuerzo en efectuar mediciones de la satisfacción de sus clientes, analizar e interpretar lo que se está haciendo bien y corregir lo que está generando insatisfacción en los clientes. La medición de la satisfacción de los clientes, conlleva a utilizar un enfoque metodológico para no caer en subjetividades y tomar acciones no adecuadas.

En este sentido, no hay manera de aumentar la eficacia de las empresas si no se elaboran productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Para lograr una eficacia organizacional se tiene que orientar todo el esfuerzo de la empresa a satisfacer a plenitud las necesidades de los clientes. Esto sólo podrá hacerse en la medida que el proveedor, de una manera seria y organizada, mida la satisfacción de sus clientes, de forma periódica y tome acciones pertinentes².

1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave de éxito, por tanto, estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante toda la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Las fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura son:

- Los fundadores: incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.

² Medición de la satisfacción del cliente; camino a la eficacia. Alberto G Alexander.

- El estilo de dirección: fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- La claridad de los principios organizacionales: las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional.
- Autonomía individual (“empowerment”): el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura.
- Estructura: la estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, mientras que en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles y facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
- Sistema de apoyo
- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones
- El estímulo al riesgo
- Direccionamiento estratégico: hay organizaciones operativas con objetivos cortoplacistas, otras con visión empresarial a mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.
- El talento humano: su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

1.6 CADENA DE VALOR

En 1985 el Profesor Michael E. Porter introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro “Competitive Advantage”. Al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década del los ochenta sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter sugirió ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y planteó la necesidad de descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

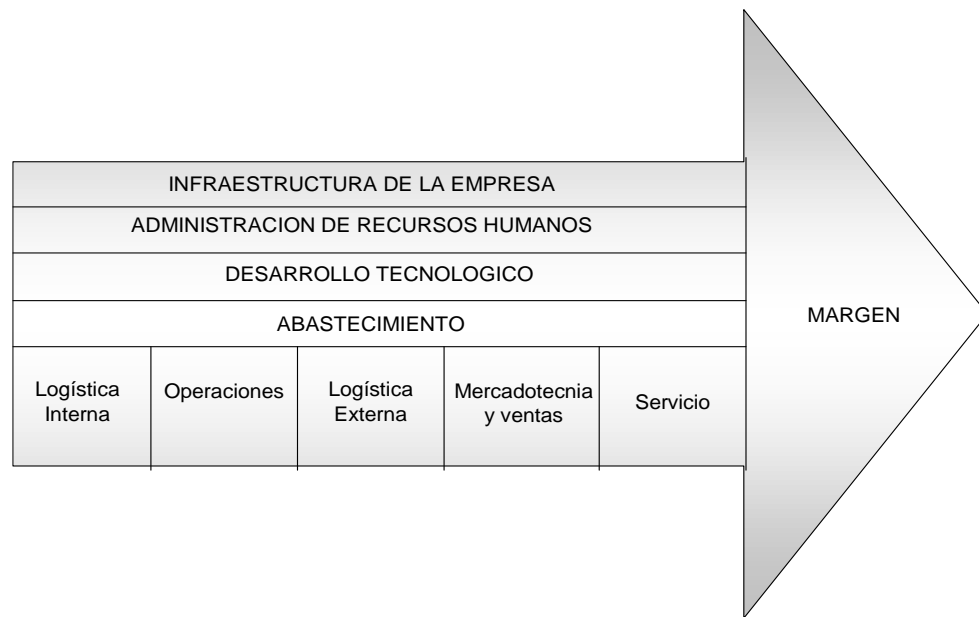
Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la

empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan³.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor (Ver figura 2).

Figura 2. Cadena de Valor



El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja

³ [http://www.globalconnect.cl/articulosB2B/El Análisis de la Cadena de Valor.doc](http://www.globalconnect.cl/articulosB2B/El%20Análisis%20de%20la%20Cadena%20de%20Valor.doc)

competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

1.7 ANÁLISIS INTERNO - PCI

En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la empresa. El Perfil de la Capacidad Interna de la empresa (PCI) hace parte de estos procedimientos.

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con sus oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo (Ver tabla 3). Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Examina cinco categorías:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad tecnológica
- La capacidad financiera
- La capacidad del talento humano

Tabla 3. Perfil de la Capacidad Interna de la empresa

Capacidades	Grado			Grado			Impacto		
	Fortaleza			Debilidad					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Competitiva	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tecnológica	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Financiera	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Talento humano	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías, y determinar los vacíos que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

1.8 FACTORES CRITICOS DEL EXITO

La técnica de los Factores Críticos de Éxito (FCE), resultado de los trabajos de la investigación adelantada por el profesor John F. Rockart, del Massachusetts Institute of Technology, quien definió el concepto de Factores Críticos del Éxito y lo publicó con el título: Un nuevo sistema de información de gestión : los factores críticos para el éxito / John F. Rockart En: Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900Xl, N° 6, 1981, pags. 76-96 tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier Organización, así como delimitar las variables claves de la misma, facilitando la asignación de prioridades dentro de ella.

Rockart definió los factores críticos de éxito como el número limitado de variables en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la Organización.

Una vez definido el POAM y PCI se realiza la selección de los factores claves de éxito que servirán de base para el análisis DOFA. Por lo tanto, se escogen aquellos factores que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía, utilizando el análisis de impacto que consiste en definir el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y por tanto, convertirla en el factor clave de éxito.

1.9 DOFA PONDERADO

El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado, son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes (Factores Críticos de Éxito), a partir de los cuales se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, definiendo de esta forma las estrategias FO, FA, DO y DA.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía, utilizando la tabla siguiente.

Tabla 4. Matriz DOFA Ponderado

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

1.10 MATRIZ ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que se conciben para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes.

1.11 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El modelo desarrollado por Vernon⁴ (1966) intenta explicar el proceso de internacionalización de las empresas combinando la teoría del comercio internacional desde una perspectiva empresarial⁵, haciendo uso del ciclo de vida del producto, y resalta el papel de la innovación tecnológica como un patrón para el comercio entre países.

La idea fundamental a extraer del estudio de los ciclos de vida de los productos es la de reconocer que un producto es algo dinámico. Se han determinado cinco etapas, las cuales, dependiendo del producto, pueden tener distinta forma y duración.

1.11.1 Desarrollo. Es aquí donde una empresa tiene la idea de desarrollar un producto nuevo y por lo tanto no existen ventas y los costos que invierte una compañía son elevados.

1.11.2 Introducción. Hace referencia a cuando un producto nuevo es lanzado por primera vez. Esta etapa toma tiempo y las ventas de un producto registran un movimiento lento dando como resultado utilidades negativas o casi nulas, ya que también se ha gastado bastante dinero en la distribución y promoción del producto al querer dar a conocer el mismo.

En esta etapa, una empresa puede determinar qué estrategia seguir en cuanto a precio y promoción. Si quiere recuperar rápido su inversión, podrá vender su producto a un precio alto y con poca promoción, sin embargo, su mercado quedará limitado a consumidores de elevados ingresos; o podrá realizar lo contrario (promoción alta y precio bajo) en donde su penetración en el mercado será más rápida y tendrá una mayor participación, lo que le servirá en el futuro para equilibrar su nivel de gastos y utilidades.

1.11.3 Crecimiento. Un producto que ha sido puesto en el mercado, en esta etapa incrementará sus ventas al ser adquirido velozmente por los primeros consumidores y por otros que quieren seguir a los pioneros.

Al estar en esta etapa, una empresa se enfrenta a que nazcan nuevos competidores lo que ocasionará que la distribución sea mayor, que se disminuyan un poco los precios, así como una mejora en la calidad, características y modelos del producto. Se podrá también entrar a nuevos segmentos del mercado y todo esto ocasionará, un veloz aumento en las ventas y una gran utilidad.

1.11.4 Madurez. En este punto, el crecimiento de las ventas llega al tope y las utilidades se estancan o tienden a disminuir. Es aquí donde encuentra un gran desafío la gerencia de mercadotecnia de una compañía, ya que debe satisfacer

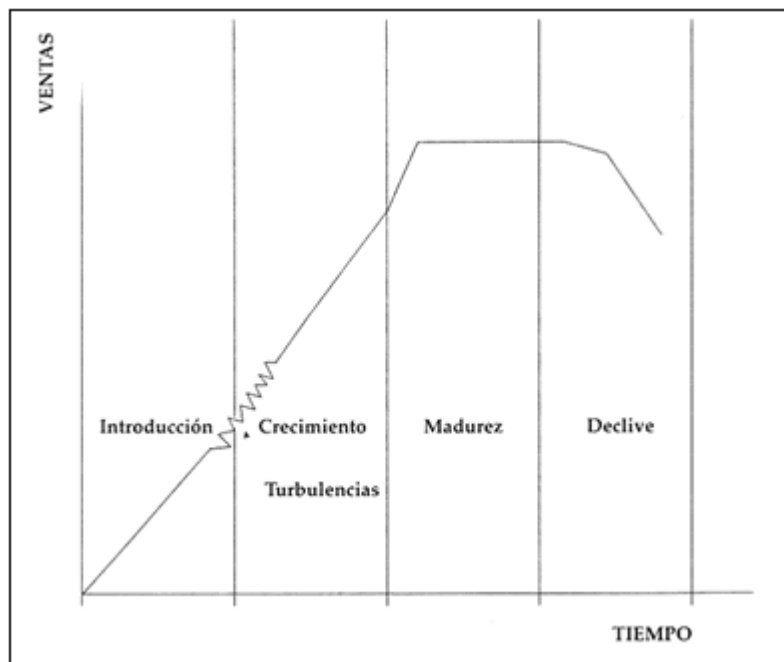
⁴ http://www.eumed.net/tesis/abrr/005035_3.pdf

siempre los intereses y gustos tan cambiantes de los consumidores. Se puede pensar en modificar el mercado, el producto o la mezcla de mercadotecnia.

Si se quiere cambiar el mercado, la idea es aumentar el consumo del producto buscando nuevos usuarios y segmentos. Si lo que se quiere hacer es modificar el producto, se puede mejorar su calidad, sus características o su estilo, al hacerlo más atractivo para los consumidores. Finalmente si lo pensado es cambiar la mezcla de mercadotecnia, la empresa podría intentar realizar ajustes o mejoras en cualquiera de las 4 P's.

1.11.5 Declinación. Como todo en la vida, siempre hay un final. Aquí las ventas llegan a un nivel fatal (cero), al no estar la compañía capacitada para enfrentar los nuevos retos que se han creado (aumento de la competencia, adelantos tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores, etc.).

Figura 3. Ciclo de vida del producto



Fuente: <http://images.google.com.co/images?q=ciclo%20de%20vida%20del%20producto&hl=es&lr=&sa=N&tab=wi>

1.12 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización.

1.12.1 Los principios corporativos. Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Éstos no son parte de la misión y visión, pero en cambio son el soporte de ellas. Para que sean efectivos, los valores y las creencias tiene que ser parte integral de la cultura organizacional, pues mediante al liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos, afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican.

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

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

1.13 PERSPECTIVAS DEL BALANCE SCORECARD

El Balance Scorecard (BSC), es una metodología desarrollada por Robert Kaplan y David Norton⁶ que pretende ofrecer un nuevo paradigma alternativo a la contabilidad tradicional. Esta metodología parte de la visión y estrategia de la empresa y busca hacer énfasis en la administración de los activos intangibles para alcanzar aquellos objetivos. Le proporciona a los directivos el equipo de instrumentos para dirigirse al éxito competitivo, le brinda la posibilidad a las organizaciones de que midan lo importante y no lo fácil de medir y traduce la estrategia y misión en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan una estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Es una herramienta que permite ver el desempeño hacia el futuro por medio de indicadores importantes para el crecimiento organizacional. En este orden de ideas, el BSC incorpora la misión y la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. El BSC provee un marco, un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, para alinear las metas individuales con las corporativas y lograr un conjunto de metas concretas y comunes.

En este sentido, el proceso de creación del BSC se basa en la premisa de la estrategia como hipótesis. La estrategia implica el traslado de una organización de

⁶ KAPLAN, R. y NORTON, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard. University Press, 1996.

su posición actual a una posición futura deseable pero incierta. Permite describir las hipótesis estratégicas como un conjunto de relaciones causa-efecto explícitas que se pueden probar a través de los mapas estratégicos.

1.13.1 Perspectiva del Cliente. En esta perspectiva, las organizaciones identifican al consumidor y el segmento del mercado en el que van a competir. Esta perspectiva le permite a la organización alinear sus objetivos centrales orientados al consumidor: satisfacción, lealtad, retención, adquisición, rentabilidad, etc., con los clientes y segmentos escogidos.

Para lo cual se definen el Conjunto Central de Medidas “Core Measurement Group” desde la perspectiva del cliente, que tiene la característica de ser genérica en toda clase de organizaciones. Este grupo incluye medidas como: Participación en el mercado, Retención de Clientes, Adquisición de Clientes, Satisfacción de Clientes, Beneficios para el Cliente. Estas medidas se pueden agrupar para mostrar sus interacciones en una cadena de causa-efecto.

1.13.2 Perspectiva de Procesos Internos. Para esta perspectiva, los gerentes identifican cuáles son los procesos más críticos de la organización para ser alcanzados. El Balance ScoreCard recomienda que la organización defina la Cadena de Valor de sus Procesos Internos que comienza con la identificación de los procesos de innovación (identificar para los clientes actuales y futuros sus necesidades y desarrollar para ellos nuevas soluciones), seguido de procesos de operación (entregar a los clientes actuales los productos con que se cuenta en el momento) y termina con la prestación de un muy buen servicio posventa (ofrecer servicios después de la venta para agregar valor al producto o servicio vendido).

En el Balance ScoreCard, todos los indicadores que se diseñan en la perspectiva de Procesos Internos están encaminados a diseñar estrategias para controlar y mantener las expectativas tanto de accionistas como de clientes; es decir lograr alcanzar los objetivos de los clientes y de los accionistas.

1.13.3 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje. Esta perspectiva desarrolla objetivos y medidas para manejar el aprendizaje y el crecimiento organizacional. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura para habilitar ambiciosos objetivos en las otras tres perspectivas para ser lograda.

Los resultados en construcción de BSC en organizaciones han arrojado tres principales categorías en esta perspectiva:

- Capacidades del empleado: el objetivo de la satisfacción del empleado es generalmente considerado el conductor de otras dos medidas, retención de empleados y productividad de empleados.

- Capacidades de los sistemas de información: Unos excelentes sistemas de información de requieren para los empleados para mejorar los procesos, si es continuamente, vía esfuerzos TQM, o si es discontinuamente, a través de rediseño de procesos y proyectos de reingeniería.
- Motivación, “empowerment” y alineamiento: Aún los empleados más hábiles, con el mas extraordinario acceso a la información, no contribuirán al éxito organizacional si ellos no están motivados para actuar en los mejores intereses de una organización o si ellos no están dando libertad a la toma de decisiones y a las acciones. Así este habilitador de este objetivo, se centra en el clima organizacional para la iniciativa y motivación del empleado.

1.13.4 Perspectiva Financiera. Los objetivos financieros pueden ser el timón general en todas las áreas o puede establecerse objetivos diferentes para cada una dependiendo de la incidencia sobre esos objetivos. Tanto los objetivos como los indicadores de la perspectiva financiera pueden jugar dos roles diferentes: el primero es definir el desempeño en términos financieros de la organización, partiendo de la estrategia de esta; y el segundo es convertirse en las metas finales de los objetivos e indicadores propuestos desde las otras perspectivas BSC.

Los objetivos financieros difieren unos de otros de acuerdo con las etapas del ciclo de vida de los negocios:

- Crecimiento “Growth Stage”: En esta etapa se compromete una alta cantidad de recursos para poder aprovechar el potencial de crecimiento a través de diferentes vías: desarrollo y mejoramiento de nuevos productos y servicios; construcción y expansión de infraestructura de producción; aumento de la capacidad operacional y logística; inversión en sistemas, infraestructura y redes de distribución que puedan soportar los requerimientos globales de comercialización.
- Sostenimiento “Sustain Stage”: En esta etapa aún se requiere de una alta inversión, pero su objetivo es lograr un excelente retorno sobre esta. Estos negocios pretenden mantener la parte de mercado que tienen penetrado y si es posible aumentar esa parte año tras año. Entre los proyectos que se ejecutan más frecuentemente en negocios en etapa de sostenimiento se tienen: la eliminación de cuellos de botella, la expansión en la capacidad y la ejecución de programas de mejoramiento continuo.
- Resultados “Harvest Stage”: Las inversiones de capital en esta etapa se realizan exclusivamente para mantener un nivel óptimo de equipos y recursos humanos, eliminando inversiones de expansión y generación de nuevos negocios o áreas dentro de los ya existentes. El objetivo principal es maximizar ganancias y reducir las inversiones.

La relación uno a uno de cada tema planteado en las diferentes perspectivas, permite establecer la reacción en cadena que detonará el posicionamiento que la empresa requiere. Esos temas se convierten en objetivos, indicadores y metas, los

cuales son validados en un mapa estratégico, para establecer la relación hipotética entre los diferentes indicadores.

1.14 MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos hacen explícitas las hipótesis estratégicas de la organización; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al final valor para la organización.

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia⁷”.

Por lo tanto, un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa/efecto es la que entrelaza en cascada las diferentes estrategias (Ver figura 5).

Tabla 5. Mapa Estratégico Modelo

Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial		<ul style="list-style-type: none"> Profitable Business Growth 	<ul style="list-style-type: none"> Operating Income Sales vs. Last Yr 	<ul style="list-style-type: none"> 20% Increase 12% Increase 	<ul style="list-style-type: none"> Likes Program
Customer		<ul style="list-style-type: none"> Quality Product from a Knowledgeable Associate 	<ul style="list-style-type: none"> Return Rate Customer Loyalty <ul style="list-style-type: none"> Ever Active % # units 	<ul style="list-style-type: none"> Reduce by 50% each yr 80% 2.4 units 	<ul style="list-style-type: none"> Quality management program Customer loyalty program
Internal Process		<ul style="list-style-type: none"> Improve factory quality 	<ul style="list-style-type: none"> % of Merchandise from "A" factories Items in-Stock vs. Plan 	<ul style="list-style-type: none"> 70% by year 3 85% 	<ul style="list-style-type: none"> Corporate Factory Development Program
Learning & Growth		<ul style="list-style-type: none"> Train & equip the workforce 	<ul style="list-style-type: none"> % of Strategic Skills Available 	<ul style="list-style-type: none"> yr 1 50% yr 3 75% yr 5 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Strategic Skills Plan Merchants Desktop

⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 2001.

1.15 INDICADORES ESTRATÉGICOS

La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío, tiene que estar unida a la acción y generar resultados. El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía. Los indicadores miden el “gap” de cómo la organización, a partir de sus competencias básicas, responde o supera los factores clave de éxito de la compañía en el mercado y frente al cliente.

Un sistema integrado de medición de gestión, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

Algunas de las funciones que se derivan del uso de indicadores de gestión en las organizaciones son:

- Proporcionar una herramienta que permita evaluar en forma periódica el grado de avance en el desarrollo de la organización, el cumplimiento de la misión y de los objetivos.
- Retroalimentar a los equipos de trabajo sobre el comportamiento de una variable, para detectar oportunidades de mejoramiento e inducir adecuaciones en los procesos internos.
- Analizar tendencias y no sólo datos puntuales de las actividades claves y de los atributos de los factores críticos de éxito, aportando mayor transparencia a la gestión.
- Promover el desarrollo de una cultura basada en datos y hechos en búsqueda del mejoramiento de la calidad, productividad y por ende competitividad de las organizaciones, aumentando la eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros.
- Establecer metas y hacer seguimiento tanto en los procesos técnicos y de manufactura como en los procesos administrativos, proporcionando una base de seguridad y confianza en el desempeño al equipo de trabajo.
- Ayudar a mejorar la coordinación e integración entre niveles de la organización.

1.16 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

El modelo integral de medición de gestión hay que concretarlo en un plan de acción que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo así como el planteamiento de las metas correspondientes. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

En la versión de Kaplan, plantea el concepto de iniciativas como "los programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos". Es decir, que por medio de ellos, se busca "materializar" los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, la formulación de los Planes que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento. Sumado a esto, comprometen el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas.

1.17 ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

La implementación del sistema integrado de gestión debe contemplar el alineamiento estratégico, entendido como un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas⁸. Por lo tanto, esta vinculación de todas las personas a la estrategia, requiere de procesos de comunicación doble vía, diálogo abierto, negociación, documentación, trabajo en equipo y coordinación operativa, involucramiento y compromiso personal, facultación, autocontrol y mejoramiento, impulsando o fortaleciendo la sinergia⁹ interna, lo que representa un vuelco en el concepto tradicional de gerenciar.

La alineación estratégica se constituye en una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común y donde sus líneas de acción se integran por completo. Es decir, vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización¹⁰.

Las empresas requieren desarrollar un proceso de alineamiento que contemple siete variables, como aspectos esenciales para alcanzarlo:

1.17.1 Responsabilidad alineada. Todas las personas en la empresa tienen que desempeñar un papel en la ejecución de la estrategia, respondiendo por cuotas específicas y cuantificables; una responsabilidad alineada debe ser medible y alineada con la visión y la estrategia.

⁸ Como un proceso, éste es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente.

⁹ Stephen Covey define sinergia como el principio de hacer equipos de trabajo para triunfar, sumando las energías de otros. Concepto también definido como $1+1=3$

¹⁰ Alineamiento Estratégico. Grupo Kaizen. Costa Rica, Junio 2003.

La empresa debe fortalecer el “empowerment¹¹” o iniciar su desarrollo de forma tal que se permita la toma de decisiones, acompañada por una rendición de cuentas. Asimismo, las responsabilidades además de estar acordes al puesto, se deben asignar a las personas que estén preparadas para asumirlas, para lo cual es requerimiento fundamental contar con personal capacitado.

1.17.2 Información alineada. La información necesaria debe ser regular y frecuente sobre la manera en que esta desempeñándose en su área de responsabilidad.

Muchas veces las empresas cuentan con un sistema de información gerencial y con cantidad de datos fáciles de obtener. Sin embargo, gran cantidad de esta información no está alineada con la estrategia, en una relación causa-efecto. Por lo tanto, se debe crear una cultura de análisis de la información, a todos los niveles y que ésta lleve a la acción, para que se tomen tanto medidas correctivas inmediatas como preventivas, que impidan la ocurrencia y recurrencia de eventos que impactan tanto a la empresa como al cliente.

1.17.3 Competencias alineadas a la estrategia. Es necesario que cada persona pueda identificar y continuamente mejorar las capacidades que necesita para tener éxito en sus áreas de responsabilidad.

Una vez la empresa define su estrategia como su estructura, deberá desarrollar los perfiles de los puestos necesario en los cuales se incluyan las nuevas competencias que el personal requiere a efecto de dar soporte a la estrategia. Cada uno de los colaboradores de la empresa debe ser valorado contra esos perfiles para determinar el “gap” entre lo requerido y las competencias actuales. Posteriormente, deberá desarrollarse un plan de formación tanto en los aspectos propios del puesto como de la empresa como un todo.

1.17.4 Comportamientos alineados. La alineación del comportamiento es la clave para la alineación total, porque el comportamiento es lo que las personas hacen y dicen. Los comportamientos diarios se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización.

Es conveniente que toda empresa desarrolle una evaluación del clima organizacional para cada uno de los niveles, de forma tal que pueda evaluar la opinión del personal con respecto a la propia empresa y a sus jefes y se tomen las acciones correctivas correspondientes. Adicionalmente, debe desarrollar el concepto de Administración por Valores a efecto de fortalecer los aspectos positivos de la organización e eliminar los comportamiento indeseables.

¹¹ Potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

1.17.5 Equipos de trabajos alineados. “Teamwork” es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. La habilidad para dirigir los esfuerzos individuales hacia los objetivos organizacionales.

La mejora continua de los procesos debe ser la prioridad de los equipos de trabajo, incluyendo las formas en que se pueda mejorar la satisfacción tanto de los clientes externos como los internos. Aquí es importante para la empresa poder evaluar los resultados obtenidos en los distintos procesos y estado del uso de las técnicas de trabajo grupal para la mejora de los procesos, tales como seis sigma¹², grupos de solución de problemas, grupos de análisis de procesos y verificar si están enfocados a las mejoras de los procesos en aquellos aspectos de importancia estratégica para la organización.

1.17.6 Compensación alineada. La alineación requiere que se premien los comportamientos correctos que consideren la contribución real y alineada con la visión y la estrategia.

Las empresas deben considerar la implementación, a todos los niveles, de una compensación variable de acuerdo con los resultados alcanzados, la cual involucre tanto a las áreas productivas como aquellas que le brindan soporte. Es importante contar con un proceso de estandarización de puestos, a efectos de que la compensación sea “a igual responsabilidad igual recompensa”. Por lo tanto, el sistema debe ser lo más transparente posible para lograr la equidad en la forma de administrar los salarios. Adicionalmente, la compensación no debe considerar el logro de una determinada meta, sino la sostenibilidad de los procesos en el largo plazo según lo indique la tendencia.

1.17.7 Liderazgo alineado con la estrategia. Los líderes de la organización a todos los niveles deben prestar especial atención a sus empleados directos para ayudarlos a tener éxito en todas sus áreas de responsabilidad.

Toda empresa debe fortalecer su estilo de liderazgo acorde a su estrategia, esto es lo que conoce como capital organizacional, lo cual implica una clara definición de roles, fortalecimiento del “empowerment” y la “accountability¹³”, buscando un acercamiento a lo que se conoce como “self managing work team” o células auto dirigidas¹⁴.

¹² Seis Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos, para *Definir* los problemas y situaciones a mejorar, *Medir* para obtener la información y los datos, *Analizar* la información recolectada, *Incorporar* y emprender mejoras al o a los procesos y finalmente, *Controlar* o rediseñar los procesos o productos existentes, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, lo que a su vez genera un ciclo de mejora continua.

¹³ El término Accountability puede ser definido como el compromiso que todo profesional tiene, de dar cuenta ante los miembros de su organización y ante la sociedad en general por las responsabilidades que asume dentro de sus funciones y por las consecuencias de las decisiones que toma en su gestión cotidiana.

¹⁴ Es un equipo de colaboradores con autoridad suficiente para poder responder por todo un proceso de trabajo, que provee un producto o servicio a un cliente interno o externo. Se basa en la administración participativa, la cual integra al personal directamente en la planificación, dirección y desarrollo de las labores productivas y administrativas de su área de trabajo.

Para ello es necesario realizar una auto-evaluación de su estilo de liderazgo, empezando por el más alto nivel y seguir el proceso en cascada a los niveles siguientes de la empresa. Lo anterior permitirá identificar cual es el estilo de liderazgo ideal de acuerdo a la estrategia y a las condiciones actuales tanto del entorno como del intono.

1.18 MARCO DE REFERENCIA

PENSEMOS COMPAÑIA LTDA es una empresa de servicios de carácter privado, la cual tuvo su origen al reconocer la exigente necesidad informática aplicada a los procesos técnicos de empresas industriales como fue el caso de ECOPETROL – Gerencia Complejo Barrancabermeja, desde 1996.

Gracias a la calidad del talento humano incorporado en su seno y al perfeccionamiento de los procesos en los cuales se involucra, permitieron su desarrollo al pie de grandes fortalezas, entre las cuales se destacan:

- Creación de responsabilidades con interacciones bien definidas y procedimientos documentados.
- Desarrollo de procesos adaptables a las necesidades del cliente, creando así su mayor ventaja competitiva.
- Efectividad en sus procesos produciendo resultados que superan los estándares promedios.

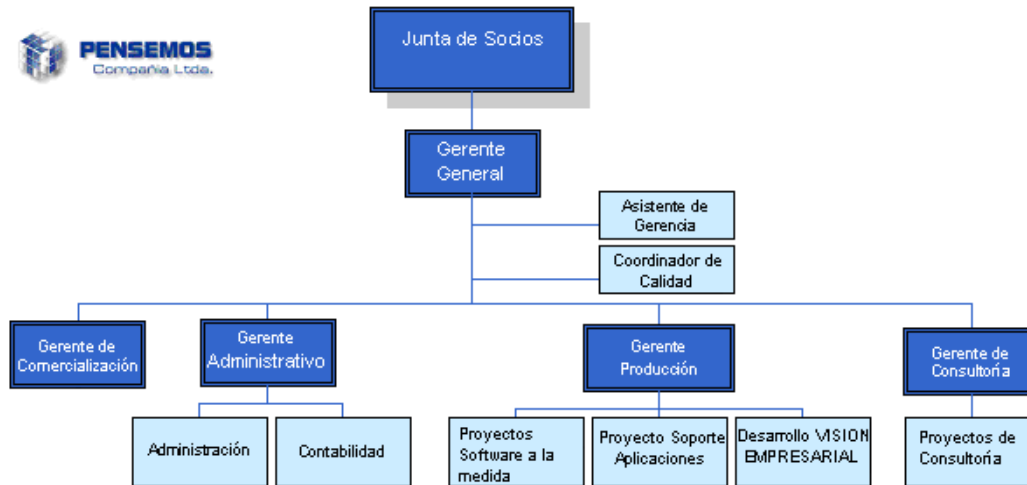
1.18.1 Productos y servicios. Los productos y servicios que ofrece actualmente la empresa se indican en la tabla 6.

Tabla 6. Productos y servicios de Pensemos Cía. Ltda.

PRODUCTO	<p>Visión Empresarial</p> <p>Es un software diseñado para apoyar la gestión estratégica de las organizaciones, busca garantizar que todos lo miembros de la empresa conozcan la evolución de las metas propuestas y orienten sus acciones hacia el logro de las mimas.</p>
SERVICIO	<p>Consultoría en sistemas de Gestión</p> <p>Implementación de sistemas de gestión estratégica a través de Visión Empresarial.</p>
SERVICIO	<p>Desarrollo de Software especializado (Software a la medida)</p> <p>Servicio orientado hacia el desarrollo de sistemas de información y/o aplicaciones de carácter especializado, de acuerdo a requerimientos específicos del cliente. Generalmente son sistemas inicialmente desarrollados por firmas extranjeras. Este servicio incluye el soporte y mantenimiento a estos sistemas especializados.</p>

1.18.2 Organigrama administrativo. En la figura 4 se presenta el organigrama actual de la empresa.

Figura 4. Organigrama administrativo actual



1.18.3 El sistema de gestión de la calidad. PENSEMOS COMPAÑIA LTDA viene implementando desde Junio del año 2000 una filosofía de mejoramiento continuo entendida como la orientación permanente de hacer bien las cosas desde la primera vez y la búsqueda constante de la excelencia en todas las actuaciones. Sus primeros procedimientos de calidad fueron formalmente documentados y establecidos a finales del año 2000, pero es hasta inicio del año 2002 cuando se establece una política clara y un excelente compromiso con la calidad, para lo cual se empezó un plan para la certificación ISO9001 versión 2000, la cual se alcanzó y se mantiene en la actualidad.

1.18.4 Alcance del sistema. El sistema de aseguramiento de la calidad documentado en este manual tiene una cobertura específica para “EL DESARROLLO DE SOFTWARE, ADMINISTRACIÓN, SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE APLICACIONES Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN. CONSULTORIA EN SISTEMAS DE GESTIÓN”.

1.18.5 Clientes. En la figura 5 se hace una presentación de los clientes de la empresas desde su creación en el año 1996.

Figura 5. Clientes de Pensemós Cía. Ltda.



2. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del proyecto se conformó un equipo de planeación formado por los accionistas, directivos, representantes de los empleados y el equipo consultor (estudiantes de la maestría responsables del proyecto de grado), los cuales desarrollaron principalmente las siguientes etapas:

2.1 IDENTIFICAR EL ENTORNO EN EL CUAL SE DESARROLLA LA EMPRESA PENSEMOS, BUSCANDO DETERMINAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

2.1.1. Análisis del entorno político, económico y tecnológico. Mediante información secundaria se identificarán las características del entorno político, económico y tecnológico en la cual está inmersa Pensemos Cía. Ltda.

Tabla 7. Ficha metodológica Análisis del entorno político, económico y tecnológico

Objetivo	Identificar características del entorno político, económico y tecnológico.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar aspectos externos del entorno a analizar. • Determinar factores claves externos. • Definir fuentes de información. • Análisis de la información..
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Taller con el equipo de planeación para identificar los aspectos externos y factores claves. • Búsqueda de información secundaria. • Análisis de información.
Formularios y Cuestionarios	El taller se desarrollará en sesiones de lluvia de ideas.
Responsable	Equipo consultor.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo de planeación
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor

2.1.2 Análisis competitivo. Mediante información secundaria se identificaron las características del entorno competitivo de la empresa.

Tabla 8. Ficha metodológica Análisis Competitivo

Objetivo	
Objetivo	Identificar y analizar el entorno competitivo de la empresa.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de la competencia. • Identificar barreras de entrada. • Identificar barreras de salida. • Identificar poder de los proveedores. • Identificar poder de los clientes. • Rivalidad entre las firmas.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Taller con el equipo de planeación. • Búsqueda de información secundaria. • Análisis de información.
Formularios y Cuestionarios	El taller se desarrollará en sesiones de trabajo de estructura abierta.
Responsable	Equipo consultor.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo de planeación
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor

2.2 CARACTERIZAR LA SITUACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LAS NUEVAS CONDICIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL Y QUE INFLUYEN EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.2.1 Análisis de la satisfacción del cliente. El segmento de mercado de Pensemos tiene las siguientes particularidades.

Tabla 9. Particularidades del segmento del mercado

Software a la medida	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio que se ofrece pertenece a la categoría de software especializado en procesos industriales. • Son pocas las empresas en Colombia que contratan este servicio. • Las empresas que contratan generan un gran volumen de proyectos en el año. • Los principales clientes pertenecen a distintas unidades de negocio de Ecopetrol (Refinerías de Cartagena, Barrancabermeja, Ecopetrol – Vrm)
----------------------	---

Continuación tabla...

Consultoría Balance Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un producto propio de Balanced Scorecard que implanta en sus clientes. • Pensemos Ltda ha prestado sus servicios en cerca de 20 empresas en Colombia.
-------------------------------	--

Para analizar los gustos y preferencias del segmento en el que la empresa está incursionando, se eligieron el 100% de las empresas a las que Pensemos Cía. Ltda. ha prestado algún servicio. Adicionalmente, a través de talleres con el equipo de planeación, y la revisión de información existente de trabajos previos e información secundaria, se realizó un análisis del mercado gerencial.

Tabla 10. Ficha metodológica Análisis de la satisfacción del cliente

Objetivo	Identificar gustos y preferencias de los clientes.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo valoran los clientes los atributos de la solución de Balance Scorecard y Software a la medida. • Qué beneficios reconoce el cliente de una solución Balance Scorecard y Software a la medida. • Cuáles son los factores críticos de éxito.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de 20 minutos a ejecutivos de los clientes. • Procesamiento y análisis de la información.
Universo y Muestra	100% de los clientes de la compañía.
Formularios y Cuestionarios	Entrevista estructurada.
Responsable	Equipo consultor.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor

En el proceso de entrevista a los clientes, se incluyeron para análisis cuestionamientos como:

- Imagen proyectada por la empresa.
- Satisfacción del producto recibido.
- Satisfacción del servicio recibido.

2.2.2 Cultura organizacional. En este apartado a través de información primaria obtenida de la encuesta aplicada al 100% de los trabajadores se describió la cultura organizacional de la empresa.

Tabla 11. Ficha metodológica Cultura organizacional

Objetivo	Identificar los valores, creencias y comportamientos que consolidan y comparten los funcionarios durante la vida empresarial.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar valores. • Identificar creencias. • Identificar comportamientos. • Identificar grado de alineación de los empleados con respecto a las diferentes disciplinas (mejor producto, intimidad con el cliente y excelencia operativa).
DISEÑO	
Método de trabajo	Entrevista semiestructurada a los empleados de la organización: Procesamiento y análisis de la información.
Formularios y Cuestionarios	Se aplicará una entrevista semi-estructurada.
Responsable	Equipo consultor.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor

2.2.3 Auditoría de desempeño. Se realizó una auditoría a los procesos internos como marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía y la detección de oportunidades de mejoramiento.

Tabla 112. Ficha metodológica Auditoría de desempeño

Objetivo	Evaluar la situación actual de los procesos internos de la compañía.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria proceso Gerencial. • Auditoria proceso comercial. • Auditoria proceso marketing. • Auditoria Proceso Producción. • Auditoria Proceso Administrativo. • Auditoria Proceso I & D.

Continuación tabla...

DISEÑO													
Método de trabajo	<p>Se entrevistará a funcionarios relacionados con cada uno de los procesos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> <th>Funcionario</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planeación</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Comercial</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Marketing</td> <td>Gerente Comercial</td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>Líderes de proyectos</td> </tr> <tr> <td>Administrativo</td> <td>Gerente Administrativa</td> </tr> </tbody> </table> <p>Procesamiento y análisis de la información.</p>	Proceso	Funcionario	Planeación	Gerente General	Comercial	Gerente Comercial	Marketing	Gerente Comercial	Producción	Líderes de proyectos	Administrativo	Gerente Administrativa
Proceso	Funcionario												
Planeación	Gerente General												
Comercial	Gerente Comercial												
Marketing	Gerente Comercial												
Producción	Líderes de proyectos												
Administrativo	Gerente Administrativa												
Formularios y Cuestionarios	Se aplicará una entrevista semi-estructurada.												
Responsable	Equipo consultor.												
EJECUCIÓN													
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor												
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor												
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor												

2.3 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO Y ELABORAR LA DOFA PONDERADA

En esta actividad se identificaron los factores críticos de éxito del análisis del entorno y el intorno de la empresa. Con la identificación de los factores críticos de éxito se desarrollaron las estrategias DOFA.

Tabla 13. Ficha metodológica DOFA

Objetivo	Identificar estrategias específicas con base en las fortalezas y debilidades detectadas en la organización.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y valorar fortalezas. Identificar y valorar debilidades.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Talleres con el equipo planeación. Técnica Perfil Capacidad Interna. Técnica Perfil Capacidad Externa Técnica análisis Dofa ponderado.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.

Continuación tabla...

Responsable	Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo planeación.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.4 IDENTIFICAR LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN SOPORTADAS EN LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES QUE CARACTERIZAN LA EMPRESA

Como parte fundamental del establecimiento del direccionamiento estratégico de la empresa, se definieron los lineamiento que regirán el quehacer de Pensemos Cía. Ltda.

Tabla 14. Ficha metodológica Lineamiento estratégicos

Objetivo	Identificar los lineamientos estratégicos de la organización soportadas en la misión, visión y valores que caracterizan la empresa
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de principios, creencias, normas que regulan la vida de la organización. •Cuál es la esencia de la compañía. • Cuáles son las metas grandes que se traza la compañía.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres con el equipo planeación para aclarar la misión y visión de la compañía. • Se definirán los valores de acuerdo al análisis realizado de la cultura organizacional.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.
Responsable	Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo planeación.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.5 DISEÑAR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL MEDIANTE LA CONSTRUCCIÓN DE MAPAS ESTRATÉGICOS QUE REFLEJEN UN CONJUNTO DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO SINÉRGICAMENTE ARTICULADOS HACIA EL ALCANCE DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL

2.5.1 Establecimiento de objetivos y estrategias genéricas. Para cada línea de negocio se definirán sus objetivos financieros generales (i.e. rentabilidad, flujo de caja, crecimiento) así como las estratégicas genéricas a seguir (desinvertir, invertir, mantener).

Tabla 15. Ficha metodológica Estrategias genéricas

Objetivo	Identificar estrategias y objetivos genéricos por cada línea de negocio.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el ciclo de vida de los productos y su posición actual. • Identificar objetivos genéricos por cada línea de negocio. • Identificar estrategias genéricas por cada línea de negocio.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres con el equipo planeación. • Se desarrollará matriz Atractivo del Mercado - Posición del Negocio.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.
Responsable	Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo planeación.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.5.2 Promesa de valor

Tabla 16. Ficha metodológica Promesa de valor

Objetivo	Identificar la promesa de valor que la compañía ofrecerá a los clientes.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar promesa de valor.

Continuación tabla...

DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Talleres con el equipo planeación. Técnica promesa de valor.
Formularios y Cuestionarios	Información del análisis del mercado. Información del perfil de capacidad interna.
Responsable	Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo planeación.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.5.3 Modelo Operativo. Se definieron lineamientos para realizar ajustes necesarios en los procesos, en la estructura organizacional y en el manejo del cambio, necesarios para garantizar el posicionamiento y el ofrecimiento de la propuesta de valor.

Tabla 17. Ficha metodológica Modelo operativo

Objetivo	Definir lineamientos del modelo operativo (procesos) necesarios para dar cumplimiento a la promesa de valor.
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos del proceso Gerencial. Lineamientos del proceso Comercial y Mercadeo Lineamientos del proceso Producción Lineamientos del proceso I & D Lineamientos del proceso Administrativo - Financiero
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Talleres con el equipo planeación.
Formularios y Cuestionarios	Información del análisis del mercado. Información del perfil de capacidad interna.
Responsable	Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo planeación.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.5.4 Definición de los mapas estratégicos. Se definirán un conjunto de objetivos coherentemente relacionados mediante relaciones causa efecto, que busquen alcanzar los objetivos definidos por la organización.

Tabla 18. Ficha metodológica Mapas estratégicos

Objetivo	Diseñar la estrategia empresarial mediante la construcción de mapas estratégicos que reflejen un conjunto de objetivos de largo plazo sinérgicamente articulados hacia el alcance de la visión organizacional
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Se definirán un conjunto de objetivos coherentemente relacionados mediante relaciones causa efecto, que busquen alcanzar los objetivos definidos por la organización.
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se recopilará análisis anteriores de la compañía. Se realizaran talleres con el equipo de planeación para el afinamiento del mapa estratégico de la compañía. Metodología de Kaplan y Norton.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.
Responsable	Equipo consultor / Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.6 DISEÑAR UN CONJUNTO DE INDICADORES, METAS Y PLANES DE ACCIÓN QUE CONTROLÉN LA EJECUCIÓN Y EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En esta etapa se definieron los planes de acción, los indicadores de resultado y de actuación necesarios para hacer el seguimiento al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo formulados para toda la organización y debidamente consignados en los respectivos mapas estratégicos.

Tabla 19. Ficha metodológica Indicadores, metas y planes

Objetivo	Diseñar un conjunto de indicadores, metas y planes de acción que controlen la ejecución y el alcance de los objetivos estratégicos
Cuestionamientos relevantes	<ul style="list-style-type: none"> Se definirán un conjunto de objetivos coherentemente relacionados mediante relaciones causa efecto, que busquen alcanzar los objetivos definidos por la organización.

Continuación tabla...

DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se recopilará análisis anteriores de la compañía. Se realizaran talleres con el equipo de planeación para el afinamiento de los indicadores y metas de la compañía. Se realizará un taller con el equipo de planeación para el afinamiento de los planes de acción de la compañía.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.
Responsable	Equipo consultor / Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

2.7 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Esta última etapa pretende diseñar las medidas necesarias para alcanzar la alineación total entre la estrategia para convertir la visión en realidad.

Tabla 20. Ficha metodológica Alineación estratégica

Objetivo	Plantear los lineamientos requeridos por la organización de acuerdo a los siete conceptos de alineación
DISEÑO	
Método de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Con base en el análisis interno y la definición de estrategias se realizará un taller con el equipo directivo para definir los lineamientos. Metodología de Riaz Khadem en el texto alineación total.
Formularios y Cuestionarios	No estructurado.
Responsable	Equipo consultor / Equipo de planeación.
Pruebas Piloto	No Aplica.
EJECUCIÓN	
Trabajo de Campo	Responsable: Equipo consultor.
Procesamiento de datos	Responsable: Equipo consultor.
Análisis de la información	Responsable: Equipo consultor.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO

El equipo de planeación seleccionó los aspectos claves del entorno que se debían analizar como insumo al proceso de planeación. En la tabla siguiente se presentan los aspectos y factores claves que tendrán en cuenta.

Tabla 21. Factores claves del análisis del entorno

Aspecto Clave	Factor Clave
Industria del software y servicios	<ul style="list-style-type: none">• Crecimiento de la industria• Inversión en TI por parte de las empresas• Nivel de Ventas de la industria• Piratería
Tratado de Libre comercio	<ul style="list-style-type: none">• Retos y Oportunidades
Agenda de Conectividad	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios
Asociaciones en Colombia	<ul style="list-style-type: none">• Beneficios

Se recurrirá a fuentes secundarias y a sesiones de trabajo con el equipo de planeación para la recopilación y análisis de la información.

3.2 INFORMACIÓN DEL ENTORNO

3.2.1 Industria del Software en América Latina. La industria del software en Latinoamérica tiene un participación del 2,9% del gasto total en Tecnología de Información del mundo¹⁵.

Tabla 22. Mercado de tecnología de la información en los países de América Latina: participación de los gastos realizados en cada país en el gasto total en el conjunto de países

País	Hardware	Software	Servicios
Brasil	49%	52%	51%
México	18%	17%	18%
Argentina	10%	11%	10%
Colombia	4%	5%	4%
Venezuela	4%	5%	6%
Chile	3%	3%	4%
Resto	12%	7%	6%

Fuente: Witsa 2001

¹⁵ Documentos de Proargentina. Software / América Latina. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria y Comercio y Pymes, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina. Enero 2005.

El cuadro precedente refleja la relación entre la dimensión de la economía de un país y el desarrollo de su mercado interno de Tecnología de Información. Brasil es el país líder de la región, con casi 1.900 millones de dólares y una participación del mercado Latinoamericano del 50%. Lo sigue México con casi 600 millones de dólares y una participación del 17% y secundado en tercer lugar por Argentina con 410 millones y una participación del 11%.

Tabla 23. Mercado Latinoamericano de Tecnología de la Información – Principales países

País	Posición		Hardware	Software	Servicios
	Mundo	Latino América			
Brasil	11	1	8.816	1.863	5.368
México	19	2	3.316	597	1.865
Argentina	30	3	1.729	410	1.083
Colombia	40	4	694	177	459
Venezuela	41	5	687	178	641
Chile	45	6	629	110	419
Resto			2.252	237	627
Total Latinoamérica			18.123	3.572	10.462

Fuente: Witsa 2001 – Expresado en millones de dólares

En el caso de los países de Latinoamérica, la inversión de hardware conforma el mayor porcentaje de participación sobre el gasto total en Tecnología de Información, siendo este de 42%. Dicho nivel de participación es muy superior al observado en los Estados Unidos (25%) e incluso al promedio mundial (27%).

Tabla 24. Comparativo de incidencia del gasto. Principales países del mundo y países latinoamericanos

País	Hardware	Software	Servicios
Brasil	48%	10%	29%
México	39%	7%	22%
Argentina	43%	10%	27%
Colombia	32%	8%	21%
Venezuela	33%	9%	31%
Chile	37%	6%	25%
Resto	61%	6%	17%
Estados Unidos	25%	18%	36%
Japón	26%	7%	28%
Alemania	25%	15%	30%
Francia	18%	13%	31%
India	43%	7%	25%
Irlanda	37%	13%	20%
Israel	29%	14%	35%
Promedio Latinoamérica	42%	8%	25%

Fuente: Witsa 2001

3.2.2 Industria del Software en Colombia. Colombia cuenta con aproximadamente 1.200 empresas en la industria TI. Algunas de ellas ya posicionadas en el mercado nacional, como prestadores de servicios y desarrolladores de software a la medida, tanto para multinacionales como para las pequeñas y medianas empresas. En el año 2004 el crecimiento del sector se evidenció con la creación de un 16% de nuevas empresas y generación de un 18% de nuevos empleos¹⁶.

Existe un número significativo de empresas nacionales que han logrado acumular experiencia y conocimiento en la producción y prestación de servicios informáticos en diferentes sectores: entidades gubernamentales, comercio, industria manufacturera, transporte, almacenamiento, comunicaciones, electricidad, agua, gas, agricultura, caza y pesca. La Asesoría Informática y la producción de software son las actividades más importantes y significativas de nuestra industria nacional, y es de éstas de donde más beneficios se obtienen para la implementación de una infraestructura computacional, indispensable para acceder a la sociedad del conocimiento. El sector de paquetes de software creció un promedio del 18% anual hasta el 2002¹⁷.

3.2.2.1 Crecimiento de la Industria. En Colombia, el sector de la tecnología de Información es de alto crecimiento y dinamismo, teniendo actualmente una tasa cercana al 8%, mostrando esto una oportunidad importante. Se estima que en el 2005 el software en Colombia represente un negocio de US\$345 millones¹⁸.

3.2.2.2 Inversión en servicios de TI en Colombia. Las empresas informáticas no requiere de gran capital para su estructura física, razón por la cual el monto de la inversión para una firma o una empresa de software es menor que para una empresa del sector manufacturero. La infraestructura de la información, indispensable en la sociedad del conocimiento es la capacidad de recibir y enviar información en formatos de voz, texto, imagen y vídeo; mientras que la infraestructura computacional permite que un país o una sociedad pueda manipular, almacenar, clasificar y transmitir información digital a través de computadores y el Internet.

En la tabla se presenta la inversión colombiana en TI entre 1999 y el 2001 y la estimación de dicha inversión para los años comprendidos entre 2002 y 2004. Se espera que la inversión en TI crezca el 147% entre el 2002 y 2004 siendo los rubros de integración de sistemas e integración de redes los de mayor contribución.

¹⁶ Fedesoft, El sector del software en Colombia, Febrero 2005

¹⁷ Ibid.

¹⁸ http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25846

Tabla 25. Inversión en servicios de TI en Colombia (MMUSD)

Concepto	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Consultoría IS	38	41	44	47	52	59
Outsourcing del sistema de información	52	58	68	78	85	92
Servicios de procesamiento	35	43	51	61	71	83
Outsourcing de aplicaciones	2	4	7	11	15	18
Integración de sistemas	97	110	123	136	151	168
Desarrollo de aplicaciones de software	22	32	38	44	50	58
Soporte y mantenimiento de software	38	46	51	56	63	69
Soporte y mantenimiento de hardware	44	48	53	58	64	70
Consultoría e integración de redes	16	26	36	45	55	65
Outsourcing de desktop y redes	27	35	43	53	63	75
Educación y entretenimiento de TI	18	19	22	25	28	31
Total Colombia	389	462	536	614	697	788

Fuente: IDC, 2005

3.2.2.3 Ventas. Las ventas totales de hardware, software y servicios relacionados durante el 2001 fueron de US\$569,2 millones de los cuales US\$19 millones correspondieron a exportaciones (3,33%). Esto representa un incremento del 7,20% en las ventas entre el 2000 y el 2001¹⁹. Durante el 2001, el rubro con mayor participación en las ventas fue el hardware con el 47,8%. En exportaciones el principal rubro es la venta de servicios que representó el 74,56% del total exportado. Vale la pena resaltar que el total de exportaciones no alcanzó los US\$20 millones, cifra que solo contribuyó con el 0,15% de las exportaciones no tradicionales del país que se estimaron para ese año en unos US\$13.000 millones²⁰.

Tabla 26. Industria del software y tecnologías informáticas relacionadas – ISTIR Ventas (\$MM) – Año 2001

Concepto	Nacional	Exportaciones	Total
Ventas Hardware	272,3	0,056	272,35
Ventas Software	128,21	4,76	132,97
Ventas Servicios	149,71	14,13	163,84
- Ventas totales	550,23	18,95	569,18
% Participación	96,67%	3,33%	100%

Fuente: Agenda de Conectividad y Centro Nacional de Consultoría

¹⁹ Agenda de Conectividad, 2002²⁰ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo1458DocumentNo4146.PDF>

3.2.2.4 Empleos Generados. La industria de software genera empleos especializados y con elevadas remuneraciones no sólo a editores de software sino también en las actividades del sector primario (suministradores de material, fabricación y servicios de comercialización) y en las del sector secundario (distribución próspera y multifacética, formación y servicios de asistencia).

Además de los empleos asociados a la venta de los productos, existe una fuente de empleo sustanciosa en los servicios relacionados, que incluyen la asistencia, la instalación y la personalización, la formación, la programación y el desarrollo de software. Las empresas del sector informático generan un ambiente laboral para 9.168 empleados, en las ciudades principales que cobija este estudio. Bogotá es la ciudad con mayoría de personas trabajando para el sector (85%). Los porcentajes de empleados en el resto de ciudades del país (15%) están distribuidos así: Cali (32%), Medellín (22%) y Bucaramanga(21%). Con respecto al personal vinculado con las TIC, en el sector productivo donde más vinculados se observa es en comercio(24,7%), en el sector público 24,3% y en hogares el 33,7% de las personas usan computador. La capacitación del personal, por cualquier modalidad, formal, no formal o informal, para aprovechamiento de las TIC, se encuentra que es muy baja; en el sector productivo el porcentaje más alto corresponde a comercio con el 11,0% y en el sector público 5,6%²¹.

3.2.2.5 Producción nacional. La producción colombiana es de buena calidad con capacidad de abastecer la demanda. En el caso del software importado tienen generalmente una barrera alta de localización, y es fundamental la asociación local. Dentro del plano de las importaciones de software, la competencia proviene principalmente de Estados Unidos con un 70%, seguido de Alemania, Reino Unido, México y Canadá.

Las áreas de demanda pueden establecerse en el sector bancario, en sistemas de gestión bancaria, transacciones interbancarias, salud, administración sanitaria y educación, en todos los niveles. Otras áreas de alto dinamismo económico que consumen productos de software son las telecomunicaciones, energía y agronegocios.

En Colombia no se logró aún desarrollar una industria de tecnología de información y software con una participación importante de las exportaciones, las que en el año 2001 registraron alrededor de 22 millones de dólares²², con destino principalmente a sus países limítrofes Ecuador y Venezuela.

3.2.2.6 Tendencias del comercio. A principios del año 2002, la Agenda de Conectividad encargó al Centro Nacional de Consultoría, la realización de un estudio para determinar el perfil del mercado nacional de la Industria. Dicho

²¹ <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo1458DocumentNo4146.PDF>

²² Fedesoft, El sector del software en Colombia, Febrero 2005

estudio trabajó sobre una muestra empresarial de 560 empresas de todo el país. Las participaciones señalan que las empresas colombianas prestan varios servicios. Esto explica porqué la sumatoria de las participaciones de los diferentes productos suma más de 100%. Como las actividades comerciales más importantes de las empresas colombianas, se ubica la venta/ instalación de software (84%), servicios de consultoría en TI (76%), desarrollo de software a la medida (69%), implantación de software (69%) y soporte en sistemas (66%).

Tabla 27. Actividad comercial de las empresas de la ISTIR

Actividad Comercial	%
Venta/ Instalación de software	84
Servicios de consultoría en TI	76
Desarrollo de software a la medida	69
Implantación de software y/o paquetes	69
Soporte en sistemas	66
Capacitación en TI	62
Integración de sistemas	51
Gerencia de proyectos	48
Venta / Instalación hardware	47
Outsourcing en tecnología	44
Procesamiento de datos	33
Telecomunicaciones	24
Arrendamiento hardware	21
Otros	13

Fuente: Agenda de Conectividad y Centro Nacional de Consultoría

3.2.2.7 Mercados. El consumo de software se ubica en las principales ciudades del país como Bogotá, Cali, Cartagena, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla, pues allí se concentran la mayor parte de la población de Colombia y se localizan las grandes, medianas y pequeñas empresas que requieren actualizar y mejorar sus recursos y procesos de tecnología informática para ser competitivos en el mercado.

Las ventas de las empresas informáticas llegaron a 1.648 mil millones de pesos. Bogotá fue la ciudad que generó más ingresos para este sector, con respecto a las otras ciudades importantes del país. En Bogotá se generaron ventas por 1.588 mil millones de pesos, aproximadamente, y en el resto de las ciudades por 60 mil millones de pesos²³. El porcentaje inferior correspondiente al resto del país está repartido entre Cali, ciudad que obtiene las ventas más altas con, aproximadamente, el 38% seguida por Medellín, Cartagena, Bucaramanga y Barranquilla.

²³ Las Compañías del Sector Informático, 2002

En cuanto a la concentración de la población colombiana, que se convierte en el consumidor final de cualquier industria, de acuerdo a las proyecciones del DANE para el año 2004, la distribución en las urbes será mayor en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla.

3.2.3 Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos. Los retos que posee el sector del TI en Colombia son variados. En estos momentos el sector se enfoca en aumentar la competitividad y el fortalecimiento del sector, para lo cual maneja cuatro frentes de acción orientados a la consolidación de la industria del software en Colombia, los cuales comprenden diferentes áreas como, las exportaciones, los mercados nacionales, los acuerdos multilaterales y la agremiación. En sí, lo que el país quiere es defender el mercado nacional y aumentar el porcentaje de participación en el mercado americano.

Las oportunidades que el sector posee son muchas. Desde el punto de vista de mercadeo se abrió una ventana para que los empresarios colombianos puedan acceder a un mercado más amplio y maduro en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean la mayor ventaja. En tal sentido, acceder al mercado norteamericano es una oportunidad inigualable.

En materia de propiedad intelectual, derechos de autor y patentes, ya se tienen compromisos en el marco de la Organización Mundial de Comercio. En el TLC se pretende profundizar esos compromisos, en relación con: aumento de la protección a los datos de prueba, patentabilidad de plantas y animales, fortalecimiento del régimen de marcas, limitación de responsabilidades de los proveedores de Internet, adhesión a otros tratados internacionales que regulan esa materia, fortalecimiento de la observancia del régimen de patentes, entre otros.

Colombia es el país con la legislación más completa de América Latina en defensa de los derechos de autor y lucha contra la violación de la propiedad intelectual bajo la Ley 603 de 2000, que es la norma más innovadora desarrollada por algún gobierno sobre este tema.

3.2.4 Agenda de Conectividad. El Ministerio de Comercio Exterior cumpliendo con el objetivo de diversificar las exportaciones tanto de bienes como de servicios en función de la demanda mundial, y en cumplimiento de la directiva Presidencial, con su programa “Agenda de Conectividad”, que busca masificar el uso de las TIC como soporte del crecimiento y aumento de la competitividad, se encuentra comprometido en la obtención de oportunidades para potencializar la industria del software.

La visión de la Agenda de Conectividad es que Colombia sea, antes del año 2010, un país que se desarrolle activamente en la sociedad del conocimiento y que se distinga por:

- Ser líder en la utilización de las tecnologías de la Información en los sectores educativo, productivo y de gobierno, para optimizar sus propias actividades y llevarlas a niveles de calidad y eficiencia de acuerdo con los estándares que imponen las naciones desarrolladas.
- Ser un país en el que todos los ciudadanos tengan acceso y utilicen activamente las tecnologías de información para su propio desarrollo.
- Contar con una industria de TI de clase mundial que conlleve a cumplir con el objetivo general del programa.

Los desarrollos concretos suscitados en el sector son:

- Creación de una legislación adecuada: Se ha diseñado una propuesta de incentivos para extender los beneficios de los usuarios industriales de servicios ubicados en Zona Franca, a los exportadores de servicio del sector de las TIC.
- Identificación de la oferta colombiana: Se está realizando un inventario detallado del potencial actual para darlo a conocer a los mercados objetivos.
- Desarrollo del capital humano: Actualmente se está desarrollando un proyecto de Creación de Capital Humano que tiene como objetivo proveer habilidades adecuadas en los siguientes grupos: 1-Capacitación y certificación en TI en asocio con Colciencias, 2- Capacitación en diseño, instalación y mantenimiento de redes y 3- Capacitación en habilidades gerenciales.
- Establecimiento de alianzas estratégicas: Se está trabajando en el establecimiento de Centros de Desarrollo de Compañías Multinacionales en Colombia, que permita el crecimiento de la Industria y los servicios relacionados.
- Creación de Zonas de Desarrollo Tecnológico. El programa busca efectuar un estudio exhaustivo sobre las posibilidades de crear “Zonas Francas Tecnológicas” para la generación nuevas oportunidades de empleo y desarrollo empresarial , en donde se establecerán incubadoras de empresas, empresas de desarrollo de software y contenidos, empresas de call centers y contact centers, fondos de capital de riesgo y centros de capacitación especializados en TI. Adicionalmente, con este estudio se pretende establecer estrategias para atraer la inversión de las compañías líderes del sector telemático a nivel mundial, las cuales han sido pieza fundamental en el desarrollo de esta industria en países como Irlanda y Costa Rica.

Dentro de las oportunidades que da La Agenda de Conectividad se pueden citar:

- Actualización de los incentivos tributarios, arancelarios y financieros para la innovación tecnológica en el uso de TI. Promotor en el Gobierno: Ministerio de Comercio Exterior. Una de las formas más eficientes de promover la adopción de las tecnologías de la información en el sector productivo y el desarrollo de la industria nacional de TI es ofrecer incentivos tributarios, arancelarios y financieros a las empresas. Con esta iniciativa se busca hacer más efectivos y de mayor cobertura los incentivos existentes, efectuando adicionalmente un proceso de divulgación masiva de estos mecanismos y creando nuevos incentivos para las industrias de software, tecnología informática y de contenidos.
- Fomento a la industria del software. Promotor en el Gobierno: Ministerio de Desarrollo. Con este programa se busca apoyar específicamente el desarrollo, fortalecimiento de las industrias de Software y Tecnología Informática nacional al hacer las empresas del sector más competitivas, generando nuevas fuentes de empleo a nivel profesional y ampliando las posibilidades de exportación.
- La visión de la Agenda de Conectividad es que Colombia sea, antes del año 2010, un país que se desarrolle activamente en la sociedad del conocimiento y que se distinga por ser líder en la utilización de las tecnologías de la Información en los sectores educativo, productivo y de gobierno, para optimizar sus propias actividades y llevarlas a niveles de calidad y eficiencia de acuerdo con los estándares que imponen las naciones desarrolladas.

3.2.5 Asociaciones. El Sector del Software no cuenta con una política nacional o un ente gubernamental o privado que la oriente, apoye o contribuya con su organización. Ésta depende fundamentalmente de esfuerzos aislados y de las iniciativas de las asociaciones y gremios que representan cada uno de sus entornos.

Los primeros gremios y asociaciones enfocaron sus esfuerzos e iniciativas a la prestación de servicios y contribuyeron a que los nuevos profesionales (Ingenieros de Sistemas) ganaran identidad y capacidad de asociación. Entre estos encontramos: la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas – ACIS, Asociación Colombiana de Usuarios de Computadores para Antioquia – AUC, Asociación Colombiana de Usuarios de Informática y Comunicaciones ACUC, la Asociación Colombiana de Informática – ACCIO.

La última década permitió un nivel de desarrollo significativo de las empresas proveedoras de software que fortaleció el gremio y permitió importantes acuerdos y fusiones que dieron lugar al nacimiento de la Federación Colombiana de la Industria del Software – FEDESOFTE.

FEDESOFTE, es hoy el gremio más importante con que cuentan las empresas de software y servicios asociados y surge de la fusión de FEDECOLSOFT e

INDUSOFT. En los 90, ACOSOFT y ACUC realizaron los primeros estudios sobre la industria del software nacional.

A finales de los años noventa surgió el Foro de Alta Tecnología, organización informal que convocó a las universidades, proveedores, gremios, entes gubernamentales y usuarios en general para redactar y construir un documento de lineamientos de una política nacional de informática.

En el Área también existe la Cámara Colombiana de Informática que agrupa un selecto grupo de empresas de comunicaciones y telecomunicaciones y, mantiene poca relación con los gremios, empresarios y usuarios, enunciados anteriormente²⁴.

3.2.6 Piratería. La piratería de software ha causado serios inconvenientes al desarrollo del país y a la industria legal. El índice de piratería de software en Colombia es de 53%, reduciendo de manera significativa los ingresos que perciben las empresas de esta industria.

La piratería reduce los ingresos de cada eslabón de la cadena de suministro a la vez que disminuye el empleo y los ingresos fiscales del gobierno. Los efectos multiplicadores (generación de empleos relacionados con la producción o inducidos) se ven afectados de manera similar. La contribución del software a la competitividad también se ve menguada.

Una reducción del índice de piratería en Latinoamérica a un 25 por ciento habría generado un incremento de 206.391 empleos en 1998 y 291.612 más en el año 2002, así como se habrían aportado 1.860 millones de dólares más en ingresos fiscales durante 1999 y 3.610 millones de dólares más en el 2002²⁵.

La piratería repercute en todos los miembros del canal de distribución de software y, en Latinoamérica, puede tener mayor impacto en el crecimiento y desarrollo de los editores y desarrolladores de software locales. Dado que no pueden competir con el software gratuito (es decir, pirateado), es muy difícil para las empresas locales desarrollar y lanzar nuevos paquetes de software a los mercados donde la piratería está muy difundida.

3.2.7 Información relevante. Se resaltan los siguientes elementos a tener en cuenta en la planeación:

²⁴ Estudio de caracterización del Área Teleinformática Acuc –Sena 2000.

²⁵ Tendencias en piratería de Software, BSA-2002

Tabla 28. Oportunidades y Amenazas del entorno político, económico y tecnológico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Atractividad de los países de Brasil, México y Argentina. • El TLC abre nuevas oportunidades para los servicios. • Alta inversión por parte de los países latinoamericanos en los servicios: Integración de Sistemas y Soporte y mantenimiento de Software. • La venta de servicios tiene una alta participación en las exportaciones de software y tecnología. • La Agenda de conectividad favorece el fortalecimiento de la industria de los servicios. • Incentivos tributarios para empresas desarrolladoras de Software. • La rivalidad competitiva no es muy alta en la integración de sistemas. • Funcionalidad específica 	<ul style="list-style-type: none"> • La rivalidad competitiva es alta en el servicio de consultoría de TI. • Piratería del software

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

3.3.1 Identificación de la competencia del servicio consultoría y el producto comercial BSC. El mercado para la consultoría son los gerentes (general, de planeación, los que toman decisiones, los que producen el cambio) de todas aquellas empresas de tamaño mediano (Ventas entre MII\$5.000 y MII\$50.000), de cualquier sector, que utilice (o tenga la intención) alguna metodología de medición del desempeño organizacional, ya sea planeación estratégica, Balance Scorecard, ISO 9000 u otra similar. Poseen una red de computadores y sistemas de información transaccionales (por lo menos contabilidad).

Las firmas consultoras en sistemas de gestión por lo general son fabricantes o proveedores de un software que busca facilitar la ejecución de la estrategia diseñada.

3.3.1.1 Competidores. Los competidores de estos productos/servicios son:

- Fabricantes y consultores proveedores del producto Cognos.
- Fabricantes y consultores proveedores del producto Estrategos.

3.3.1.2 Aspectos Relevantes. Los atributos seleccionados más relevantes de una solución de BSC son:

Tabla 29. Atributos del producto BSC

Tópico	Atributo
Funcionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de sensibilidad • Desplegar en cascada diferentes BSC • Drill-Down • Gráficos de cada variable • Iniciativas • Mapa estratégico • Permite configurar un portal con información estratégica • Relación entre objetivos de distintas UEN (no web) • Reporte BSC (perspectivas, indicadores) varios periodos • Tablero de perspectivas, objetivos y métricas • Vectores estratégicos
Integración	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la información de la empresa con su sistema de gestión
Uso	<ul style="list-style-type: none"> • 100% web tanto el usuario como el administrador • Idioma • Permite definir distintos niveles de seguridad • Personalizar presentaciones con la imagen de la empresa, y distribución específica • Reportes diseñados por el usuario
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación BSC Colaborative
Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas blandas • Soporta tecnología OLAP

3.3.1.3 Posición competitiva. Se valoraron los atributos con respecto a las herramientas que compiten en el mercado, adicionalmente se incluyó en el estudio a SAP, el líder de la industria aunque pertenece a un segmento de mercado distinto.

La tabla 30 fue desarrollada por el equipo de planeación de Pensemos Ltda, teniendo en cuenta las características de los productos que compiten en el mismo segmento de mercado (Cognos, Strategos y VE-Pensemos), adicionalmente, se incluyó el producto SAP el cual compite en otro segmento pero sirve de referencia para el análisis competitivo.

Tabla 30. Posición competitiva producto BSC

T	FUNCIONALIDAD	COGNOS	Vision Empresarial	Estrategos	SAP
Funcionalidad	Analisis de sensibilidad	0,0	4,0	5,0	4,5
Funcionalidad	Desplegar en cascada diferentes BSC	2,0	4,0	4,0	5,0
Funcionalidad	Drill-Down	4,0	4,5	4,5	5,0
Funcionalidad	Gráficos de cada variable	4,5	4,5	4,5	4,5
Funcionalidad	Iniciativas	1,1	4,0	4,5	
Funcionalidad	Mapa estrategico	3,5	4,5	3,0	
Funcionalidad	Permite configurar un portal con información estrategica	2,0	4,5	3,0	3,0
Funcionalidad	Relación entre objetivos de distintas UEN	2,0	4,0	4,5	5,0
Funcionalidad	Reporte BSC (perspe, indicadores) varios periodos	3,0	4,5	4,5	
Funcionalidad	Tablero de perspectivas, objetivos y metricas	3,0	4,0	3,8	4,0
Funcionalidad	Vectores estrategicos	2,0	4,0	4,0	5,0
Integracion	Integración de la información de la empresa con su sistema de gestión	5,0	5,0	5,0	5,0
Servicio	Soporte	4,0	3,5	3,5	5,0
Uso	100% web tanto el usuario como el administrador	5,0	5,0	3,0	5,0
Uso	Idioma	5,0	4,0	4,0	5,0
Uso	Permite definir distintos niveles de seguridad	5,0	5,0	5,0	5,0
Uso	Personalizar presentaciones con la imagen de la empresa, y distribución especifica	2,0	5,0	0,0	3,0
Uso	Reportes diseñados por el usuario	4,5	4,5	4,2	5,0
Adicionales	Medidas blandas	4,0	0,0	4,0	5,0
Adicionales	Soporta tecnología OLAP	5,0	4,0	0,0	5,0
Calidad	Certificación BSC Colaborative	5,0	0,0	5,0	5,0

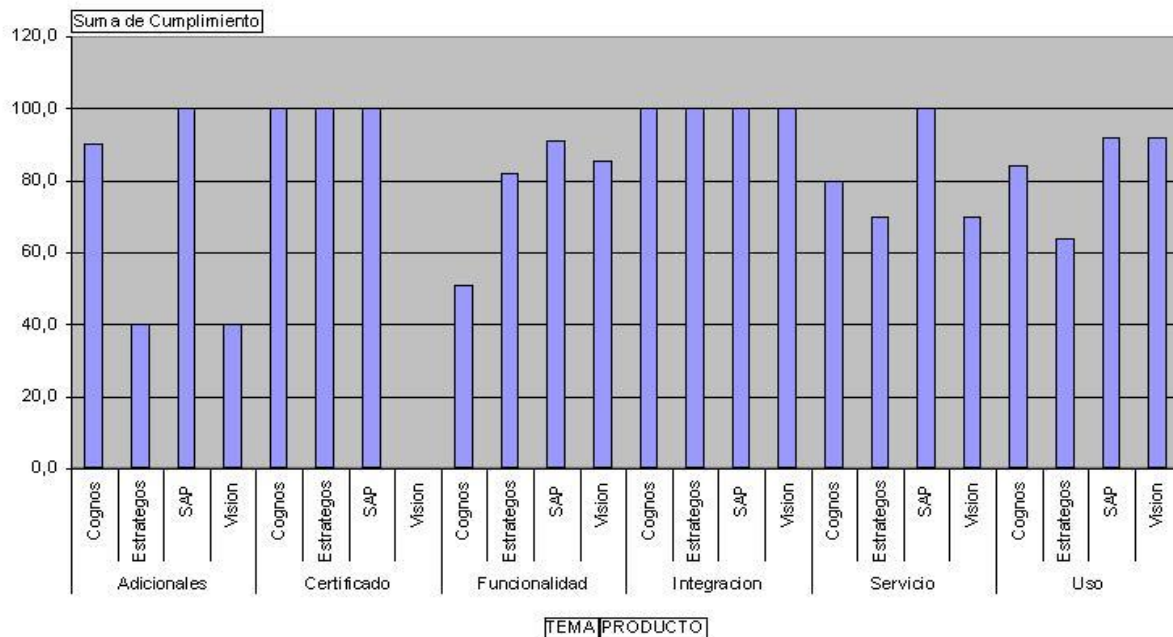
Posicion Competitiva

3,4	3,93	3,76	4,7
-----	------	------	-----

Se observa que Pensemos Cía. Ltda. es uno de los líderes en el segmento del mercado (SAP pertenece a otro segmento), sin embargo el competidor Estrategos está muy cerca en la valoración del producto.

En la figura 6 se analiza la posición competitiva en cada uno de los componentes más relevantes del producto, teniendo en cuenta el análisis de competitividad realizado por el equipo de planeación de Pensemos Ltda.

Figura 6. Posición competitiva producto BSC



3.3.2 Identificación de la competencia Software especializado. El mercado para el software especializado son las empresas industriales de tamaño medianas y grandes, con necesidades en sistemas en tiempo real y gestión de la cadena de valor con procesos continuos. Actualmente Pensemos Cía. Ltda. soporta la plataforma RESOLUTION para integración de la cadena de valor y la base de datos en tiempo real PLANT INFORMATION.

3.3.2.1 Competidores. Los competidores de estos productos/servicios son:

- Sistemas 2000 Ltda.
- Sun Gemmini LTda.
- HG & G Ltda

3.3.2.2 Aspectos Relevantes. Los atributos seleccionados mas relevantes para realizar el análisis de competencia son:

Tabla 31. Atributos del producto software especializado

Atributo
<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad recursos especializados • Tamaño organización • Experiencia especifica • Liquidez • Imagen en el segmento-servicio

3.3.2.3 Posición competitiva. Se valoraron los atributos con respecto a las herramientas que compiten en el mercado y se observa que Pensemos Cía. Ltda. es el líder en el segmento en el que compite. En la tabla siguiente se analiza la posición competitiva en cada uno de los componentes más relevantes del producto.

La tabla 32 muestra un análisis competitivo realizado por el equipo de planeación de Pensemos cia Ltda. Las principales firmas competidores en esta línea de producto (Sistemas 2000, HG & G) fueron analizadas y tabuladas.

Tabla 32 Posición competitiva software especializado

ATRIBUTO	Pensemos	S2000	HG & G	Sun
Disponibilidad recursos especializados	4,0	3,0	2,0	1,0
Tamaño organización	4,0	3,0	2,0	5,0
Experiencia específica	5,0	4,0	3,0	3,0
Líquidez	3,5	4,5	4,0	4,5
Imagen en el segmento-servicio	5,0	5,0	4,0	3,0

Posicion Competitiva	4,3	3,90	3,00	3,3
----------------------	-----	------	------	-----

3.4 ANÁLISIS FUERZAS COMPETITIVAS

El equipo de planeación definió los factores a tener en cuenta en la valoración de las fuerzas competitivas que afectan al sector al cual pertenece Pensemos Cia Ltda, posteriormente, el equipo en consenso valoró cuantitativamente cada factor en una escala de 1 a 5. Esta valoración se consolidó en el análisis de posición competitiva en las tablas 56 y 57 de este documento.

3.4.1 Amenaza de entrada de los competidores potenciales.

3.4.1.1 Economías de escala. Estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción, durante un período de tiempo concreto y definido.

3.4.1.2 Curva de experiencia. Se refiere al “saber hacer” (know how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología de productos, procesos, etc.).

3.4.1.3 Requisitos de capital. Son necesidades mínimas elevadas de invertir capital (fijo y circulante) en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios y/o publicidad, o en la comercialización.

3.4.1.4 Costos al cambiar de proveedor. Son los costos adicionales, que asume un comprador por cambiar de un proveedor a otro, que le proporciona unos productos o servicios equivalentes pero en general, más competitivos.

3.4.1.5 Acceso a insumos. Existencia de acceso favorable a insumos por parte de las empresas que potencialmente ingresen al sector.

3.4.1.6 Acceso a canales de distribución. Es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado.

3.4.1.7 Identificación de marca. Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de una forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca, como por ejemplo Coca Cola.

3.4.1.8 Diferenciación del producto. Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.

3.4.1.9 Barreras gubernamentales. Pueden ser subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales. Además existen también restricciones que impone el gobierno en sus leyes y otras normas (licencias, requisitos de capital, controles del medio ambiente y salud, etc.) para el ingreso de nuevas empresas al mercado.

En la siguiente tabla se hace una valoración con respecto al grado de amenaza de entrada de competidores potenciales. Un valor de 5 indica que existe una alta amenaza en la industria. Posteriormente se consolidará estos puntaje en la matriz de fuerzas competitivas.

Tabla 33. Valoración Grado de amenaza de entrada de competidores potenciales

FACTOR	VALORACION (1-5)
Consultoría	
Economías de escala	1
Curva de experiencia	5
Requisitos de capital (fijo o circulante)	1
Costos al cambiar de proveedor	5
Acceso a insumos	1
Acceso a canales de distribución	1
Identificación de marca	5
Diferenciación del producto	5
Barreras gubernamentales	1
Software Comercial – Visión Empresarial	
Economías de escala	1
Curva de experiencia	5
Requisitos de capital (fijo o circulante)	5
Costos al cambiar de proveedor	5
Acceso a insumos	1

Acceso a canales de distribución	1
Identificación de marca	5
Diferenciación del producto	5
Barreras gubernamentales	1
Consultoría en Sistemas de Gestión	
Economías de escala	1
Curva de experiencia	3
Requisitos de capital (fijo o circulante)	1
Costos al cambiar de proveedor	1
Acceso a insumos	3
Acceso a canales de distribución	1
Identificación de marca	3
Diferenciación del producto	5
Barreras gubernamentales	1

3.4.2 Competidores existentes.

3.4.2.1 Concentración. Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización.

3.4.2.2 Diversidad de los competidores. Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas.

3.4.2.3 Costos fijos elevados. Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios.

3.4.2.4 Diferenciación entre los productos. Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

3.4.2.5 Costos de cambio. Cuando los costos de cambio de unos productos a otros, son bajos, se fomenta la lucha interna dentro del sector.

3.4.2.6 Grupos empresariales. La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales, compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

3.4.2.7 Crecimiento de la demanda. La competencia es más fuerte si la demanda del producto crece lentamente.

3.4.2.8 Barreras de salida. La rivalidad será alta, si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como:

- **Activos especializados:** Es la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- **Barreras emocionales:** La resistencia a liquidar o salir del negocio generadas por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- **Restricciones gubernamentales:** Limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio.

3.4.2.9 Equilibrio entre capacidad y producción. Cuanto mayor sea el desequilibrio entre la capacidad potencial de producción de un sector y su producción real, habrá más rivalidad.

3.4.2.10 Efectos de demostración. Necesidad de triunfar en los mercados más importantes, para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

En el siguiente cuadro se hace una valoración con respecto al grado de amenaza de los competidores existentes. Un valor de 5 indica que existe una alta amenaza en la industria. Posteriormente se consolidará estos puntaje en la matriz de fuerzas competitivas.

Tabla 34. Valoración Competidores existentes

FACTOR	VALORACIÓN (1-5)
Software a la medida especializado	
Concentración	5
Diversidad de los competidores	1
Costos fijos elevados	1
Diferenciación entre los productos	5
Costos de cambio	5
Grupos empresariales	1
Crecimiento de la demanda	1
Barrera de salida: Activos especializados	1
Barrera de salida: Emocionales	3
Barrera de salida: Restricciones gubernamentales	1
Equilibrio entre capacidad y producción	1
Efectos de demostración	1
Software Comercial Visión Empresarial	
Concentración	5
Diversidad de los competidores	3
Costos fijos elevados	5
Diferenciación entre los productos	5
Costos de cambio	5
Grupos empresariales	3
Crecimiento de la demanda	1
Barrera de salida: Activos especializados	5
Barrera de salida: Emocionales	5

Barrera de salida: Restricciones gubernamentales	1
Equilibrio entre capacidad y producción	5
Efectos de demostración	5
Consultoría Sistemas de Gestión	
Concentración	5
Diversidad de los competidores	5
Costos fijos elevados	3
Diferenciación entre los productos	3
Costos de cambio	3
Grupos empresariales	1
Crecimiento de la demanda	3
Barrera de salida: Activos especializados	1
Barrera de salida: Emocionales	1
Barrera de salida: Restricciones gubernamentales	1
Equilibrio entre capacidad y producción	3
Efectos de demostración	3

3.4.3 Poder de negociación de los clientes.

3.4.3.1 Concentración de clientes. Se trata de identificar si existen pocos clientes que demandan la mayor parte de las ventas del sector o si existen muchos. Cuando el número de clientes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

3.4.3.2 Volumen de compra. Si el cliente realiza compras de elevado valor económico podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Costos de cambio: Se quiere identificar que si se cambia de comprador, las compañías incurren en costos de oportunidad.
- Integración hacia atrás: Es la posibilidad que los compradores fabriquen el bien en estudio, lo cual amenaza a las empresas del sector.
- Información de los compradores: Se trata de analizar si los compradores poseen adecuada información de las empresas que producen el bien que adquiere.

3.4.3.3 Diferenciación. Si los productos o servicios ofrecidos no están diferenciados los clientes tendrán más poder de negociación. Los productos diferenciados, como ya se ha dicho, son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

3.4.3.4 Información acerca del proveedor. Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidades y precios, que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayor argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

3.4.3.5 Identificación de la marca. Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar inclusive a identificar un producto con una marca, por ejemplo Kleenex y Coca Cola.

3.4.3.6 Productos sustitutos. Obviamente su existencia le permite al comprador presionar más sobre los precios.

En la siguiente tabla se hace una valoración con respecto al poder de los clientes. Un valor de 5 indica que existe una alta amenaza debido al poder de los compradores. Posteriormente se consolidará estos puntaje en la matriz de fuerzas competitivas.

Tabla 35. Valoración Poder de negociación de los clientes

FACTOR	VALORACIÓN (1-5)
Concentración de clientes	5
Volumen de compra: Costos de cambio	5
Volumen de compra: integración hacia atrás	1
Volumen de compra: Información de los compradores	3
Diferenciación	1
Información acerca del proveedor	5
Identificación de la marca	5
Productos sustitutos	1
Software comercial Visión Empresarial	
Concentración de clientes	1
Volumen de compra: Costos de cambio	5
Volumen de compra: integración hacia atrás	1
Volumen de compra: Información de los compradores	3
Diferenciación	1
Información acerca del proveedor	3
Identificación de la marca	3
Productos sustitutos	3
Consultoría Sistemas de Gestión	
Concentración de clientes	1
Volumen de compra: Costos de cambio	5
Volumen de compra: integración hacia atrás	3
Volumen de compra: Información de los compradores	3
Diferenciación	1
Información acerca del proveedor	3
Identificación de la marca	1
Productos sustitutos	5

3.4.4 Poder de negociación de los proveedores.

3.4.4.1 Concentración de proveedores. Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

3.4.4.2 Importancia del volumen para los proveedores. Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores (es decir, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores).

3.4.4.3 Diferenciación de insumos. Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

3.4.4.4 Costos de cambio. Se refiere a los costos que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de estos costos puede dar un relativo poder a los proveedores.

3.4.4.5 Disponibilidad de insumos sustitutos. Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

3.4.4.6 Impacto de los insumos. Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

3.4.4.7 Integración hacia delante. Las condiciones en el sector proveedor marcarán los precios y la oferta. Si es un sector oligopolístico la oferta será repartida entre unas pocas empresas con mayor poder de negociación. A esto contribuirá el hecho de que el producto a suministrar sea estándar o fuertemente diferenciado, con repercusión en el precio y la calidad del producto.

En la siguiente tabla se hace una valoración con respecto al poder de los proveedores. Un valor de 5 indica que existe una alta amenaza en la industria. Posteriormente se consolidará estos puntaje en la matriz de fuerzas competitivas.

Tabla 36. Valoración Poder de negociación de los proveedores

FACTOR	VALORACIÓN (1-5)
Concentración de proveedores	5
Importancia del volumen para los proveedores	1
Diferenciación de insumos	1
Costos de cambio	5
Disponibilidad de insumos sustitutos	5
Impacto de los insumos	5
Integración hacia delante	3
Software Comercial Visión Empresarial	
Concentración de proveedores	1

Importancia del volumen para los proveedores	1
Diferenciación de insumos	1
Costos de cambio	1
Disponibilidad de insumos sustitutos	1
Impacto de los insumos	1
Integración hacia delante	1
Consultoría en Sistemas de Gestión	
Concentración de proveedores	5
Importancia del volumen para los proveedores	3
Diferenciación de insumos	3
Costos de cambio	5
Disponibilidad de insumos sustitutos	5
Impacto de los insumos	5
Integración hacia delante	5

3.4.5 Productos sustitutos como amenaza.

3.4.5.1 Disponibilidad de sustitutos. Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

3.4.5.2 Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto. Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

3.4.5.3 Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto. Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

3.4.5.4 Costos de cambio para el cliente. Si los costos son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En el siguiente cuadro se hace una valoración con respecto al grado de amenaza de productos sustitutos. Un valor de 5 indica que existe una alta amenaza en la industria. Posteriormente se consolidará estos puntaje en la matriz de fuerzas competitivas.

Tabla 37. Valoración Productos sustitutos como amenaza

FACTOR	VALORACIÓN (1-5)
Disponibilidad de sustitutos	1
Precios relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	3
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	1
Costos de cambio para el cliente	5

Software comercial Visión Empresarial	
Disponibilidad de sustitutos	3
Precios relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	3
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	1
Costos de cambio para el cliente	5
Consultoría en Sistemas de Gestión	
Disponibilidad de sustitutos	5
Precios relativo entre el producto ofrecido y el sustituto	5
Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto	3
Costos de cambio para el cliente	3

3.4.6 Matriz fuerzas competitivas. En el cuadro siguiente se consolida la información correspondiente a las fuerzas competitivas analizadas. Para la valoración se calculó un promedio por cada fuerza dentro de cada línea de negocio.

Tabla 38. Matriz fuerzas competitivas

Fuerzas competitivas	Software especializado	Software comercial	Consultoría	Total
Amenaza de entrada de los competidores potenciales	2,77	3,22	2,11	2,70
Competidores existentes	2,16	4,00	2,66	2,94
Poder de negociación de los clientes	3,25	2,50	2,75	2,83
Poder de negociación de los proveedores	3,57	1,00	4,42	3,00
Productos sustitutos como amenaza	2,50	3,00	4,00	3,16

3.4.7 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. Las variables a analizar como oportunidades y amenazas del entorno son:

3.4.7.1 Económicos.

- Tratado de libre comercio. Las oportunidades que el sector posee son muchas. Desde el punto de vista de mercadeo se abrió una ventana para que los empresarios colombianos puedan acceder a un mercado más amplio y maduro en donde la calidad, el servicio y el valor agregado sean la mayor ventaja. En tal sentido, acceder al mercado norteamericano es una oportunidad inigualable.

- Política cambiaria: La revaluación del peso colombiano desincentiva las exportaciones del sector.
- Política monetaria: Las tasas de interés bajas facilita el acceso a créditos de inversión.
- Crecimiento del sector: Es prometedor el alto crecimiento y dinamismo del sector en una tasa cercana al 8%.
- Inversión: El crecimiento de la inversión de un 147% entre los años 2002 y 2004 da una perspectiva de aumento en la demanda de productos y servicios asociados a las tecnologías de la información.
- Exportaciones: La participación de las exportaciones no es significativa dentro de las exportaciones no tradicionales y los mercados penetrados han sido principalmente Ecuador y Venezuela.
- Importaciones: El software importado tiene generalmente una barrera alta de localización, y es fundamental la asociación local.
- Desarrollo de mercados: El mercado del software en Colombia ubicado en ciudades diferentes a grandes capitales, está sin explotar y ofrece posibilidades de expansión al desarrollar programas a la medida de empresas nacientes que necesitan la tecnología para posicionarse. Adicionalmente, el país tiene un nicho de mercado subdesarrollado en todos los sectores productivos. Hay una alta concentración en la producción de software contable y de administración. Esto ha resultado en una ausencia de productos de software personalizado para importantes industrias como agricultura, ganadería, metalmecánica creando una oportunidad de negocio y mercado para ser explotado.
- Certificaciones: Los requerimiento de calidad en el mercado, hacen más exigentes las demandas de empresas certificadas en sistemas de gestión de calidad, como la norma ISO 9000.
- Piratería: La piratería repercute en todos los miembros del canal de distribución de software y, en Latinoamérica, puede tener mayor impacto en el crecimiento y desarrollo de los editores y desarrolladores de software locales, dado que no pueden competir con el software gratuito (es decir, pirateado), es muy difícil para las empresas locales desarrollar y lanzar nuevos paquetes de software a los mercados donde la piratería está muy difundida.

3.4.7.2 Políticos.

- Apoyo al sector: La Agenda de Conectividad es un programa del gobierno que ha permitido el incentivo a exportadores de servicios del sector TIC, desarrollo de capital humano, alianza con Centros de Desarrollo de compañías multinacionales, el estudio de creación de zonas de desarrollo tecnológico.
- Legislación: Incentivos a la inversión, derivados de la nueva Reforma Tributaria (Ley 788 de 2002), se destaca la exención del Impuesto a la Renta para las empresas que registren nuevos productos de software con alto contenido de investigación científica nacional. Lo anterior, mediante los artículos 15 al 18 del decreto 2755 expedidos por la DIAN el 30 de septiembre de 2003. A partir de dicha fecha, las empresas nacionales de software que lo deseen pueden presentar sus soluciones ante Colciencias para obtener la certificación pertinente y gozar de la exención tributaria.
- Patentes: Colombia es el país con la legislación más completa de América Latina en defensa de los derechos de autor y lucha contra la violación de la propiedad intelectual bajo la Ley 603 de 2000, que es la norma más innovadora desarrollada por algún gobierno sobre este tema. En el TLC se pretenden profundizar los compromisos en el marco de la Organización Mundial de Comercio en lo relacionado con propiedad intelectual, derechos de autor y patentes. Se teme que la cantidad de Patentes que existen en EEUU y se homologuen en Colombia tenga repercusión negativa en la industria de software desarrollado en Colombia.

3.4.7.3 Sociales.

- Paz social: El conflicto armado, dificulta la inversión de empresas extranjeras de software en el país.
- Talento humano: La mano de obra colombiana en este sector se caracteriza por su excelencia a nivel latinoamericano, resaltándose la gran capacidad de innovación y de recursividad de los ingenieros.
- Generación de empleo: El crecimiento del sector ha aumentado la generación de empleo especializado y con elevadas remuneraciones.

3.4.7.4 Tecnológicos.

- Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico: La globalización ha facilitado la mayor aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en todos los sectores de la economía, ampliando de esta forma la demanda de productos y servicios relacionados con las tecnologías de la información.
- Tecnologías Software Libre: El acceso a tecnologías de Software Libre, facilita el desarrollo de software de fácil acceso al mercado, pues disminuye

los costos de estos productos. Sin embargo, el software libre puede ser una gran amenaza a los productos comerciales existentes y el servicio asociado.

- Velocidad en el desarrollo tecnológico: La Agenda de Conectividad tiene como programa facilitar el acceso de las tecnologías de la información a todos los ciudadanos y afianzar la utilización de dichas tecnologías en los sectores educativo, productivo y de gobierno.

4.4.7.5 Competitivos.

- Alianzas estratégicas: Colombia se ha convertido en una opción para el desarrollo de software de países industrializados mediante el “offshoring”, ofreciendo mano de obra calificada y barata.
- Asociaciones gremiales: FEDESOFTE, es hoy el gremio más importante con que cuentan las empresas de software y servicios asociados ofrece respaldo, apoyo y desarrollo de proyectos de innovación tecnológica aplicados.

3.4.7.6 Geográficos.

- Ubicación empresarial: Bogotá fue la ciudad que generó más ingresos para este sector. En cuanto a la concentración de la población colombiana, que se convierte en el consumidor final de cualquier industria, la distribución en las urbes será mayor en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, constituyéndose en las ciudades más atractivas para domicilio de las empresas de software.

Tabla 39. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio

Factores	Oportunidad					Amenaza					Impacto					VALORACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Económicos																	
TLC				X												X	20
Países Brasil, México y Argentina				X												X	20
Política cambiaria							X						X				-6
Política monetaria		X														X	10
Crecimiento sector					X									X			20
Inversión					X											X	25
Exportaciones			X													X	15
Importaciones				X									X				12
Desarrollo mercados	X											X					1
Certificaciones ISO				X									X				12
Certificaciones Especializadas										X				X			-20
Piratería						X										X	-5

Factores	Oportunidad					Amenaza					Impacto					VALORACIÓN	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Políticos																	
Apoyo sector					X											X	25
Legislación				X									X				12
Patentes									X				X				-12
Sociales																	
Paz social				X							X						5
Talento humano				X								X					8
Generación empleo									X			X					-8
Tecnológicos																	
Aceptación productos					X							X					10
Tecnología Software Libre							X						X				-6
Desarrollo tecnológico					X							X					10
Competitivos																	
Rivalidad competitiva								X							X		-12
Imagen Empresa					X								X				15
Alianzas estratégicas		X									X						2
Asociaciones gremiales				X									X				12
Poder de negociación de los proveedores								X				X					-6
Productos sustitutos como amenaza								X				X					-6
Geográficos				X								X					8

3.4.8 Factores relevantes

Tabla 40 Factores relevantes POAM

OPORTUNIDADES >= 15		AMENEZAS < = -10	
TLC	20	Falta competitividad por Certificaciones Especializadas	-20
Países Brasil, México y Argentina	20	Falta competitividad en tema de Patentes	-12
Crecimiento sector	20	Alta rivalidad competitiva en los productos comerciales y el servicio de consultoría	-12
Inversión	25		
Exportaciones	15		
Apoyo al sector	25		
Excelente imagen del sector en los servicios de la empresa (Fortaleza)	15		

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1 ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se realizó la evaluación de la calidad de los servicios a clientes externos que servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la organización y detectar oportunidades de mejoramiento.

4.1.1 Instrumento utilizado. El equipo consultor diseñó dos encuestas para medir los siguientes aspectos relevantes:

- Satisfacción general percibida por los clientes referente a la organización.
- Satisfacción de los productos/servicios percibidos por los clientes referente a la organización.
- Uso y beneficios de los servicios prestados.
- Gustos y preferencias

Cada encuesta se diseñó para medir la satisfacción de los clientes de cada línea de negocio: software especializado y otro para la línea de consultoría (ver anexo A).

4.1.2 Análisis de la información. Para realizar el diagnóstico interno con un criterio de excelencia y calidad, se optó por categorizar las respuestas según los siguientes niveles:

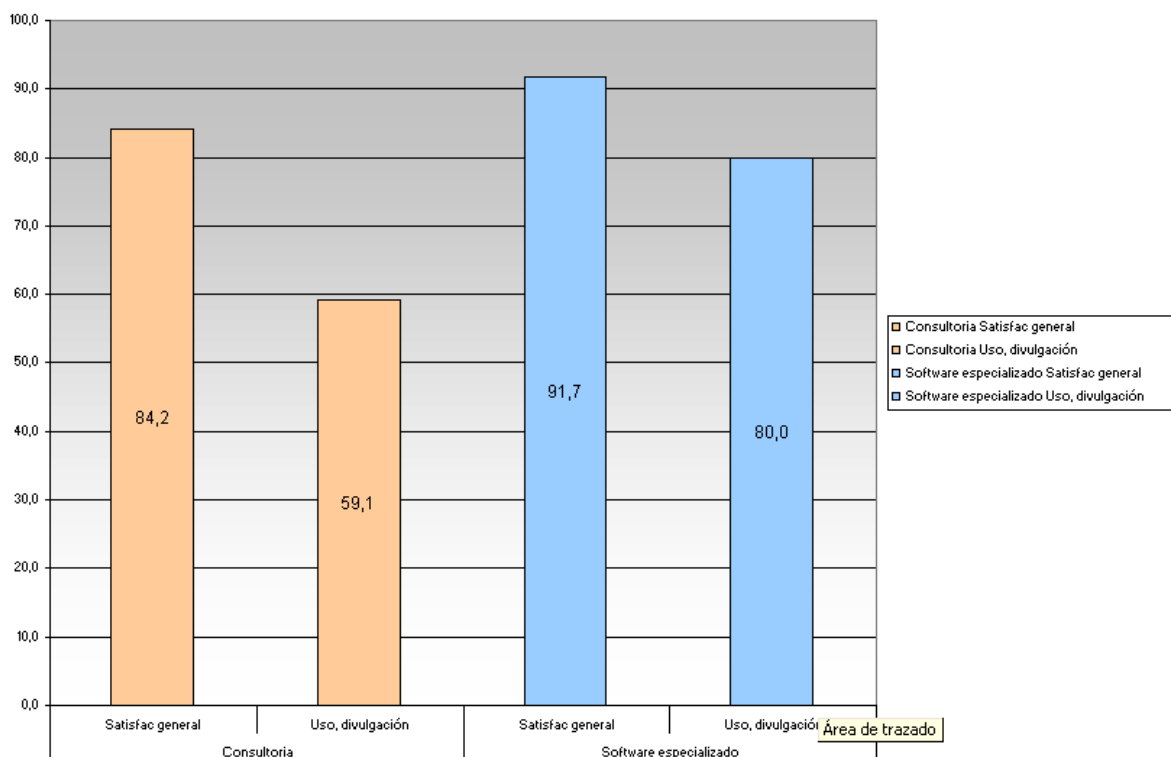
Rango	Valoración
Superior al 85%	Excelente
70% - 85%	Buena
60% - 69%	Regular
40 a 60%	Crítica
Menor a 40	Muy crítica

Se agruparon las preguntas en dos tópicos a saber:

Satisfacción General	Refleja que tanto el cliente está satisfecho con el servicio y el producto recibido.
Uso y divulgación	Refleja que tanto el producto recibido ha sido utilizado en la organización y es fuente clave para la toma de decisiones.

A continuación, se presentan los resultados y el correspondiente análisis a las respuestas recolectadas con los instrumentos de medición.

Figura 7. Satisfacción y uso y divulgación de los productos



Los clientes de software especializado manifiestan una satisfacción “Excelente” con el producto y el servicio y una valoración de “Buena” con respecto al uso y divulgación del producto. La imagen de la empresa Pensemos Cía. Ltda. es excelente.

Por su parte, los clientes de consultoría manifiestan una satisfacción “Buena” con el producto y el servicio y una valoración de “Regular” con respecto al uso y divulgación del producto. La imagen de la empresa Pensemos Cía. Ltda. es excelente.

Los clientes de la línea consultoría no están recibiendo los beneficios esperados, argumentan las siguientes fallas:

- Tienen buena aceptación del producto Visión Empresarial, pero las consultorías realizadas por empresas externas a Pensemos Cía. Ltda. (Partners) no es adecuada en la mayoría de las ocasiones.
- El proceso de cambio cultural no se maneja adecuadamente, algunas veces el proyecto se maneja sólo a nivel directivo y no se sensibiliza al resto de la organización.
- Sugieren mejorar uno de los módulos del producto (módulo de Planes)

4.1.3 Recomendaciones y observaciones generales del estudio. La línea de software especializado tiene una excelente imagen por parte de los clientes. Se requiere mantener esfuerzos.

La línea de consultoría requiere asegurar el servicio prestado por los partners de la compañía y fortalecer el proceso de manejo del cambio cultural dentro de la organización del cliente.

En General, la imagen que tienen los clientes de la empresa es Excelente, esto se constituye en una fortaleza a mantener.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Se realizó el proceso de medición de la cultura organizacional orientado hacia conocer la motivación actual de los empleados y la alineación hacia la estrategia de la organización.

4.2.1 Instrumento utilizado. Se diseñó una encuesta (ver Anexo B) con el apoyo de un asesor externo (psicólogo) para medir los siguientes aspectos relevantes:

- Alineación con el direccionamiento estratégico de la compañía.
- Actitudes y comportamiento en el trabajo.
- Satisfacción del empleado.
- Alineación con las disciplinas de liderazgo.

4.2.2 Análisis de la información. Se define el Clima Organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de la organización desarrollan en relación con las características de su empresa, tales como políticas, prácticas y procedimientos, formales e informales, que la distinguen de otra organización e influyen en su comportamiento.

La percepción se refiere a aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darle significado a su situación y su entorno. Está mediatizada por la experiencia de la persona, sus necesidades, motivaciones, deseos, emociones, expectativas y sistema de valores, entre otros, pero se articula en el ambiente laboral en el que se actúa.

De esta manera, la percepción es el punto de unión entre las condiciones de una empresa y la conducta de los empleados. El conocer, de una lado, las percepciones que un empleado tiene de su entorno laboral es un recurso valioso para comprender su comportamiento y de otro, establecer los agentes que influyen en esas percepciones, permitirá fijar las normas más adecuadas para optimizar el nivel de rendimiento y elevar la calidad de vida laboral de los miembros de la organización.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, recursos, instalaciones, máquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, procesos, procedimientos, condiciones laborales, etc.
- Variables de ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales del comportamiento organizacional, tales como, satisfacción laboral, tensiones, stress, actitudes , etc.

El concepto de Clima Organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona también, con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás.

Teniendo en cuenta el modelo en el que se basó el diseño de la herramienta de medición y para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional con un criterio de excelencia y calidad, se opta por categorizar las percepciones positivas según los siguientes niveles:

Rango	Valoración
Superior al 85%	Excelente
70% - 85%	Buena
60% - 69%	Regular
Inferior a 60%	Crítica

La evaluación total del clima organizacional en la empresa Pensemos Cía Ltda. arroja un resultado del 53,21% lo que presupone una percepción “Crítica” respecto a las variables evaluadas, para lo cual es fundamental definir planes de acción para mejorarla.

4.2.3 Áreas de trabajo. Realizando el análisis por áreas de trabajo, se tiene que las áreas con mejor clima organizacional son las áreas de Consultoría y administrativa con el 68,05% y 60,75% respectivamente. El peor clima organizacional se observa en el proyecto Sensor con el 44,69%. Sin embargo, hay que advertir que todas las áreas están en un nivel crítico de ambiente laboral.

Figura 8 Clima organizacional por áreas de trabajo

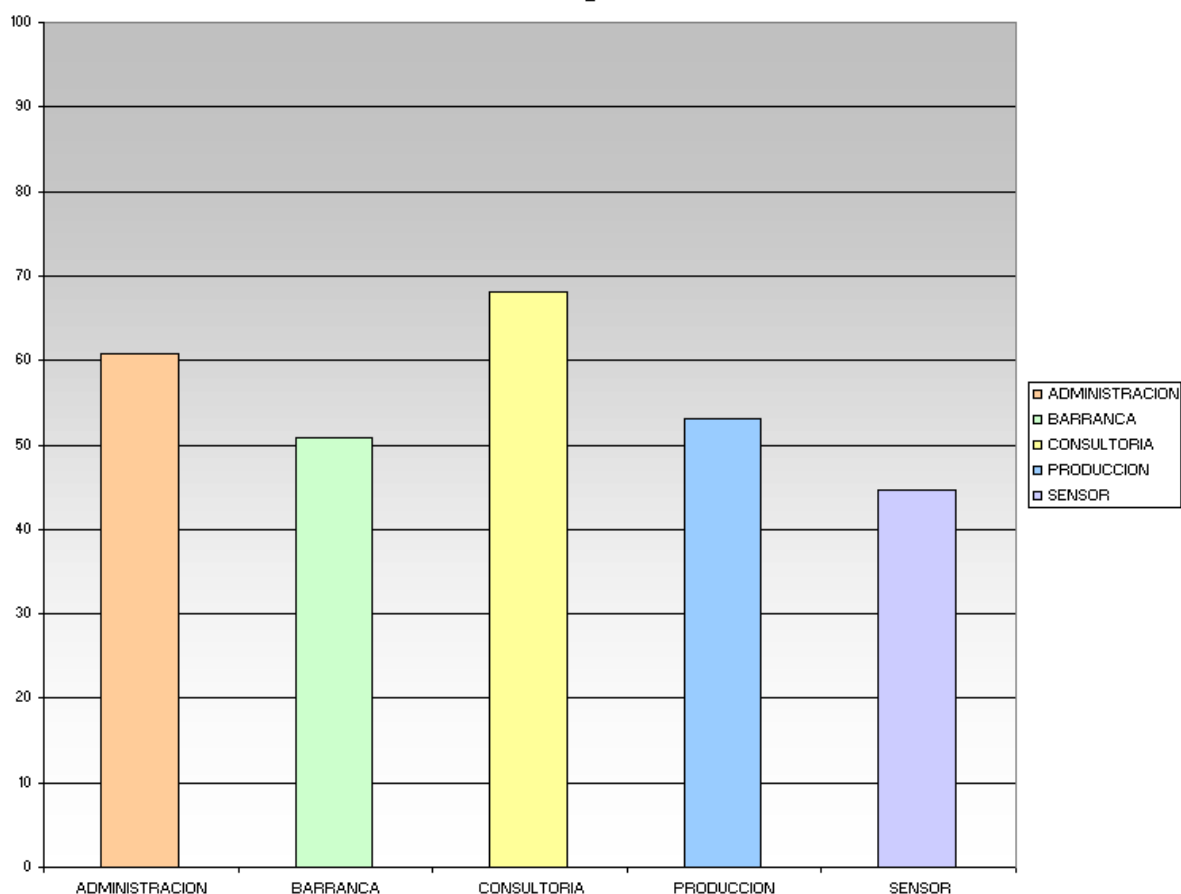


Tabla 41 Clima organizacional por áreas de trabajo

AREA	TOTAL
ADMINISTRACION	60,75
BARRANCA	50,90
CONSULTORIA	68,05
PRODUCCION	53,08
SENSOR	44,69
Total general	53,21

4.2.4 Variables evaluadas. El análisis que a continuación se describe, muestra la situación de cada área de trabajo según las variables analizadas en este diagnóstico, partiendo de la información plasmada en la tabla y figura siguiente.

Tabla 42 Clima organizacional según variables de análisis

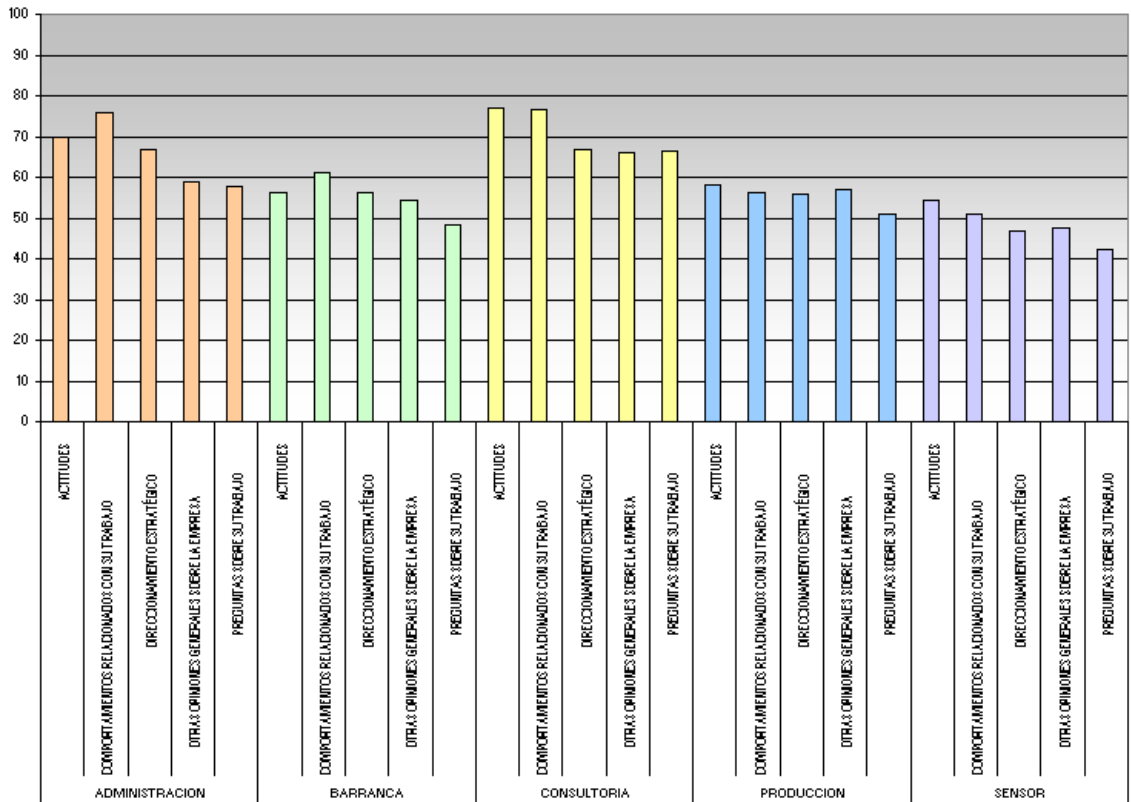
AREA	SECCION	SUBSECCION	TOTAL	
ADMINISTRACION	ACTITUDES		69.63	
	COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO		75.83	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		66.67	
	OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA		59.00	
	PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO	APRECIO POR IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO		42.50
		CLARIDAD EN FUNCIONES		46.25
		CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS		72.50
		INFORMACION ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN		52.50
		JUSTICIA EN EL TRABAJO		48.00
		PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		61.50
		PREOCUPACION POR LOS EMPLEADOS		51.43
RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO		58.75		
SATISFACCION CON EL DIA A DIA		69.57		
SENTIMIENTO DE LOGRO		61.25		
Total PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		57.84		
Total ADMINISTRACION			60.75	
BARRANCA	ACTITUDES		56.07	
	COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO		61.30	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		56.25	
	OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA		54.40	
	PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO	APRECIO POR IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO		30.63
		CLARIDAD EN FUNCIONES		51.88
		CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS		57.08
		INFORMACION ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN		32.50
		JUSTICIA EN EL TRABAJO		41.50
		PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		52.50
		PREOCUPACION POR LOS EMPLEADOS		37.82
RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO		50.63		
SATISFACCION CON EL DIA A DIA		63.33		
SENTIMIENTO DE LOGRO		50.94		
Total PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		48.12		
Total BARRANCA			50.90	
CONSULTORIA	ACTITUDES		77.14	
	COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO		76.67	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		66.67	
	OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA		66.00	
	PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO	APRECIO POR IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO		55.00
		CLARIDAD EN FUNCIONES		60.00
		CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS		66.67
		INFORMACION ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN		60.00
		JUSTICIA EN EL TRABAJO		44.00
		PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		66.00
		PREOCUPACION POR LOS EMPLEADOS		77.14
RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO		80.00		
SATISFACCION CON EL DIA A DIA		76.67		
SENTIMIENTO DE LOGRO		70.00		
Total PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		66.55		

Total CONSULTORIA	68.05
-------------------	-------

Continuación tabla...

AREA	SECCION	SUBSECCION	TOTAL	
PRODUCCION	ACTITUDES		58.21	
	COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO		56.17	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		55.74	
	OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA		57.14	
	PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO	APRECIO POR IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO		45.71
		CLARIDAD EN FUNCIONES		54.38
		CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS		55.56
		INFORMACION ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN		47.41
		JUSTICIA EN EL TRABAJO		49.38
		PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		55.64
		PREOCUPACION POR LOS EMPLEADOS		42.80
		RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO		50.00
		SATISFACCION CON EL DIA A DIA		59.57
SENTIMIENTO DE LOGRO		46.10		
Total PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		51.10		
Total PRODUCCIÓN			53.08	
SENSOR	ACTITUDES		54.29	
	COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO		51.11	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		46.67	
	OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA		47.59	
	PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO	APRECIO POR IDEAS E INICIATIVAS DEL EMPLEADO		36.67
		CLARIDAD EN FUNCIONES		55.00
		CONFIANZA EN LOS EMPLEADOS		48.89
		INFORMACION ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN		23.33
		JUSTICIA EN EL TRABAJO		26.67
		PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		43.33
		PREOCUPACION POR LOS EMPLEADOS		34.29
		RECURSOS PARA REALIZAR EL TRABAJO		43.33
		SATISFACCION CON EL DIA A DIA		56.67
SENTIMIENTO DE LOGRO		46.67		
Total PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO		42.18		
Total SENSOR			44.69	

Figura 9. Clima organizacional por áreas de trabajo



4.2.4.1 Actitudes. Esta sección hace referencia a la disposición de ánimo que presenta el trabajador frente a la empresa. Es el grado en que los miembros de la organización muestran interés por su trabajo, tratan de prosperar dentro de la misma, son leales y están comprometidos con su trabajo y la organización. Contempla 7 afirmaciones relacionadas con la variable.

En el área de consultoría con un 77,14%, se presenta una percepción buena de los trabajadores frente a esta variable, seguida por el área administrativa con el 69,63% y en un estado crítico las áreas de producción, Barranca y sensor (58,21%, 56,07% y 54,29% respectivamente).

La valoración más baja según las afirmaciones valoradas se relacionan con: los trabajadores están asumiendo los problemas de la organización como propios y adicionalmente, consideran que si tuvieran oportunidades de trabajo similares en otra empresa considerarían la oportunidad de dejar la empresa. En este sentido la variable de permanencia se constituye en crítica.

4.2.4.2 Comportamiento relacionado con su trabajo. Esta sección hace referencia al nivel de compromiso y pertenencia con la empresa que posee el trabajador. Es el grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa, compromiso con sus programas y en general con la actividad misional y visional de la organización. Contempla 6 afirmaciones relacionadas con la variable.

Las áreas de consultoría y administrativas tienen una percepción buena sobre este aspecto con el 76,67% y 75,83% respectivamente. Barranca valora este aspecto de manera regular (61,30%) y como crítico fue valorado por el área de producción y sensor, con 56,17% y 51,11%.

Las afirmaciones con los puntajes más bajos, relacionan aspectos como la baja motivación para hacer el trabajo, adicionalmente, la permanencia en el trabajo a cinco o diez años.

4.2.4.3 Direccionamiento Estratégico. Esta sección hace referencia a la percepción de los trabajadores frente al direccionamiento estratégico de la organización, en aspectos como la visión, calidad, generación de valor, coherencia y efectividad. Contempla 6 afirmaciones relacionadas con la variable.

Este aspecto tiene un valoración baja en todas las área de la organización, ubicándose como una variable crítica en las áreas sensor, producción y barranca (46,67%; 56,25% y 55,74%).

El personal de la empresa manifiesta una baja valoración en la coherencia entre lo que la empresa dice y su actuación, lo que indica baja credibilidad por parte del recurso humano.

Otro aspecto que señala una baja valoración es la búsqueda por parte de la empresa por generar que el personal mantenga un equilibrio entre lo personal y lo profesional; así mismo se considera un bajo puntaje en lo referente al respeto de opiniones.

Otro aspecto importante de considerar es la percepción de lo trabajadores en considerar que la empresa no está ejecutando acciones tendientes a encaminarse como una empresa de clase mundial, es decir, que prima la visión corto placista.

4.2.4.4 Preguntas sobre su trabajo. La sección contiene 10 afirmaciones y 9 factores que agrupan 48 afirmaciones más en la sección.

En términos generales, este es un factor crítico dentro de la organización, pues las valoraciones están entre 30,63% y 55% para todas las áreas de la empresa.

Analizando las 10 afirmaciones iniciales, hay debilidades en la comunicación (la información de la empresa no es bien comunicada a los trabajadores); escucha

(las ideas y sugerencias de los empleados no son apreciadas por la organización); justicia, atención (la organización no demuestra un innegable cuidado y preocupación por sus empleados).

Verificando cada uno de los nueve factores, los resultados más bajos están asociados a:

- Justicia en el trabajo: Muestra la motivación laboral, es el grado en que los empleados perciben el interés por su trabajo por parte de la organización. Se relaciona con las políticas, procedimientos, evaluación, remuneración y grado de equidad. Los aspectos con valoración más baja fueron la justicia en la paga de salarios, evaluaciones de desempeño y ascensos asociados a los méritos de los trabajadores. El área que más baja puntuación brindó al aspecto de justicia en el trabajo fue sensor (26,66%).
- Preocupación por los empleados. Hace referencia a los beneficios derivados del trabajo en la organización. Se resalta el valor colectivo de cooperación, ayuda y apoyo a los empleados. Baja valoración en los aspectos como: beneficios para los familiares, capacitaciones de largo plazo, el estado anímico, el ambiente de trabajo. Las áreas con un calificación menor de este aspecto fueron sensor y Barranca (34,28% y 37,81%).
- Confianza en los empleados. Muestra la percepción de los empleados respecto al estilo de supervisión, acerca de si la organización es abierta y da espacio para la autonomía y el empoderamiento. Es el grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Los trabajadores manifiestan baja puntuación para la toma de decisiones y desarrollar nuevas formas de hacer el trabajo. La puntuación más baja de este aspecto fue manifestada por sensor, con el 48,88%.
- Recursos para realizar el trabajo. Corresponde a la percepción de los miembros sobre sí los materiales, la tecnología y la distribución de las personas permiten un buen funcionamiento en grupo y operaciones de trabajo eficientes y efectivas. Es el grado en que los empleados cuentan con los recursos para realizar sus actividades. Los aspectos como recursos para entrenamiento y oportunidades para desarrollar correctamente el trabajo y el número de personas correcto para realizar cada trabajo (sobrecarga) ostentan las puntuaciones más bajas. Es interesante mostrar que el área de consultoría puntuó con un 80% este aspecto, apartándose considerablemente de la evaluación de otras áreas.
- Claridad en funciones. Representa la claridad organizacional. Es el grado en que los miembros del equipo perciben que las cosas están bien organizadas, con objetivos y funciones claramente definidos para cada

trabajador. En la descripción de las labores, órdenes contrarias o equivocadas y metas a corto plazo por cumplir es baja la puntuación. La valoración de este aspecto es relativamente proporcional en todas las áreas de la empresa.

- Aprecio por ideas e iniciativas del empleado. Es el grado con que los miembros del grupo experimentan tomar decisiones o realizar aportes acerca de cómo realizar su trabajo o acerca de la percepción del funcionamiento y mejoramiento de la organización. No hay reconocimiento a las personas que proponen buenas ideas y no hay un proceso para recibir ideas y sugerencias de los empleados. La valoración más baja en este aspecto se encontró en Barranca y sensor (30,62% y 36,66%).
- Sentimiento al logro. Es el grado de capacidad de desarrollar el trabajo de los empleados. Hace referencia a la retroalimentación, capacitación y reconocimiento de la empresa y de los compañeros hacia los miembros de la organización. No hay reconocimiento público al logro y baja retroalimentación de la forma en que se hace el trabajo. Los puntajes más bajos se ubicaron en el área de producción y sensor (46,10% y 46,66%).
- Información acerca de la organización. Hace referencia a la claridad y coherencia de la dirección. Es el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de la empresa son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia. Canales de comunicación claros y definidos. La información no es oportuna, no se tiene en cuenta los sentimiento de los empleados en la comunicación según la consulta a los trabajadores. Los puntajes más bajos de este aspecto se hallaron en sensor, Barranca y el área de producción (23,33%, 32,5% y 47,4%).
- Satisfacción con el día a día. Hace referencia a la oportunidad de desarrollo. Es el grado en que el trabajador siente que su trabajo le da oportunidad para su crecimiento personal y profesional, al percibir sus funciones como variadas, desafiantes y dignas de ser realizadas. Este factor tiene una de las valoraciones más altas sobre las apreciaciones sobre el trabajo. Los puntos sobre los cuales trabajar son principalmente la relación de trabajo con los superiores y la oportunidad de crecimiento y superación que otorga el trabajo.

4.2.4.5 Otras opiniones generales sobre la empresa. En esta sección se han recopilado preguntas aisladas y específicas de la herramienta de medición, las cuales hacen referencia a la percepción general de los empleados en cuando a la reputación, el manejo y la calidad de la empresa. Se analizan 10 afirmaciones.

La valoración más baja en este aspecto fue otorgada por sensor con el 47,58%, seguida por las áreas de Barranca, producción, administrativa y consultoría.

Los aspectos con una puntuación baja son: “está incentivado y haciendo buenas cosas por su comunidad”, “la empresa es un negocio muy bien manejado”, “es un líder en el sector económico en el que se encuentra” y “tiene un excelente ambiente de trabajo para sus empleados”. En síntesis, se cuestionan aspectos como la motivación, administración y ambiente laboral.

4.2.5 Recomendaciones y observaciones generales del estudio. El clima organizacional es crítico según los resultados tabulados de la encuesta aplicada a los trabajadores. Los factores más importantes, sobre los cuales la organización debe generar acciones enfocadas son aquellos en los cuales la valoración ha sido baja y que por lo tanto se constituyen en debilidades dentro de la empresa.

- **Permanencia:** Los trabajadores no tienen sentido de permanencia con la organización. En este sentido, los trabajadores fácilmente pueden vincularse a otra organización. Se debe mayor importancia al sentimiento de pertenencia a la compañía como miembro valioso de un equipo de trabajo.
- **Motivación:** Las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados son esenciales para el desenvolvimiento del trabajador en la organización. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etc.
- **Credibilidad:** Está fuertemente relacionado con la divergencia entre el pensamiento y la actuación del personal directivo en la organización, generando incertidumbre, desconfianza, deshonestidad y no transparencia.
- **Participación:** La necesidad de incrementar el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. La participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. Es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard, por lo tanto es necesario crear los espacios adecuados para incentivar la participación del grupo de trabajo.

- Reconocimiento: Como herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los empleados. De esta forma, cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver repetidas por los empleados alineándose con los objetivos de la empresa.
- Comunicación: Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia y permite que la verificación de sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del desarrollo organizacional y la regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- Justicia: Las formas de solución de conflictos mediante la creación de mecanismos de acuerdos racionales que permiten dirimir dichos conflictos dentro del marco de valores fundamentales. Es el reconocimiento por parte del empleado de decisiones acertadas por parte de la dirección.
- Intimidad: Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal, describiendo una reducción de la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores. Por tal razón, los trabajadores perciben un distanciamiento de esta relación.
- Capacitación de largo plazo y entrenamiento: Entrenamiento como educación profesional adaptada al trabajador para un cargo para el desarrollo de habilidades en el corto plazo. La capacitación de largo plazo, presupone un programa de formación más estructurado que permita al trabajador desarrollar un carrera profesional fundamentada.
- Visión cortoplacista: Es de vital importancia el desarrollo de una visión a largo plazo, fruto de una planificación estructurada que permita afrontar los desafíos de los cambios del mercado, y que facilite el posicionamiento de Pensemos Cía Ltda como una empresa de clase mundial.

4.3 AUDITORIA INTERNA DE PROCESOS

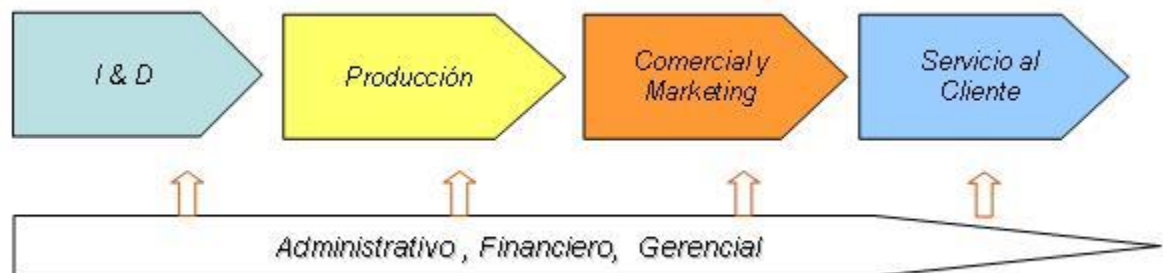
Se realizó una auditoria a los procesos internos que sirvió de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía y detectar oportunidades de mejoramiento.

4.3.1 Instrumento utilizado. El equipo consultor diseñó encuestas para medir los siguientes aspectos relevantes:

- Capacidad directiva (se subdividió en Planeación, Organización, Dirección y Control)
- Capacidad Competitiva.
- Capacidad Tecnológica.
- Capacidad Financiera.

Se diseñaron 7 encuestas, una para cada proceso crítico de la cadena de valor (ver anexo C).

Figura 10 Cadena de valor



El objetivo de las encuesta de auditoria fue comparar la situación actual de los procesos de Pensemos Cía. Ltda. con respecto a una configuración ideal de la teoría administrativa y técnicas consideradas como “mejores practicas” en el sector, tales como ISO 9000 (procesos organizacionales), CMM (Procesos software), PMI (Administración de proyectos) , entre otros.

Para medición de la capacidad del talento humano se abordó este aspecto en la encuesta de cultura y clima organizacional.

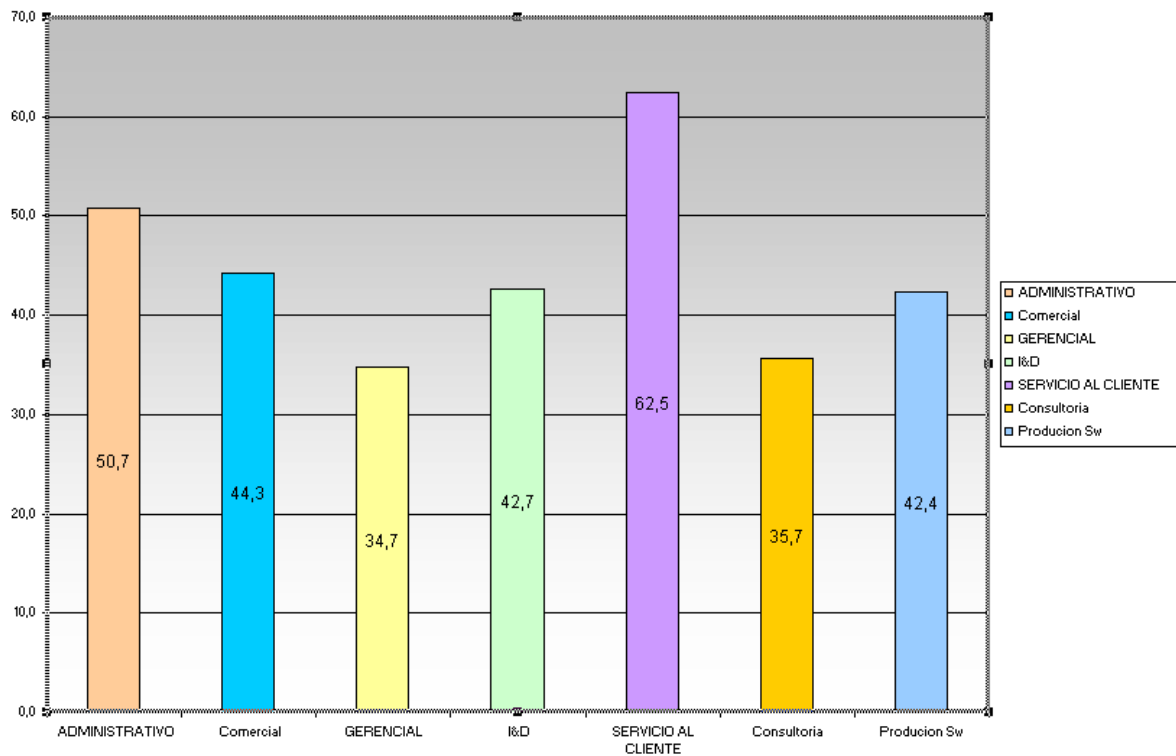
4.3.2 Análisis de la información. Teniendo en cuenta el modelo en el que se basó el diseño de la herramienta de medición y para realizar el diagnóstico interno con un criterio de excelencia y calidad, se optó por categorizar las respuestas según los siguientes niveles

Rango	Valoración
Superior al 85%	Excelente
70% - 85%	Buena
60% - 69%	Regular
40 a 60%	Crítica
Menor a 40	Muy crítica

A continuación, se presentan los resultados y el correspondiente análisis a las respuestas recolectadas con los instrumentos de medición.

4.3.3 Análisis por procesos. La figura presenta la situación actual de los procesos de Pensemos Cía. Ltda. con respecto a la configuración ideal deseada.

Figura 11 Análisis interno por procesos



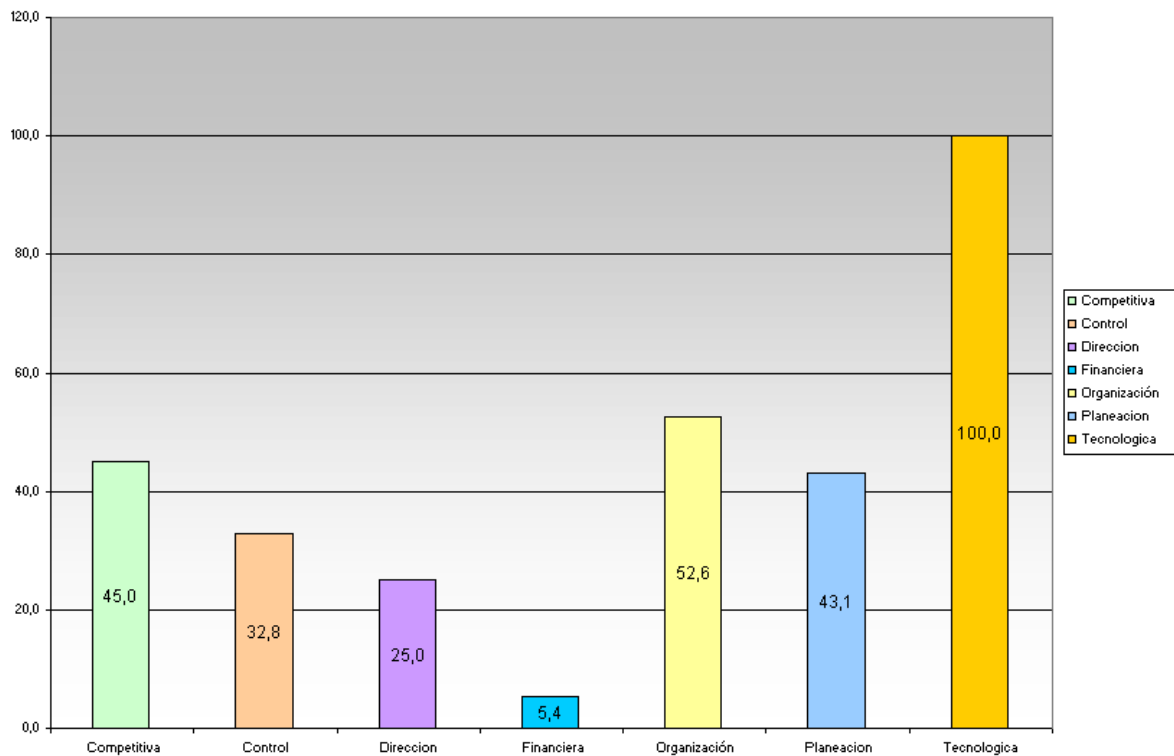
Se observa que servicio al cliente es el único proceso que alcanza calificación de “regular” con apenas un 62,5 de calificación; las calificaciones alcanzadas por los procesos administrativo, comercial, investigación y desarrollo y producción de software los ubican en la clasificación “crítica”; por su parte los procesos gerencial y consultoría se evalúan con calificación “muy crítica”

La figura siguiente presenta la situación actual de las capacidades con respecto a la configuración ideal deseada.

La capacidad tecnológica alcanza la máxima calificación siendo valorada como “excelente”, la capacidad de organización que hace parte de la capacidad gerencial alcanza 52.6, planeación que pertenece igualmente a la capacidad gerencial alcanza 43.1 puntos y junto con la capacidad competitiva que alcanza 45 puntos se valoran en el rango de “críticas, las capacidades de control y dirección pertenecientes a la capacidad gerencial alcanzan puntajes de 32.8 y 25

respectivamente y junto con la capacidad financiera que llegó a 5.4 puntos se valoran como muy “críticas”. De manera general se puede concluir que la única capacidad que con valoración sobresaliente es la tecnológica, siendo preocupante las calificaciones alcanzadas por la capacidad financiera y la gerencial.

Figura 12 Capacidades internas



La figura 13 presenta la situación actual de las capacidades agrupados por procesos con respecto a la configuración ideal deseada.

Ratificando los resultados anteriores se encuentra que la capacidad tecnológica alcanza el máximo puntaje en todos los procesos por lo cual su valoración es “excelente”; en la capacidad “organización”, por su parte se encuentra que los procesos servicio al cliente y producción de software alcanzan la valoración “buena” y en las demás capacidades los puntajes alcanzados por todos los procesos conllevan a valorarlos como “críticos” y “muy críticos”

La figura 14 presenta la situación actual de los procesos agrupados por capacidades con respecto a la configuración ideal deseada.

Figura 13 Capacidades internas por procesos

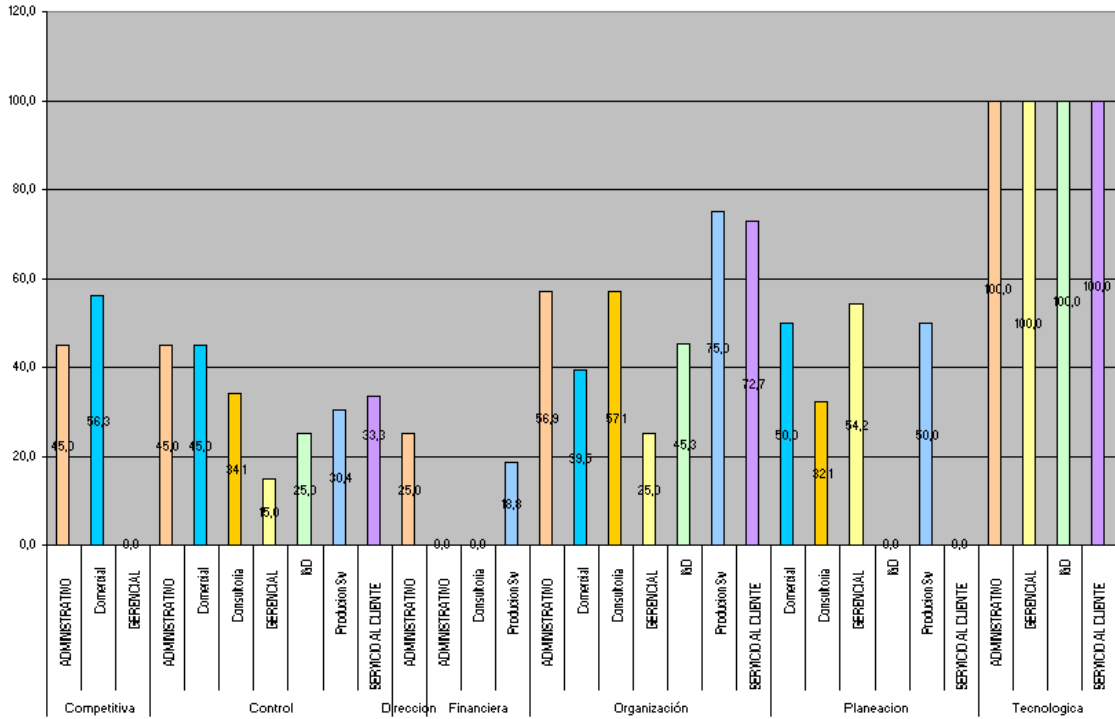
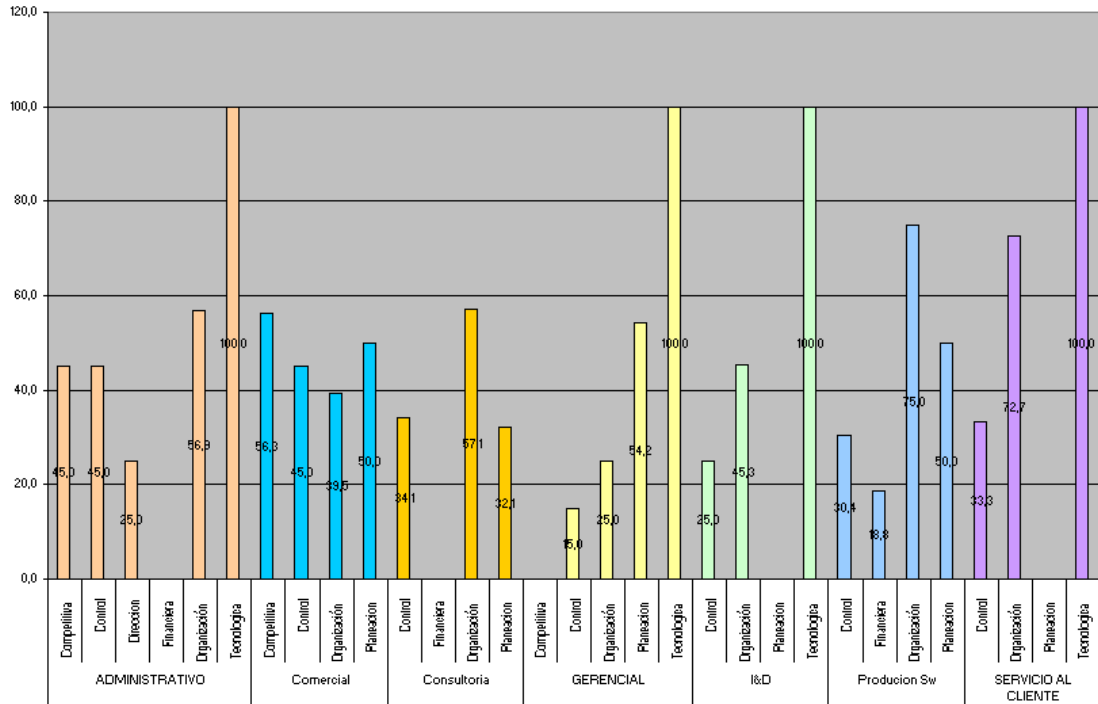


Figura 14. Procesos por capacidades internas



El proceso administrativo alcanza la máxima valoración en la capacidad tecnológica con una nota “excelente”, sin embargo las capacidades competitiva,

control, dirección y organización arrojan resultados para una valoración “crítica” y la capacidad de dirección se ubica en la escala de valoración “muy crítica”.

El proceso comercial alcanza su máxima valoración en la capacidad competitiva seguida de planeación sin embargo estos puntajes solo alcanzan para ubicarse en una valoración “crítica” al igual que la capacidad control y la mas baja calificación corresponde a la capacidad organización con valoración de “muy crítica”.

En el proceso de consultoría la capacidad de organización se valora como “crítica” y son “muy críticas” las capacidades planeación y control

En el proceso gerencial la capacidad tecnológica alcanza la máxima calificación clasificándose como “excelente” a continuación se ubica la capacidad planeación con una valoración “crítica” y las capacidades de control y organización solo alcanzan a la clasificación de “muy críticas”.

En investigación y desarrollo la capacidad tecnológica, al igual que en toda la empresa alcanza el máximo puntaje, valoración “excelente”, pero la organización y el control se evaluaron como “crítico” y “muy crítico” respectivamente

En el proceso de producción de software a la medida la capacidad de organización alcanza 75 puntos lo que le permite clasificarse como “buena”, pero planeación solo alcanza con 50 puntos a una clasificación de “crítica” y las capacidades control y financiera se quedan con evaluación “muy crítica”.

En el análisis interno la totalidad del las capacidades y procesos auditados alcanzan una calificación de 44,4 en promedio valor que la ubica en una evaluación “crítica” en la escala de valoración previamente definida, es un puntaje muy bajo, situación que amerita un análisis cuidadoso para determinar los puntos fuerte y las áreas de desarrollo de la organización.

El principal punto fuerte de la organización se identificó como la capacidad tecnológica la cual obtuvo la más alta calificación en la auditoría realizada, en los procesos, el de servicio al cliente es el de mejor evaluación al interior de la organización, no obstante su puntaje genera incertidumbre ya que sólo alcanzó a ser clasificado como regular el desempeño en este proceso, los otros procesos y capacidades alcanzaron calificaciones de regulares, críticas y muy críticas.

4.4 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA

La tablas que siguen a continuación, clasifican y priorizan los procesos de acuerdo al impacto valorado por el equipo de planeación.

Tabla 43. PCI – Capacidad directiva - Planeación

Capacidad Directiva - Planeación

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Proceso Comercial	X															X	5
Proceso Consultoria		X												X			8
Proceso Gerencial						X										X	5
Proceso Software	X													X			4

Tabla 44. PCI – Capacidad directiva - Organización

Capacidad Directiva - Organización

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Proceso administrativo						X						X					2
Proceso Comercial		X														X	10
Proceso Consultoria						X								X			4
Proceso Gerencial			X													X	15
Proceso I & D	X											X					3
Proceso Software								X						X			12
Proceso Serv al cliente								X								X	15

Tabla 45. PCI – Capacidad directiva - Dirección

Capacidad Directiva - Dirección

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Proceso administrativo			X									X					6

Tabla 46. PCI – Capacidad directiva - Control

Capacidad Directiva - Control

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL	
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Proceso administrativo	X											X					2
Proceso Comercial	X															X	5
Proceso Consultoria		X												X			8
Proceso Gerencial				X												X	20
Proceso I & D		X										X					6
Proceso Software			X											X			12
Proceso Serv al cliente		X														X	10

Tabla 47. PCI – Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Proceso administrativo	X												X			3
Proceso Comercial						X									X	5

Tabla 48. PCI – Capacidad financiera

Capacidad financiera

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Proceso administrativo			X										X			9
Liquidez				X											X	20
Rentabilidad patrimonio						X							X			3

Tabla 49. PCI – Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica

	Debilidad					Fortaleza					Impacto					TOTAL
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Proceso administrativo									X			X				8
Proceso Gerencial									X						X	20
Proceso I & D									X				X			12
Proceso Serv al cliente									X						X	20

4.4.1 Recomendaciones y observaciones generales del estudio. Pensemos Cía. Ltda. tiene grandes brechas entre la “situación ideal” planteada y la situación actual de la organización, lo cual sugiere que sus procesos entran en una etapa de análisis y reestructuración para poder alcanzar una actuación exitosa en mercados globalizados y altamente competitivos.

En especial, los procesos gerencial, comercial y de consultoría requieren el mayor enfoque de esfuerzos. La capacidad financiera de la organización también requiere de atención para poder sostener un crecimiento adecuado.

4.4.2 Fortalezas específicas encontradas en las auditorías.

- Cuenta con una alta Satisfacción de los clientes.
- Identificación clara de los requerimientos del cliente.
- Ubicación de especialistas en puestos claves.
- Utilización de tecnología para los procesos.
- Nivel académico del talento humano.

4.4.3 Debilidades específicas encontradas en las auditorías.

- Carencia de planeación para la compra o alquiler de recursos
- No se elaboran presupuestos
- No se realizan pruebas de mercado con nuevos productos.
- Desconocimiento de legislación relacionada a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones.
- Ausencia de pronósticos acerca de tendencias económicas, sociales, políticas.
- Ausencia de identificación de brechas de competencias, habilidades del personal con respecto a las competencias requeridas para cumplir objetivos
- Ausencia de instrumentos de medición de la motivación del personal
- No se realiza análisis de profundidad a las acciones correctivas, preventivas
- No se realiza seguimiento al cumplimiento de costos.
- No se cuenta con flujo de efectivo continuo para atender los compromisos, siendo necesario recurrir a créditos en el sistema financiero.
- Se nota una visión cortoplacista por parte de la dirección.

5. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La técnica de los Factores Críticos de Éxito (FCE) tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de Pensemos Cía. Ltda.; delimita los aspectos claves facilitándola asignación de prioridades dentro de ella.

Para determinar los factores críticos de éxito, primero se recopilaron los factores relevantes de los estudios realizados en capítulos anteriores y se seleccionaron aquellos factores que pasarán al análisis de estrategia de la DOFA.

5.1 PONDERACIÓN CONSOLIDADA DE FACTORES

A continuación se presentan los resultados del capítulo tres:

Tabla 49. POAM

Factores	Oportunidad					Amenaza					Impacto					VALORACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
TLC				X											X	20
Países Brasil, México y Argentina				X											X	20
Crecimiento sector					X									X		20
Inversión					X										X	25
Exportaciones			X												X	15
Apoyo sector					X										X	25
Patentes									X				X			-12
Rivalidad competitiva								X						X		-12
Imagen Empresa					X								X			15
Agenda de conectividad					X									X		12
Incentivos tributarios					X								X			15

Tabla 50. PCI

Factores	Debilidades					Fortalezas					Impacto					VALORACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Alta Satisfacción de los clientes										X					X	25
Preferencias del cliente por la alta calidad del producto y el servicio										X					X	25
Identificación clara									X						X	20

Continuación tabla...

Factores	Debilidades					Fortalezas					Impacto					VALORACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
de los requerimientos del cliente																
Se cuenta con especialistas								X					X			16
Relación con los clientes								X						X		20
Utilización de tecnología para los procesos								X			X					8
Nivel académico del talento humano								X				X				12
No se elaboran presupuestos					X									X		-25
No se realizan pruebas de mercado con nuevos productos					X							X				-15
Desconocimiento de legislación relacionada a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones				X								X				-12
Certificaciones Especializadas					X								X			-20
Ausencia de pronósticos acerca de tendencias económicas, sociales, políticas					X								X			-20
Ausencia de identificación de brechas de competencias.					X									X		-25
Ausencia de instrumentos de medición de la motivación del personal				X							X					-8
No se cuenta con flujo de efectivo continuo para atender los compromisos					X									X		-25
Se nota una visión corto placista por parte de la dirección					X									X		-25

Continuación tabla...

Factores	Debilidades					Fortalezas					Impacto					VALORACION
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Proceso Comercial				X											X	-20
Proceso Gerencial					X										X	-25
Proceso Consultoría					X										X	-25
Proceso Financiero					X										X	-20
Proceso Administrativo			X										X			-9
Proceso I & D			X										X			-9
Proceso Servicio al cliente		X													X	-18
Cultura Organizacional					X										X	-25
Fabricantes del producto base para la consultoría									X						X	20

5.2 SELECCIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

En la tabla que se muestra a continuación, se presentan aquellas oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que se consideran impactan en mayor proporción el éxito de la organización.

Tabla 51. Factores críticos de éxito

<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso al mercado mundial. • Crecimiento e inversión en el sector • Agenda de conectividad • Incentivos tributarios 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patentes de competidores del extranjero • Rivalidad competitiva.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carencias de certificaciones a nivel mundial. • No se tiene un buen proceso financiero adecuado. Faltan presupuestos, pronósticos y análisis de viabilidad financiera de proyectos. • No se tiene un buen proceso de marketing. • Visión cortoplacista • Falta de recursos • Cultura organizacional 	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la empresa y satisfacción de nuestros clientes. • Damos alta calidad del producto y servicio a nuestros clientes. Buena relación con nuestros clientes. Perciben que generamos valor. • Se cuenta con especialistas. • Contamos con un producto que puede ser de talla mundial

Los elementos claves para el éxito de las empresas que compiten en el mercado donde se encuentra Pensemos Cía. Ltda. son:

- Alta Calidad en el producto y el servicio.
- Buena relación con los clientes.
- Cultura Organizacional orientada al cliente.
- Certificaciones a nivel mundial que generen confianza.

También se resalta la importancia de aprovechar las oportunidades que generan la globalización, es clave empezar a acceder a mercados internacionales con buenos productos y servicios, pero con una capacidad controlada de crecimiento.

6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS - DOFA

La siguiente tabla presenta las estrategias genéricas que se deducen a partir del análisis interno y externo a la organización.

Tabla 52. DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas <ul style="list-style-type: none"> • Imagen y satisfacción. • Producto VE • Alta calidad y conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al mercado mundial. • Crecimiento e inversión en el sector • Agenda de conectividad • Incentivos tributarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Patentes de competidores del extranjero • Rivalidad competitiva.
Debilidades <ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones a nivel mundial • Proceso financiero • Proceso Marketing • Proceso de Consultoría • Visión corto placista • Falta de Recursos • Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar al mercado internacional. Tener presencia en varios países. • Buscar alianzas en otros países. • Generar valor económico a nuestros clientes para incrementar la buena imagen que tienen de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar que patentes pueden afectarnos y prepararnos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y adaptar mejores prácticas de la industria a los procesos. • Buscar inversionistas que financien el crecimiento que se espera de la organización. • Certificar el producto VE para tener mejor acceso al mercado internacional. • Ejecutar acciones que mejoren la satisfacción y la motivación del talento humano, así como incidir en que mejore la cultura orientada hacia el cliente. • Fortalecer la visión de largo plazo dentro de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un sistema de inteligencia competitiva que nos permita detectar aquellos aspectos que debemos fortalecer y aquellos con los cuales superar a la competencia.

7. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

7.1 GENERALIDADES DEL PROCESO

Para lograr una estrategia claramente definida y comprendida al interior de cualquier organización, es necesario contar con unas bases bien estructuradas, alineadas y divulgadas en la empresa. Entendiendo muy bien esto, se inició el proceso con el análisis de los elementos que constituyen dicha base: la misión, la visión y los valores.

Los profundos cambios vividos al interior de la organización con la entrada de Visión Empresarial, entre otros, han hecho que poco a poco la razón de ser de Pensemos Cía. Ltda. haya tomado un nuevo rumbo. La experiencia ha demostrado que no sólo un buen producto garantiza el éxito en el mercado. Mucho más allá que esto, todo contacto con el cliente contribuye significativamente de manera positiva o negativa en la imagen que este se haga de la empresa y de lo que ella le ofrece. Por esto, con el paso del tiempo Pensemos Cía. Ltda. ha entendido que el fin de su existencia en el mercado, debe ser más que ofrecer productos y servicios informáticos.

Para redefinir aquel elemento guía, el equipo de trabajo se reunió en varias ocasiones y a partir de ideas individuales puestas en común, generó un bosquejo inicial el cual decidió compartir con todo el equipo humano de la organización para lograr una retroalimentación y garantizar de entrada que estos elementos eran compartidos y comprendidos por todos.

Contar con la opinión y los aportes de todos durante etapa, fue definitivamente enriquecedor durante el proceso, ya que adicionalmente permitió conocer en cierto punto la apreciación que el personal tiene en cuanto a la contribución que cada uno de ellos hace en el día a día al logro de los objetivos de la empresa.

7.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Después de trabajar en equipo y consolidar las contribuciones de los demás miembros de Pensemos Cía. Ltda., la misión de la compañía quedó definida de la siguiente manera:

Contribuir al éxito de las organizaciones con soluciones que optimicen su gestión y le generen valor.

En esta nueva misión, Pensemos Cía. Ltda. presenta la razón fundamental de ser en su organización, encierra las líneas en las cuales trabaja hoy, y adicionalmente deja abierta la posibilidad de contar con nuevas líneas de negocio en el futuro, si considera que con estas contribuye al éxito de otras organizaciones.

El texto de la misión fue presentado a toda la organización y se recibió retroalimentación positiva por parte de todos los funcionarios. Algunos de los mensajes recibidos fueron:

“Considero que Visión Empresarial es un producto que apoya la constante búsqueda del éxito de las empresas ya que a través de sus funcionalidades permite que toda la organización conozca los objetivos que se ha planteado para ser mejor cada día y mediante una alimentación constante de datos se pueda visualizar de una manera práctica la evolución de la estrategia y el cumplimiento de la misma, permitiendo así la toma de decisiones oportunas con base en información real y completa originada en diversas fuentes”.

“En el análisis, diseño e implementación de los productos software que realizamos tratamos de crear herramientas que le sean útiles al usuario en su día a día, de modo que le sirvan como punto de apoyo para generar cambios que mejoren su organización”.

“En este punto, considero que cada una de las actividades que realizamos, van orientadas a lograr la misión, en algunos casos directamente o en otros orientando o consiguiendo medios para que se logren. Nuestra Organización, ha crecido y lo seguirá a medida que se siga manteniendo la unión, la integridad, y la firmeza de cada uno de la familia pensemos para seguir buscando y obteniendo más soluciones que nos brinden la oportunidad de ofrecer cada día una mejor calidad de los servicios. De mi parte, considero que mis aportes tanto técnicos como humanos, han ayudado a encontrar medios de soluciones”.

7.3 FORMULACIÓN DE LOS VALORES

El siguiente concepto empresarial en el cual se trabajó fue la definición de los valores. Considerando que la forma de actuar de una empresa contribuye a establecer diferenciación y puede constituir una fortaleza, es importante que los valores sean definidos, compartidos y especialmente vividos de manera individual y colectiva.

Siguiendo el mismo esquema utilizado en la redefinición de la misión, el equipo de trabajo hizo una aproximación inicial de cada uno de aquellos aspectos que deben hacer parte de la cultura de la empresa, y deben verse reflejados en el comportamiento y el trabajo de cada uno de sus integrantes. Posteriormente, estas ideas fueron compartidas con el resto del personal buscando conocer lo que cada uno de ellos entendía a partir de estas así como las opiniones y aportes para

cada una de estas, adicionalmente, en la encuesta de cultura se detectó que el personal en su mayoría comparten y aceptan la definición de los valores, pero consideran que existen grandes brechas entre la situación actual y la situación ideal presentada. Adicionalmente, se incluyó como un valor que hay que afianzar el de la justicia en el trabajo.

Finalmente, los **valores y principios** que Pensemos Cía. Ltda. quiere interiorizar y arraigar fuertemente en su diario vivir son:

Honestidad.
Justicia en el trabajo.
Respeto.
Efectividad, calidad y excelencia en el cumplimiento de objetivos.
Permanente búsqueda de grandeza.
Equilibrio en lo personal y profesional.

La definición de los valores fue presentado a toda la organización y se recibió retroalimentación positiva por parte de todos los funcionarios, todos desean que los valores sean cultivados y respetados en todas las decisiones de la organización. Algunos de los mensajes recibidos fueron:

Tabla 53. Comentarios a los valores

Principio / Valor	Comentario
Honestidad	<p><i>“La honestidad genera confianza, y la confianza es la base en la que se sustenta una relación sólida, fuerte y de gran éxito”.</i></p> <p><i>“Tal vez es uno de los pilares fundamentales de nuestro desempeño profesional, sobre todo porque cuando este principio gobierna nuestras vidas el ejercicio de nuestra profesión es congruente con lo que espera la empresa de nosotros. Me refiero a que cuando somos honestos en nuestro trabajo y con nosotros mismos realizamos nuestro trabajo con alto sentido de responsabilidad y calidad así cueste un esfuerzo adicional y no meramente por cumplir un horario o el mínimo de los requerimientos”.</i></p>
Respeto	<p><i>“Si que es importante darle el respeto que se merece la gente, pero yo pienso que el respeto debe ir muy bien acompañado de lo que es la dignidad (veo que están ligados en las diapositivas). Entre nosotros este es un valor muypreciado y gracias a la calidad de personas que somos en nuestra empresa este es uno de los valores que se percibe en el ambiente....nadie se propasa con nadie, todos sabemos nuestro lugar, nuestros derechos y responsabilidades y así respetamos a quien esta en nuestro entorno, este es un buen punto de partida para compartirlo a quienes nos</i></p>

Continuación tabla...

Principio / Valor	Comentario
	<p><i>orientamos siempre EL CLIENTE”.</i></p> <p><i>“El respeto es un pilar de las relaciones interpersonales. Cuando uno muestra respeto por las personas con las que interactúa genera un mejor ambiente de trabajo. Este respeto se debe extender al trato con todos los clientes y a todo nivel”.</i></p> <p><i>“El respeto permite conocer los límites de mi libertad para no vulnerar la de los demás, es básico sobre todo cuando se trabaja en equipo”.</i></p>
<p>Efectividad, calidad y excelencia en el cumplimiento de objetivos</p>	<p><i>“Es básico para el cumplimiento de la misión. Solo productos y servicios excelentes en costos, calidad y funcionalidad contribuirán realmente al éxito de las organizaciones”.</i></p> <p><i>“Es importante que logremos interiorizar lo que se propone en este principio, creo que si realmente “vivimos la calidad” en el día a día, aumentamos la efectividad de nuestros procesos internos y hacia el cliente y por lo tanto nos acercaremos más a la excelencia”.</i></p>
<p>Permanente búsqueda de grandeza.</p>	<p><i>“Reconocer que mi crecimiento contribuye al crecimiento de toda la organización y que mis acciones logran un beneficio común”.</i></p> <p><i>“Por naturaleza el ser humano es inconforme, debido a esto es la especie que domina. Este valor nos debe caracterizar a cada uno de los integrantes de la familia Pensemos sólo así llegaremos a tener éxito en nuestros propósitos profesionales y personales; sólo así lograremos transmitirlo a nuestros y a las personas que interactúan con nosotros”.</i></p>
<p>Equilibrio en lo personal y profesional.</p>	<p><i>“El desarrollo integral del personal se refleja en el ambiente de trabajo y su desempeño laboral. La administración inteligente del tiempo, por ejemplo, permite que el empleado que puede disfrutar de tiempo de calidad con su familia tenga un mejor desempeño porque su estabilidad emocional se reflejara en su trabajo”.</i></p> <p><i>“Debe ser una premisa en cualquier persona, cuando se busca y logra el equilibrio personal se mantiene el equilibrio profesional. Dentro de una organización es el mismo principio y cuando se logran los éxitos personales sin dejar a un lado el profesionalismo se alcanza la excelencia”.</i></p>

7.4 VISIÓN AÑO 2011

El equipo de planeación trabajó en redefinir aquel punto al cual la compañía busca llegar al desarrollar su estrategia y con las acciones alineadas en el día a día: su visión. En lugar de definir un protocolo complicado e inalcanzable, la idea fue describir de manera clara y sencilla el sueño que se quiere alcanzar, cómo Pensemos Cía. Ltda. se visualiza en el futuro. El texto de la visión es:

Ser una empresa de clase mundial. Tendremos presencia es mas de 10 países, con ventas superiores a 10 Millones de Dólares anuales, habremos implantado mejores prácticas en nuestros procesos y nuestro personal serán reconocidos entre los mejores de la industria.

7.5 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LARGO PLAZO

Con base en la misión y la visión, se definió un conjunto de objetivos corporativos de largo plazo (al 2011), los cuales serán la base para la planeación de cada una de las líneas de negocio y el sistema de gestión corporativo.

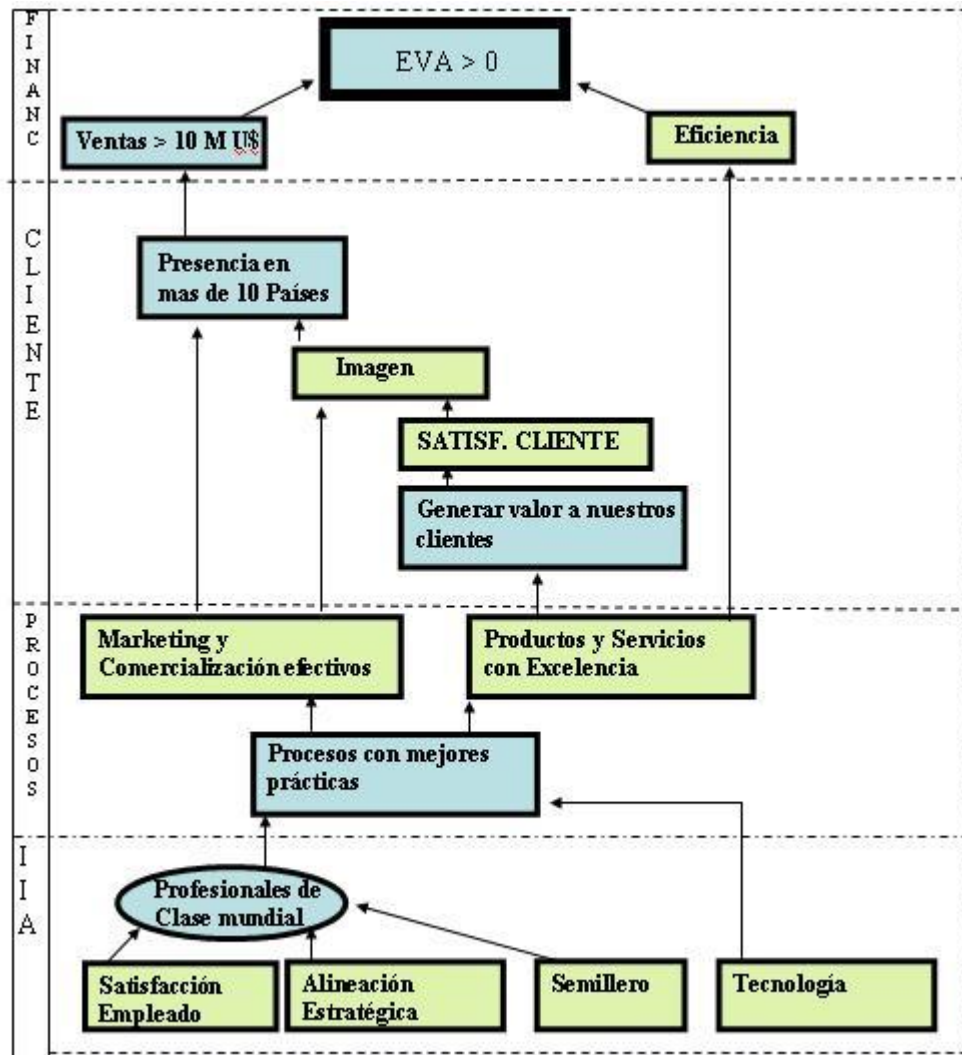
Los objetivos planteados son:

- Cumplir con las expectativas de nuestros accionista generando un EVA positivo.
- Tener presencia en mas de 10 países.
- Alcanzar ventas por 10 Millones de Dólares.
- Generar valor a nuestros clientes
- Aplicar mejores prácticas en nuestros procesos.
- Tener profesionales de clase mundial.

Estos objetivos se plantearon y complementaron en un mapa estratégico corporativo de largo plazo. Previamente se confirmaron las cuatro perspectivas en las que la organización debe definir sinérgicamente sus objetivos:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos
- Perspectiva de Investigación, Innovación y Aprendizaje (Crecimiento)

Figura 15. Mapa estratégico empresarial



Este mapa será la base para cada una de las líneas de negocio, diferenciando para cada una de ellas la forma específica de generar valor al cliente, así como su contribución a los objetivos financieros de la compañía.

El detalle de los objetivos planteados es:

Tabla 54 Objetivos estratégico

Objetivos estratégicos Corporativos
Generar valor económico para los accionistas de acuerdo a sus expectativas de rentabilidad.
Alcanzar ventas anuales estables por 10 Millones de Dólares.
Mejorar la utilización de los recursos actuales con el fin de maximizar su contribución
Competir con fortaleza en al menos 10 países.
Ser reconocidos como una empresa que genera valor a sus clientes.
Tener un alto índice de satisfacción por parte de nuestros clientes.
Generar valor a nuestros clientes
Desarrollar un proceso eficiente Comercial y de Marketing.
Generar productos y servicios Excelentes.
Optimizar nuestros procesos teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes.
Contar con profesionales capaces de desarrollar productos y servicios de talla mundial.
Generar permanentemente un sentimiento de orgullo y satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía
Promover una cultura orientada hacia la estrategia de la organización
Generar la disponibilidad de colaboradores futuros alineados a la metodología de la organización
Proveer los recursos que requiera la organización para el buen desempeño de los objetivos.

8. ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA CADA LINEA DE NEGOCIO

8.1 ANÁLISIS ATRACTIVO DEL MERCADO Y POSICIÓN COMPETITIVA DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

Se desarrollaron talleres con el equipo de planeación para valorar las diferentes variables que miden la posición y el atractivo de la industria en cada una de las líneas de negocio.

Se valoró de 0 a 10 de acuerdo a experiencia y conocimiento del equipo estratégico.

8.2 ATRACTIVO DEL MERCADO DE CONSULTORÍA EN SISTEMAS DE GESTIÓN

Tabla 55 Valoración del atractivo del mercado de consultoría en sistemas de gestión

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Tamaño del mercado	0.2	10	
Tasa de crecimiento	0.1	8	
Rentabilidad del mercado	0.3	10	Empresas organizada con buena capacidad de compra
Necesidades insatisfechas	0.2	10	El BSC es relativamente nuevo y poco implementado en las empresas de Latinoamérica.
Precios	0.1	10	El mercado objetivo generalmente compran a buenos precios
Tendencia largo plazo	0.1	10	BSC está apenas iniciando en Latinoamérica
TOTAL	1	9.8	

8.3 POSICIÓN COMPETITIVA DE LA CONSULTORÍA

Tabla 56 Posición competitiva de la consultoría

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Alta Oportunidad de ventaja competitiva	0.2	9	No existen empresas altamente reconocidas. Tenemos el conocimiento y el producto. Pocas empresas de consultoría en Latinoamérica son dueñas del producto.
Baja Amenazas nuevos entrantes	0.1	6	Pueden surgir muchas empresas de consultoría, aunque requieren conocimiento

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Continuación tabla...			en BSC. Existe una alta barrera en la fabricación de un producto de BSC e ISO
Baja amenaza de sustitutos	0.1	2	La consultoría tiene por sustitutos las implementaciones con personal propio de las organizaciones y los sistemas informáticos que faciliten el proceso de auto aprendizaje.
Bajo Poder del comprador	0.05	5	El comprador se considera de conocimientos especializados, tiene bien definido su proceso de compra, generalmente en las licitaciones establecen sus condiciones. El proceso de comercialización se hace una preventa del servicio estableciendo una alta aceptación por parte del cliente antes de proceso licitatorio.
Bajo Poder del proveedor	0.05	1	Los proveedores de la consultoría podrían ser consultores externos (en caso de subcontratación). Aunque no hay suficientes en la industria las condiciones las coloca el que tenga el contrato directo con el cliente
Bajo Rivalidad competitiva	0.2	5	Competimos con empresas extranjeras que tienen su propio producto. Hay competidores pequeños y grandes, pero no hay un monopolio, ni empresas posicionadas. El tamaño del mercado es grande y no es atacado por todos
Alta Participación del mercado	0.1	6	Tenemos alta aceptación en los clientes, nos ha faltado capacidad para llegar a mas mercado
Alta Imagen de marca	0.05	4	
Altos Recursos financieros	0.1	3	
Excelente Administración	0.05	3	
TOTAL	1	5.15	

8.4 ATRACTIVO DEL MERCADO DEL SOFTWARE COMERCIAL

El mercado de visión empresarial es similar al de la consultoría. Con la diferencia que se llega al mercado a través de alianzas con otras empresas de consultoría y con el servicio propio de la organización

Tabla 57 Atractivo del mercado del software comercial

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Tamaño del mercado	0.2	10	
Tasa de crecimiento	0.1	8	

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Rentabilidad del mercado Continuación tabla...	0.3	10	Empresas organizada con buena capacidad de compra
Necesidades insatisfechas	0.2	10	El BSC es relativamente nuevo y poco implementado en las empresas de Latinoamérica.
Precios	0.1	10	El mercado objetivo generalmente compran a buenos precios
Tendencia largo plazo	0.1	10	BSC está apenas iniciando en Latinoamérica
TOTAL	1	9.8	

8.5 POSICIÓN COMPETITIVA SOFTWARE COMERCIAL

Tabla 58 Posición competitiva software comercial

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Alta Oportunidad de ventaja competitiva	0.2	7	Existen algunos productos altamente reconocidos a nivel mundial, pero no tienen un alto grado de penetración en el mercado latinoamericano. De acuerdo al análisis competitivo que realizamos, el producto VE tiene características muy competitivas. Se tiene como meta de la organización diseñar un nuevo estándar.
Baja Amenazas nuevos entrantes	0.1	4	Existe una alta barrera en la fabricación de un producto de BSC e ISO dado el costo, pero existen suficiente programadores en el mercado que puedan fabricarlo.
Baja amenaza de sustitutos	0.1	4	La consultoría tiene por sustitutos herramientas de sistema de indicadores e incluso el Excel es utilizado por muchas compañías, sin embargo, las empresas medianas y grandes por su infraestructura y cultura prefieren los sistemas mas sólidos y especializados. Amenaza de productos de software libre
Bajo Poder del comprador	0.05	5	El comprador se considera de conocimientos especializados, tiene bien definido su proceso de compra, generalmente en las licitaciones establecen sus condiciones. El proceso de comercialización se hace una preventa del servicio estableciendo una alta aceptación por parte del cliente antes de proceso licitatorio.
Bajo Poder del proveedor	0.05	8	Los proveedores son las plataforma de

Continuación tabla...

Criterio	Peso	Valor	Comentario
			desarrollos que se utilizan, actualmente el producto esta desarrollado en J2EE el cual no genera un alto poder. Adicionalmente se encuentran los desarrolladores de la herramienta el cual requieren un entrenamiento especializado en los conceptos para una buena implementación. No es muy difícil encontrar buenos recursos en el mercado
Bajo Rivalidad competitiva	0.2	4	Siendo el mercado los países latinoamericanos, competimos con software reconocidos y certificados a nivel mundial, aunque no tienen la suficiente comercialización para abarcar gran parte del mercado
Alta Participación del mercado	0.1	6	Tenemos alta aceptación en los clientes, nos ha faltado capacidad para llegar a mas mercado
Alta Imagen de marca	0.05	4	
Altos Recursos financieros	0.1	3	
Excelente Administración	0.05	3	
TOTAL	1	4.9	

8.6 ATRACTIVO DEL MERCADO DEL SOFTWARE ESPECIALIZADO

Tabla 59 Atractivo del mercado del software especializado

Criterio	Peso	Valor	Comentario
Tamaño del mercado	0.2	4	Pocas empresas contratan el servicio
Tasa de crecimiento	0.1	5	Cada vez las empresas necesitan mas tecnología.
Rentabilidad del mercado	0.3	10	Las empresas que contratan el servicio lo pagan a muy buen precio
Necesidades insatisfechas	0.2	4	Las empresas generalmente sustituyen el producto con sistemas menos complejos aunque fragmentados
Precios	0.1	8	
Tendencia largo plazo	0.1	4	
TOTAL	1	6.3	

8.7 POSICIÓN COMPETITIVA SOFTWARE ESPECIALIZADO

Tabla 60. Posición competitiva software especializado

Continuación de la Tabla 59	Criterio	Peso	Valor	Comentario
	Alta Oportunidad de ventaja competitiva	0.2	9	Somos muy reconocidos por nuestro conocimiento.
	Baja Amenazas nuevos entrantes	0.1	5	El producto/servicio que proveemos es muy especializado y de una firma extranjera muy reconocida, no existen academias en Colombia, y los profesionales no ven muy atractivo el aprendizaje dado el pequeño tamaño del mercado. La desventajas es que no exige alto capital al inicio de la empresa.
	Baja amenaza de sustitutos	0.1	5	Existen productos que son competencia, pero son pocos.
	Bajo Poder del comprador	0.05	4	El comprador tiene en cuenta productos de reconocimiento mundial
	Bajo Poder del proveedor	0.05	3	El proveedor brinda las condiciones para que se extienda su producto. Es un único proveedor.
	Bajo Rivalidad competitiva	0.2	6	Existen solo 4 compañías en Colombia que conocen la plataforma. Ninguna tiene capacidad para atacar todo el mercado
	Alta Participación del mercado	0.1	6	En Colombia tenemos excelentes contratos, en Latinoamérica no hemos incursionado
	Alta Imagen de marca	0.05	9	Tenemos excelente imagen como implementadores de la plataforma
	Altos Recursos financieros	0.1	4	
	Excelente Administración	0.05	4	
	TOTAL	1	6	

8.8 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CARTERA

Tabla 61. Matriz atractivo del mercado

Posición → Atractivo	Débil (0 a 3)	Media (4 a 7)	Fuerte (8 a 10)
Alto (8 a 10)	Construir selectivamente - Especializarse en torno a fortalezas	1. CONSULTORÍA (9.8 – 5.2) 2. SUITE VE (9.8, 4.9) Invertir para construir -Desafío de liderato -Construir selectivamente	Proteger posición: -Invertir para crecer a máxima tasa organizable

Posición → Atractivo	Débil (0 a 3)	Media (4 a 7)	Fuerte (8 a 10)
Continuación tabla	limitadas. - Buscar formas de superar las debilidades Retirarse si no hay indicios de crecimiento sostenible	fortalezas -Reforzar áreas vulnerables.	-Concentrarse en mantener la fortaleza
Medio (4 a 7)	Expansión limitada o recorte -Buscar formas de expandirse sin alto riesgo; de otra suerte, minimizar inversión y enfocar operaciones.	3.SW ESPECIALIZADO (6.3,6) Administrar para obtener ganancias. -Proteger fortalezas existentes. - Invertir para mejorar la posición sólo en áreas en que el riesgo es bajo.	Construir selectivamente -Hacer énfasis en la rentabilidad aumentando la productividad -Aumentar la capacidad para oponerse a la competencia.
Bajo (0 a 3)	Liquidar. -Vender cuanto sea posible maximizar el valor del efectivo. -Entretanto, reducir costos fijos y no hacer más inversiones.	Administrar para obtener ganancias. - Proteger posición - Minimizar inversión	Proteger y reenfocar -Defender fortalezas -Buscar formas de aumentar las ganancias actuales sin acelerar la declinación del mercado

8.9 ANÁLISIS DE LA CURVA DE PRODUCTO PARA CADA UNA DE LAS LÍNEAS DEL NEGOCIO

Tabla 62. Curva de producto

Línea	Consultoría en sistemas de Gestión
Curva del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Los adoptadores tempranos surgieron en los años 1996 – 2004 para el caso de Balanced Scorecard que es servicio principal dentro de la consultoría.. • Actualmente el mercado está creciendo, no existen un competidor con un alto posicionamiento • Los usuarios potenciales no tienen lealtad de marca. • El mercado es amplio y ningún competidor ataca todo el mercado, luego mientras su ventas sigan creciendo no generan una alta

Línea	Consultoría en sistemas de Gestión
	<p>competitividad en la industria.</p> <ul style="list-style-type: none"> La competencia de precios no es tan intensa, se estima que la demanda es superior a la oferta.
Estrategia Continuación tabla...	<ul style="list-style-type: none"> Retener a los clientes actuales, asegurando que éstos continúen leales a la marca cuando hagan compras de repetición o de reemplazo. Estimular la demanda selectiva entre los adoptadores tardíos para asegurarse de capturar una gran participación del crecimiento continuo en las ventas del ramo. Estimular la demanda para tratar de acelerar el crecimiento del mercado en general.
Línea	Software especializado
Curva del producto	<ul style="list-style-type: none"> La línea de producto se encuentra en un mercado maduro, somos los líderes en el tema aunque no hemos explotado todo el mercado. Sin embargo, se debe buscar un nuevo producto que esté en crecimiento para darle nuevos productos/servicios al mercado ya penetrado.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Mantener una Ventaja competitiva y la satisfacción y lealtad del cliente. Perseguir oportunidades de crecimiento o ganancia a medida que cambian las condiciones en los mercados
Línea	Producto Software comercial Visión Empresarial
Curva del producto	<ul style="list-style-type: none"> Los adoptadores tempranos surgieron en los años 1996 – 2004. Actualmente el mercado está creciendo, no existen un competidor con un alto posicionamiento Los usuarios potenciales no tienen lealtad de marca. El mercado es amplio y ningún competidor ataca todo el mercado, luego mientras su ventas sigan creciendo no generan una alta competitividad en la industria. La competencia de precios no es tan intensa, se estima que la demanda es superior a la oferta.
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Retener a los clientes actuales, asegurando que éstos continúen leales a la marca cuando hagan compras de repetición o de reemplazo. Estimular la demanda selectiva entre los adoptadores tardíos para asegurarse de capturar una gran participación del crecimiento continuo en las ventas del ramo. Estimular la demanda para tratar de acelerar el crecimiento del mercado en general.

8.10 OBJETIVOS FINANCIEROS DE LARGO PLAZO PARA CADA LÍNEA DE NEGOCIO

Tabla 63. Objetivos financieros de largo plazo

Línea	Objetivo de largo plazo (2011)
Consultoría	Ventas > 3 M U\$ Rentabilidad, EVA >0 Tener presencia en por lo menos 5 países
Producto VE	Ventas > 5 M U\$

	Rentabilidad, EVA >0 Tener presencia en por lo menos 10 países.
Software Especializado	Ventas > 2 M U\$ Flujo de Caja, EVA >0 Tener presencia en por lo menos 3 países.

9. CONSULTORÍA: MAPAS ESTRATÉGICOS

9.1 LINEAMIENTOS GENERALES

Tabla 64. Objetivos y estrategias generales de la Consultoría

Objetivos principales	<p>Obtener Ventas anuales > 3 M U\$ (año 2011)</p> <p>Tener presencia en por lo menos 5 países</p> <p>Mantener un EVA >0</p>
Estrategia Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el liderazgo del segmento objetivo. • Construir selectivamente fortalezas. • Reforzar áreas vulnerables. • Retener a los clientes actuales, asegurando que éstos continúen leales a la marca cuando hagan compras de repetición o de reemplazo. • Estimular la demanda selectiva entre los adoptadores tardíos para asegurarse de capturar una gran participación del crecimiento continuo en las ventas del ramo. • Estimular la demanda para tratar de acelerar el crecimiento del mercado en general.

9.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Se le preguntó a los clientes su preferencia respecto a los siguientes enfoques:

Tabla 65. Valoración de los clientes de la Consultoría

	Intimidad	Mejor producto	Excelencia operativa
El servicio de consultoría es a la medida, de acuerdo a los requerimientos, necesidades y estrategias propia de cada organización.	X		
El servicio de consultoría está prediseñado e incorpora las últimas técnicas y herramientas del mercado (i.e. Dinámica de sistemas) aunque no exista todavía evidencia suficiente de su efectividad.		X	
El servicio de consultoría cuenta con mapas estratégicos, indicadores y planes pre-diseñados de acuerdo a la posición de una compañía. La empresa adopta las			X

Continuación tabla...

	Intimidad	Mejor producto	Excelencia operativa
herramientas y personaliza muy poco.			
Precio	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Normal
Tiempo de implementación de solución	Mucho mas Alto del normal	Mas Alto del Normal	Normal

Los clientes prefieren un servicio de consultoría con el enfoque “Intimidad con el cliente” donde puedan plasmar sus estrategias y definir sus índices y planes de acuerdo a sus requerimientos propios. Además, ven en el consultor un apoyo que conocerá a través de la consultoría el detalle de su problemática y los orientará hacia la consecución de una excelente estrategia que los lleve al éxito.

De acuerdo a lo anterior y apoyándose en el enfoque de la misión, la propuesta de valor que la organización planteará a sus clientes:

Alinearemos la organización a su estrategia y alinearemos su estrategia al éxito perseguido por su organización

9.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR

Se encuestó a los colaboradores del proceso de consultoría para validar su preferencia respecto a las disciplinas de valor. La encuesta fue la siguiente:

Tabla 66. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor de la Consultoría

Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento más cómodo haciendo actividades con una alta interacción con el cliente.	
Me siento más cómodo haciendo actividades en un equipo de investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios..	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando entrego productos y/o servicios estandarizados y de muy alta fiabilidad a los clientes.	
Me siento cómodo haciendo trabajos con muchas innovaciones donde tenga que investigar y dedicar mucho tiempo a adquirir y aplicar los conocimientos.	
Me gusta hacer productos a la medida de cada cliente, satisfacerlos de acuerdo a todos sus requerimientos particulares.	

Continuación tabla...

Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me gusta mucho estudiar a fondo el negocio del cliente, entender su operación y fabricar productos que satisfagan sus propias necesidades.	
Me gusta mucho estudiar las últimas tecnologías y metodologías que van saliendo y fabricar productos y servicios para aquellos clientes que van a la vanguardia	
Me gusta mucho estudiar las necesidades de un gran conjunto de clientes y fabricar productos que satisfagan las necesidades de dicho segmento.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías que han sido probadas y aceptadas por el mercado,	
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías novedosas, así no exista evidencia suficiente de su efectividad.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo haciendo mis actividades y sacar algo de tiempo para detectar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	
Me siento cómodo concentrado en mis actividades y prefiero que la búsqueda de oportunidades este totalmente centralizado en el área destinada para tal.	
Necesitaría incentivos por parte de la empresa para dedicar tiempo a esta actividad.	

Se encontró que la preferencia de los consultores era el servicio al cliente y desarrollo de soluciones que satisfagan necesidades específicas de cada cliente, encontrando una alineación positiva con la disciplina elegida por los clientes.

9.4 MODELO OPERATIVO

Los lineamientos necesarios para que la organización pueda proveer la disciplina “Intimidad con el cliente” son:

Tabla 67. Lineamientos para proveer la disciplina Intimidad con el cliente de la Consultoría

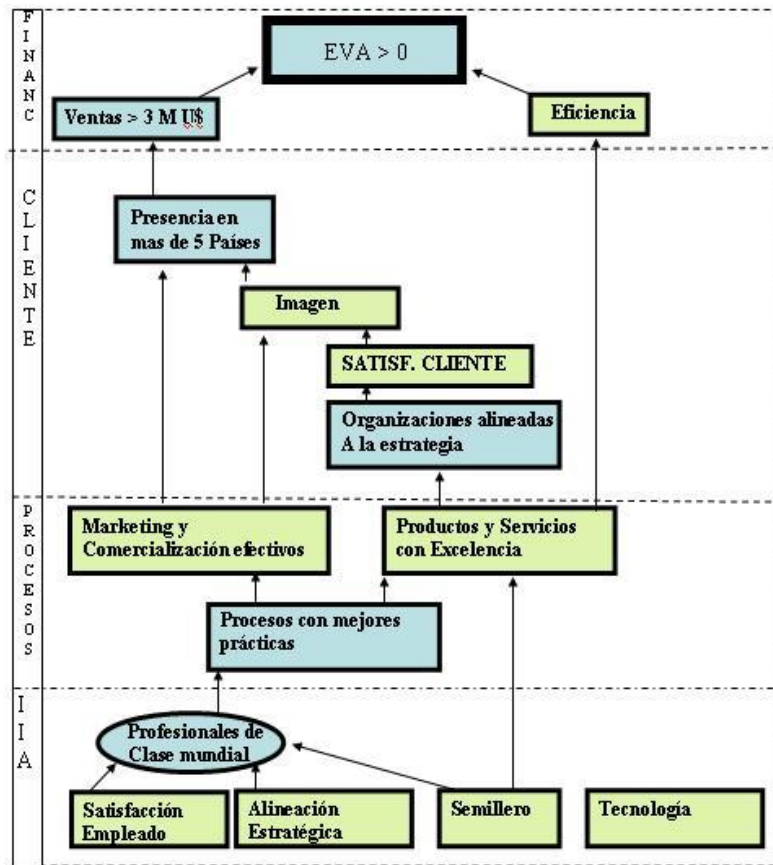
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos centrales para el diseño y desarrollo de soluciones. • Tener a los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados. • Comprender los procesos de los clientes, y detectar que clases de productos y servicios que necesitan. • Adquirir un Nivel extraordinario de servicio
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a conocer los procesos y necesidades específicas de cada cliente.

Continuación tabla...	<ul style="list-style-type: none"> • Formar expertos en el negocio del cliente y a la vanguardia en los nuevos paradigmas que afectan los negocios de los clientes. • Formar expertos en el negocio del cliente y en crear soluciones • Tienen la capacidad de poner en movimiento el cambio dentro de las organizaciones de los clientes. • Orientada hacia soluciones específicas no generales. • Gira alrededor de cliente, es proactiva, orientada al cambio. • Van a pasos adelante del cliente en la manera de utilizar mejor sus productos.
-----------------------	--

9.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de consultoría se construyó siguiendo los lineamientos estratégicos definidos y ajustándolo de acuerdo a los objetivos generales asignados a la línea de negocio, así:

Figura 16. Mapa estratégico Consultoría



Los objetivos estratégicos planteados son:

Tabla 68. Objetivos estratégicos de la Consultoría

Objetivo estratégico	Nombre Corto
Generar valor económico para los accionistas de acuerdo a sus expectativas de rentabilidad.	EVA > 0
Alcanzar ventas anuales estables por 3 Millones de Dólares.	Ventas > 3 M US
Mejorar la utilización de los recursos actuales con el fin de maximizar su contribución	Eficiencia
Competir con fortaleza en al menos 5 países.	Presencia en mas de 5 países
Ser reconocidos como una empresa prestadora de servicios confiables, oportunos y de calidad, que ofrece soluciones acordes a las necesidades de sus clientes.	Imagen
Tener un alto índice de satisfacción por parte de nuestros clientes.	Satisfacción del cliente
Asegurar que todas las organizaciones que cuenten con nuestros servicios perciban la sinergia y la alineación entre sus grandes metas y el diseño de su estrategia.	Organizaciones alineadas a la estrategia
Contar con un proceso de marketing y comercialización con la capacidad de desarrollar eficientemente nuevos mercados en cualquier parte del mundo.	Marketing y comercialización efectivos
Garantizar la entrega de productos con las especificaciones definidas, dentro del presupuesto establecido y en el tiempo programado.	Productos y servicios con Excelencia
Optimizar nuestros procesos teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes.	Procesos con mejores prácticas
Contar con profesionales capaces de apoyar el direccionamiento de empresas de talla mundial.	Profesionales de clase mundial
Generar permanentemente un sentimiento de orgullo y satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía	Satisfacción del empleado
Promover una cultura orientada hacia la estrategia de la organización	Alineación Estratégica
Generar la disponibilidad de Consultores futuros	Semillero
Proveer los recursos que requiera la organización para el buen desempeño de los objetivos.	Tecnología

9.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Para cada objetivo del mapa estratégico se definieron los indicadores que medirían su cumplimiento. Se presenta a continuación una tabla resumen de los

indicadores definidos, los cuales se detallan posteriormente en el Anexo D, correspondiente a las hojas de vida de los indicadores.

Tabla 69. Indicadores estratégicos de la Consultoría

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
EVA > 0	Valor Económico Agregado (EVA)	Mide la generación de valor con respecto a las expectativas de los accionistas.
Ventas > 3 M US	Nivel de Ventas	Mide el nivel de ventas de proceso de consultoría
Eficiencia	Cumplimiento del Presupuesto	Refleja la ejecución real teniendo en cuenta los recursos presupuestados para el desarrollo de las actividades en la organización
Presencia en mas de 5 países	Penetración mercado extranjero	Refleja que tanto la organización a logrado entrar a nuevos mercados geográficos de acuerdo a su objetivo propuesto.
	Ingreso Promedio Extranjero	Mide el nivel de ventas promedio en el mercado extranjero.
Imagen	Imagen percibida por el mercado	Mide el grado de notoriedad y aceptación que tiene la organización en el mercado.
Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Identifica el nivel de satisfacción del cliente durante la ejecución del proyecto y una vez finalizado el mismo
Organizaciones alineadas a la estrategia	% Casos de éxito	Refleja el porcentaje de clientes que después de un año de recibido el servicio, han medido e identifican generación económica de valor en el proceso de alineación estratégica.
	Grado de Percepción de Valor del Cliente.	Refleja el porcentaje de clientes que después de un año de recibido el servicio, no han medido la generación económica de valor, pero perciben una generación positiva en el proceso de alineación estratégica desarrollado por nuestra compañía.
Marketing y comercialización efectivos	% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	Mide el cumplimiento del plan de penetración definido por la compañía en el mercado objetivo.
Productos y servicios con Excelencia	% Proyectos BCT	Mide la entrega de productos con dentro de las especificaciones, dentro del presupuesto establecido y en el tiempo programado.
Procesos con mejores prácticas	Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen

Continuación tabla...

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
	clase mundial implantadas.	implementado prácticas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.
Profesionales de clase mundial	% de los consultores de talla internacional.	Mide el % de los consultores que generan conocimiento y tienen su espacio en eventos de consultoría a nivel internacional.
Satisfacción del empleado	% Satisfacción talento humano	Mide el grado de satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía
Alineación Estratégica	% Alineación BSC Personal	Se establece un BSC para cada persona de la organización y mide la cantidad de personas que tienen un cumplimiento por encima de un valor establecido.
Semillero	Disponibilidad de Consultores	Indica la cantidad de Consultores potenciales que podrán considerarse como una opción para satisfacer requerimientos de crecimiento
Tecnología	Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen implementado prácticas tecnológicas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.

9.7 METAS DE LARGO PLAZO

Tabla 70. Metas de largo plazo de la Consultoría

Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Económico Agregado	M \$	Medición Del eva		>0	>0	>0	>0
Nivel de Ventas	M U\$	0.2	0.3	0.7	1.2	2	3
Cumplimiento del Presupuesto	%	Elaboración Presupuesto	85	90	95	95	95
Penetración mercado extranjero	Nro Países	Elaboración Plan	1	2	3	4	5
Ingreso Promedio Extranjero	M U\$	0	0.3	0.35	0.4	0.5	0.6
Imagen percibida por el	%	Plan	0.2	0.3	0.5	0.7	0.7

Continuación tabla...

Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
mercado		Medición					
Satisfacción del cliente	%	90	95	95	95	95	95
% Casos de éxito	%	--	--	90	90	90	90
Grado de Percepción de Valor del Cliente.	%	--	95	95	95	95	95
% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	%	100	100	100	100	100	100
% Proyectos BCT	%	90	100	100	100	100	100
Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	%	Primera definición	30%	70%	100% Segunda definición	50	100
% de los consultores de talla internacional.	%	Plan desarrollo	20	50	80	90	90
% Satisfacción talento humano	%	Plan Cambio Cultural	90	90	90	90	90
% Alineación	%	Definición BSC Personal	60	80	90	90	90
Disponibilidad de Consultores	%	Plan Semillero	60	80	100	100	100
Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	%	Primera definición	30	70	100 Segunda definición	50	

10. PRODUCTO COMERCIAL: MAPAS ESTRATÉGICOS

10.1 LINEAMIENTOS GENERALES

Tabla 71. Objetivos y estrategias generales del software comercial

Objetivos principales	<p>Obtener Ventas anuales > 5 M U\$ (año 2011) Tener presencia en por lo menos 10 países Mantener un EVA >0</p>
Estrategia Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar el liderazgo del segmento objetivo. • Construir selectivamente fortalezas. • Reforzar áreas vulnerables. • Retener a los clientes actuales, asegurando que éstos continúen leales a la marca cuando hagan compras de repetición o de reemplazo. • Estimular la demanda selectiva entre los adoptadores tardíos para asegurarse de capturar una gran participación del crecimiento continuo en las ventas del ramo. • Estimular la demanda para tratar de acelerar el crecimiento del mercado en general.

10.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Se le preguntó a los clientes su preferencia respecto a los siguientes enfoques:

Tabla 72. Valoración de los clientes del software comercial

	Intimidad con el cliente	Mejor Producto	Excelencia Operativa
A las funcionalidades del producto/ servicio se adicionen especificaciones a la medida de cada cliente en particular , no necesariamente a las más comunes del mercado.	X		
Productos y servicios con las más recientes funcionalidades, van mas allá de las fronteras existentes, así no hayan sido adoptadas por la generalidad de las empresas.		X	
Productos y servicios confiables y			X

Continuación tabla...

	Intimidad con el cliente	Mejor Producto	Excelencia Operativa
estables, con funcionalidad estándar de acuerdo a las teorías mas aceptadas del mercado			
Precio	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Normal
Probabilidad de fallas	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Bajo
Tiempo de implementación de solución	Mucho mas Alto del normal	Mas Alto del Normal	Normal

Los clientes prefirieren un producto con el enfoque “Excelencia Operativa”, esperan un software de alta confiabilidad, estable y con las principales características que requieren para gestionar su estrategia. Sin embargo, con un puntaje muy cerca la disciplina “Mejor Producto” ocupa el segundo puesto de preferencia en la mente de los clientes.

De acuerdo a lo anterior y apoyándose en el enfoque de la misión, la propuesta de valor que la organización planteará a sus clientes:

Le ofrecemos la plataforma de gestión que su empresa necesita para gestionar su estrategia

10.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR

Se encuestó a los colaboradores del proceso de producción de software para validar su preferencia respecto a las disciplinas de valor. La encuesta fue la siguiente:

Tabla 73. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor del software comercial

Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento más cómodo haciendo actividades con una alta interacción con el cliente.	
Me siento más cómodo haciendo actividades en un equipo de investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios..	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando entrego productos y/o servicios estandarizados y de muy alta fiabilidad a los clientes.	

Continuación tabla...

Me siento cómodo haciendo trabajos con muchas innovaciones donde tenga que investigar y dedicar mucho tiempo a adquirir y aplicar los conocimientos.	
Me gusta hacer productos a la medida de cada cliente, satisfacerlos de acuerdo a todos sus requerimientos particulares.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me gusta mucho estudiar a fondo el negocio del cliente, entender su operación y fabricar productos que satisfagan sus propias necesidades.	
Me gusta mucho estudiar las últimas tecnologías y metodologías que van saliendo y fabricar productos y servicios para aquellos clientes que van a la vanguardia	
Me gusta mucho estudiar las necesidades de un gran conjunto de clientes y fabricar productos que satisfagan las necesidades de dicho segmento.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías que han sido probadas y aceptadas por el mercado,	
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías novedosas, así no exista evidencia suficiente de su efectividad.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo haciendo mis actividades y sacar algo de tiempo para detectar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	
Me siento cómodo concentrado en mis actividades y prefiero que la búsqueda de oportunidades este totalmente centralizado en el área destinada para tal.	
Necesitaría incentivos por parte de la empresa para dedicar tiempo a esta actividad.	

Se encontró preferencia por parte de los desarrolladores hacia la innovación e investigación, encontrando una alineación parcial con la disciplina elegida por los clientes. En los planes estratégicos se definirán acciones específicas que incidan en una alineación positiva entre la propuesta de valor definida por la empresa y la cultura organizacional existente.

10.4 MODELO OPERATIVO

Los lineamientos necesarios para que la organización pueda proveer la disciplina “Excelencia Operativa” son:

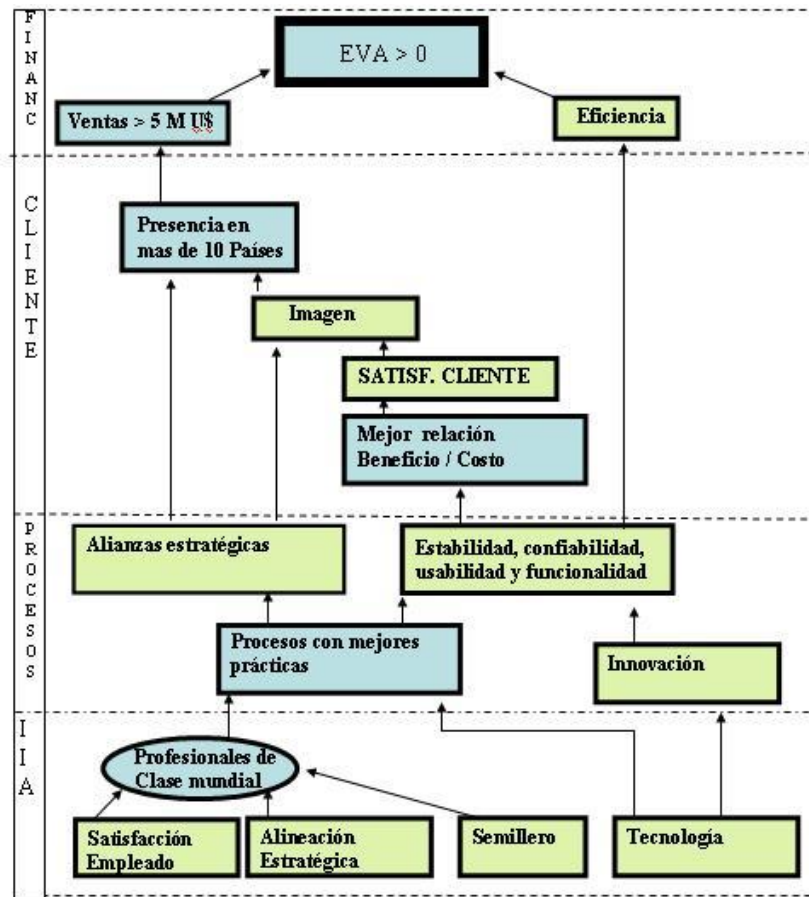
Tabla 74. Lineamientos para proveer la disciplina Excelencia Operativa con el cliente del software comercial

Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la cadena de valor y buscar la ventaja competitiva en los procesos, orientándolos hacia operaciones estandarizadas y simplificadas. • Procesos integrales de suministro de producto y servicios básicos optimizados y perfeccionados para minimizar los costos y los tropiezos • Producción eficiente para producir el menor costo total. • Ofrecen productos sin adornos para el segmento medio del mercado donde la demanda es enorme y hay mas interés en el costo que en el surtido. • Tratan de moldear las expectativas de los clientes (generalizar). • Aprovechan la tecnología moderna de bajo costo y alto desempeño para mejorar las condiciones y el control de todo su sistema y para agilizar y reducir el tamaño de cada actividad. • Para garantizar el menor costo total, el servicio asociado debe producir sin esfuerzo, sin fallas y en forma instantánea. • Excelente servicio sin contratiempos, rápida
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Se aborrece el desperdicio y se premia la eficiencia. • Rechazan la variedad porque representa una carga de costos y reduce la eficiencia. • Normativo.

10.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de producción de Software comercial se construyó siguiendo los lineamientos estratégicos definidos y ajustándolo de acuerdo a los objetivos generales asignados a la línea de negocio, así:

Figura 17. Mapa estratégico Software comercial



Los objetivos estratégicos planteados son:

Tabla 75. Objetivos estratégicos del software comercial

Objetivo estratégico	Nombre Corto
Generar valor económico para los accionistas de acuerdo a sus expectativas de rentabilidad.	EVA > 0
Alcanzar ventas anuales estables por 5 Millones de Dólares.	Ventas > 5 M US
Mejorar la utilización de los recursos actuales con el fin de maximizar su contribución	Eficiencia
Competir con fortaleza en al menos 10 países.	Presencia en mas de 10 países
Ser reconocidos como una empresa prestadora de servicios confiables, oportunos y de calidad, que ofrece soluciones acordes a las necesidades de sus clientes.	Imagen
Tener un alto índice de satisfacción por parte de	Satisfacción del cliente

Objetivo estratégico	Nombre Corto
nuestros clientes.	
Brindar una solución de valor superior a la de nuestros competidores principales.	Mejor Relación Beneficio / Costo
Desarrollar eficientemente alianzas para penetrar nuevos mercados.	Alianzas estratégicas.
Garantizar la productos de alta estabilidad, confiabilidad y excelente usabilidad. Debe incorporar las características mas importantes para poder gestionar la estrategia.	Estabilidad, confiabilidad, usabilidad y funcionalidad
Optimizar nuestros procesos teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes.	Procesos con mejores prácticas
Contar con profesionales capaces de desarrollar productos de talla mundial.	Profesionales de clase mundial
Generar permanentemente un sentimiento de orgullo y satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía	Satisfacción del empleado
Promover una cultura orientada hacia la estrategia de la organización	Alineación Estratégica
Generar la disponibilidad de Desarrolladores futuros alineados a la metodología de la organización	Semillero
Proveer los recursos que requiera la organización para el buen desempeño de los objetivos.	Tecnología

10.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Para cada objetivo del mapa estratégico se definieron los indicadores que medirían su cumplimiento. Se presenta a continuación una tabla resumen de los indicadores definidos, los cuales se detallan posteriormente en el Anexo D, correspondiente a las hojas de vida de los indicadores.

Tabla 76 Indicadores estratégicos del software comercial

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
EVA > 0	Valor Económico Agregado (EVA)	Mide la generación de valor con respecto a las expectativas de los accionistas.
Ventas > 5 M US	Nivel de Ventas	Mide el nivel de ventas de proceso de consultoría
Eficiencia	Cumplimiento del Presupuesto	Refleja la ejecución real teniendo en cuenta los recursos presupuestados para el desarrollo de las actividades en la organización
Presencia en mas de 10 países	Penetración mercado extranjero	Refleja que tanto la organización a logrado entrar a nuevos mercados geográficos de acuerdo a su objetivo propuesto.
Continuación tabla...	Ingreso Promedio Extranjero	Mide el nivel de ventas promedio en el mercado extranjero.
Imagen	Imagen percibida por el mercado	Mide el grado de notoriedad y aceptación que tiene la organización en el mercado.

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Identifica el nivel de satisfacción del cliente durante la ejecución del proyecto y una vez finalizado el mismo
Mejor Relación Beneficio / Costo	Relación de valor competitivo	Refleja que tanto nuestro producto proporciona una mayor relación beneficio costo con respecto a los competidores.
Alianzas estratégicas.	% Cumplimiento plan de alianzas para nuevos mercados	Mide el cumplimiento del plan de penetración definido por la compañía en el mercado objetivo.
Estabilidad, confiabilidad, usabilidad y funcionalidad	Posicionamiento producto	Mide el posicionamiento del producto en cuanto a atributos de estabilidad, confiabilidad, usabilidad y funcionalidad con respecto a los principales competidores.
Procesos con mejores prácticas	Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen implementado prácticas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.
Profesionales de clase mundial	% de los desarrolladores de talla internacional.	Mide el % de los desarrolladores con certificaciones en tecnologías del ciclo de vida de desarrollo, alineados con la estrategia.
Satisfacción del empleado	% Satisfacción talento humano	Mide el grado de satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía
Alineación Estratégica	% Alineación BSC Personal	Se establece un BSC para cada persona de la organización y mide la cantidad de personas que tienen un cumplimiento por encima de un valor establecido.
Semillero	Disponibilidad de desarrolladores	Indica la cantidad de desarrolladores potenciales que podrán considerarse como una opción para satisfacer requerimientos de crecimiento
Tecnología	Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen implementado prácticas tecnológicas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.

10.7 METAS DE LARGO PLAZO

Tabla 77. Metas de largo plazo del software comercial

Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Económico Agregado	M \$	Medición Del eva		>0	>0	>0	>0
Nivel de Ventas	M U\$	0.2	0.5	1	2	4	5
Cumplimiento del Presupuesto	%	Elaboración Presupuesto	85	90	95	95	95
Penetración mercado extranjero	Nro Países	Elaboración Plan	3	5	7	9	10
Ingreso Promedio Extranjero	M U\$	0	0.16	0.2	0.29	0.44	0.5
Imagen percibida por el mercado	%	Plan Medición	0.2	0.3	0.5	0.7	0.7
Satisfacción del cliente	%	90	95	95	95	95	95
Relación de valor competitivo	%	--	80	90	95	95	95
% Cumplimiento plan de alianzas para nuevos mercados	%	100	100	100	100	100	100
Posicionamiento producto	Decimal	--	0.9	1.0	1.1	1.1	1.1
Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	%	Primera definición	30%	70%	100% Segunda definición	50	100
% de los desarrolladores de talla internacional.	%	Plan desarrollo	20	50	80	90	90
% Satisfacción talento humano	%	Plan Cambio Cultural	90	90	90	90	90
% Alineación	%	Definición BSC Personal	60	80	90	90	90
Disponibilidad de los desarrolladores	%	Plan Semillero	60	80	100	100	100
Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	%	Primera definición	30	70	100 Segunda definición	50	

11. SOFTWARE ESPECIALIZADO: MAPAS ESTRATÉGICOS

11.1 LINEAMIENTOS GENERALES

Tabla 78. Objetivos y estrategias generales del software especializado

Objetivos principales	<p>Obtener Ventas anuales > 2 M U\$ (año 2011) Tener presencia en por lo menos 3 países Mantener un EVA >0</p>
Estrategia Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar para obtener ganancias. • Proteger fortalezas existentes. • Invertir para mejorar la posición sólo en áreas en que el riesgo es bajo. • Mantener una Ventaja competitiva y la satisfacción y lealtad del cliente. • Perseguir oportunidades de crecimiento o ganancia a medida que cambian las condiciones en los mercados

11.2 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

Se le preguntó a los clientes su preferencia respecto a los siguientes enfoques:

Tabla 79. Valoración de los clientes del software especializado

	Intimidad con el cliente	Mejor Producto	Excelencia Operativa
A las funcionalidades del producto/ servicio se adicionen especificaciones a la medida de cada cliente en particular , no necesariamente a las más comunes del mercado.	X		
Productos y servicios con las más recientes funcionalidades, van mas allá de las fronteras existentes, así no hayan sido adoptadas por la generalidad de las empresas.		X	
Productos y servicios confiables y estables, con funcionalidad estándar de acuerdo a las teorías mas aceptadas del mercado			X
Precio	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Normal

Continuación tabla...

	Intimidad con el cliente	Mejor Producto	Excelencia Operativa
Probabilidad de fallas	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Bajo
Tiempo de implementación de solución	Mucho mas Alto del normal	Mas Alto del Normal	Normal

Los clientes prefirieron un servicio de consultoría con el enfoque “Intimidad con el cliente” donde de acuerdo a sus requerimientos específicos se le construya una solución orientará hacia la optimización de sus procesos y su gestión.

De acuerdo a lo anterior y apoyándonos en el enfoque de nuestra misión la propuesta de valor que la organización planteará a sus clientes es:

Contribuimos a optimizar la gestión de sus procesos generándolo valor a su organización.

11.3 ALINEACIÓN DEL PERSONAL A LA DISCIPLINA DE VALOR

Se encuestó a los colaboradores del proceso de software especializado para validar su preferencia respecto a las disciplinas de valor. La encuesta fue la siguiente:

Tabla 80. Encuesta para determinar la preferencia respecto a las disciplinas de valor del software especializado

Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento más cómodo haciendo actividades con una alta interacción con el cliente.	
Me siento más cómodo haciendo actividades en un equipo de investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios..	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando entrego productos y/o servicios estandarizados y de muy alta fiabilidad a los clientes.	
Me siento cómodo haciendo trabajos con muchas innovaciones donde tenga que investigar y dedicar mucho tiempo a adquirir y aplicar los conocimientos.	
Me gusta hacer productos a la medida de cada cliente, satisfacerlos de acuerdo a todos sus requerimientos particulares.	

Continuación tabla...

Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me gusta mucho estudiar a fondo el negocio del cliente, entender su operación y fabricar productos que satisfagan sus propias necesidades.	
Me gusta mucho estudiar las últimas tecnologías y metodologías que van saliendo y fabricar productos y servicios para aquellos clientes que van a la vanguardia	
Me gusta mucho estudiar las necesidades de un gran conjunto de clientes y fabricar productos que satisfagan las necesidades de dicho segmento.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías que han sido probadas y aceptadas por el mercado,	
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías novedosas, así no exista evidencia suficiente de su efectividad.	
Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted.	Importancia
Me siento cómodo haciendo mis actividades y sacar algo de tiempo para detectar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	
Me siento cómodo concentrado en mis actividades y prefiero que la búsqueda de oportunidades este totalmente centralizado en el área destinada para tal.	
Necesitaría incentivos por parte de la empresa para dedicar tiempo a esta actividad.	

Se encontró preferencia por parte de los desarrolladores hacia la innovación en primera instancia y a la “Intimidad con el cliente” en segunda, encontrando una alineación parcial con la disciplina elegida por los clientes. En los planes estratégicos se definirán acciones específicas que incidan en una alineación positiva entre la propuesta de valor definida por la empresa y la cultura organizacional existente.

11.4 MODELO OPERATIVO

Los lineamientos necesarios para que la organización pueda proveer la disciplina “Intimidad con el cliente” son:

Tabla 81 Lineamientos para proveer la disciplina Intimidad con el cliente del software especializado

Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos centrales para el diseño y desarrollo de soluciones. • Tener a los clientes cuidadosamente seleccionados y cultivados. • Comprender los procesos de los clientes, y detectar que clases de productos y servicios que necesitan. • Adquirir un Nivel extraordinario de servicio
----------	---

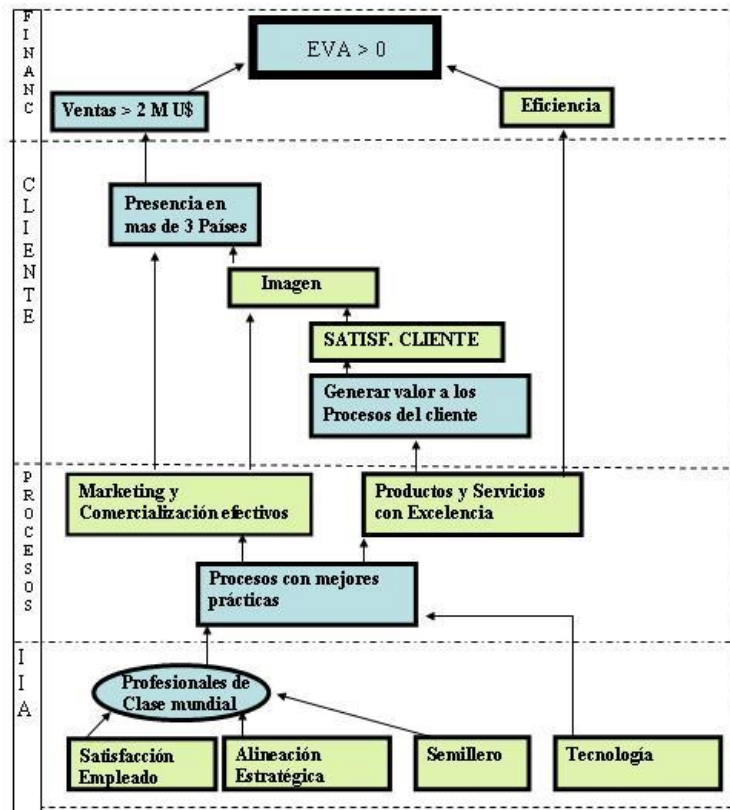
Continuación tabla...

Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a conocer los procesos y necesidades específicas de cada cliente. • Formar expertos en el negocio del cliente y a la vanguardia en los nuevos paradigmas que afectan los negocios de los clientes. • Formar expertos en el negocio del cliente y en crear soluciones • Tienen la capacidad de poner en movimiento el cambio dentro de las organizaciones de los clientes. • Orientada hacia soluciones específicas no generales. • Gira alrededor de cliente, es proactiva, orientada al cambio. • Van a pasos adelante del cliente en la manera de utilizar mejor sus productos.
---------	---

11.5 MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico de producción de Software especializado se construyó siguiendo los lineamientos estratégicos definidos y ajustándolo de acuerdo a los objetivos generales asignados a la línea de negocio, así:

Figura 18 Mapa estratégico Software especializado



Los objetivos estratégicos planteados son:

Tabla 82. Objetivos estratégicos del software especializado

Objetivo estratégico	Nombre Corto
Generar valor económico para los accionistas de acuerdo a sus expectativas de rentabilidad.	EVA > 0
Alcanzar ventas anuales estables por 5 Millones de Dólares.	Ventas > 2 M US
Mejorar la utilización de los recursos actuales con el fin de maximizar su contribución	Eficiencia
Competir con fortaleza en al menos 3 países.	Presencia en mas de 3 países
Ser reconocidos como una empresa prestadora de servicios confiables, oportunos y de calidad, que ofrece soluciones acordes a las necesidades de sus clientes.	Imagen
Tener un alto índice de satisfacción por parte de nuestros clientes.	Satisfacción del cliente
Brindar una solución que genere valor al cliente mediante la optimización de sus procesos.	Generar valor a los procesos del cliente
Contar con un proceso de marketing y comercialización con la capacidad de desarrollar eficientemente nuevos mercados en cualquier parte del mundo.	Marketing y comercialización efectivos
Garantizar la entrega de productos con las especificaciones definidas, dentro del presupuesto establecido y en el tiempo programado.	Productos y servicios con Excelencia
Optimizar nuestros procesos teniendo en cuenta las mejores prácticas existentes.	Procesos con mejores prácticas
Contar con profesionales capaces de desarrollar productos de talla mundial.	Profesionales de clase mundial
Generar permanentemente un sentimiento de orgullo y satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía	Satisfacción del empleado
Promover una cultura orientada hacia la estrategia de la organización	Alineación Estratégica
Generar la disponibilidad de Desarrolladores futuros alineados a la metodología de la organización	Semillero
Proveer los recursos que requiera la organización para el buen desempeño de los objetivos.	Tecnología

11.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Para cada objetivo del mapa estratégico se definieron los indicadores que medirían su cumplimiento. Se presenta a continuación una tabla resumen de los indicadores definidos, los cuales se detallan posteriormente en el Anexo D, correspondiente a las hojas de vida de los indicadores.

Tabla 83. Indicadores estratégicos del software especializado

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
EVA > 0	Valor Económico Agregado (EVA)	Mide la generación de valor con respecto a las expectativas de los accionistas.
Ventas > 2 M US	Nivel de Ventas	Mide el nivel de ventas de proceso de consultoría
Eficiencia	Cumplimiento del Presupuesto	Refleja la ejecución real teniendo en cuenta los recursos presupuestados para el desarrollo de las actividades en la organización
Presencia en mas de 3 países	Penetración mercado extranjero	Refleja que tanto la organización a logrado entrar a nuevos mercados geográficos de acuerdo a su objetivo propuesto.
	Ingreso Promedio Extranjero	Mide el nivel de ventas promedio en el mercado extranjero.
Imagen	Imagen percibida por el mercado	Mide el grado de notoriedad y aceptación que tiene la organización en el mercado.
Satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Identifica el nivel de satisfacción del cliente durante la ejecución del proyecto y una vez finalizado el mismo
Generar valor a los procesos del cliente	% Casos de éxito	Refleja el porcentaje de clientes que después de un año de recibido el servicio, han medido e identifican generación económica de valor en el proceso de optimización en la gestión de sus procesos.
	Grado de Percepción de Valor del Cliente.	Refleja el porcentaje de clientes que después de un año de recibido el servicio, no han medido la generación económica de valor, pero perciben una generación positiva en el proceso de optimización en la gestión de sus procesos.
Marketing y comercialización efectivos	% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	Mide el cumplimiento del plan de penetración definido por la compañía en el mercado objetivo.
Productos y servicios con Excelencia	% Proyectos BCT	Mide la entrega de productos con dentro de las especificaciones, dentro del presupuesto establecido y en el tiempo programado.
Procesos con mejores prácticas	Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen implementado prácticas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.
Profesionales de clase mundial	% de los desarrolladores de talla internacional.	Mide el % de los desarrolladores con certificaciones en tecnologías del ciclo de vida de desarrollo, alineados con la estrategia.
Satisfacción del empleado	% Satisfacción talento humano	Mide el grado de satisfacción por parte de nuestros empleados al trabajar para la compañía
Alineación Estratégica	% Alineación BSC Personal	Se establece un BSC para cada persona de la organización y mide la cantidad de personas que tienen un cumplimiento por encima de un valor establecido.
Semillero	Disponibilidad de desarrolladores	Indica la cantidad de desarrolladores potenciales que podrán considerarse como una opción para satisfacer requerimientos de crecimiento

Continuación tabla...

Objetivo estratégico	Indicador	Descripción indicador
Tecnología	Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	Identifica que proporción de los procesos de la organización tienen implementado prácticas tecnológicas requeridas para ser líderes en la industria. Cada año se revisan y ajustan la cantidad de procesos de la organización y las prácticas que se han detectado son importantes para crecer hacia la visión.

11.7 METAS DE LARGO PLAZO

Tabla 84. Metas de largo plazo del software especializado

Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Valor Económico Agregado	M \$	Medición Del eva	>0	>0	>0	>0	>0
Nivel de Ventas	M U\$	0.2	0.4	0.6	1	1.5	2
Cumplimiento del Presupuesto	%	Elaboración Presupuesto	85	90	95	95	95
Penetración mercado extranjero	Nro Países	Elaboración Plan	1	1	2	3	3
Ingreso Promedio Extranjero	M U\$	0	0.4	0.6	0.5	0.5	0.66
Imagen percibida por el mercado	%	Plan Medición	0.2	0.3	0.5	0.7	0.7
Satisfacción del cliente	%	90	95	95	95	95	95
% Casos de éxito	%	--	--	90	90	90	90
Grado de Percepción de Valor del Cliente.	%	--	95	95	95	95	95
% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	%	100	100	100	100	100	100
% Proyectos BCT	%	90	90	90	95	95	95
Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	%	Primera definición	30%	70%	100%	50	100
% de los desarrolladores de talla internacional.	%	Plan desarrollo	20	50	80	90	90
% Satisfacción talento humano	%	Plan Cambio Cultural	90	90	90	90	90
% Alineación	%	Definición BSC Personal	60	80	90	90	90
Disponibilidad de los desarrolladores	%	Plan Semillero	60	80	100	100	100

Continuación tabla...

Indicador	Unidad	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías optimas para cada proceso	%	Primera definición	30	70	100 Segunda definición	50	

11.8 DEFINICION DE PLANES DE ACCIÓN

Los planes de acción o iniciativas son aquellos programas de acciones (proyectos) que conducirán el desarrollo de estrategia. Las iniciativas buscan lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos que como consecuencia lograrán el cumplimiento de la visión de la organización.

En el proceso de planeación realizado, se desagregó la Visión y la Misión de la organización en un conjunto de objetivos estratégicos; a estos objetivos se le definieron indicadores para medir su cumplimiento, posteriormente se definieron metas a estos indicadores desde el horizonte de planeación (2011) hasta el año actual. Cumpliendo estas metas año a año, se llegando a los objetivos estratégicos y en consecuencia a la Visión.

Los planes de acción que se definieron buscan cumplir las metas definidas para cada año y en consecuencia lograr los objetivos estratégicos definidos.

En las secciones siguientes se definirán los planes de acción que requiere la organización a corto y mediano plazo (2006 y 2007), y posteriormente los planes de largo plazo (2009, 2010 y 2011). El detalle y hoja de vida de cada plan de acción se incluyen en el Anexo E.

11.8.1 Planes de Corto y mediano plazo.

11.8.1.1 Metas definidas. Las dos tablas que se muestra a continuación resumen las metas definidas para las diferentes líneas de negocio de la empresa.

Tabla 85. Metas Año 2006

Indicador	Unidad	Sw Especializado Meta 2006	Consultaría Meta 2006	Sw comercial Meta 2006
Valor Económico Agregado	M \$	Medición Del EVA	Medición Del EVA	Medición Del EVA
Nivel de Ventas	M U\$	0.2	0.2	0.2
Cumplimiento del Presupuesto	%	Elaboración Presupuesto	Elaboración Presupuesto	Elaboración Presupuesto
Penetración mercado extranjero	Nro Países	Elaboración Plan	Elaboración Plan	Elaboración Plan
Ingreso Promedio Extranjero	M U\$	0	0	0
Imagen percibida por el	%	Plan Medición	Plan	Plan Medición

Continuación tabla...

Indicador	Unidad	Sw Especializado Meta 2006	Consultaría Meta 2006	Sw comercial Meta 2006
mercado			Medición	
Satisfacción del cliente	%	90	90	90
% Casos de éxito	%	--	--	
Grado de Percepción de Valor del Cliente.	%	--		
Relación de valor competitivo	%			--
Posicionamiento producto	Decimal			--
% Cumplimiento plan de alianzas para nuevos mercados	%			100
% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	%	100	100	
% Proyectos BCT	%	90	100	
Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	%	Primera Definición	Primera definición	Primera definición
% de los colaboradores de talla internacional.	%	Plan Desarrollo	Plan desarrollo	Plan desarrollo
% Satisfacción talento humano	%	Plan Cambio Cultural	Plan Cambio Cultural	Plan Cambio Cultural
% Alineación	%	Definición BSC Personal	Definición BSC Personal	Definición BSC Personal
Disponibilidad de los colaboradores	%	Plan Semillero	Plan Semillero	Plan Semillero
Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías óptimas para cada proceso	%	Primera definición	Primera definición	Primera definición

Tabla 86. Metas Año 2007

Indicador	Unidad	Sw Especializado Meta 2007	Consultaría Meta 2007	Sw comercial Meta 2007
Valor Económico Agregado	M \$	>0	>0	>0
Nivel de Ventas	M U\$	0.4	0.3	0.5
Cumplimiento del Presupuesto	%	85	85	85
Penetración mercado extranjero	Nro Países	1	1	3
Ingreso Promedio Extranjero	M U\$	0.4	0.3	0.5
Imagen percibida por el mercado	%	0.2	0.2	0.2
Satisfacción del cliente	%	95	95	95
% Casos de éxito	%	Primera Medición	Primera Medición	Primera Medición
Grado de Percepción de Valor del Cliente.	%	95	95	NA
Relación de valor competitivo	%	NA	NA	80
Posicionamiento producto	Decimal			0.9
% Cumplimiento plan de alianzas para nuevos mercados	%	NA	NA	100
% Cumplimiento plan de penetración nuevos mercados	%	100	100	NA

Continuación tabla...

Indicador	Unidad	Sw Especializado Meta 2007	Consultaría Meta 2007	Sw comercial Meta 2007
% Proyectos BCT	%	90	100	NA
Porcentaje de los procesos de negocio con prácticas de clase mundial implantadas.	%	30%	30%	30%
% de los colaboradores de talla internacional.	%	20%	20%	20%
% Satisfacción talento humano	%	90	90	90
% Alineación	%	60	60	60
Disponibilidad de los colaboradores	%	60	60	60
Porcentaje de los procesos de negocio con las tecnologías óptimas para cada proceso	%	30	30	30

11.8.1.2 Definición de planes. A continuación se presentan los planes definidos por la organización a corto y mediano plazo

Tabla 87. Plan Formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado

Nombre Plan:		
Formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado.		
Aplicado a:		
Objetivo	Aplica S/N	
EVA > 0	S	
Ventas > 5 M US	S	
Eficiencia	N	
Presencia en mas de 10 países	S	
Imagen	N	
Satisfacción del cliente	N	
Generar valor	N	
Alianzas estratégicas, Marketing	N	
Productos con excelencia	N	
Procesos con mejores prácticas	S	
Profesionales de clase mundial	S	
Satisfacción del empleado	N	
Alineación Estratégica	S	
Semillero	S	
Tecnología	S	
Responsabilidad en la fijación de la meta:	Responsabilidad para satisfacer la meta:	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Equipo de planeación	Gerente de Negocios	Gerente General

En la figura que se presenta a continuación se establece el horizonte de tiempo del plan y el recurso financiero requerido.

Figura 19. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado

PLAN DE ACCION / ACTIVIDAD PRINCIPAL		2006												2007											
		PPTO M\$	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
Formar el departamento de planeación y elaborar plan detallado	27																								
Asignar roles y responsabilidades	2	X																							
Formalizar metodo para medir el EVA	2	X																							
Elaborar presupuesto mensualizado por linea de negocio	2	X																							
Elaborar estrategia de penetración de mercados extranjeros	2		X	X																					
Elaborar metodo para medir la imagen de la organizacion	1	X																							
Investigar mejores practicas administrativas a aplicar en los procesos	5			X	X																				
Investigar mejores practicas tecnologicas a aplicar en los procesos	3			X	X																				
Estructurar el area de semilleros	10					X	X																		
Mantener y crecer el semillero de colaboradores	50							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			

Tabla 88. Plan Alineación y crecimiento organizacional

Nombre Plan:	
Alineación y crecimiento organizacional	
Aplicado a:	
Objetivo	Aplica S/N
EVA > 0	N
Ventas > 5 M US	N
Eficiencia	N
Presencia en mas de 10 países	N
Imagen	N
Satisfacción del cliente	N
Generar valor	S
Alianzas estratégicas, Marketing	N
Productos con excelencia	S
Procesos con mejores prácticas	N
Profesionales de clase mundial	S
Satisfacción del empleado	N
Alineación Estratégica	S
Semillero	S
Tecnología	N

Responsabilidad en la fijación de la meta:	Responsabilidad para satisfacer la meta:	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Equipo de planeación	Gerente de Negocios	Gerente General

En la figura que se presenta a continuación se establece el horizonte de tiempo del plan y el recurso financiero requerido.

Figura 20. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan alineación y crecimiento organizacional

PLAN DE ACCION / ACTIVIDAD PRINCIPAL		2006												2007			
		PPTO M\$	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Alineacion y crecimiento organizacional		10															
Definicion del BSC Personal		2				X											
Ejecucion plan para el cambio cultural de la organizacion		5				X	X	X	X	X							
Definicion plan de desarrollo por competencias del personal		3					X	X									

Tabla 89. Plan Implementar mejores prácticas y tecnológicas en los proceso

Nombre Plan: Implementar mejores prácticas y tecnologías en los procesos		
Aplicado a:		
Objetivo	Aplica S/N	
EVA > 0	N	
Ventas > 5 M US	N	
Eficiencia	S	
Presencia en mas de 10 países	N	
Imagen	N	
Satisfacción del cliente	N	
Generar valor	N	
Alianzas estratégicas, Marketing	N	
Productos con excelencia	S	
Procesos con mejores prácticas	S	
Profesionales de clase mundial	N	
Satisfacción del empleado	N	
Alineación Estratégica	N	
Semillero	N	
Tecnología	S	
Responsabilidad en la fijación de la meta:	Responsabilidad para satisfacer la meta:	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Equipo de planeación	Gerente de Negocios	Gerente General

En la figura que se presenta a continuación se establece el horizonte de tiempo del plan y el recurso financiero requerido.

Figura 21. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan implementar mejores prácticas y tecnologías en los procesos

PLAN DE ACCION / ACTIVIDAD PRINCIPAL		2006					2007													
		PPTO M\$	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Implementar mejores practicas y tecnologias en los procesos		180																		
Proceso Gerencial		40							X	X	X	X								
Proceso Comercial		40							X	X	X	X								
Proceso Marketing		40								X	X	X	X	X						
Proceso Consultoria		40					X	X										X	X	
Proceso Produccion		20							X	X										

Tabla 90. Plan Formar colaboradores de clase mundial

Nombre Plan:		
Formar colaboradores de clase mundial		
Aplicado a:		
Objetivo	Aplica S/N	
EVA > 0	N	
Ventas > 5 M US	N	
Eficiencia	S	
Presencia en mas de 10 países	S	
Imagen	N	
Satisfacción del cliente	N	
Generar valor	S	
Alianzas estratégicas, Marketing	N	
Productos con excelencia	S	
Procesos con mejores prácticas	N	
Profesionales de clase mundial	S	
Satisfacción del empleado	S	
Alineación Estratégica	S	
Semillero	S	
Tecnología	N	
Responsabilidad en la fijación de la meta:	Responsabilidad para satisfacer la meta:	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Equipo de planeación	Gerente de Negocios	Gerente General

En la figura que se presenta a continuación se establece el horizonte de tiempo del plan y el recurso financiero requerido.

Figura 22. Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan formar colaboradores de clase mundial



PLAN DE ACCION / ACTIVIDAD PRINCIPAL	PPTO M\$	2006					2007												
		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Formar colaboradores de clase mundial	52																		
Identificar GAP de competencias	2			X	X														
Inversion en capacitacion especializada	50						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Tabla 91. Plan Implementar estrategia de penetración en mercados extranjeros

Nombre Plan:		
Implementar estrategia de penetración en mercados extranjeros		
Aplicado a:		
Objetivo	Aplica S/N	
EVA > 0	S	
Ventas > 5 M US	S	
Eficiencia	N	
Presencia en mas de 10 países	S	
Imagen	S	
Satisfacción del cliente	S	
Generar valor	S	
Alianzas estratégicas, Marketing	S	
Productos con excelencia	N	
Procesos con mejores prácticas	S	
Profesionales de clase mundial	N	
Satisfacción del empleado	N	
Alineación Estratégica	N	
Semillero	N	
Tecnología	N	
Responsabilidad en la fijación de la meta:	Responsabilidad para satisfacer la meta:	Responsabilidad de seguimiento/informe:
Equipo de planeación	Gerente de Negocios	Gerente General

En la figura que se presenta a continuación se establece el horizonte de tiempo del plan y el recurso financiero requerido.

Figura 23 Horizonte de tiempo y recurso financiero del plan implementar estrategia de penetración en mercados internacionales

PLAN DE ACCION / ACTIVIDAD PRINCIPAL		2006					2007													
		PPTO M\$	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Implementar estrategia de penetracion en mercados extranjeros		180																		
Investigar factibilidad financiera de posibles mercados extranjeros		10	X	X																
Preparar al personal clave: idioma, cultura		10			X	X														
Inversion en mercados seleccionados		60								X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Certificacion producto VE		100				X	X													

Siguiendo la metodología definida para la creación de planes, se establecieron lineamientos de inversión para el periodo del 2008 al 2011.

Estos lineamientos de inversión quedaron plasmados en un plan estratégico de largo plazo, el cual se muestra a continuación.

Figura 24. Lineamientos de inversión de los planes de largo plazo

PLAN DE ACCION LARGO PLAZO		2008					2009					2010					2011					Subtotal						
		PPTO M\$		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PPTO M\$		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PPTO M\$		Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	PPTO M\$		Ago	Sep	Oct	Nov
Fortalecimiento departametro de planeacion				30					32						32						30							124
Alineacion y crecimiento organizacional				20					25						35						40							120
Implementar mejores practicas				200					200						250						250							900
Formar colaboradores de clase mundial				60					70						90						90							310
Implementar estrategia de penetracion en mercados extranjeros				200					200						250						150							800
Total -->				510					527						657						560							2254

Los valores para los planes estratégicos consignados en la figura 24 están expresados en millones de pesos

12. ALINEACION ESTRATEGICA

En este capítulo se presentan los lineamientos propuestos para que la organización implemente un proceso de alineación de su talento humano con la estrategia definida.

La alineación estratégica se constituye en una condición deseable, dentro de la cual las tareas de las personas se unen con un propósito común, y donde sus líneas de acción se integran por completo. Es decir, vincular las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la visión, objetivos y metas de la organización²⁶.

La propuesta para la empresa Pensemos Cía. Ltda. se realizará en cada una de las variables que involucra este concepto.

Es importante que las personas comprendan lo que significan las cifras mostradas por sus indicadores y la implicación de implementar estas medidas.

12.1 RESPONSABILIDAD ALINEADA

Con el propósito de evitar el establecimiento de parámetros contradictorios, es importante centrarse en lo importante y en lo que está alineado con la visión y la estrategia de la empresa. Se requiere educar a los empleados para que enfoquen sus acciones de modo que contribuyan realmente a los resultados de la empresa

Existen tres maneras de obtener resultados:

- Con el propio esfuerzo
- Con el esfuerzo de las personas a cargo
- Con la Influencia sobre sus compañeros de trabajo.

Adicionalmente se debe estar claro sobre cuáles son los resultados específicos que se buscan, y sobre como lograr el éxito, la forma de medirlo y cuáles son los factores críticos de éxito. Lo anterior lleva a tres clases de indicadores: los indicadores de resultados, los indicadores de desempeño o administración y los indicadores de influencia.

²⁶ Alineamiento Estratégico. Grupo Kaizen. Costa Rica.

Los elementos claves para el éxito de las empresas que compiten en el mercado donde se encuentra Pensemos son:

- Alta Calidad en el producto y el servicio.
- Buena relación con los clientes.
- Cultura organizacional orientada al cliente.
- Certificaciones a nivel mundial que generen confianza.

Encontrar los indicadores críticos de los resultados correctos para las posiciones correctas, es la clave para alinear la responsabilidad. Esto puede hacerse de dos maneras: de arriba a hacia abajo o de abajo hacia arriba. En el enfoque descendente los líderes de área o proceso reciben una lista de indicadores de resultado asignados por la gerencia de acuerdo con la visión de la empresa. De esta forma se hace a un lado el aporte creativo y el compromiso del individuo. En el enfoque ascendente, los gerentes deciden sobre que materia son responsables. Esto compromete y estimula al individuo, pero hace de lado las necesidades de la alta gerencia.

Lo más conveniente es un enfoque combinado capacitando a las personas sobre los conceptos de medición y alineación, y luego dar las directrices en una relación causa efecto, como recomienda el BSC, para definir por ellos mismos los indicadores de resultado.

Se han establecido objetivos corporativos a mediano y largo plazo con sus correspondientes indicadores los cuales serán conocidos por todos las personas de la organización y a partir de estos cada colaborador establecerá su BSC personal donde formulará sus objetivos anuales e igualmente sus metas mes a mes con indicadores respectivos

Tabla 92. Propuesta Responsabilidad alineada

Objetivo	Formular los indicadores que permitan medir el desempeño individual de manera que enfoquen sus acciones y que contribuyan realmente a los resultados de la empresa
Funciones	Diseñar y ejecutar talleres con las personas de la organización en los cuales se socialice y apropie la visión de la organización, sus objetivos y sus metas. Dirigir el diseño de los indicadores individuales de manera que aporten al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
DISEÑO	
Método de trabajo	Talleres con todo el personal para socializar los objetivos y metas de la organización y los métodos.
Periodicidad	Mensual.

12.2 INFORMACIÓN ALINEADA

Para encontrar la raíz de los problemas en las empresas, se necesita información confiable, se necesitan hechos que le den un conocimiento profundo de los productos, tales como su contribución, su antigüedad, así como de los servicios que brinda la empresa. Los costos, la información financiera sobre las líneas productivas o improductivas, información sobre el desempeño de las personas, así como información operacional basada en la comparación con otras empresas similares en lo que se conoce como "Benchmarking", es información valiosa la cual debe encontrarse en forma oportuna.

El autor del "best seller" "Administración en una Página" y también de "Alineación Total", Riaz Khadem, Ph D, recomienda la utilización de tres informes para obtener información alineada. El primero de ellos es lo que llama el "Informe de enfoque", el cual contiene los indicadores de resultado de una posición, junto con el estado actual de desempeño y tres niveles de logro: mínimo, satisfactorio y sobresaliente.

Estos niveles corresponden a lo que se conoce en el BSC como semáforos, ya que relaciona el nivel mínimo al color rojo, el satisfactorio al amarillo y el nivel sobre saliente al verde. Algunos autores amplían la gama de colores.

El segundo es lo que llama "Informe de Retroalimentación", que resalta las buenas y malas noticias del informe de enfoque, los indicadores verdes (más que satisfactorios) y los que estuvieron en rojo (por debajo del nivel mínimo). Su propósito es reforzar los éxitos y estimular la solución de los problemas que se pueden estar presentando.

El tercer informe se conoce como el "Informe de Administración", el cual es un resumen preciso del desempeño del personal a cargo. Su propósito es dar las buenas y malas noticias procedentes de las personas que dependen directa o indirectamente. Este informe permite obtener información para establecer la alineación con la visión dentro de su pirámide de responsabilidad.

Adicionalmente para mantener la información alineada, es importante prestar atención al contexto en el cual está operando la empresa, a la exactitud de los datos de entrada y a los ajustes dinámicos de los indicadores de resultados y de los objetivos cuando lo requiera el contexto de los negocios. Se debe estar consciente de que las nuevas técnicas de gestión además del control, brindan a la gerencia la oportunidad de aprender de su estrategia y poder brindar retroalimentación sobre el desempeño empresarial.

12.3 COMPETENCIAS ALINEADAS A LA ESTRATEGIA

En "Alineación Total" Riaz Khadem, Ph D, Editorial Norma. 2002, plantea un conjunto de estrategias en donde una de ellas tiene que ver con las "Capacidades

alineadas", una forma de alinear las aptitudes individuales con la responsabilidad orientada a la estrategia y a la visión.

Es muy importante que las personas tengan las aptitudes correctas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad. Si se hace a la gente responsable de algo, para lo cual no se tienen las competencias correctas, entonces se condena al fracaso, lo cual afectará su motivación y el resultado final. Se debe tener personas con las capacidades correctas en las posiciones correctas.

Khadem presenta un proceso de cuatro pasos para alinear las competencias de la gente:

- Identificar las aptitudes correctas.
- Evaluar los niveles de competencia.
- Discutir el desarrollo.
- Refinar las competencias y dar seguimiento.

Son necesarias dos tipos de aptitudes, las de corto plazo y las de largo plazo. Las primeras consisten en las aptitudes alineadas con la responsabilidad de cada persona, las de largo plazo son las necesarias para lograr una ascenso, ejemplo de ellas son: el liderazgo, la comunicación, las habilidades para negociar, poder detectar tendencias del mercado, así como poder integrar diferentes puntos de vista.

Una vez que la persona tiene claro cuáles son sus indicadores de resultado por los cuales es responsable, se deben identificar las capacidades que impacten en el trabajo, necesarias para poder llevar esos indicadores a niveles sobresalientes.

El segundo paso, evaluar los niveles de competencia en cada aptitud, lo cual puede hacerse mediante un examen teórico práctico para identificar el nivel de desarrollo o de madurez basados en la competencia y la motivación. No necesariamente lo que se busca es identificar exactamente en que punto se encuentra la persona sino hasta donde debe avanzar para ser plenamente competente. Hay que recordar que cuanto mayor sea el grado de esfuerzo menor será la competencia y cuánto mayor sea la cantidad de supervisión requerida, menor será la competencia. Existen métodos para determinar la relación entre la medida del esfuerzo y la medida de supervisión.

El tercer paso es discutir el desarrollo. Ambas personas conversan y repasan las razones para la evaluación del paso dos. Se esperan que ambos comprendan el punto de vista de cada cual y se llegue a un plan de desarrollo. Una diferencia de percepción es una oportunidad para comprender, por lo que enfocar esta oportunidad sin ponerse a la defensiva, es la clave del crecimiento personal. La

responsabilidad de un gerente es ayudar a la persona a su cargo a refinar la capacidad para mejorar la competencia.

El cuarto paso es refinar las capacidades, tomando en cuenta que su desarrollo funciona mejor cuando la propia persona asume su responsabilidad, por su parte el gerente responde por la capacitación y apoyo. La mejora de la competencia es producto de un ciclo constante de conocimiento, práctica y retroalimentación. La aplicación y certificación de unas pocas personas de un departamento puede ser la mejor manera de empezar.

Por último, recomienda Khadem "Quien no sabe y no sabe que no sabe, necesita a alguien que lo saque de la ignorancia". No es suficiente que la gente comprenda bien la visión y la estrategia o de que tenga objetivos e indicadores, o incluso un buen nivel de competencia, también es necesario que actúen con integridad respetando los valores empresariales. El comportamiento es el eje de la alineación y alinear el comportamiento con los valores es el principal desafío para una transformación cultural.

Tabla 93. Propuesta Competencias alineadas con la estrategia

Objetivo	Determinar los perfiles correctos para los cargos de la organización Identificar las competencias de todos los colaboradores de la organización mediante la técnica de Riaz Khadem Identificar "gaps" entre el perfil ideal y el hallado Llegar a acuerdos para superar los "gaps"
Funciones	Diseñar instrumentos para medir las competencias de los colaboradores de la organización Realizar entrevistas con los funcionarios que presenten vacíos en su perfil para discutir el desarrollo Programar las actividades tendientes a lograr la competencia ideal
DISEÑO	
Método de trabajo	Aplicación de los instrumentos desarrollados Entrevistas del líder de desarrollo humano con todos los funcionarios.
Periodicidad	Trimestral.
Equipo	Dos personas

12.4 COMPORTAMIENTOS ALINEADOS

El mundo empresarial se mueve y transforma a velocidades cada vez más rápidas dados los niveles competitivos de otras organizaciones. Para competir y estar entre los mejores, se deben alimentarse de varios nutrientes que hacen de las

empresas árboles robustos y fuertes. Uno de estos nutrientes es el Capital Humano.

Los comportamientos alineados implican crear una cultura empresarial que desaliente las actitudes destructivas o negativas y promueva las positivas. Con voluntad y un poco de ayuda, todos podemos cambiar en forma positiva. Es por esta razón que Pensemos Cía. Ltda. debe conocer permanentemente el clima organizacional, para conocer el conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen la entidad laboral. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación.

En este sentido, es fundamental la aplicación de la encuesta de clima organizacional para tratar de resolver aquellos problemas que ven la luz a través de dichas encuestas, conocer que piensa la plantilla de trabajadores, identificar carencias, ineficacias y defectos, en suma, saber cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa a juicio de sus protagonistas principales, quienes día a día hacen la historia de la empresa y poder así tomar acciones para alinear los comportamientos de los trabajadores con la estrategia.

La encuesta de clima organizacional deberá medir.

- **Motivación en la empresa:** Es el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian su percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. A su vez está influida por varios subfactores, tales como:
 - Reconocimiento del trabajo y de la labor del empleado por parte de la empresa
 - Posibilidades de promoción
 - Atención, por parte de los mandos, a las sugerencias del empleado
 - Estabilidad en el empleo
 - Posibilidades de aprendizaje y formación
 - “Orgullo de marca” (entendida como satisfacción ante los demás por su propia empresa)
 - Implicación del empleado en la empresa
 - Horario de trabajo
 - Comunicación vertical y horizontal
- **Motivación en el trabajo:** Es el conjunto de estímulos que siente un empleado, ubicado en un determinado puesto de trabajo en la empresa u organización, que potencian su percepción de su propio trabajo, el que está

realizando y que desarrolla en y desde ese puesto de trabajo. También aquí, esos estímulos pueden ser positivos o negativos, motivadores o desmotivadores. Está influida, entre otros, por los siguientes subfactores:

- Nivel de responsabilidad que tiene un trabajador en su puesto de trabajo
 - Contenido del propio trabajo que realiza
 - Autonomía y posibilidades de iniciativa que tiene el trabajador en su puesto de trabajo
 - Posibilidades de potenciación, en el puesto de trabajo desempeñado, de las capacidades que tiene el trabajador (de formación, de estudios, de experiencia acumuladas)
 - Posibilidades de autorealización por parte del trabajador
- **Motivación económica:** Se trata del estímulo que siente un empleado en razón de las remuneraciones económicas, de todo tipo, que obtiene en su puesto de trabajo.
 - **Ambiente laboral:** Está conformado por el entorno laboral que rodea a cada empleado. Ese entorno lo constituyen las personas que le rodean. Normalmente serán sus jefes y sus compañeros en sus diferentes niveles. Como en los casos anteriores, tendrá efectos positivos o negativos, creando percepciones favorables o desfavorables en el empleado. Podemos considerar dos subfactores:
 - Relaciones con compañeros
 - Relaciones con sus jefes
 - **Ambiente de trabajo:** Está formado por el entorno físico y material que rodea al trabajador en su propio puesto de trabajo. También puede ser motivador o desmotivador. Está influido por los siguientes subfactores:
 - Ergonomía
 - Puesto de trabajo (en sus aspectos físicos y materiales)
 - Ambiente físico que le rodea (luz, calor, frío, corrientes, etc)

Ese conjunto de factores y subfactores constituyen las variables a medir para el análisis del clima laboral.

Tabla 94. Propuesta Comportamientos alineados

Objetivo	Medir el clima organizacional para poder así tomar acciones para alinear los comportamientos de los trabajadores con la estrategia
APLICACIÓN	
Herramienta	Encuesta de clima organizacional que incluye las 5 variables identificadas
Periodicidad	Trimestral

Continuación tabla...

Responsable	Líder del área de recursos humanos
Características	<ul style="list-style-type: none">- Utilizar un cuestionario o encuesta de medición que esté bien elaborado y sea una herramienta válida para el fin que se pretende.- Explicar adecuadamente a los trabajadores a los que se vaya la encuesta, cuál es el motivo que la empresa persigue.- Deberá de ser anónimo y no se producirá efecto negativo alguno sobre los trabajadores en general ni sobre ninguno de ellos en particular.- Tabular la información de manera ágil y mantener un archivo de resultados.- Realizar una reunión donde se comuniquen los resultados y las acciones para corregir los aspectos negativos, para su respectiva validación.- Comparar trimestralmente los resultados y hacer seguimiento del impacto de las acciones aplicadas.

12.5 EQUIPOS DE TRABAJO ALINEADOS

Un equipo de trabajo esta constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral. Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas. Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

- Participación.
- Habilidades Directivas-Liderazgo
- Métodos, Técnicas y Soportes
- Espíritu de Equipo
- Comunicación
- Negociación
- Producción de sinergias
- Objetivo – meta

Desencadenar la potencia de equipos alineados, tendrá como resultado los avances que necesita para alcanzar su visión y su estrategia. El desarrollo de equipos debe darse a todos los niveles de la organización, de forma que éstos se refuercen entre sí y que hagan lo que se tiene que hacer para lograr una eficiencia de avanzada.

Para el caso de Pensemos Cía. Ltda. se plantea la conformación de tres equipos de trabajo:

12.5.1 Equipo de planeación. Este equipo estará conformado por el gerente, el líder de cada equipo de negocio y el líder del equipo de mejoramiento.

Tabla 95. Propuesta Equipo de planeación

Objetivo	Asegurar el cumplimiento de la estrategia
APLICACIÓN	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la implementación de las iniciativas estratégicas y el cumplimiento de indicadores - Revisar los objetivos estratégicos en función de los cambios del entorno y el interno - Modificar el sistema integrado de gestión de acuerdo a los requerimientos
Periodicidad	Trimestral

12.5.2 Equipos por líneas de negocio. Están conformados por tres equipos:

- Equipo de software especializado
- Equipo de software comercial
- Equipo de consultoría de gestión

Tabla 97. Propuesta Equipos por líneas de negocio

Objetivo	Asegurar el cumplimiento de la estrategia cada unidad de negocio
APLICACIÓN	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a la implementación de las iniciativas estratégicas y el cumplimiento de indicadores - Revisar los objetivos estratégicos en función de los cambios del entorno y el interno
Periodicidad	Mensual

12.5.3 Equipo de mejoramiento.

Tabla 98. Propuesta Equipo de mejoramiento

Objetivo	Facilitar la ejecución de la estrategia
APLICACIÓN	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitar los recursos para la ejecución de las iniciativas estratégicas - Promover la campaña de comunicación y mejoramiento - Facilitar el cambio cultural
Periodicidad	Mensuales

Con la conformación y puesta en marcha de cada uno de los equipos se busca una mayor eficiencia mediante el trabajo y la unidad, como resultado de un contexto en el cual los miembros tienen un sentido de logro, de pertenencia y de contribución a algo.

12.6 COMPENSACION ALINEADA

La alineación requiere que se premien los comportamientos correctos que consideren la contribución real y alineada con la visión y la estrategia. Omitir este análisis puede conducir a perder colaboradores valiosos o a compensar excesivamente a quien "hace como que trabaja" o se apropia de los logros de otros.

El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación, corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza. Los objetivos de la administración de la compensación:

- **Equidad interna.** El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que técnicamente se conoce como la valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal.
- **Competitividad externa.** Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de compensación, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. En estricto sentido, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite la empresa y por la disponibilidad del tipo de personal -directivo, gerencial,

empleados y trabajadores-, que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

- **Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.** Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal sin tener presente este objetivo como fundamental, carece de sentido. Debe definirse un sistema de administración de la compensación que permita crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal. Sólo de esta manera la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente al único recurso inteligente que tiene: las personas.

Hay dos métodos propuestos a Pensemos Cía. Ltda. con los cuales puede establecer el sistema de compensación:

12.6.1 El enfoque de pago por valor de mercado.

Paso 1. Obtener información del mercado de compensación. Este enfoque determina cuánto pagar a un puesto básicamente por una encuesta del mercado de compensación. Es muy importante señalar que, la muestra de la encuesta tendría que ser de empresas de tamaño similar, del mismo giro económico, de la misma región geográfica y los puestos de contador deberían tener similitud, en cuanto a las funciones, las responsabilidades y los recursos que administran.

Paso 2. Decidir el nivel de competitividad de la compensación que necesitamos pagar. Una vez que se tiene la información del mercado de compensación del puesto, la decisión crucial del empresario es, decidir qué calidad profesional quiere que tenga la persona que desempeñe el puesto y, en la medida que se quiera tener un contador con mayor preparación, experiencia y capacidades, más competitivo deberá ser el nivel (paquete) de compensación que se adjudique al ocupante del puesto.

Paso 3. Construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan. Por este motivo, una vez que se ha decidido el nivel de competitividad de la compensación que se requiere, se puede y se quiere pagar (política de compensación de la empresa), se necesita construir un rango alrededor de ese nivel de pago que se ha decidido y, así, dentro de ese rango la empresa esté en

posibilidades de pagar compensaciones diferenciales a diferentes niveles de desempeño del ocupante del puesto. Por ejemplo:

Tabla 99. Ejemplo política de pago

Puesto	Mínimo	Medio	Máximo
contador	80%	100%	120%

Este rango, se construye colocando el nivel de sueldo que se ha definido como política en el punto medio, y calculando, el mínimo al 80 % y el máximo al 120 %, de esa cantidad. De esta forma, ahora sí se pueden asignar diferentes sueldos a diferentes niveles del desempeño de los ocupantes del puesto; es decir, ya se puede administrar la compensación del personal.

12.6.2 El enfoque de pago por contenido de responsabilidad del puesto.

Paso 1. Valuar el contenido de responsabilidad de los puestos . Se identifica la razón de ser del puesto en la organización, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados que impacta el puesto, los recursos sobre los que actúa, sus actividades principales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña el puesto.

Una vez que se tienen los puestos valuados, este enfoque permite hacer un diagnóstico más preciso, tanto de la equidad interna de la empresa, como de la competitividad externa de sus prácticas de compensación; después, decidir su nivel (política) de compensación; construir sus rangos de sueldos y, finalmente, tener una bases técnicas firmes para administrar los sueldos del personal, en función del desempeño.

El contenido de responsabilidad de los puestos puede medirse con varios métodos. El fundamento general de estos métodos radica en identificar "los factores compensables" que contienen los puestos y estos factores varían según el método particular que se estudie.

Paso 2. Diagnóstico de las prácticas de compensación de la empresa. Si se tienen los puestos valuados en una escala numérica, de niveles o valuación en puntos, se puede hacer un diagnóstico muy preciso de la equidad interna y de la competitividad externa de la práctica de compensación de la empresa y, como consecuencia, pueden tomarse las decisiones pertinentes para ordenar la equidad interna o moverse hacia el nivel de competitividad que necesita la empresa para maximizar sus posibilidades de éxito. Estos análisis pueden hacerse a cualquier nivel de integración del paquete de compensación de la empresa: compensación base, compensación garantizada en efectivo, etcétera.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de rango de sueldos por compensación:

Figura 25. Segmentación de rango de sueldo, según desempeño de personal



Tabla 100. Propuesta Compensación alineada

Objetivo	Establecer una estructura de pagos por compensación
APLICACION	
Herramienta	Definir el método del sistema de compensación a aplicar
Tiempo de realización	1 mes
Revisión de la escala	Anual
Responsable	Líder del área de recursos humanos

En resumen, las organizaciones verdaderamente exitosas y sustentables son aquellas en las que todos sus trabajadores tienen clara su misión y las estrategias a seguir para lograr la visión.

12.7 LIDERAZGO ALINEADO CON LA ESTRATEGIA

Cualquier nivel requiere de la tutoría o “coaching”, como facilitador del trabajo del subordinado; el jefe no sólo lo dirige, le proporciona los recursos necesarios y le ayuda a crecer en sus capacidades, también lo anima y comparte con él preocupaciones, éxitos y fracasos. El líder debidamente alineado con la estrategia, debe en forma individual brindar a los miembros del equipo el apoyo y aliento que cada uno necesita para poder alcanzar el éxito. El liderazgo alineado con la estrategia de la organización, es su trabajo fundamental, lo cual les permite inspirar, animar y presentar desafíos al individuo.

Es por tal razón que es necesario evaluar constantemente el estilo de liderazgo de la empresa empezando por el más alto nivel y siguiendo el proceso en cascada a los niveles siguientes de la organización. No existe un único estilo de liderazgo correcto, los líderes que se destacan, por el contrario, son aquellos que pueden emplear con flexibilidad un amplio rango de estilos de conducción, de acuerdo con

cada contexto. Se sugieren cinco estilos: coercitivo, directivo, afiliativo, democrático y educador.

En la empresa es necesario reconocer los estilos que predominan en la gestión de cada líder y que utiliza naturalmente, para saber cómo impactan en el clima de la organización. Pero también la empresa debe poder desarrollar conductas que, si bien no forman parte de su personalidad del líder, es preciso aplicar en determinados contextos.

Entre otras dimensiones, la encuesta medirá estilos gerenciales del jefe inmediato, donde los empleados evaluarán las capacidades de planeamiento, de dirección de equipo, asignación de tareas y aplicación de recompensas.

Posteriormente, desde el área de recursos humanos se definirán las acciones para acompañar el cambio. El objetivo es mantener un estilo de liderazgo por consenso y participativo, para lo cual se desarrollarán a las personas, se crearán puestos intermedios y se redefinirán las tareas de cada líder.

Se sugiere que las variables a analizar traten de situar cada líder según el grado de interés que su gestión da a cuatro aspectos como son:

- Con relación a la tarea de la gente. Se tiene en cuenta las aptitudes de la persona al asignarle un trabajo y si, a su vez, se le proporcionaba el apoyo o la información requerida.
- Con relación a la empresa:
 - Ejecución eficaz de funciones
 - Dar orientaciones sobre objetivos, valores, políticas, estrategias e instrucciones.
 - Promover la participación de la gente en el proceso de toma de decisiones.
 - Delegar y dar autonomía al personal.
 - Fomentar la creatividad y la innovación.
 - Acompañar a la gente en su tarea.
 - Dar retroalimentación.
 - Hacer lo posible para que la gente reciba una recompensa adecuada por su desempeño.
 - Acercarse a las personas o permitir que éstas lo hagan.
 - Contribución para mejorar las relaciones interpersonales
 - La comunicación en cantidad y calidad
 - La promoción de buenas relaciones
 - El fomento del espíritu de cooperación y cohesión

- El reconocimiento de conflictos existentes y la adopción de medidas oportunas para solucionarlos evitando males mayores
 - El manejo adecuado de los cambios organizacionales
 - El trato equitativo a todo el personal
 - La inspiración de confianza
- Contribución para mejorar las políticas y procedimientos de administración de personal
 - Incorporación de personal
 - Capacitación
 - Desarrollo de personal
 - Asignación de trabajo
 - Evaluaciones
 - Promociones
 - Plan de carrera
 - Remuneraciones
 - Con referencia a la vida del personal fuera del trabajo.
 - Si el trabajo atenta o no contra la calidad de vida del trabajador
 - Si atendían los problemas de la gente o sus inquietudes
 - Atinente a la promoción de actitudes y comportamientos tendientes a obtener una mejora permanente en el trabajo.
 - La productividad
 - El crecimiento personal y organizacional
 - El liderazgo entre las especialidades
 - La prestación del servicio
 - La calidad del trabajo

Tabla 101. Propuesta Liderazgo alineado con la estrategia

Objetivo	Definir el perfil del líder de la organización, evaluar los líderes actuales y establecer acciones para encaminarlos el liderazgo deseado
APLICACION	
Herramienta	Encuesta de evaluación de los estilos de liderazgo
Periodicidad	Semestral
Responsable	Líder del área de recursos humanos

13. CONCLUSIONES

Con el diseño de un sistema integrado de gestión se pretende brindar un aporte a la organización de manera que pueda ser utilizado no sólo como una herramienta de control, sino que se mire como un concepto orientado a brindar un marco conceptual y metodológico, que permite definir estrategias y objetivos y alinear a toda la organización detrás de los mismos,

Uno de los puntos más importantes dentro del trabajo, es que todos los integrantes de la organización, compartan la misma visión estratégica establecida por la dirección, y esto sólo es posible teniendo acceso a la información que define esta estrategia, así como a la que permite monitorearla.

Pensemos Cía. Ltda. compite en un mercado altamente especializado, con altas exigencias de productos y servicios de calidad, para responder a dicho mercado, se definieron estrategias e iniciativas que llevarán a la organización a competir en este mercado.

La organización se propuso en su visión ser una empresa de clase mundial, todo el sistema de gestión quedó sinérgicamente construido en beneficio de este gran objetivo, un reto exigente pero la calidad de sus productos y el talento humano que posee tendrán el compromiso de hacer realidad ese sueño.

Los clientes de la organización expresaron una alta satisfacción con los productos adquiridos y los servicios recibidos, fundamentalmente por la excelente calidad de los productos y conocimiento especializado del talento humano. Sin embargo, la configuración de los procesos y la cultura organizacional necesarias para alcanzar a ser una empresa de clase mundial distó en gran medida del ideal, motivo por el cual se generaron estrategias e iniciativas que conducirán a la reducción de las brechas encontradas.

Con base en el direccionamiento estratégico definido, se diseñó un sistema de objetivos, indicadores, metas y planes que guiarán la ejecución de la estrategia, será el camino que permitirá ir controlando las desviaciones y haciendo los correctivos necesarios para no perder el rumbo hacia su norte "ser una empresa de clase mundial".

Finalmente, se plantearon lineamientos para administrar el cambio organizacional y cultural que exige la implantación de un sistema de gestión como lo es el Balance Scorecard.

14. RECOMENDACIONES

- ✓ Una vez definida la estrategia y diseñado el conjunto de objetivos, indicadores, metas y planes, la organización deberá configurar en la herramienta de gestión visión empresarial, del cual es propietaria Pensemos Cía Ltda. y tiene consultores e implementadores del sistema, todos estos elementos diseñados, y asegurar el manejo del cambio cultural dentro de la organización, solo así, este trabajo cumplirá su misión “alinearse a todo Pensemos en una estrategia que la conduzca al éxito deseado”.
- ✓ Para el buen desarrollo de la ejecución de la estrategia, es fundamental promover la participación de cada uno de los colaboradores de la empresa, para esto, se debe diseñar y ejecutar un plan de comunicación organizacional orientado hacia sensibilizar y alinear al personal con las definiciones estratégicas.
- ✓ Es importante que la organización gestione e integre el conocimiento que se genera en cada una de sus líneas de negocio con el objetivo de generar sinergias entre las diferentes áreas de conocimiento.
- ✓ La organización deberá crear una cultura de administración de presupuestos en cada una de las líneas de negocio.
- ✓ La primera actividad del departamento de planeación será la descomponer el presupuesto anualizado presentado, en una programación mensual de acuerdo a las prioridades de inversión que se establezcan.
- ✓ La línea de negocio “Software especializado” deberá hacer una alianza con su principal proveedor para aprovechar oportunidades en el mercado latinoamericano.
- ✓ Implementar el BSC para la organización en el software Visión Empresarial

BIBLIOGRAFÍA

AGENDA DE CONECTIVIDAD Estudio de Caracterización Sector del Software 2.002. (Lanzamiento en Julio de 2002) – Agenda de Conectividad – DANE.

ALEXANDER, Alberto G. Medición de la satisfacción del cliente; camino a la eficacia. Centrum. Pontificia Universidad Católica de Perú. 2005.

BAENA, Ernesto. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Scientia et Technica Año IX, No 23, Diciembre 2003. UTP. ISSN 0122-1701.

BELTRAN, José. Indicadores de Gestión, herramienta para lograr la competitividad. 2002.

BERTEL, María Fernanda y OVIEDO, Diana María. Diseño de un sistema de control de gestión en Sonolux S.A. para los procesos de la cadena de valor y definición de las características de organización requeridas. Pontificia Universidad Javeriana, Enero de 1999.

BSA. Tendencias en piratería de Software, BSA-2002

BUSINESS NEWS AMERICA. Resumen anual 2005 de Tecnologías de la Información. www.Bnamericas.com

CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. Factores determinantes de la productividad y el crecimiento económico de Colombia. Centro Nacional de Productividad. Cali enero de 2005.

GARRIDO, Santiago. Dirección estratégica, Editorial Mc Graw Hill. 2003

GOODSTEIN, Leonard D., Planeación estratégica aplicada, Editorial Mc Graw Hill. 1998.

GRUPO KAIZEN. Alineamiento Estratégico. Grupo Kaizen. Costa Rica. www.grupokaizen.com

FERNÁNDEZ, Ignacio. BAEZA, Ricardo. Tendencias de la psicología contemporánea. El psicólogo organizacional como gestor de compensaciones. Universidad Adolfo Ibáñez. Santiago de Chile. Abril 2002.

HAMEL, Gary. Liderando la revolución. Harvard Business School press. Grupo editorial norma. 2000

HAX, Arnoldo. Proyecto Delta. Grupo editorial norma. 2003.

ICEX. El sector del software en Colombia. Oficina económica y comercial de la Embajada de España en Bogotá. Febrero 2006.

KAPLAN, Roberts. Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000. 2004.

KAPLAN, R. y NORTON, D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard. University Press, 1996.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, Barcelona. 2001.

KHADEM, Riaz. Alineación total, Editorial norma. 2003

KOTLER, Philip. Dirección de marketing. Edición milenio.2000.

KOTLER, Philip. El marketing de servicios profesionales. Edición Paidós empresa. 2004.

PUMAREJO, Johanna. Descripción del sector del software. Análisis de mercado. FEDESOFTE. www.fedesoft.com

MARKIDES, Constantinos. En la estrategia está el éxito, harvard Business School press. Grupo editorial norma. 2000

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PRODUCCIÓN. Documentos de Proargentina. Software / América Latina. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, Secretaría de Industria y Comercio y Pymes, Ministerio de Economía y Producción, República Argentina. Enero 2005.

REYNOSO, Alvaro. Alineamiento estratégico. La eliminación de la teoría de la conspiración. Grupo Kaizen. www.grupokaizen.com

REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS, Septiembre de 1999, IESE. Nuevas herramientas de Control, Antonio Dávila.

SANZ, Jaime. Guía para la Gestión basada en procesos. Instituto Andaluz de Tecnología. Imprenta Berekintza

SENA. Estudio de caracterización del Área Teleinformática Acuc –Sena 2000.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Octava Edición. Panamericana Editorial Ltda. – 3R Editores. Febrero 2003.

SOLLEIRO, J. L. (1997). Una aproximación de política tecnológica para las pequeñas y medianas empresas frente a la apertura comercial. México: UNAMANIERM- AMTEC.

STEINER, George A. y MINER, John B., Management Policy and Strategy. Nueva York: Macmillan, 1977.

TREACY, Michel. Disciplina de los líderes del mercado.

UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR. Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario. Patagonia Impresores Ltda.. Viña del Mar – Chile. Noviembre 2005.

WITSA. Digital Planet 2002. The global information economy. WITSA.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta Satisfacción Del Cliente

1. ENCUESTA PRODUCTO DE CONSULTORÍA

La satisfacción del cliente es nuestra principal motivación, por esta razón hemos implementado un sistema de gestión de la calidad que asegura que toda la organización trabaja siguiendo las directrices, procedimientos y guías, en procesos repetibles, eficientes, medibles y adecuados, con resultados predecibles, por eso es que todos los productos y servicios que ofrecemos son de excelente calidad y cumplen con los requisitos particulares de cada cliente.

Su opinión es muy importante para nuestro proceso de mejoramiento, por lo tanto lo invitamos a dar respuesta a los siguientes aspectos:

Cliente	
Software	
Fecha	

Nota: Si una pregunta no aplica, dejar en blanco la respuesta.

1. Satisfacción General.

La satisfacción que el Servicio de Consultoría ha proyectado es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

La satisfacción que el Servicio de Soporte y Garantía ha proyectado es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

En general la imagen proyectada por la empresa es:

- Muy desfavorable
 Algo desfavorable
 Indiferente
 Algo favorable
 Muy favorable

Por qué?

2. Servicio de consultoría.

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia de incluir en un proyecto de consultoría en software a la medida los atributos presentados a continuación y el grado de satisfacción de la consultoría brindada por nuestra empresa:

Atributo	Importancia	Satisfacción
Metodología		
Liderazgo de proyecto		
Especificación de requerimientos		
Diseño de soluciones		
Desarrollo de soluciones		
Afinamiento y aseguramiento de la calidad de la información		
Control de Calidad		
Administración del cambio		

Nota: Si el proyecto de consultoría no incluyó algunos de los atributos, registrar N/A.

Evalúe de 1 a 10 puntos el grado de conocimiento que usualmente necesita su organización del equipo consultor y el grado de satisfacción brindada por la consultoría:

Conocimiento general	Importancia	Satisfacción
Especialistas en el sistema especializado		
Programadores en el sistema especializado		
Programador de aplicaciones de oficina		
Programadores WEB.		
Programadores en Base de datos		
Administradores de Base de Datos		

Nota: Si el proyecto de consultoría no incluyó algunos de los atributos, registrar N/A.

El tiempo que duró la implementación del proyecto fue:

- Demasiado tiempo
 Aceptable
 Se cumplió los objetivos Antes de lo previsto

Por qué?

Que otro servicio y/o actividad agregaría a nuestra consultoría:

3. Uso, divulgación y beneficios de la solución.

¿Con qué frecuencia está utilizando el Software Implementado?

- Nunca
 Diario
 Semanal
 Quincenal
 Mensual

Por qué?

¿Ha promovido el uso del software implementado entre el personal de la empresa?

- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Usualmente
 Continuamente

¿Qué tipo de mecanismos ha utilizado para promover el uso entre el personal de la empresa?

¿El software implementado ha sido una herramienta que utiliza para la toma de decisiones en su empresa?

- Nunca Muy pocas veces Algunas veces Usualmente Indispensable

Por qué?

¿Cuáles han sido los principales aportes y beneficios que el software le ha dado a su empresa?

¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha tenido en el uso de la aplicación?

¿Cuáles considera que han sido las principales causas de los inconvenientes listados anteriormente en el uso de la aplicación?

¿Cuáles han sido las medidas adoptadas para dar solución a los inconvenientes presentados en el uso de la aplicación?

4. Características del producto implementado.

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia que da usted a una aplicación de negocio y el grado de satisfacción de las siguientes características:

Característica	Importancia	Satisfacción
Integración con sistemas externos		
Funcionalidad específica		
Facilidad de configuración		
Facilidad de uso a nivel de usuario		
Tiempo de respuesta		
Seguridad		
Auditoría		

Que otras características y/o módulos agregaría a nuestra solución:

5. Servicio al cliente.

¿Ha tenido que recurrir al servicio de Soporte de PENSEMOS CIA LTDA para dar respuesta a los inconvenientes que se han presentado en el uso de la aplicación?

- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Usualmente
 Continuamente

¿Ha tenido que recurrir al servicio de Soporte de interno para dar respuesta a los inconvenientes que se han presentado en el uso de la aplicación?

- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Usualmente
 Continuamente

¿Evalúe de 1 a 10 la razón por la cual ha necesitado el servicio de soporte y evalúe el grado de satisfacción?

Razón	Uso	Satisfacción
Uso de la herramienta		
Asesoría funcional		
Asesoría en el modelo de negocio implementado		
Actualización nueva versión de la herramienta		
Errores presentados en la herramienta		

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia y el grado de satisfacción de las siguientes característica:

Característica	Importancia	Satisfacción
Tiempo de respuesta a las solicitudes		
Visitas de seguimiento post-venta		
Disponibilidad 24 horas		
Disponibilidad sábados y domingos		

6. Enfoque del producto.

De acuerdo al siguiente cuadro, ¿que enfoque considera el más adecuado para sus necesidades?

	Enfoque 1	Enfoque 2	Enfoque 3
A las funcionalidades del producto/ servicio se adicionen especificaciones a la medida de cada cliente en particular , no necesariamente a las más comunes del mercado.	X		
Productos y servicios con las más recientes funcionalidades, van mas allá de las fronteras existentes, así no hayan sido adoptadas por la generalidad de las empresas.		X	
Productos y servicios confiables y estables, con funcionalidad estándar de acuerdo a las teorías mas aceptadas del mercado			X
Precio	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Normal

Probabilidad de fallas	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Bajo
Tiempo de implementación de solución	Mucho mas del normal	Mas Alto del Normal	Normal

Evalué de 1 a 10 el cada enfoque:

Enfoque	Importancia
Enfoque 1	
Enfoque 2	
Enfoque 3	

Por qué?

7. Sugerencias

¿Considera que los medios para expresar su opinión (Quejas, Reclamos y Sugerencias) con respecto a los productos y servicio son adecuados?

Con base en cada uno de los servicios recibidos, en que considera usted que Pensemos Compañía Ltda puede mejorar?

2. ENCUESTA PRODUCTO SOFTWARE ESPECIALIZADO

La satisfacción del cliente es nuestra principal motivación, por esta razón hemos implementado un sistema de gestión de la calidad que asegura que toda la organización trabaja siguiendo las directrices, procedimientos y guías, en procesos repetibles, eficientes, medibles y adecuados, con resultados predecibles, por eso es que todos los productos y servicios que ofrecemos son de excelente calidad y cumplen con los requisitos particulares de cada cliente.

Su opinión es muy importante para nuestro proceso de mejoramiento, por lo tanto lo invitamos a dar respuesta a los siguientes aspectos:

Cliente	
Versión Software	
Fecha	

Nota: Si una pregunta no aplica, dejar en blanco la respuesta.

1. Satisfacción General.

La satisfacción que el producto Visión Empresarial ha proyectado es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

La satisfacción que el del Servicio de Consultoría ha proyectado es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

La satisfacción que el Servicio de soporte ha proyectado es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

En general la imagen proyectada por la empresa es:

- Muy desfavorable Algo desfavorable Indiferente Algo favorable Muy favorable

Por qué?

2. Servicio de consultoría.

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia de incluir en un proyecto de Balanced Scorecard los atributos presentados a continuación y el grado de satisfacción de la consultoría brindada por nuestra empresa:

Atributo	Importancia	Satisfacción
Metodología		
Diseño (re-diseño) de la planeación estratégica		
Ajustes a la planeación estratégica		
Consultoría en Balanced Scorecard		
Consultoría en implementación (Configuración)		
Afinamiento y aseguramiento de la calidad de la información		
Administración del cambio		

Nota: Si el proyecto de consultoría no incluyó algunos de los atributos, registrar N/A.

Evalúe de 1 a 10 puntos el grado de conocimiento que necesitaría el equipo consultor en los temas planteados a continuación y el grado de satisfacción brindada por la consultoría:

Conocimiento general	Importancia	Satisfacción
Conocimiento y experiencia en la metodología		
Conocimiento y experiencia en procesos gerenciales y administrativos.		
Conocimiento y experiencia del sector.		
Conocimiento y experiencia en Gerencia de Proyectos.		

Nota: Si el proyecto de consultoría no incluyó algunos de los atributos, registrar N/A.

Evalúe de 1 a 10 puntos el grado de conocimiento y experiencia que necesitaría un consultor de Balanced scorecard en los temas planteados a continuación y el grado de satisfacción brindada por la consultoría:

Conocimiento en procesos administrativos		
Experiencia Financiera		
Experiencia Marketing		
Experiencia en Procesos		
Experiencia en Recurso Humano		

El tiempo que duró la implementación del proyecto fue:

- Demasiado tiempo
 Aceptable
 Se cumplió los objetivos Antes de lo previsto

Por qué?

Que otro servicio y/o actividad agregaría a nuestra consultoría:

3. Uso, divulgación y beneficios de la solución.

¿Con qué frecuencia está utilizando el Software de Visión Empresarial - VE?

- Nunca
 Diario
 Semanal
 Quincenal
 Mensual

Por qué?

¿Ha promovido el uso de VE entre el personal de la empresa?

- Nunca Muy pocas veces Algunas veces Usualmente Continuamente

¿Qué tipo de mecanismos ha utilizado para promover el uso de VE entre el personal de la empresa?

¿VE ha sido una herramienta que utiliza para la toma de decisiones en su empresa?

- Nunca Muy pocas veces Algunas veces Usualmente Indispensable

Por qué?

¿Cuáles han sido los principales aportes y beneficios que VE le ha dado a su empresa?

¿Cuáles han sido los principales inconvenientes que ha tenido en el uso de VE?

¿Cuáles considera que han sido las principales causas de los inconvenientes listados anteriormente en el uso de VE?

¿Cuáles han sido las medidas adoptadas para dar solución a los inconvenientes presentados en el uso de VE?

4. Características del producto Visión Empresarial

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia en una aplicación de BSC y el grado de satisfacción de las siguientes características:

Característica	Importancia	Satisfacción
Integración con sistemas externos		
Funcionalidad de BSC		
Facilidad de configuración		
Facilidad de uso a nivel de usuario		
Tiempo de respuesta		

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia y el grado de satisfacción de los siguientes atributos:

Atributo	Importancia	Satisfacción
Funcionalidad – Seguimiento y análisis		
Seguimiento y análisis a través de mapas estratégicos.		
Seguimiento y análisis a través de tablero de control.		
Seguimiento y análisis a través de reportes personalizados.		
Seguimiento y análisis a través de presentaciones.		
Seguimiento y análisis a través de árboles de consulta.		

Seguimiento y análisis a través de consultas OLAP		
Seguimiento y análisis a través de Planes de acción		
Simulación y proyección de datos		
Funcionalidad - Otros		
Documentar la estrategia		
Envío de correos de alerta		
Portal estratégico		
Página de mis responsabilidades		
Aplicación basada en Web		
Scorecard en cascada (corporativo y áreas funcionales)		
Configuración del sistema		
Configuración masiva a través e Excel		
Configuración manual a través de pantallas del sistema		
Facilidad configuración del BSC		
Facilidad configuración de Planes		
Integración de datos		
Captura automática de datos ODBC		
Captura manual de datos		
Captura de datos vía Internet		

Que otras características y/o módulos agregaría a nuestra solución:

5. Servicio al cliente.

¿Ha tenido que recurrir al servicio de Soporte de PENSEMOS CIA LTDA para dar respuesta a los inconvenientes que se han presentado en el uso de VE?

- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Usualmente
 Continuamente

¿Evalúe de 1 a 10 la razón por la cual ha necesitado el servicio de soporte y evalúe el grado de satisfacción?

Razón	Uso	Satisfacción
Uso de la herramienta		
Asesoría en Balanced scorecard		
Asesoría en el modelo BSC configurado		
Actualización nueva versión de la herramienta		
Errores presentados en la herramienta		

Evalúe de 1 a 10 puntos la importancia y el grado de satisfacción de las siguientes característica:

Característica	Importancia	Satisfacción
Tiempo de respuesta a las solicitudes		
Visitas de seguimiento post-venta		
Disponibilidad 24 horas		
Disponibilidad sábados y domingos		

6. Enfoque del producto.

De acuerdo al siguiente cuadro, ¿que enfoque considera el más adecuado para sus necesidades?

	Enfoque 1	Enfoque 2	Enfoque 3
A las funcionalidades del producto/ servicio se adicionen especificaciones a la medida de cada cliente en particular , no necesariamente a las más comunes del mercado.	X		
Productos y servicios con las más recientes funcionalidades, van mas allá de las fronteras existentes, así no hayan sido adoptadas por la generalidad de las empresas.		X	
Productos y servicios confiables y estables, con funcionalidad estándar de acuerdo a las teorías mas aceptadas del mercado			X
Precio	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Normal
Probabilidad de fallas	Mas Alto del normal	Mas Alto del normal	Bajo
Tiempo de implementación de solución	Mucho mas Alto del normal	Mas Alto del Normal	Normal

Evalué de 1 a 10 el cada enfoque:

Enfoque	Importancia
Enfoque 1	
Enfoque 2	
Enfoque 3	

Por qué?

7. Sugerencias

¿Considera que los medios para expresar su opinión (Quejas, Reclamos y Sugerencias) con respecto a los productos y servicio son adecuados?

Con base en cada uno de los servicios recibidos, en que considera usted que Pensemos Compañía Ltda puede mejorar?

Anexo B. Encuesta Cultura Organizacional

INSTRUCCIONES

Por favor conteste la pregunta que encuentra en cada renglón haciendo un círculo alrededor del número que mejor describe su opinión. Utilice un lápiz para diligenciar el formulario. Dado el caso de que cometa un error, bórralo completamente, no lo tache.

EJEMPLO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Me gusta lo que representa esta organización	1	2	3	4	5

Algunas preguntas son simplemente de SI o NO, mientras otras utilizan una escala un poco distinta a la del ejemplo. Si usted no tiene la información suficiente para responder una pregunta, déjela en blanco.

SECCIÓN 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO					
1. Por favor indique qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque la opción que mejor describa su opinión.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Siento que en la organización se respetan las diversas opiniones y nunca se transgrede la dignidad del individuo.	1	2	3	4	5
b. Creo que en la organización se mantiene una coherencia entre lo que dice y se hace.	1	2	3	4	5
c. Siento que la organización busca que el personal mantenga un equilibrio entre lo personal y lo profesional	1	2	3	4	5
d. Creo que la organización busca permanentemente que los trabajos sean de buena calidad y efectividad.	1	2	3	4	5
e. Creo que todos los esfuerzos que hoy hace la organización la encaminan a ser una empresa de clase mundial.	1	2	3	4	5
f. Creo que todos los productos y servicios que la empresa entrega a sus clientes están enfocados hacia generarle valor	1	2	3	4	5

SECCIÓN 2. ACTITUDES					
2. Por favor indique qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque la opción que mejor describa su opinión.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
g. Me siento como "parte de una familia" en la empresa	1	2	3	4	5
h. He dado mucho de mí a esta empresa y no me sentiría feliz cambiarla por otra organización	1	2	3	4	5
i. Siento que tengo lazos fuertes con esta organización	1	2	3	4	5
j. Creo que esta organización merece mi lealtad.	1	2	3	4	5
k. Estoy orgulloso de trabajar para esta organización	1	2	3	4	5
l. Si tuviera oportunidades de trabajo similares a la de esta empresa, NO consideraría la oportunidad de retirarme.	1	2	3	4	5
m. Cuando esta organización tiene problemas, pienso en ellos como si fueran mis propios problemas	1	2	3	4	5

SECCIÓN 32. COMPORTAMIENTOS RELACIONADOS CON SU TRABAJO					
3. Por favor indique qué tan de acuerdo esta con cada una de las siguientes afirmaciones. Marque la opción que mejor describa su opinión.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Deseo estar trabajando para la empresa dentro de 2 años	1	2	3	4	5
b. Deseo estar trabajando para la empresa dentro de 5 años	1	2	3	4	5
c. Deseo estar trabajando para la empresa dentro de 10 años	1	2	3	4	5
d. Con frecuencia hago cosas en el trabajo que están más allá de mi deber	1	2	3	4	5
e. Me alegra recomendar a esta organización como un buen sitio para trabajar	1	2	3	4	5
f. En esta organización me siento muy motivado para hacer mi trabajo bien	1	2	3	4	5

SECCIÓN 4. PREGUNTAS SOBRE SU TRABAJO					
3. Por favor conteste las siguientes preguntas desde su perspectiva o experiencia como empleado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. En general, siento que esta organización trata a sus empleados con justicia.	1	2	3	4	5
b. Esta organización demuestra un innegable cuidado y preocupación por sus empleados.	1	2	3	4	5
c. Esta organización confía realmente en sus empleados.	1	2	3	4	5
d. En esta organización los empleados tienen los recursos que necesitan para hacer bien su trabajo.	1	2	3	4	5
e. En general, sé lo que tengo que hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5
f. Las ideas y sugerencias de los empleados son apreciadas en esta organización.	1	2	3	4	5
g. Realmente me siento realizado trabajando para esta organización.	1	2	3	4	5
h. En general, la información de la empresa es bien comunicada a los trabajadores.	1	2	3	4	5
i. En general, me gustan los deberes y actividades que conforman mi trabajo.	1	2	3	4	5
j. La reputación general de la empresa es excelente.	1	2	3	4	5

4.4.1 SECCIÓN 5. MÁS INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO

4. Justicia en el trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Creo que la paga que recibo por mi trabajo en esta organización es justa	1	2	3	4	5
b. En esta organización las políticas que afectan a los empleados son justas	1	2	3	4	5
c. La forma como se aplican las políticas que se refieren a los empleados es honesta y justa	1	2	3	4	5
d. Las evaluaciones de mi desempeño en el trabajo se hacen con justicia	1	2	3	4	5
e. Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan	1	2	3	4	5

5. Preocupación por los empleados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. En el trabajo, a menudo mis superiores me preguntan cómo estoy	1	2	3	4	5
b. En el trabajo, a menudo mis compañeros me pregunta cómo estoy	1	2	3	4	5
c. Esta organización me ayudaría en caso de tener un problema personal	1	2	3	4	5
d. Esta organización tiene beneficios para familiares de los empleados	1	2	3	4	5
e. Mi superior se preocupa por saber cómo se siente la gente en el trabajo	1	2	3	4	5
e. Esta organización se preocupa por capacitar a los trabajadores para carreras a largo plazo y no sólo para el trabajo que realizan en este momento	1	2	3	4	5
f. Actualmente las capacitaciones que me han brindado están orientadas a mis necesidades	1	2	3	4	5

6. Confianza en los empleados	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Yo tengo autonomía para el manejo de mi tiempo en el trabajo	1	2	3	4	5
b. Yo tengo autonomía sobre los recursos que uso en el trabajo	1	2	3	4	5
c. Esta organización me da la libertad de tomar mis propias decisiones en el trabajo	1	2	3	4	5
d. Los empleados son motivados a desarrollar nuevas formas de hacer el trabajo	1	2	3	4	5
e. En esta organización se me confía información que no está disponible al público en general	1	2	3	4	5
f. Esta organización confía en que uso los recursos de la compañía apropiadamente	1	2	3	4	5

7. Recursos para realizar el trabajo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. La empresa da suficiente entrenamiento y oportunidades para desarrollar correctamente el trabajo	1	2	3	4	5

b. A los empleados se les da suficiente tiempo para realizar sus labores	1	2	3	4	5
c. Esta organización provee a sus empleados con los equipos y las herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5
d. Esta organización asigna el número correcto de personas para la realización de cada trabajo.	1	2	3	4	5

8. Claridad en funciones	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Mis superiores me dejan en claro lo que esperan de mi trabajo	1	2	3	4	5
b. Tengo una descripción de mis labores que facilita mi trabajo del día a día	1	2	3	4	5
c. Casi nunca recibo órdenes equivocadas o contrarias sobre lo que tengo que hacer	1	2	3	4	5
d. Se me han dado metas a corto plazo bien definidas para cumplir en mi trabajo	1	2	3	4	5

9. Aprecio por ideas e iniciativas del empleado	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. La empresa tiene un proceso por el cual puede recibir ideas y sugerencias de los empleados	1	2	3	4	5
b. A menudo esta organización pide ideas a los empleados	1	2	3	4	5
c. En esta organización las ideas de los empleados son puestas en práctica	1	2	3	4	5
d. En esta organización se hace un reconocimiento a las personas que proponen buenas ideas	1	2	3	4	5

10. Sentimiento de logro	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Mi superior me retroalimenta de manera útil acerca de la forma cómo estoy haciendo mi trabajo	1	2	3	4	5
b. Cuando trabajo en equipo con otras personas las retroalimenta de manera útil acerca de la forma cómo están haciendo el trabajo	1	2	3	4	5

c. Tengo la capacitación para ser eficiente en mi trabajo	1	2	3	4	5
d. Soy capaz de superar la mayoría de los retos que mi trabajo impone	1	2	3	4	5
e. Cuando hago un buen trabajo me lo dicen las personas con quienes trabajo	1	2	3	4	5
f. Cuando un compañero hace un buen trabajo se lo hago saber.	1	2	3	4	5
g. Cuando tengo logros en el trabajo la gente los nota	1	2	3	4	5
h. Esta organización hace un esfuerzo real para dar un reconocimiento público a mis logros	1	2	3	4	5

11. Información acerca de la organización	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Recibo la información que necesito sobre esta organización	1	2	3	4	5
b. La forma como se comunica la empresa tiene en cuenta los sentimientos de los empleados	1	2	3	4	5
c. Hay coherencia entre lo que la empresa comunica y lo que hace	1	2	3	4	5
d. La información es oportuna	1	2	3	4	5

12. Satisfacción con el día a día	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Mi trabajo me da oportunidad de crecer y superarme	1	2	3	4	5
b. Mi trabajo es desafiante - en el buen sentido -	1	2	3	4	5
c. Hay una buena relación entre mi trabajo y mis habilidades	1	2	3	4	5
d. Estoy satisfecho con las condiciones materiales del lugar donde hago mi trabajo	1	2	3	4	5
e. Hay una buena atmósfera de trabajo entre los compañeros de trabajo en el día a día	1	2	3	4	5
f. Hay una buena relación de trabajo con mis superiores	1	2	3	4	5

1.1.1..1 SECCIÓN 6. OTRAS OPINIONES GENERALES SOBRE LA EMPRESA					
1.1.1..2 Para contestar las preguntas de esta sección use su propia experiencia acerca de sus percepciones y actitudes hacia la organización. Si usted piensa que no tiene la información suficiente para contestar una pregunta, déjela en blanco.					
12. Por favor conteste las siguientes preguntas marcando la opción que mejor describa sus sentimientos.	Una de las mejores compañías	Mejor que la mayoría de compañías	Igual que la mayoría de compañías	No es tan buena como otras compañías	Una de las peores compañías
Cómo describiría la reputación general de la empresa	1	2	3	4	5

13. Por favor marque la opción que mejor describa a la empresa acerca de lo siguiente:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
a. Es un líder en el sector económico en el que se encuentra	1	2	3	4	5
b. Ofrece productos y servicios de alta calidad	1	2	3	4	5
c. Está enfocada hacia el cliente	1	2	3	4	5
d. Está incentivando y haciendo buenas cosas por su comunidad	1	2	3	4	5
e. Tiene un equipo directivo capaz	1	2	3	4	5
f. Es una empresa financieramente sólida	1	2	3	4	5
g. Tiene un excelente ambiente de trabajo para sus empleados	1	2	3	4	5

14. Por favor indique qué tan de acuerdo esta con la siguiente afirmación.	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No Sé
La empresa es un negocio muy bien manejado	1	2	3	4	5	9

15. Teniendo en cuenta su propia experiencia como lo que ha leído o escuchado	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
Cómo califica la calidad general de la empresa	1	2	3	4	5

Hemos estado conversando sobre las condiciones de trabajo en esta organización. A través del formulario (Sección 4) hemos mencionado varios factores de trabajo. Ahora queremos que nos ayude a calificar la influencia que tiene cada uno de ellos sobre los sentimientos que usted tiene acerca de su compañía. La idea es: si usted tiene 100 puntos y los reparte entre los factores, dándole más puntos a los que más lo influyen, ¿Cómo los distribuiría? Recuerde que si hay factores que no lo influyen los puede dejar sin puntos.

FACTORES DEL TRABAJO	Influencia en su sentimiento hacia la organización
a. Justicia en el trabajo	
b. Preocupación por los empleados	

c. Confianza en los empleados	
d. Recursos para realizar el trabajo	
e. Claridad en las funciones	
f. Aprecio por ideas e iniciativas del empleado	
g. Sentimiento de logro	
h. Información acerca de la organización	
i. Satisfacción con el trabajo del día a día	
j. Reputación general de la compañía	
¿La suma de los puntos le da igual a 100?	100

1.1.1.2.1 SECCIÓN 7. PREGUNTAS ESPECIALES
Las siguientes preguntas nos ayudarán para clasificar los resultados en tendencias generales. Su respuesta no será utilizada para identificarlo/la. Sus respuestas son completamente confidenciales. Por favor sólo seleccione una opción por pregunta.

16. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta organización?

Menos de un año	1	Entre 4 y 6 años	3
Entre 1 y 3 años	2	7 años y más	4

17. Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	Importancia
Me siento más cómodo haciendo actividades con una alta interacción con el cliente. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	
Me siento más cómodo haciendo actividades en un equipo de investigación y desarrollo de nuevos productos/servicios..	

18. Lea las tres situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	Importancia
Me siento cómodo cuando entrego productos y/o servicios estandarizados y de muy alta fiabilidad a los clientes.	
Me siento cómodo haciendo trabajos con muchas innovaciones donde tenga que investigar y dedicar mucho tiempo a adquirir y aplicar los conocimientos.	
Me gusta hacer productos a la medida de cada cliente, satisfacerlos de acuerdo a todos sus requerimientos particulares.	

19. Lea las tres situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	Importancia
Me gusta mucho estudiar a fondo el negocio del cliente, entender su operación y fabricar productos que satisfagan sus propias necesidades.	
Me gusta mucho estudiar las últimas tecnologías y metodologías que van saliendo y fabricar productos y servicios para aquellos clientes que van a la vanguardia	
Me gusta mucho estudiar las necesidades de un gran conjunto de clientes y fabricar productos que satisfagan las necesidades de dicho segmento.	

20. Lea las dos situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	Importancia
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías que han sido probadas y aceptadas por el mercado,	
Me siento cómodo cuando incorporo herramientas y metodologías novedosas, así no exista evidencia suficiente de su efectividad.	

21. Lea las tres situaciones y evalúe de 1 a 10 el grado de importancia para usted. En lo posible no le de el mismo puntaje a dos situaciones diferentes.	Importancia
Me siento cómodo haciendo mis actividades y sacar algo de tiempo para detectar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	
Me siento cómodo concentrado en mis actividades y prefiero que la búsqueda de oportunidades este totalmente centralizado en el área destinada para tal.	
Necesitaría incentivos por parte de la empresa para dedicar tiempo a esta actividad.	

ANEXO C. AUDITORIA INTERNA

1. ENCUESTA ADMINISTRATIVA

Funcionario	
Fecha	

1. ¿Se monitorea permanentemente el mercado laboral, para conocer la disponibilidad, salarios y competencias del recurso humano potencial?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presentar monitoreos realizados.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

2. ¿Está plenamente identificada la estructura organizacional de la empresa?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presente el organigrama/estructura de la empresa?				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

3. ¿Se tiene un procedimiento claramente definido para la selección del personal?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presentar selección de las últimas dos personas contratadas.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

4. ¿Se tiene un programa de inducción claramente definido para el personal nuevo?

Capacidad	Gerencial : Organización
-----------	--------------------------

Evidencia	Presentar proceso de inducción				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

5. ¿El personal conoce con claridad sus funciones/responsabilidades?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presente el manual de funciones y responsabilidades. Llame a dos miembros de la organización y pregunte sus funciones y responsabilidades. Verifique consistencia.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

6. ¿Se mide el desempeño de cada funcionario de la organización?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente la medición del desempeño del personal del año anterior				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

7. ¿Se mide periódicamente la motivación del personal?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente la última medición realizada.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

8. ¿Se tiene plenamente identificado el nivel de sueldo de la organización con respecto a empresas similares y competidores?

Capacidad	Talento Humano, Competitiva				
Evidencia	Presente el último análisis realizado. Verificar el comparativo con empresas similares y con la competencia.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

9. ¿Se tiene un plan de carrera para cada miembro de la organización??

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente el plan de carrera actual.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

10. ¿ha medido la cultura organizacional?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente la última medición realizada.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

11. ¿Se tiene claramente identificado las brechas de competencia/capacitación/habilidades del personal, con respecto a la competencia/capacitación/habilidades necesaria para cumplir los objetivos organizacionales ?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia

		instrumentando			total
Observación					

12. ¿Se tiene un procedimiento para la selección de proveedores?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Presente la última selección realizada.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

13. ¿La organización realiza evaluación de proveedores?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Presente el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

14. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

15. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

16. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

17. ¿Se tienen funciones específicas para la prevención del riesgo y salud ocupacional?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presente el manual de funciones y responsabilidades donde se identifiquen estas funciones.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

18. ¿Se tienen indicadores/metras para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el indice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total

		está instrumentando	hay evidencia	parcial	evidencia total
Observación					

19. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

20. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

21. ¿ Se utilizan herramientas tecnológicas para proyectar y optimizar las actividades administrativas

Capacidad	Tecnología.				
Evidencia	Herramienta tecnológica				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

2. ENCUESTA COMERCIAL Y MARKETING

Funcionario	
Fecha	

22. ¿ La empresa identifica segmentos de mercado para cada una de sus líneas de negocio?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Presente segmentación de mercado. Verificar existan criterios para realizar la segmentación.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

23. ¿ La empresa identifica el público objetivo para cada una de sus líneas de negocio?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Presente selección del público objetivo. Para este año cual es el mercado meta?				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

24. ¿Se tiene identificado las características de sus clientes principales?

Capacidad	Organización, Competitiva				
Evidencia	Presente características del proceso de compra, gustos y preferencias (precio, calidad, funcionalidad, etc), factores críticos de éxito del segmento objetivo.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia

		instrumentando			total
Observación					

25. ¿Se aplican técnicas administrativas formales para detectar gustos del consumidor/segmentación??

Capacidad	Organización				
Evidencia	Procedimiento vs última aplicación.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

26. ¿Se tiene una base de datos con información clave de los clientes actuales y potenciales?

Capacidad	Organización, Competitiva				
Evidencia	Presente base de datos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

27. ¿Se tiene identificado los competidores principales?

Capacidad	Organización, Competitiva				
Evidencia	Presente listado de competidores por línea de negocio.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

28. ¿Se conoce la posición de la empresa y los competidores en los factores críticos de éxito?

Capacidad	Competitiva				
Evidencia	Presente el comparativo de los factores críticos de éxito del segmento (empresa vs competidores)				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

29. ¿Se conoce cuáles son los atributos de sus productos que más valoran sus clientes, y cual es la posición suya y la de la competencia?

Capacidad	Competitiva				
Evidencia	Presente el comparativo de los atributos principales (funcionales, precio, servicio) de sus productos y servicios (valoración cliente, empresa, competidores)				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

30. ¿ Se mide la participación del segmento de mercado?

Capacidad	Competitiva.				
Evidencia	Valor del indicador ultimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

31. ¿Se conocen las estrategias de la competencia (publicidad, estrategia de venta, etc?)

Capacidad	Competitiva
Evidencia	Presente el último análisis realizado.

Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

32. ¿Se tiene indentificado las principales debilidades / Fortalezas de la competencia?

Capacidad	Competitiva				
Evidencia	Presente el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

33. ¿ La empresa ha establecido una promesa de valor hacia el cliente?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Promesa de valor				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

34. ¿ El precio del producto se define con base en la competitividad del producto y los precios del mercado?

Capacidad	Planeación, Competitividad				
Evidencia	Análisis de precio				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

35. ¿ La empresa establece objetivos de ventas?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Objetivos de venta por cada línea de negocio del año actual				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

36. ¿ Los objetivos de ventas satisfacen la meta global de la organización de acuerdo a su planeación estratégica (misión, presupuesto areas)?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Análisis de cumplimiento metas globales				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

37. ¿ La empresa mide las ventas potenciales proyectadas de acuerdo a los clientes en las fases del ciclo de ventas?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Verificar cálculo.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

38. ¿ La empresa hace seguimiento a los objetivos de ventas?

Capacidad	Control.
-----------	----------

Evidencia	Indice de cumplimiento de los objetivos de venta				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

39. ¿ La empresa define las ventas como función de la publicidad, nro Vendedores Capacitados, Precio y atributos competitivos del producto?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Presentar metodo de cálculo				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

40. ¿ La empresa identifica y hace seguimiento ventas por vendedor / canal de distribución?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Valor ventas por vendedor				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

41. ¿ La empresa identifica y hace seguimiento al margen de contribución de cada vendedor (ingresos anuales – CostosDirectos)?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Valor Contribución por vendedor				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total

Observación	
-------------	--

42. ¿ La empresa tiene identificado la cantidad total de fuerza de ventas necesaria para lograr los objetivos de ventas?

Capacidad	Organización, Planeación.				
Evidencia	Cálculo de Nro de vendedores necesarios				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

43. ¿ La empresa tiene procedimientos/criterios para seleccionar la fuerza de ventas/distribuidores?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Procedimiento. Verificar última selección.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

44. ¿ La empresa tiene procedimientos/criterios para seleccionar la formación de la fuerza de ventas/distribuidores?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Procedimiento. Verificar última selección.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

45. ¿ La empresa tiene procedimientos/criterios para motivar la formación de la fuerza de ventas/distribuidores?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Procedimiento. Verificar última selección.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

46. ¿ La empresa tiene procedimientos/criterios para motivar la evaluación de la fuerza de ventas/distribuidores?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Procedimiento. Verificar última selección.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

47. ¿ La empresa ha definido un ciclo de ventas y le hace seguimiento?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Ciclo de ventas. Seguimiento.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

48. ¿ Se utilizan herramientas tecnologicas para proyectar y optimizar las actividades comercial/marketing/distribucion

Capacidad	Tecnología.				
Evidencia	Herramienta tecnológica				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total

		está instrumentando	hay evidencia	parcial	evidencia total
Observación					

49. ¿ La empresa mantiene documentación de todo el proceso legal con cada cliente?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Contratos últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

50. ¿ Se mide la rentabilidad por producto, cliente, mercado?

Capacidad	Competitividad				
Evidencia	Resultado de los indicadores				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

51. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

52. ¿El responsable del área es un profesional y/o especialista en mercadeo/comercial?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique titulo en la hoja de vida.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

53. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

54. ¿Se tienen indicadores/metras para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el indice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

55. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.				

Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

56. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

3. ENCUESTA FINANCIERA

Funcionario	
Fecha	

57. ¿ Se realizan estudios económicos para decidir el desarrollo de proyectos de inversión?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Presente estudio económico del último proyecto de inversión aprobado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

58. ¿ La empresa evalúa financieramente las diferentes fuentes de recursos financieros para sus proyectos?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Presente el análisis realizado para la financiación del último proyecto de inversión.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

59. ¿La empresas calcula y hace seguimiento a razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Presente el seguimiento a algunos indicadores financieros que lleve la organización, verifique que esté actualizado a la fecha.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia

		instrumentando			total
Observación					

60. ¿Se tiene plenamente identificado el comportamiento de las razones financieras en comparación con la industria?

Capacidad	Competitividad				
Evidencia	Presente el comparativo respecto a los principales competidores de algunos indicadores financieros.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

61. ¿ Se elaboran proyecciones de salidas e ingresos de efectivo? (al menos 6 meses)

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique se tenga la proyección de ingresos y egresos seis meses a partir de la fecha de la encuesta.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

62. ¿Los registros legales (libros, registro de socios, escritura), se encuentran al día?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique se tengan estados financieros (al menos de prueba) del mes anterior.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

63. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

64. ¿El responsable del área es un profesional y/o especialista en temas financieros?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique título en la hoja de vida.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

65. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

66. ¿Se tienen indicadores/metras para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el indice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se	<input type="checkbox"/> No se	<input type="checkbox"/> Se	<input type="checkbox"/> Se hace,	<input type="checkbox"/> Se

	hace	hace, pero se está instrumentando	hace, pero no hay evidencia	hay evidencia parcial	hace, evidencia total	hay
Observación						

67. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad					
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, evidencia total	Se hay
Observación						

68. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad					
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, evidencia total	Se hay
Observación						

69. ¿ Se utilizan herramientas tecnologicas para proyectar y optimizar las actividades financieras

Capacidad	Tecnología.					
Evidencia	Herramienta tecnológica					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, evidencia total	Se hay

		está instrumentando	hay evidencia	parcial	evidencia total
Observación					

4. ENCUESTA GERENCIAL

Funcionario	
Fecha	

70. ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de la visión en un sitio de acceso público, cuestione si todos los clientes internos / externos tienen acceso a esta información.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

71. ¿Se hace seguimiento a la visión? ¿Se tiene algún indicador de seguimiento de la visión?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de visión de los últimos 2 periodos. Verifique que los indicadores presentados midan el texto de la visión.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

72. ¿La compañía tiene una misión definida y divulgada?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de la misión en un sitio de acceso público, cuestione si todos los clientes internos / externos tienen acceso a esta información.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total

Observación	
-------------	--

73. ¿Se hace seguimiento a la misión? ¿Se tiene algún indicador de seguimiento de la misión?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de misión de los últimos 2 periodos. Verifique que los indicadores presentados midan el texto de la misión.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

74. ¿La compañía tiene objetivos/estrategias definidas para alcanzar la visión?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de los objetivos en un sitio de acceso público.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No tiene	<input type="checkbox"/> No tiene, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

75. ¿Se tiene plenamente identificado como los objetivos contribuyen a alcanzar la visión?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Verifique que la suma (conceptual) de los objetivos encaminen la organización a alcanzar la visión				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No tiene	<input type="checkbox"/> No tiene, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

76. ¿Se hace seguimiento a los objetivos y estrategias?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de objetivos/estrategias de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

77. ¿La compañía tiene planes estratégicos definidos?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente los planes definidos por la empresa. Verifique que sean estratégicos y que tengan identificado a que objetivo le esta contribuyendo.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

78. ¿Se hace seguimiento a los planes estratégicos?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Verificar la actualización del avance de los planes (y que sean los planes estratégicos anteriormente presentados)				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

79. ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presenta el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se	<input type="checkbox"/> No se	<input type="checkbox"/> Se	<input type="checkbox"/> Se hace,	<input type="checkbox"/> Se

	hace	hace, pero se está instrumentando	hace, pero no hay evidencia	hay evidencia parcial	hace, evidencia total	hay evidencia total
Observación						

80. ¿La organización identifica las fortalezas y debilidades de la organización?

Capacidad	Gerencial : Organización.					
Evidencia	Presenta el último análisis realizado.					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, evidencia total	<input type="checkbox"/> Se hace, evidencia total
Observación						

81. ¿Se cuenta con algún procedimiento conocido por todos los funcionarios de promoción y crecimiento dentro de la organización?

Capacidad	Gerencial : Organización.					
Evidencia	Presentar el proceso, y último personal promovido.					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, evidencia total	<input type="checkbox"/> Se tiene, evidencia total
Observación						

82. ¿Se cuenta con algún plan de incentivos para motivar el cumplimiento de objetivos?

Capacidad	Gerencial : Organización.					
Evidencia	Presentar plan de incentivos en área comercial y productiva que apliquen en la actualidad.					
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, evidencia total	<input type="checkbox"/> Se tiene, evidencia total

Observación	
-------------	--

83. ¿La organización identifica las ventajas competitivas de la organización, con las cuales se diferencia de la competencia?

Capacidad	Gerencial : Organización, Competitiva				
Evidencia	Presente el último análisis realizado. Verificar el comparativo con la competencia.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

84. ¿ Se dispone de un presupuesto para inversiones?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el presupuesto del 2006 para cada proceso/area funcional.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

85. ¿Se identifican claramente el cumplimiento de presupuestos vs lo realmente gastado/invertido?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el presupuesto del 2005 comparándolo con el realmente ejecutado. En reemplazo, presentar el ejecutado del año 2006.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

86. ¿Ha medido el beneficio generado por los productos/servicios a los clientes?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presente cifras que indiquen el beneficio económico que algún producto/servicio ha generado al cliente.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

87. ¿ Se utilizan herramientas tecnológicas para proyectar y optimizar las actividades gerenciales

Capacidad	Tecnología.				
Evidencia	Herramienta tecnológica				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

4. ENCUESTA GERENCIAL

Funcionario	
Fecha	

88. ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de la visión en un sitio de acceso público, cuestione si todos los clientes internos / externos tienen acceso a esta información.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

89. ¿Se hace seguimiento a la visión? ¿Se tiene algún indicador de seguimiento de la visión?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de visión de los últimos 2 periodos. Verifique que los indicadores presentados midan el texto de la visión.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

90. ¿La compañía tiene una misión definida y divulgada?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de la misión en un sitio de acceso público, cuestione si todos los clientes internos / externos tienen acceso a esta información.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

91. ¿Se hace seguimiento a la misión? ¿Se tiene algún indicador de seguimiento de la misión?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de misión de los últimos 2 periodos. Verifique que los indicadores presentados midan el texto de la misión.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

92. ¿La compañía tiene objetivos/estrategias definidas para alcanzar la visión?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el texto de los objetivos en un sitio de acceso público.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

93. ¿Se tiene plenamente identificado como los objetivos contribuyen a alcanzar la visión?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Verifique que la suma (conceptual) de los objetivos encaminen la organización a alcanzar la visión				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

94. ¿Se hace seguimiento a los objetivos y estrategias?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de objetivos/estrategias de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

95. ¿La compañía tiene planes estratégicos definidos?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente los planes definidos por la empresa. Verifique que sean estratégicos y que tengan identificado a que objetivo le esta contribuyendo.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

96. ¿Se hace seguimiento a los planes estratégicos?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Verificar la actualización del avance de los planes (y que sean los planes estratégicos anteriormente presentados)				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

97. ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presenta el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

98. ¿La organización identifica las fortalezas y debilidades de la organización?

Capacidad	Gerencial : Organización.				
Evidencia	Presenta el último análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

99. ¿Se cuenta con algún procedimiento conocido por todos los funcionarios de promoción y crecimiento dentro de la organización?

Capacidad	Gerencial : Organización.				
Evidencia	Presentar el proceso, y último personal promovido.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

100. ¿Se cuenta con algún plan de incentivos para motivar el cumplimiento de objetivos?

Capacidad	Gerencial : Organización.				
Evidencia	Presentar plan de incentivos en área comercial y productiva que apliquen en la actualidad.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

101. ¿La organización identifica las ventajas competitivas de la organización, con las cuales se diferencia de la competencia?

Capacidad	Gerencial : Organización, Competitiva				
Evidencia	Presente el último análisis realizado. Verificar el comparativo con la competencia.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

102. ¿ Se dispone de un presupuesto para inversiones?

Capacidad	Gerencial : Planeación				
Evidencia	Presente el presupuesto del 2006 para cada proceso/area funcional.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

103. ¿Se identifican claramente el cumplimiento de presupuestos vs lo realmente gastado/invertido?

Capacidad	Gerencial : Control				
Evidencia	Presente el presupuesto del 2005 comparándolo con el realmente ejecutado. En reemplazo, presentar el ejecutado del año 2006.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

104. ¿Ha medido el beneficio generado por los productos/servicios a los clientes?

Capacidad	Gerencial : Organización				
Evidencia	Presente cifras que indiquen el beneficio económico que algún producto/servicio ha generado al cliente.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

105. ¿ Se utilizan herramientas tecnológicas para proyectar y optimizar las actividades gerenciales

Capacidad	Tecnología.
Evidencia	Herramienta tecnológica

Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

5. ENCUESTA I&D

Funcionario	
Fecha	

106. ¿La organización tiene un procedimiento para captar y aprobar ideas de mejoramiento?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique el proceso. Que hayan registros en cada fase.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

107. ¿La organización convierte las ideas de mejoras sus productos en conceptos y los pone a prueba con una muestra de los usuarios (clientes)?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verificar un análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

108. ¿La organización hace un análisis beneficio/costo de las ideas seleccionadas?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verificar un análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

109. ¿ La organización realiza pruebas de mercado con las mejoras mas relevantes y nuevos productos?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verificar un análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

110. ¿ Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verificar un análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se conoce	<input type="checkbox"/> No se conoce, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se conoce, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia total
Observación					

111. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

112. ¿El responsable del área es un profesional y/o especialista en temas de investigación?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique titulo en la hoja de vida.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se dispone	<input type="checkbox"/> No se dispone, pero se está	<input type="checkbox"/> Se dispone, pero no hay	<input type="checkbox"/> Se dispone, hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se dispone, hay evidencia

		instrumentando	evidencia	parcial	total
Observación					

113. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

114. ¿Se tienen indicadores/metras para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el indice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

115. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

116. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

117. ¿ Se utilizan herramientas tecnológicas para proyectar y optimizar las actividades de investigación.

Capacidad	Tecnología.				
Evidencia	Herramienta tecnológica				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se utilizan	<input type="checkbox"/> No se utilizan, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se utilizan, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se utilizan, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se utilizan, hay evidencia total
Observación					

6. ENCUESTA PRODUCCIÓN

Funcionario	
Fecha	

118. ¿ El área de producción conoce la promesa de valor hacia el cliente definido por la organización?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Promesa de valor				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se conoce	<input type="checkbox"/> No se conoce, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se conoce, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia total
Observación					

119. ¿ Se ha identificado el modelo operativo (configuración de procesos) necesario para dar la propuesta de valor al cliente?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Análisis modelo operativo.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se ha identificado	<input type="checkbox"/> No se ha identificado, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se ha identificado, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se ha identificado, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se ha identificado, hay evidencia total
Observación					

120. ¿Los atributos del producto/servicio responden a necesidades detectadas y documentadas del mercado objetivo?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Análisis realizado.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se sabe	<input type="checkbox"/> No se sabe, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se sabe, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se sabe, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se sabe, hay evidencia total
Observación					

121. ¿La compañía tiene objetivos/estrategias definidas para el área de Producción?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Objetivos, estrategias.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tienen	<input type="checkbox"/> No se tienen, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tienen, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia total
Observación					

122. ¿La compañía hace seguimiento al cumplimiento de los objetivos/estrategias definidas?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Índice de cumplimiento.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

123. ¿ El inicio de todo proyecto interno tiene un análisis beneficio/costo, justificación y autorización?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Justificación de último proyecto interno.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

124. ¿Los proyectos cuentan con diagrama de red de proyecto y ruta crítica?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Diagrama de red últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

125. ¿Los proyectos cuentan con diagrama de gantt?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Diagrama de gantt últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

126. ¿ Los proyectos cuentan con curva de seguimiento de avance físico del proyecto (curva de tiempo)?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Curvas de tiempo últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

127. ¿ Los proyectos cuentan con curva de seguimiento de avance de costos del proyecto (curva de costos)?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Curvas de costos últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total

		está instrumentando	hay evidencia	parcial	evidencia total
Observación					

128. ¿ Los proyectos cuentan con un presupuesto anual/por proyecto? Este presupuesto es administrable por el gerente de proyecto o líder de proyecto?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

129. ¿ Los proyectos identifican claramente los requerimientos del cliente?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Requerimientos últimos dos proyectos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

130. ¿ Los requerimientos del cliente son trazables a lo largo de todo el proceso hasta la entrega al cliente?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Verificar un cumplimiento desde el requerimiento hasta la entrega(validación) por parte del cliente.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

131. ¿ Los proyectos identifican y cuantifican el riesgo al inicio y durante el la realización del proyecto?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Verificar cuantificación económica de riesgos detectados y plan de acción.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

132. ¿Los proyectos aplican criterios de revisión de completitud de los insumos a la entrada de cada fase del proyecto?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Verificar revisiones realizadas				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

133. ¿Los proyectos aplican criterios de verificación del cumplimiento de los requerimientos en cada fase del proyecto?

Capacidad	Control.				
Evidencia	verificaciones realizadas firmadas/aceptadas por el ejecutor/responsable de la etapa				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

134. ¿ Los proyectos aplican criterios de validación que el producto/servicio está listo para ser usado por el cliente?

Capacidad	Control.				
Evidencia	validaciones realizadas firmadas/aceptadas por el cliente				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

135. ¿ Los proyectos identifican estándares de comunicación con el cliente?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Plan de comunicación, entregables				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

136. ¿Los proyectos registran tiempos de ejecución de las tareas y se clasifican para planeaciones futuras?

Capacidad	Planeación, Organización.				
Evidencia	Tiempos de ejecución clasificados últimos dos proyectos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

137. ¿Los proyectos elaboran un plan de compra/alquiler de recursos para la ejecución adecuada del proyecto?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Plan de compra				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

138. ¿Los proyectos identifican brechas en competencias/habilidades de los miembros del equipo para el desarrollo del proyecto?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Plan de desarrollo de competencias personal del proyecto				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

139. ¿ La empresa hace seguimiento al cumplimiento en tiempo y costos de los proyectos?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Índice de cumplimiento últimos 2 proyectos terminados				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

140. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

141. ¿El responsable del área es un profesional y/o especialista en la línea de negocio?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique título en la hoja de vida.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No es	<input type="checkbox"/> No es, pero se está capacitando	<input type="checkbox"/> Es, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Es, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Es, hay evidencia total
Observación					

142. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

143. ¿Se tienen indicadores/metas para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tienen	<input type="checkbox"/> No se tienen, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tienen, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia total
Observación					

144. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

145. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

7. ENCUESTA SERVICIO AL CLIENTE

Funcionario	
Fecha	

146. ¿El área de producción conoce la promesa de valor hacia el cliente definido por la organización?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Promesa de valor				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se conoce	<input type="checkbox"/> No se conoce, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se conoce, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se conoce, hay evidencia total
Observación					

147. ¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Procedimiento. Registro de quejas de clientes.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No existen	<input type="checkbox"/> No existen, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Existen, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Existen, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Existen, hay evidencia total
Observación					

148. ¿ La empresa encuesta la satisfacción del cliente una vez terminado los proyectos??

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Encuesta de últimos 2 proyectos terminados				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

149. ¿ La empresa encuesta el servicio post-venta de sus clientes?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Encuesta de últimos 2 proyectos terminados				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

150. ¿ La empresa tiene un mapa o flujograma de todas las actividades relacionadas con el servicio al cliente: Service Blue Print?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Diagrama "Diseño del servicio"				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tiene	<input type="checkbox"/> No se tiene, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tiene, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tiene, hay evidencia total
Observación					

151. ¿ La empresa establece y comunica al cliente los Acuerdo de Niveles de Servicio?

Capacidad	Organización.				
Evidencia	Acuerdo de niveles de servicio. Comunicación oficial al cliente				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

152. ¿ La empresa mide el cumplimiento de los acuerdos de servicio con el cliente?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Valor del índice de cumplimiento últimos dos periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

153. ¿ La empresa establece puntos de control (Poka Joke) para evitar errores en el proceso de servicio al cliente?

Capacidad	Control.				
Evidencia	Puntos de control y prevención				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

154. ¿ La empresa calcula el numero de servidores (funcionarios de soporte), distribución de recursos en demandas pico y promedio?

Capacidad	Planeación.				
Evidencia	Cálculo				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

155. ¿La organización tiene asignado al menos un administrador responsable de esta área?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique responsable en el organigrama/estructura.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

156. ¿El responsable del área es un profesional y/o especialista en temas de servicio al cliente?

Capacidad	Organización				
Evidencia	Verifique título/experiencia/habilidades/cursos en la hoja de vida.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No es	<input type="checkbox"/> No es, pero se está capacitando	<input type="checkbox"/> Es, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Es, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Es, hay evidencia total
Observación					

157. ¿Se cuenta con presupuesto anual asignado al área?

Capacidad	Talento Humano				
Evidencia	Verifique presupuesto.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

158. ¿Se tienen indicadores/metas para hacer seguimiento al área

Capacidad	Control				
Evidencia	Presente el índice de cumplimiento de los indicadores de los últimos 2 periodos				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se tienen	<input type="checkbox"/> No se tienen, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se tienen, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se tienen, hay evidencia total
Observación					

159. ¿Se tiene definido claramente el proceso, sus actividades, sus controles y su relación con otros procesos?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente la interrelación del área financiera con otras áreas de la organización y externos.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

160. ¿Se identifica y hace seguimiento a las Acciones correctivas / Preventivas?

Capacidad	Organización : Calidad				
Evidencia	Presente algunas de las acciones correctivas, preventivas generadas el presente año.				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se hace	<input type="checkbox"/> No se hace, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se hace, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se hace, hay evidencia total
Observación					

161. ¿ Se utilizan herramientas tecnológicas para proyectar y optimizar las actividades financieras

Capacidad	Tecnología.				
Evidencia	Herramienta tecnológica				
Respuesta	<input type="checkbox"/> No se utilizan	<input type="checkbox"/> No se utilizan, pero se está instrumentando	<input type="checkbox"/> Se utilizan, pero no hay evidencia	<input type="checkbox"/> Se utilizan, hay evidencia parcial	<input type="checkbox"/> Se utilizan, hay evidencia total
Observación					