

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL REDISEÑO DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y DE MARKETING PARA LA
FUNDACIÓN GELCON LATINOAMERICA.**

**HÉCTOR IVÁN ORJUELA DÍAZ
EDGAR ALCIBIADES MESA SUAREZ**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2013**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL REDISEÑO DE LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y DE MARKETING PARA LA
FUNDACIÓN GELCON LATINOAMERICA.**

**HÉCTOR IVÁN ORJUELA DÍAZ
EDGAR ALCIBIADES MESA SUAREZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en administración y dirección
de empresas, modalidad investigación**

**Director de Tesis:
Francisco Javier Jolonch Palau**

**Codirector
Andrés Mejía Villa**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ
2013**

Nota de aceptación:

| | | |
|---|---|--|
|  | MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM | |
| | ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN | |
| CÓDIGO: | DUNA-FO-49 | |
| VERSIÓN: | 1 | |
| FECHA: | 04-11-05 | |
| HOJA: | 1 de 1 | |

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS CONVENIO UNAB-
ITESM**

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Propuesta de un plan estratégico para el rediseño de los procesos administrativo, financiero y de marketing para la Fundación Gelcon Latinoamérica.

AUTORES

Edgar Alcibiades Mesa Suarez – UID: U00064741
Héctor Iván Orjuela Díaz – UID: U00066112

DIRECTOR

Mag. Francisco Javier Jolonch Palau

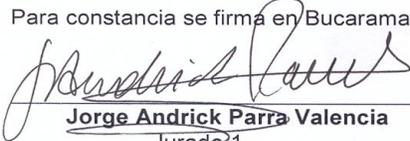
JURADO

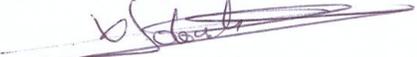
Phd. Jorge Andrick Parra Valencia

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **EDGAR ALCIBIADES MESA SUAREZ y HÉCTOR IVÁN ORJUELA DÍAZ**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

APROBADO

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 18 de noviembre de 2013.


Jorge Andrick Parra Valencia
Jurado 1


Francisco Javier Jolonch Palau
Aprobado. Director Proyecto de
Investigación



Sandra Cristina Sanguino Galvis
Vo.Bo. Directora Maestría en
Administración ITESM-UNAB

| | | |
|--|---|---|
| Elaborado por: Coordinación de Maestría | Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual | Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual |
|--|---|---|

CONTENIDO

| | pág. |
|--|------|
| 1. ESTADO DEL ARTE..... | 15 |
| 1.1. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE MODELOS ESTRATÉGICOS..... | 15 |
| 1.1.1. Modelos de negocio..... | 15 |
| 1.1.2. BalancedScorecard..... | 17 |
| 1.1.3. Mapas Estratégicos..... | 19 |
| 1.2. PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR PROCESOS ESTRATÉGICOS..... | 21 |
| 1.2.1. Rediseño de Procesos Operativos..... | 22 |
| 2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL..... | 24 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN GELCON LATINOAMÉRICA..... | 24 |
| 2.1.1 Cultura organizacional..... | 25 |
| 2.1.1.1 Misión..... | 25 |
| 2.1.1.2 Visión..... | 25 |
| 2.1.1.3 Valores..... | 26 |
| 2.1.1.4 Servicios..... | 26 |
| 2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 27 |
| 2.2.1 Toma de decisiones..... | 30 |
| 2.2.2 Recursos para la planeación y la toma de decisiones..... | 31 |
| 2.2.3 Conclusiones del diagnóstico de planeación estratégica..... | 31 |
| 2.3 Descripción de la función de Organización..... | 32 |
| Diseño organizacional de la Fundación Gelcon..... | 32 |
| 2.3.1 Innovación..... | 34 |
| 2.3.2 Proyectos gestionados por Gelcon..... | 35 |
| 2.3.3 Administración del talento Humano..... | 36 |
| 2.3.4 Conclusiones de los procesos de innovación y organización..... | 37 |
| 2.4 DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN..... | 39 |
| Figura 6. Esquema de protocolo de comunicación..... | 41 |

| | |
|---|----|
| 2.4.5 Conclusiones proceso de dirección..... | 42 |
| 2.5 EL CONTROL ORGANIZACIONAL..... | 43 |
| 2.5.4 Conclusiones del proceso de control..... | 47 |
| 2.7 Matriz Evaluativa del Factor Externo..... | 49 |
| 2.8 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 51 |
| 2.10 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO..... | 53 |
| 3.3.1. Descripción del proceso Administrativo de la Fundación Gelcon Latinoamérica..... | 65 |
| 3.3.1.1. Proceso Administrativo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica..... | 65 |
| 3.2.1.2 Descripción de las principales actividades del proceso administrativo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica..... | 66 |
| 3.2.2.2 Descripción de las principales actividades del proceso Financiero propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica..... | 71 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 80 |
| CONCLUSIONES | |
| RECOMENDACIONES | |
| ANEXOS | |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Matriz evaluativa del factor interno. | 48 |
| Tabla 2. Matriz evaluativa del factor externo | 49 |
| Tabla 3. Matriz DOFA. | 51 |
| Tabla 4. Descripción de actividades del proceso administrativo. | 67 |
| Tabla 5. Descripción detallada de las actividades realizadas. | 67 |
| Tabla 6. Descripción de actividades del proceso financiero..... | 71 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Oster Walder. Tomado de Innovación de modelo de negocio: la metodología de Oster Walder en la práctica..... | 17 |
| Figura 2. Esquema de negocio HTC. Adaptado para el proceso de negocio de la Fundación | 27 |
| Figura 3. Aliados estratégicos de la Fundación..... | 27 |
| Figura 4. Diseño organizacional de la Fundación Gelcon. | 33 |
| Figura 5. Proceso de motivación propuesto..... | 40 |
| Figura 6. Esquema de protocolo de comunicación. | 41 |
| Figura 7. Matriz de posicionamiento..... | 54 |
| Figura 8. Mapa estratégico propuesto..... | 56 |
| Figura 9. Esquema de Gestión Estratégica Integral | 58 |
| Figura 10. Modelo de Negocio propuesto. Adaptado de modelo de negocio de OsterWalder..... | 60 |
| Figura 11. Esquema del proceso administrativo. | 69 |
| Figura 12. Propuesta del proceso financiero. | 72 |
| Figura 13. Propuesta de diseño del proceso de comercialización. | 75 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1. Propuesta del mapa estratégico por actividades..... | 76 |
|--|----|

RESUMEN

Nuestra investigación se fundamenta en el rediseño de los procesos desarrollados por la Fundación Gelcon Latinoamérica, a través del estudio y análisis de los mismos a nivel administrativo, financiero y de mercadeo, con lo cual se realiza una propuesta de mejoramiento a nivel estratégico que le permita ser más competitiva en el sector empresarial, específicamente orientado hacia la pequeña y mediana empresa (MYPYMES) de la Ciudad de Bogotá.

La Fundación Gelcon Latinoamérica nace para ayudar a las empresas de toda la región latinoamericana en la adopción de tecnologías de la información y las comunicaciones en sus cadenas de valor para convertirlas en sistemas de valor digital, que los transforme en grandes competidores.

Para el desarrollo de la propuesta se utiliza la metodología de investigación de tipo descriptivo, ya que como lo menciona Cerda (1998), la investigación descriptiva se emplea para establecer las características principales del objeto de estudio, detallando sus partes y categorías, obteniendo un diagnóstico del mismo. En este sentido, la investigación descriptiva sirve para realizar el diagnóstico de los procesos utilizados por la Fundación, el rediseño de los procesos y servicios, y el desarrollo de la propuesta con base en la identificación de las acciones de mejora, materializadas en un plan estratégico.

Con la implementación de la propuesta estratégica orientada al mejoramiento de los procesos de la Fundación, se espera lograr un mejor desempeño por parte de la gerencia a nivel administrativo, financiero y de marketing, que contribuya al incremento de los proyectos a nivel tecnológico ofrecidos por la misma.

Este proyecto permite establecer una propuesta de implementación de un modelo estratégico, para la Fundación Gelcon Latinoamérica que generará una eficiencia en la implementación de los proyectos desarrollados, con base en estándares de calidad, que le permita ser competitiva en el sector a la hora de elaborar propuestas tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas, basada en modelos estratégicos y organizaciones pertinentes a los cambios actuales y competitivos del mercado.

Palabras clave: modelo estratégico, rediseño de procesos, diagnóstico, modelo de negocio.

Director del Proyecto
Francisco Javier Jolonch Palau

ABSTRACT

Our research is based on the redesign of the processes developed by the Foundation Gelcon Latin America, through the study and analysis of them at the administrative, financial and marketing, which is a proposal for improvement at the strategic level that allows become more competitive in the business sector, specifically geared towards small and medium enterprises (MSMEs) in the City of Bogotá.

Latin Gelcon Foundation was created to help companies throughout Latin America in the adoption of information technologies and communications in their value chains to turn them into digital value systems, that transforms it into big competitors.

For the development of the proposed methodology is used descriptive research because as mentioned Cerda (1998), descriptive research is used to establish the main characteristics of the object of study, detailing parts and categories , obtaining a diagnosis thereof. In this sense, descriptive research is used to make the diagnosis of the processes used by the Foundation, the redesign of processes and services, and the development of the proposal based on the identification of improvement actions, embodied in a strategic plan.

With the implementation of the strategic proposal aimed at improving the processes of the Foundation, is expected to achieve better performance by the management of administrative, financial and marketing, which contribute to the increase in technology projects offered by the same.

This project will establish a proposal for implementation of a strategic model for Gelcon Foundation Latin America will generate efficiency in the implementation of the projects, based on quality standards, that it is competitive in the sector when developing technological proposals for small and medium enterprises, based on strategic models and relevant organizations to current and competitive changes in the market.

Key words: strategic model, redesign of the processes, diagnosis, business model.

Director del Proyecto
Francisco Javier Jolonch Palau

INTRODUCCIÓN

¿Los directivos de la Fundación Gelcon Latinoamérica, están aplicando un eficiente modelo estratégico, acorde con las nuevas tendencias administrativas, que permitan mejorar su competitividad en el sector?

En la actualidad las empresas y organizaciones deben estar a la vanguardia en la implementación de teorías y modelos organizacionales que generen valor agregado, y que conduzcan a mejorar la competitividad en su sector, basados en la globalización y en la prospección de las actividades orientadas al logro de sus objetivos.

Es por esto que la fundación Gelcon Latinoamérica para seguir avanzando en el posicionamiento de sus productos y servicios en el sector, necesita de un modelo estratégico organizacional sostenible que sea adaptable y flexible frente a los cambios propuestos por el mercado y al desarrollo de sus proyectos, que le permitan tomar decisiones acertadas aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades, que permitan a la fundación llegar a ser la líder de proyectos a nivel regional y nacional.

Para conseguir la eficiencia y el éxito organizacional, la fundación debe desarrollar e implementar en sus procesos planes estratégicos que le permitan obtener beneficios en la maximización de sus utilidades, como también, en el crecimiento de sus operaciones, que conlleven a incrementar su participación en el ámbito local y regional con proyectos de implementación de TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación) aplicables a pequeñas y medianas empresas, las cuales contribuyan al fortalecimiento de su gestión comercial, administrativa y logística que consoliden nuevas oportunidades de mercado y alianzas de negocio apuntando al desarrollo sostenible.

Este proyecto permitirá establecer cómo la implementación de una propuesta de modelo estratégico, en la Fundación Gelcon Latinoamérica, generará una eficiencia en la implementación de los proyectos desarrollados, con base en estándares de calidad, que le permita ser competitiva en el sector a la hora de elaborar propuestas tecnológicas para las pequeñas y medianas empresas, basada en modelos estratégicos y organizacionales pertinentes a los cambios actuales y competitivos del mercado.

En la actualidad las empresas y organizaciones deben estar a la vanguardia en la implementación de teorías y modelos organizacionales que generen valor, y que conduzcan a mejorar su competitividad en el sector dentro de la dinámica de la globalización, y en la prospección de sus actividades orientadas al logro de sus objetivos.

De ahí que este trabajo proponga desarrollar un modelo estratégico para la Fundación Gelcon Latinoamérica, basado en el mejoramiento y la innovación de sus procesos, para lo cual se comienza con el diagnóstico de los procesos desarrollados, posteriormente una evaluación de los mismos frente a su pertinencia organizacional, para terminar con la

propuesta de las acciones o los planes a mejorar a través del diseño del modelo estratégico.

Ahora bien, si se entiende por innovación “tener ideas que alguien (el cliente) considere de valor, y que puedan aportar resultados sostenibles para la empresa”, se puede estructurar nuevos procesos en el modelo estratégico, administrativo y financiero de la fundación Gelcon Latinoamérica, dado que, los actuales, como veremos más adelante, no son los más eficientes en términos de integralidad en los tres factores que se resaltan en el título de nuestro proyecto.

Varela (2007), en su libro innovación empresarial hace alusión a la innovación como todo acto creativo en general, y los procesos mediante los cuales los prototipos o modelos se integran al mercado y se ofrecen para ser adquiridos por los clientes. Este concepto fundamenta el cambio y mejoramiento en los modelos organizacionales de las empresas para que la innovación sea la energía vital que contribuya a disminuir las estructuras rígidas y pasar a modelos más flexibles y orientados al logro de los objetivos para maximizar el valor de la empresa.

Drucker (1996) define la innovación como la búsqueda organizada y sistemática, con un objetivo de cambio, y de las oportunidades que existen en el ambiente; es así como el modelo de gestión que utiliza la Fundación Gelcon Latinoamérica, no responde a las necesidades actuales del entorno, lo que permite generar espacios de mejoramiento y creatividad frente a sus procesos, mediante la aplicación de estrategias que contribuyan al éxito administrativo, financiero, y de marketing, propiciando escenarios dinámicos de aprendizaje y de fortalecimiento de las políticas de gestión de la organización.

A su vez Drucker plantea seis fuentes básicas para la innovación, como lo son: la sorpresa, la diferencia entre lo que es y lo que debería ser, la necesidad de mejorar un proceso existente, los cambios de una estructura de mercado, los cambios demográficos, los cambios de percepción modalidad y significado, y los nuevos conocimientos. Estas fuentes sustentan la propuesta de un nuevo modelo de gestión para la Fundación Gelcon basado en el mejoramiento de los procesos existentes con base en la percepción de los nuevos clientes y el conocimiento de la nueva estructura de mercados.

Otro concepto más amplio de la innovación, citado por la publicación Businessweek en su edición de abril 20 de 2007, afirma que “La innovación es el diseño, invención, desarrollo o implementación de nuevos o mejorados productos, servicios, procesos, sistemas, estructuras organizacionales, o modelos de negocio que proponen la generación de nuevo valor para el cliente y retornos financieros para la firma”. Para acercarse a la Fundación Gelcon Latinoamérica al escenario propuesto por Businessweek, se puede utilizar como guía, la herramienta propuesta por Doblin llamada: “Ten Types For Innovation”.

En segunda instancia, se presentarán los modelos integradores de estrategia, administración y finanzas formal y académicamente reconocidos, resaltando los modelos administrativos y financieros con los que gestionan las fundaciones a nivel internacional, tomando como referencia casos como la Fundación Bill & Melinda Gates, y el estudio de los diferentes modelos administrativos y financieros diseñados para este tipo de organizaciones en Colombia.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión estratégica para la Fundación Gelcon Latinoamérica, que contribuya al rediseño y mejora en los procesos administrativos, financieros y de marketing.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estado del arte sobre los tipos de procesos administrativos, financieros y de marketing que utilizan las organizaciones actuales.
- Elaborar el diagnóstico de los procesos actuales que aplica la Fundación, identificando los puntos críticos que afectan la gestión estratégica.
- Diseñar un modelo estratégico para la Fundación, implementando planes de mejora en sus procesos actuales.

1. ESTADO DEL ARTE

1.1. METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN DE MODELOS ESTRATÉGICOS

Enmarcados en el contexto orientado a evaluar modelos estratégicos, la propuesta está centrada en la escuela de Harvard, cuyo desarrollo académico en este sentido es realizado por los profesores Robert Kaplan y David Norton su estudio mundialmente conocido se llama BalancedScorecard que luego se llevó a la práctica con su propuesta sobre Mapas Estratégicos a los que haremos un acercamiento en este estudio del estado del arte.

1.1.1. Modelos de negocio

Según Alex Osterwalder (2004)¹, un modelo de negocio “es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. Según el anterior concepto el modelo de negocio se orienta hacia el desarrollo de las áreas específicas o actividades claves de la empresa relacionadas con sus costos, con los clientes, y con los recursos utilizados para aplicarlos en las diferentes actividades.

El modelo de negocio también destaca la importancia del benchmarking y la innovación combinada con el desarrollo de nuevos productos y servicios; apoyados por la investigación, analizando las lógicas de los negocios de cada uno de los sectores económicos pertenecientes, para poderlas aprovechar y aplicarlas a los procesos y actividades claves de la empresa, como lo menciona Chan Kim y Mauborgne (2005)², esta identificación de oportunidades para el negocio debe dar cuenta de la propuesta de valor generada para cumplir los objetivos corporativos y maximizar los beneficios de las organizaciones.

Dentro de las actividades claves del modelo de negocios encontramos las relacionadas con:

- El segmento de los clientes. Clasificándolos con base en las necesidades de cada uno y estableciendo sus condiciones psicográficas, demográficas, identificando

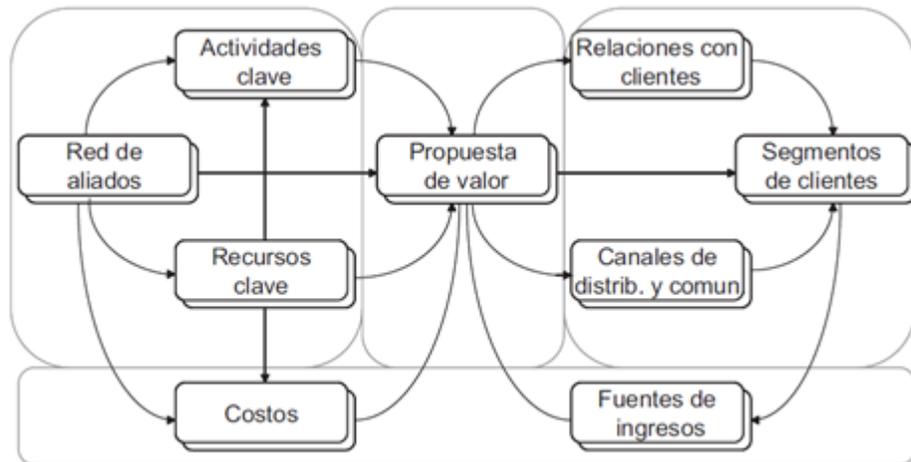
¹Osterwalder, A. (2007). How to describe and improve your Business Model to Compete Better (Draft version v.0.8 beta). Melbourne: La Trobe University.

²Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Editorial Norma. Bogotá.

sus hábitos de consumo, para analizar el tipo de relación que se puede tener y su forma de acompañamiento para fidelizar a los mismos.

- La propuesta de valor. Ofreciendo productos y servicios que le generen valor al cliente y que satisfaga los diferentes segmentos del mercado al cual van dirigidos.
- Canales de comunicación y distribución. En este aspecto se identifican los medios a los cuales el cliente tiene un mayor acceso, y sobre los cuales se pueden emplear estrategias orientadas a mejorar la comunicación con la publicidad, el desarrollo de una fuerza de ventas real frente a las necesidades de los clientes, la utilización de las redes sociales y el fortalecimiento de los puntos de venta de la empresa.
- Fuentes de ingresos. Se deben incluir todas las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales relacionados con la venta de los productos o servicios ofrecidos, y su eficiente manejo en la administración y distribución de los mismos para suplir las necesidades del funcionamiento de la organización.
- Recursos clave. Entendidos como los recursos que la empresa debe tener en cuenta para su funcionamiento, tales como físicos, financieros, y de talento humano.
- Red de aliados. Se debe tener una relación íntima y directa con los proveedores y con los demás stakeholders, para que ayuden a la generación de valor frente a los procesos y actividades desarrolladas en la organización, que permitan ciclos más eficientes de innovación que puedan minimizar costos y contribuyan al mejoramiento de la oferta de valor de la empresa.
- Estructura de costos. Este aspecto es muy relevante frente a la propuesta de valor, ya que se deben identificar los costos de las actividades y procesos más significativos del modelo de negocios, que posteriormente redunde en la maximización de los beneficios económicos esperados.

En el siguiente esquema propuesto por Osterwalder se ven plasmados los procesos y actividades más relevantes desarrollados dentro de un modelo de negocio apoyado por la innovación y la oferta en la propuesta de valor.



Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Oster Walder. Tomado de Innovación de modelo de negocio: la metodología de Oster Walder en la práctica.

1.1.2. BalancedScorecard

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

En consecuencia el CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también, incluye inductores de actuación de esos objetivos que organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación, se enfocan desde cuatro perspectivas diferentes:

- **Financieras:** los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de cash flow se relacionan con medidas de rentabilidad como por ejemplo los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o el valor económico agregado.
- **Clientes:** identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

- Procesos internos: se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.
- Formación y crecimiento: identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones.

En consecuencia, los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos, de igual manera, las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores, no obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales. Por ejemplo las relaciones con los proveedores si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela deben ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos.

En el mismo sentido, si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también esta debe ser añadida al Cuadro de Mando, de igual manera, la vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando integral con su estrategia es una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas, sin embargo, este proceso no es suficiente para asegurar el éxito dentro de las organizaciones, ya que, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales, de la organización y sus áreas estratégicas con el fin de conseguir un objetivo común.

Bajo este contexto, este modo de empleo del cuadro de mando lo transforma en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional, por ende, las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. (Kaplan Robert ; Norton David, 2009)

No obstante, aunque le BSC es excelente a la hora de traducir el marco axiológico de la compañía en objetivos e indicadores para la trazabilidad de los mismos, en la práctica es un proceso muy confuso de articular, de ahí que, los profesores Kaplan y Norton tuvieron

que desarrollar una herramienta que plasmara en la realidad corporativa el alma del BSC, es herramienta son los Mapas Estratégicos.

1.1.3. Mapas Estratégicos

De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Así las cosas, las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central, en consecuencia, los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

De igual manera, Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero, como ya lo vimos, enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener desde la perspectiva de su mapa estratégico:

- Perspectiva financiera o de resultado: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- Perspectiva del cliente o mercado.
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica lo siguiente:
 - El proceso de gestión de las operaciones
 - El proceso de gestión de clientes
 - El proceso de innovación
 - El proceso social y regulatorio
- Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Las perspectivas se ordenan de forma descendente con base en los siguientes criterios:

- Conmensurabilidad: capacidad de ser medida, característica que vuelve a la perspectiva más objetiva, en este sentido, en la medida que la perspectiva no

pueda medirse, ésta se vuelve subjetiva, y por este motivo se desplaza hacia abajo en la lista.

- Urgencia: La premura de la perspectiva para la generación de valor en la organización.
- Tangencia: cantidad de puntos de contacto de la perspectiva con el rumbo que se quiere dar a la organización.
- Visibilidad: Relevancia y claridad de la perspectiva dentro de la empresa.
- La misión, visión, valores centrales y metas principales de la organización, se expresan en términos de perspectivas más altas.
- Las estrategias de detalle están en términos de perspectivas más bajas.

En consecuencia, la idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo, como resultado de lo anterior, el mapa estratégico codifica esta información, gráficamente, las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas.

Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes, bajo este contexto, (Los stakeholders en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales beneficiarios y/o portadores del riesgo.)

Por otro lado, las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente, en consecuencia, la mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización, de la misma forma, Kaplan y Norton llaman activos intangibles a los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

De igual manera, Kaplan y Norton también trabajan sobre la Misión y Visión, la Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados, en igual sentido, la misión está vinculada con los valores centrales, también describen cómo competir y generar valor al cliente, la Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo, en consecuencia, La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.

1.2. PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR PROCESOS ESTRATÉGICOS

Para mejorar el enfoque a procesos en el rediseño de la organización de la empresa, es necesaria la adecuación de 6 fases, así las cosas, el profesor Daniel Alfonso Robaina en su trabajo titulado “*PROCEDIMIENTO GENERAL DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARAMEJORAR EL ENFOQUE A PROCESOS*” presenta las actividades de cada fase del Procedimiento de rediseño organizacional para mejorar el enfoque de procesos, así como sus entradas y salidas.

En este sentido, el procedimiento propuesto por el profesor Robaina en su investigación es el resultado de la fusión de varios de procedimientos estudiados, teniendo como base el procedimiento de Rummler y Brache (1995), en la investigación del profesor Robaina fue útil la utilización de técnicas, entre las que se destacan: las entrevistas, la tormenta de ideas y la búsqueda bibliográfica; además del empleo de herramientas como: el Mapa de Procesos y el Modelo General de Organización. Con el uso de estas técnicas y herramientas el profesor Robaina identificó como asunto crítico de negocio en la empresa Explomat, la insuficiente gestión integrada de los procesos, lo que debilita las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, poniendo en peligro el cumplimiento de su misión. (Daniel Alfonso-Robaina, 2011)

En el mismo orden de ideas, el Profesor Robaina obtiene de su trabajo en Explomat los siguientes resultados:

Un procedimiento de rediseño organizacional para la mejora del enfoque a procesos, aplicado en la Empresa, en consecuencia, el procedimiento consta de seis fases que permitirán el desempeño óptimo de la empresa caso de estudio. Éstas son:

- Identificar un asunto crítico de negocio.
- Conformar un equipo para perfeccionar el proceso, así como su entrenamiento.
- Desarrollar mapa de lo que “es” (en términos de procesos estratégicos).
- Encontrar y analizar desconexiones.
- Recomendar y evaluar cambios.
- Desarrollar mapa de lo que “debe ser”.

Como vemos la investigación del Profesor Robaina se basa en la utilización de mapas estratégicos, que es una de las metodologías propuestas y que tiene como virtud proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito con base en el análisis de las cuatro perspectivas propuestas por Norton y Kaplan que son:

- Perspectiva financiera o de resultado.
- Perspectiva del cliente o mercado.
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno.
- Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:

1.2.1. Rediseño de Procesos Operativos

En ciertas circunstancias, dentro de algunas organizaciones los objetivos no se logran porque los tiempos de las tareas fundamentales no están acorde con lo que debe ser un óptimo flujo operativo eficiente y adecuado a los tiempos de respuesta requeridos por el usuario final, así las cosas, Juan Carlos Umaña, Francisco Bertran y Carlos Ramírez realizaron un trabajo a este respecto dentro la empresa aseguradora AIG, en este sentido, los autores encontraron que en AIG El Volumen de ventas actual y proyectado no está siendo soportado por un proceso operativo, que garantice los estándares de tiempos de expedición y entrega de pólizas al cliente, tendiendo como consecuencia, que en la actualidad solo el 66%de las ventas en el mes son finalmente expedidas impactando la gestión e ingresos(comisiones y bonos) de la fuerza de la comercial y disminuyendo la oportunidad y calidad en la entrega de pólizas a los clientes. Adicionalmente tiene un impacto financiero al atrasar el ingreso de primas a la compañía (el 34% de las pólizas no se logra expedir en el mismo mes).(Umaña, Bertran, & Ramirez, 2009)

Con base en lo anterior, los autores propusieron lo siguiente: Rediseñar los Procesos Operativos de Sometimiento, Suscripción, Emisión y Mantenimiento de Pólizas, de la Línea Negocios de Vida Individual de AIG ColombiaSeguros de Vida S.A., como estrategia de servicio para mejorar la oferta de valor agregado al cliente.

En el mismo sentido, y para lograr el objetivo, los autores aplicaron una metodología que alinea el proyecto de rediseño para soportar el Plan Estratégico de la línea de seguros de vida individual, de igual manera, la Metodología del Rediseño del Procesos consta de las siguientes fases:

- Descripción del Plan Estratégico Línea Vida Individual.
- Diagnóstico del Proceso Actual.
- Rediseño del proceso.
- Población y Muestra.
- Recolección de Información
- Redefinición del Plan Estratégico Línea Vida Individual. (Umaña, Bertran, & Ramirez, 2009)

En el trabajo de Umaña, Bertran y Ramírez, se evidencia la utilización de una metodología enfocada hacia el análisis de datos que tiene como mayor virtud que permite aprender sobre el comportamiento de los procesos y de esta forma concurrir en la mejora de la gestión de los mismos.

De igual manera, “El diagnóstico estratégico toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en

mente los objetivos estratégicos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia”³.

³Francés, Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa. Con el Cuadro de Mando Integral. Prentice Hall. México, 2006. Páginas 24 y 25.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN GELCON LATINOAMÉRICA

Fundación Gelcon, esta organización tiene como principal sede la ciudad de Bogotá, aunque desarrolla diversas operaciones en Latinoamérica por medio de desarrollo de alianzas con diferentes organizaciones como el Banco Interamericano de Desarrollo para la planeación y ejecución de diversos proyectos que contempla la implementación o mejoramiento de las Tecnologías de la Información (TI) en diversos tipos de empresas.

Los orígenes de Gelcon se remontan al año 2007, en ese año el señor Camilo Castillo laboraba en Fenalco Bogotá, allí se le encargó liderar un proyecto que esa entidad estaba articulando con el BID, la propuesta, tenía por objetivo mejorar la gestión de los superetes (Son todos aquellos establecimientos que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio, es decir, son los autoservicios con más de una registradora y que ocupan un espacio entre los 50 y 100 mts², bajo este contexto, los superetes representan un amplio grupo de negocios familiares, en su mayoría, que mueven gran parte del mercado de productos de consumo masivo del país⁴) a través de su integración con las tecnologías de la información y la comunicación, la iniciativa tuvo como resultado el desarrollo de una herramienta transaccional llamado PVL, Proveeduría Virtual Logística, proyecto que fue Clúster del BID para Latinoamérica en esta área de desarrollo.⁵

Sumergido en el exitoso desarrollo de este proyecto, el señor Castillo pensó en una iniciativa que fuera más allá, en este orden de ideas, tomó las mejores prácticas y las lecciones aprendidas en la puesta en marcha de la PVL y con el aval del BID creó la Fundación Gelcon. La iniciativa pretende darle un alcance a esta gestión más allá de la evolución del canal tradicional y ponerlo en el contexto de la PYMES,⁶ cabe resaltar que el espíritu emprendedor se refiere a gente que ha construido compañías, prosperando personalmente, creando empleos y hecho contribuciones positivas a sus comunidades a través de sus negocios (**Bateman, T & Snell, S, 2009**), por consiguiente, la Fundación Gelcon encaja perfectamente en este contexto de acción.

En el mismo sentido, y refiriéndose a la creación de la Fundación el Director Camilo Castillo explica el porqué del nacimiento de GELCON:

La Fundación Gelcon Latinoamérica nace para ayudar a las empresas de toda la región latinoamericana en la adopción de tecnologías de la información y las comunicaciones en

⁴ Tomado de: <http://caracterizacion-zapatoca.blogspot.com/2009/06/que-es-un-superete.html> consultado el 9 de febrero de 2010

⁵ Información suministrada por el Gerente Camilo Castillo

⁶ Información suministrada por el Gerente Camilo Castillo

sus cadenas de valor para convertirlas en sistemas de valor digital, que los transforme en grandes competidores. Para ello establece una estrategia de unión creando una red de aliados que apoyen las iniciativas de la fundación logrando beneficiar a las pequeñas y medianas empresas en la adopción de TIC's en sus procesos para volverlos altamente competitivos y socialmente responsables (Castillo, C, 2011).

Lo anterior comprueba la naturaleza y el objetivo de la organización, siendo clara respecto a los servicios que ofrece, la relación que tiene con el entorno y las metas trazadas

2.1.1 Cultura organizacional

La Fundación Gelcon Latinoamérica siembra progreso en la gestión de las empresas, la comercialización y producción en Colombia y América Latina, mediante la consumación de productos y servicios especializados que brindan a las compañías y sus mercados, los componentes para el fortalecimiento de sus gestiones comerciales, administrativas, logísticas y de servicio, generando una interacción efectiva mediante la aproximación, aceptación y uso de nuevas tecnologías en pro de la afianzamiento de nuevas congruencias de mercado, alianzas de negocio y en el desarrollo auto-sostenido .ⁱ

2.1.1.1 Misión

Promover el desarrollo y la gestión de las empresas, el comercio y la industria en Colombia y América Latina, mediante la implementación de productos y servicios tecnológicos que brinden a los aportantes y sus mercados los mecanismos para el fortalecimiento de sus gestiones comerciales, administrativas, logísticas y de servicio de manera continua, generando como resultado una interacción eficaz mediante el acercamiento, adopción y uso de nuevas tecnologías en Pro de la consolidación de nuevas oportunidades de mercado, alianzas de negocio y del desarrollo auto-sostenido.

2.1.1.2 Visión

Consolidar la unión de líderes y emprendedores en cada país de Latinoamérica, creyentes en que la innovación tecnológica y el trabajo en equipo serán el motor de desarrollo de la región; convirtiendo a GELCON en la fundación líder, reconocida por los clientes, los gobiernos y demás entidades como una organización confiable, comprometida e innovadora, capaz de responder eficientemente a las necesidades de los mercados.

2.1.1.3 Valores

- Logro: La mejor respuesta para nuestros clientes son los resultados concretos.
- Compromiso: Nos apasiona nuestro trabajo.
- Liderazgo: Ser los numero uno.
- Rentabilidad: Nuestras utilidades promueven el desarrollo de la fundación y el entorno social.
- Confianza: Creemos en nuestra gente, en lo que dice y hace.
- Calidad: Buscamos la excelencia en cada resultado.
- Adaptabilidad y Cambio: Nos ajustamos a las situaciones, entornos y enfrentamos los retos, aprovechamos las oportunidades.
- Alianzas: Creamos en la interacción al interior y exterior de la fundación.
- Responsabilidad Social: Asumimos nuestro compromiso social con Colombia y Latino América.

2.1.1.4 Servicios

Herramienta Tecnológica Comercial (HTC)

- Mantenga una comunicación constante y efectiva con sus clientes, por medio de esta Herramienta Transaccional.
- Participe de los beneficios de manejarse por los estándares del mercado del comercio electrónico.
- Una eficientemente los canales de venta de su compañía, sin importar la ubicación en la que se encuentren.
- Aproveche la red y el internet para agilizar su proceso de pedidos.
- Tome decisiones en tiempo real.

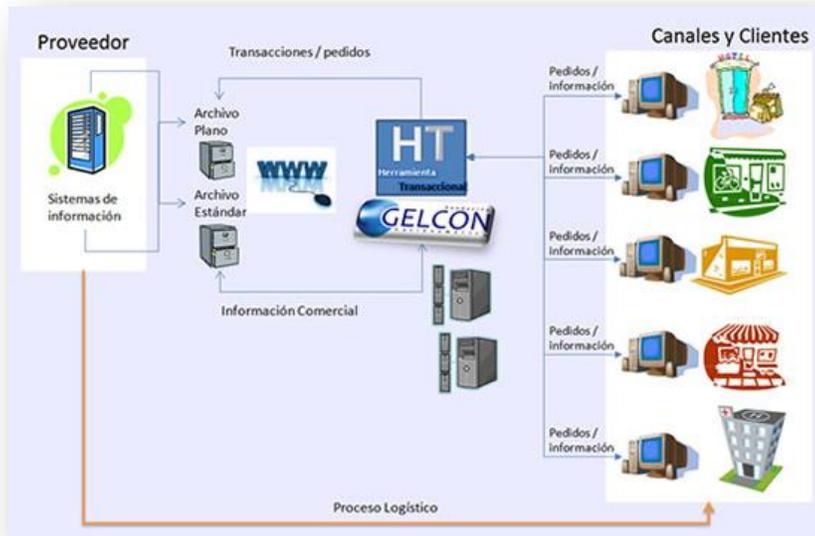


Figura 2. Esquema de negocio HTC. Adaptado para el proceso de negocio de la Fundación

2.1.1.6 Aliados



Figura 3. Aliados estratégicos de la Fundación

2.2 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los fines organizacionales y los recursos para obtenerlos se planean, evalúan y aprueban en la junta directiva, conformada por la presidenta, el secretario, el director y los socios. Esta junta, también ejecuta las ocho tareas básicas del proceso de planeación que como sabemos son:

- Determinar el marco axiológico de la compañía, que ya ha sido enunciado en la primera parte del trabajo.

- Diagnosticar oportunidades y amenazas, en la fundación Gelcon, se elabora esta tarea en el marco de cada nuevo proyecto o plan de negocio propuesto, de la siguiente manera:
 - Se aclaran, amplían y determinan los objetivos a lograr con el nuevo proyecto.
 - Se pronostica el posible escenario y sus contingencias, estas últimas están determinadas por el tipo de mercado que se va a afectar con el nuevo proyecto.
 - Se establecen las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo con el socio estratégico o el cliente.
 - Se seleccionan y declaran las tareas para lograr los objetivos propuestos en el numeral a.
 - Se establece un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo, con base en el diagnóstico del mercado que se va a afectar.
 - Se establecen políticas, procedimientos y métodos de desempeño en base al plan general y sus eventualidades planeadas e identificadas
 - Con base en el diagnóstico se elaboran las matrices del escenario calculado en el punto b, para así, anticipar los posibles problemas futuros.
 - Se modifican los planes a la luz de los primeros resultados a corto plazo.

- Diagnosticar fortalezas y debilidades. En la fundación Gelcon, este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera: después de ejecutar las tareas descritas en el punto 2, se hace un proceso similar al interior de la compañía, no obstante, éste se basa en una labor administrativa primaria, es decir, se coordinan cinco pasos sistemáticos para minimizar el efecto de las debilidades y privilegiar la influencia de las fortalezas, veamos:
 - Se definen las políticas y los procedimientos necesarios para llevar a feliz término el nuevo proyecto.
 - Se establece un método de trabajo específico y coherente con el proyecto y su mercado o mercados.

- Se diseña un estándar para la compañía en este tipo específico de proyecto, lo anterior, con miras a establecer un manual de ejecución de proyectos por sector.
 - Se define el modelo de presupuesto.
 - Se documenta todo lo anterior como el programa de trabajo que la fundación diseño para ese proyecto específico.
- Elaboración de estrategias. Este proceso tiene las siguientes características en la Fundación Gelcon, dentro de la misma dinámica de trabajo por proyecto:
 - Dividir el trabajo en unidades operativas estratégicas.
 - Agrupar las obligaciones operativas similares en puestos operativos.
 - Reunir los puestos operativos en divisiones manejables y relacionadas.
 - Definir y comunicar los nuevos requisitos para cada puesto.
 - Seleccionar a los individuos más idóneos en el puesto adecuado, con base en sus cualidades.
 - Utilizar la comunicación formal para acordar la autoridad delegada a cada líder que la administración designe para cada tarea específica.
 - Facilitar los recursos para la realización de las tareas.
 - Acondicionar la organización según los resultados en el marco del numeral 2 - Diagnosticar oportunidades y amenazas-.

Enmarcados en este contexto, en la fundación Gelcon se articulan las ocho tareas anteriores con una función estratégica básica que consta de cinco pasos que son:

- Planificación estratégica o a largo plazo.
 - Planificación agregada o a mediano plazo.
 - Programación maestra de corto plazo.
 - Programación de componentes por proyecto.
 - Ejecución y control.
- Elaboración del plan de negocio. En la Fundación Gelcon los planes de Negocio se diseñan tomado como punto de partida los lineamientos del marco numeral 2 - Diagnosticar oportunidades y amenazas-.
 - Preparación de los planes tácticos. Esta tarea se enfoca en el mejoramiento de la labor de cada individuo, a través de las siguientes etapas:
 - Se da libre participación a todos los afectados por la decisión que incumbe la ejecución del nuevo proyecto.
 - Se conduce y se reta al equipo para que haga su mejor esfuerzo.
 - Se motiva a los miembros de cada unidad estratégica involucrada.

- Se comunica con efectividad los resultados del corto plazo.
 - Si se requiere se capacita a los miembros para que realcen todo su potencial.
 - Se recompensa con reconocimiento y una bonificación por un trabajo bien hecho.
 - Se revisan los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del corto plazo como siempre.
- Control de los resultados. Como se ha afirmado, el control a la luz de los resultados es una constante en la Fundación Gelcon.
 - Se reinicia todo el proceso de la planeación para cada nuevo proyecto.

2.2.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones está en cabeza del director, sin embargo, hay decisiones que se deben poner a consideración de la junta directiva, como por ejemplo, la aceptación de un nuevo socio que hace solicitud formal de ingreso a la fundación, y todas las que la asamblea delegue en cabeza del comité directivo o que el director pueda ejecutar sin autorización.

En este sentido, la toma de decisiones tiene como premisas generales las siguientes:

- Comparar periódicamente los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño de proyectos similares realizados en el pasado.
- Idear los medios efectivos para medir las contingencias.
- Comunicar al equipo cuáles son los medios de aproximación desarrollados para identificar las eventualidades.
- Transferir a cada unidad estratégica los datos detallados de manera que se muestren claramente las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias y escuchar las sugerencias del equipo para cada curso de acción propuesto.
- Informar a los líderes responsables de los resultados de las tabulaciones hechas para que las complementen.
- Ajustar el curso a la luz de los resultados.

Con base en lo anterior, podemos deducir que en la Fundación Gelcon se busca disminuir al máximo el riesgo de incertidumbre, usando el principio de las decisiones adaptativas y de las decisiones innovadoras, privilegiando constantemente la búsqueda de soluciones alternativas por parte de todos los miembros del equipo; de igual manera, el análisis de escenarios le permite a la empresa lograr un mayor grado de efectividad en la toma de decisiones, ya que, las mismas tienen un alto nivel de racionalidad.

Finalmente, es fácil visualizar en Gelcon una búsqueda de alternativas de solución de dos vías, al interior de la empresa y en su entorno.

2.2.2 Recursos para la planeación y la toma de decisiones

Con respecto a la promoción de pronósticos la Fundación GELCON, utiliza el método de escenarios, debido a que con esta técnica ayuda a que la gente reconozca y se acople a las características cambiantes de sus entornos, además, se constituye en una forma de identificar las posibles rutas alternas que pueda tener una organización en el futuro y las acciones que se asocien al seguir cada trayectoria. Tratándose de una multinacional esta técnica facilita los pronósticos.

A la fecha, la Fundación GELCON no ha realizado un Bechmarking, dado que la es una entidad referente en la región e incluso en el país debido a la madurez de sus procesos, así como a la calidad de los bienes y servicios que ofrece a sus clientes.

Igualmente, Gelcon es una empresa de la era del conocimiento, por tal razón, su dimensión tecnológica es alta. La gestión electrónica del comercio y negocios no puede existir sin tecnología de vanguardia, bajo este contexto, su herramienta tecnológica comercial es un procedimiento especializado que integra a proveedores y clientes en un mismo escenario de ganancia mutua, es lo más parecido a un (sistema experto) en su dimensión práctica. Gelcon en su proceso de planeación estratégica privilegia el análisis de escenarios y la simulación, tiene una base sólida para su proyección en el tiempo al mediano plazo.

2.2.3 Conclusiones del diagnóstico de planeación estratégica

Con el fin de consolidar y fortalecer sus procesos de creatividad e innovación, la Fundación Gelcon debe incluirlos dentro de sus valores, para que sus colaboradores desarrollen de manera permanente las competencias asociadas. Por lo anterior, *el primer consejo* generado por este estudio de caso para la fundación Gelcon, es que nunca se canse de fomentar la creatividad al interior de su potencial humano, ya que, la puesta en práctica de nuevas ideas es un proceso que evita que las organizaciones envejezcan o se tornen lentas en su respuesta al entorno.

En segunda instancia, es importante resaltar que el poder de la innovación radica en que: *“la innovación en las empresas es uno de los nuevos retos que mayor interés está generando en el ámbito de las economías desarrolladas. En estas, mantener la competitividad no es suficiente sino que es necesario mejorarla para no ser desplazado en el mercado por otros. En este contexto, la innovación plantea la elaboración de una nueva dimensión de conocimiento que sirve de apoyo teórico a la actividad de las empresas, para lo anterior, hoy en día existen una serie de marcos de innovación cuyo*

objeto es ofrecer a las organizaciones una serie de directrices que permitan realizar una gestión sistémica de la misma, mejorando a la vez, su capacidad innovadora como factor de diferenciación de la competencia”.(Bateman, T & Snell, S, 2009)

La calidad es el sexto valor declarado por Gelcon, su compromiso con la misma tiene que ir más allá de la retórica administrativa y materializarse en una labor que enriquezca el quehacer gerencial de la fundación en todos sus niveles y dimensiones, en el mismo sentido, el conjunto de atributos que en últimas es lo que define a su servicio de facilitación del comercio en línea, debe exceder las expectativas de los usuarios si quiere perdurar en un mercado con las características del que le atañe.

Es posible identificar en Gelcon un proceso de planeación estratégica. Si bien, los recursos para lograr las metas de la organización no se conocen en cifras, se observa un total compromiso de la organización en dar apoyo para que se pongan en práctica las estrategias.

El modelo que se usa para la toma de decisiones puede parecer político por el equipo que se conforma al estudiar la planeación. Sin embargo, como el documento lo permite ver, el seguimiento y control de resultados evidencia un elemento del modelo racional bastante interesante, para la búsqueda del máximo logro de una meta, y que si bien no es el más usual, aporta elementos para una organización exitosa.

2.3 Descripción de la función de Organización

A continuación se evidencia el espíritu estratégico de la Fundación Gelcon, descrito en la sección anterior a través de su estructura organizacional.

Diseño organizacional de la Fundación Gelcon.

Como se aprecia, la administración por proyectos se ve reflejada en su estructura, las únicas áreas indispensables para cada proyecto son la administrativa, la contable y la tecnológica, las demás jefaturas dependerán de las características de cada proyecto.

En el mismo sentido, el organigrama solo tiene tres estratos verticales operativos, puesto que, la asamblea y la junta directiva trabajan estratégicamente solo para toma de decisiones específicas e importantes, en ese contexto, Gelcon es una organización liviana de fácil adaptación y muy acorde a su mercado, mismo que está inmerso en la sociedad del conocimiento.

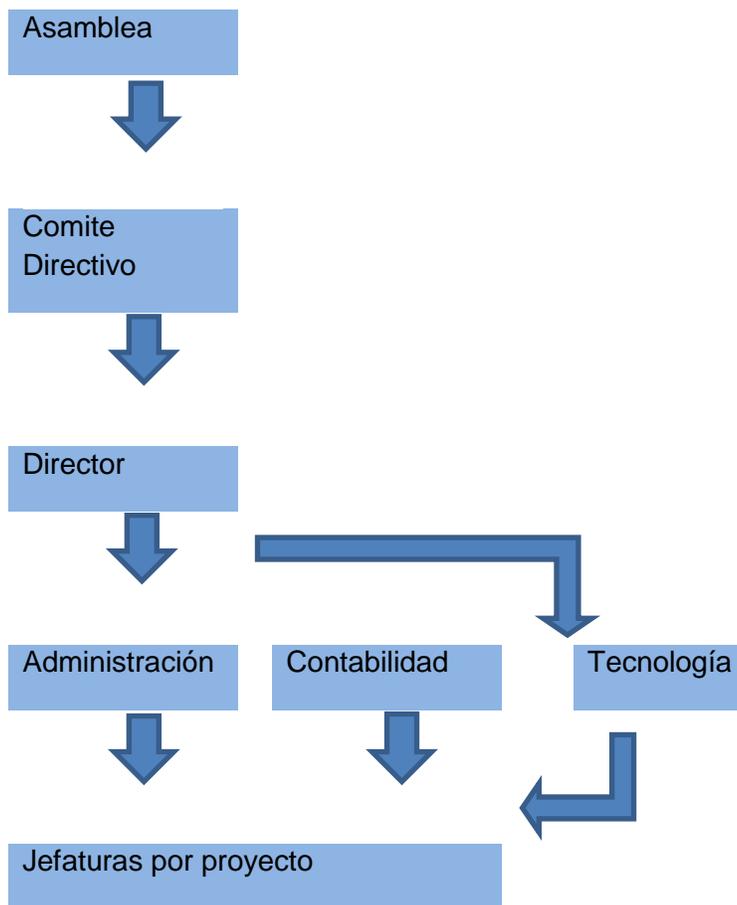


Figura 4. Diseño organizacional de la Fundación Gelcon.

De otra parte, la diferenciación en Gelcon está dada por las jefaturas creadas a la luz de cada proyecto, ya se explicó que la administración, la contabilidad y la tecnología son las requeridas para cualquier propósito nuevo, sin embargo, las características mismas de cada emprendimiento determinan qué tipo de trabajo se requiere y cuál será la división de las tareas pequeñas que se requerirá para ejecutar eficientemente el mismo.

En consecuencia, la integración en Gelcon está dada por la coordinación del trabajo de las tres líneas principales administrativas y las jefaturas de cada proyecto, lo anterior, con el objetivo de alcanzar los imperativos comunes, en este contexto, la verticalidad en la estructura de Gelcon, por ser tan pequeña en estratos, facilita la comunicación y propicia la coherencia entre la planeación de la dirección y la ejecución de las jefaturas, por lo anterior, la pirámide jerárquica de Gelcon por su reducido tamaño refirma su virtud de liviandad y posibilidad de adaptación, de esta forma, los tramos de control básicos son fáciles de identificar, puesto que, de la dirección solo dependen tres colaboradores.

Por otro lado, la autoridad en la dimensión del poder decidir, está claramente limitada por la asamblea y la junta directiva; lo anterior obedece, a que Gelcon es una fundación, y en este contexto, la responsabilidad y al rendición de cuentas, fluyen de las jefaturas a la dirección y de allí a la junta y a la asamblea. Bajo este contexto, la delegación en Gelcon privilegia la asignación de responsabilidades en pro de los objetivos, puesto que, las jefaturas toman las decisiones concernientes a la operatividad de cada proyecto y la dirección comunica clara y formalmente las metas las normas y los ámbitos de participación de cada jefatura en la planeación del proyecto y su dimensión a futuro.

Aún no se han identificado barreras claras de delegación en Gelcon una posible causa de este escenario estable es que la empresa aún es pequeña y la función de delegación aparece con preponderancia sólo cuando se gesta un nuevo proyecto.

Por otra parte, la centralización en Gelcon no tiene mucha cabida debido a que la toma de decisiones importantes se hace en la asamblea y con la participación de la dirección y de la junta; de los ocho aspectos ya mencionados podemos concluir que debido a su tamaño actual Gelcon goza, al menos transitoriamente, de una estructura que apoya y soporta el logro de su estrategia. Se deberá evaluar a futuro qué debe cambiar en Gelcon cuando gestione más de tres proyectos a la vez.

Si analizamos rápidamente los tipos de diseño organizacional básicos a la luz de la gestión de Gelcon, encontramos que, en primera instancia, el diseño funcional se da al interior de cada jefatura, ya que, cada una de ellas tiene la experticia necesaria para el proyecto específico en el cual está inmersa, en segundo lugar, el diseño por producto también se refiere a la integración administrativa del trabajo que se da en cada jefatura como unidad de negocio autónoma e independiente, finalmente, el diseño geográfico no se presenta en Gelcon, dado que la organización de las actividades en torno a la ubicación no es necesaria porque la fundación por ahora solo opera en Bogotá.

La integración por medio de sistemas mecanicistas y orgánicos se presenta de manera conjunta en Gelcon, aunque las actividades están descompuestas en tareas separadas y muy especializadas en las jefaturas, la comunicación entre las mismas fluye abiertamente, eso con el fin de documentar y compartir las buenas prácticas identificadas, por esta razón, *el segundo consejo* que se propone a la dirección Gelcon es propiciar y afianzar en el futuro los espacios de interdependencia, para que desde este escenario se coordinen las diferentes jefaturas y así transformen la información en un insumo administrativo formal que apoye aún más el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.1 Innovación

Analizando cómo articula Gelcon el cambio organizacional y la innovación, el cambio entendido como una transformación en el diseño y funcionamiento de la organización, se

ve evidenciado en Gelcon a medida que ha ejecutado sus diferentes proyectos, ya que, por las condiciones de los mismos la organización se ha visto en la necesidad de ajustar sus tareas administrativas básicas en funciones de la jefatura encargada de cada proyecto en cada uno de los momentos de ejecución. Esto se puede evidenciar en los diferentes proyectos gestionados por la Empresa.

2.3.2 Proyectos gestionados por Gelcon

Solución Sistema de Información, Negociación, Aval y Pagos para Factoring sobre Plataforma Web (INFRACON).

- Feria de la Productividad 2009 (IPES)
- Rueda de Negocios (IPES)
- Modelo de comercio electrónico para centros comerciales
- Modelo de comercio electrónico para la educación distrital
- ICT4BUS II (FOMIN)
- Sistema de Trazabilidad (Único GAS - Redeban)
- Bogotá Emprende (Alcaldía Mayor de Bogotá - Cámara de Comercio)
- Convenio Redeban Multicolor
- Sipaida (Gobernación de Cundinamarca - Alcaldía de Soacha)
- Proyecto para la digitalización de pólizas de seguros de vida para las fuerzas militares

Programa Pym-Enlace: programa que busca adoptar pymes por localidades de la ciudad de Bogotá para implementarles procesos de tecnologías de información y comunicación para sus negocios y cadenas de valor en las cuales participa.

Como se observa, los proyectos de Gelcon van desde los sistemas de información, hasta la coordinación logística y tecnológica; en consecuencia, la organización se ha ajustado en pro del logro de los objetivos, no obstante, como Gelcon está en su segundo año de actividades no ha presentado aún un proceso de cambio radical ,y por ahora, es muy temprano para afirmar que la fundación está atravesando un proceso de cambio creciente, anticipado o planeado; sin embargo, el cambio reactivo si se ha gestado en Gelcon, esto originado en gran medida por el rápido crecimiento del comercio electrónico, tendencia que definitivamente determina de acción estratégica de la empresa.

Desde el punto de vista de la implementación del cambio, en la fundación Gelcon obviamente la constante es el cambio tecnológico pues sin esta dinámica, la razón de ser de la compañía quedaría sin sustento práctico con el mercado, por otro lado, y obedeciendo también a que la empresa es muy joven, no se ha desarrollado aún en proceso de rediseño organizacional.

2.3.3 Administración del talento Humano

La importancia estratégica que tiene la gestión del potencial humano es vital en Gelcon al igual que en cualquier otra organización. A continuación se evidenciará cómo esta labor se ejecuta en la organización.

El encargado de recursos humanos en la fundación es el director, por tanto, es quien pone en funcionamiento a las personas, define las políticas de personal, y articula las funciones en torno a los objetivos; además ejecuta los métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos en cada jefatura en concordancia con la ética, la responsabilidad, el respeto y el compromiso. En Gelcon se tiene como premisa que “a los miembros de la empresa los gobiernan los resultados no los horarios”.

La administración de los recursos se encuentra muy centralizada, debido a que la contratación de personal necesario para el desarrollo de cada proyecto sólo se realiza en el momento de una iniciativa para un nuevo propósito, si así se requiere.

La planeación de recursos humanos entendida como el pronóstico de la necesidad de recursos humanos que necesita la organización para satisfacer sus requerimientos específicos, no está estructurada al interior de la fundación Gelcon, por esta razón, *el tercer consejo* que se le propone a la empresa a la luz de este trabajo, consiste en el diseño de una matriz de planeación de recursos humanos con base en su experiencia de gestión, para que de esta manera garantice el número adecuado de colaboradores para cada nuevo proyecto, mismos que a su vez, tengan el perfil correcto para lograr las metas estratégicas; con base en una buena labor de diseño de la matriz propuesta, la compañía logrará crear una ventaja competitiva con base en su gestión de administración de los recursos humanos.

Así mismo, los trabajadores eventuales son protagonistas en la fundación por la naturaleza de la empresa; en este contexto, para cada proyecto se contrata potencial humano para realizar tareas específicas en periodos cortos. Dicha labor termina cuando el proyecto es ejecutado, en este sentido, los despidos obedecen solamente a la vida útil del proyecto en torno al cual se convoque a determinado grupo de colaboradores.

Adicionalmente, el inventario de competencias, es decir, el registro de las habilidades estratégicas u operativas que tiene cada colaborador no existe en Gelcon, esto se debe a la naturaleza de trabajo por proyecto contratado que tiene la fundación; no obstante, el diseño del inventario de competencias se puede hacer con los datos históricos de cada grupo de profesionales que ha participado en la gestión de la fundación en sus proyectos pasados, este sería *el cuarto consejo* para la fundación derivado de este estudio.

A continuación se describe el proceso de contratación en la fundación Gelcon:

Es importante resaltar que en GELCON, aunque las políticas de personal están definidas por el Director general, y por ende él realiza en términos generales el proceso de contratación (reclutamiento y selección), y como para la fundación es normal sumergirse en proyectos de alta tecnología, se puede pensar en crear vínculos con las sociedades de egresados de las facultades, que por su experticia en determinados temas de investigación y desarrollo serían un socio estratégico para la empresa; de esta manera se haría un proceso muy parecido a la subcontratación, pero, con un componente de especialización muy importante, este sería *el quinto consejo* para la fundación derivado de este estudio.

Un proceso de tercerización con estas características ofrece transparencia y pertinencia. Esta importante función, además, de no ser una tarea permanente en la empresa, sería más viable de realizar por la alianza estratégica propuesta.

La inducción al cargo incluido el manejo del software, está en cabeza de cada jefe del proyecto, que es la persona que lidera el proceso y con el cual van a tener contacto permanente.

2.3.4 Conclusiones de los procesos de innovación y organización

Con el fin de consolidar y fortalecer sus procesos de creatividad e innovación, la Fundación Gelcon debe incluirlos dentro de sus valores, para que sus colaboradores desarrollen de manera permanente las competencias asociadas. Por lo anterior, el primer consejo generado por este estudio, es que nunca se canse de fomentar la creatividad al interior de su potencial humano, ya que, la puesta en práctica de nuevas ideas es un proceso que evita que las organizaciones envejezcan o se tornen lentas en su respuesta al entorno.

En segunda instancia, es importante recordar como ya lo mencionamos que el poder de la innovación radica en que: “la innovación en las empresas es uno de los nuevos retos que mayor interés está generando en el ámbito de las economías desarrolladas. En éstas, mantener la competitividad no es suficiente sino que es necesario mejorarla para no ser desplazado en el mercado por otros. En este contexto, la innovación plantea la elaboración de una nueva dimensión de conocimiento que sirve de apoyo teórico a la actividad de las empresas, para lo anterior, hoy en día existen una serie de marcos de innovación cuyo objeto es ofrecer a las organizaciones una serie de directrices que permitan realizar una gestión sistémica de la misma, mejorando a la vez, su capacidad innovadora como factor de diferenciación de la competencia”.

La calidad es el sexto valor declarado por Gelcon, su compromiso con la misma tiene que ir más allá de la retórica administrativa y materializarse en una labor que enriquezca el

quehacer gerencial de la fundación en todos sus niveles y dimensiones, en el mismo sentido, el conjunto de atributos que en últimas es lo que define a sus servicio de facilitación del comercio en línea, debe exceder las expectativas de los usuarios si quiere perdurar en un mercado con las características del que le atañe.

Es posible identificar en Gelcon un proceso de planeación estratégica. Si bien, los recursos para lograr las metas de la organización no se conocen en cifras, se observa un total compromiso de la organización en dar apoyo para que se pongan en práctica las estrategias.

El modelo que se usa para la toma de decisiones puede parecer político por el equipo que se conforma al estudiar la planeación. Sin embargo, como el documento lo permite ver, el seguimiento y control de resultados evidencia un elemento del modelo racional bastante interesante, para la búsqueda del máximo logro de una meta, y que si bien no es el más usual, aporta elementos para una organización exitosa.

Se identifica que Gelcon cuenta con un Diseño Vertical donde aspectos tales como la jerarquía (hay relaciones entre niveles), alcance de control (las personas deben reportarle a un superior), autoridad y responsabilidad (se han de tomar decisiones en cada área), y la delegación (se debe dar autoridad inclusive en las jefaturas de proyectos) se reflejan en su estructura. Con lo anterior se deduce el diseño horizontal no se encuentra desarrollado debido al tamaño de Gelcon; sin embargo, la jefatura de proyectos demuestra una tendencia al Diseño de producto donde todas las funciones orientadas a la ejecución de cada proyecto se encuentran en manos de un director o jefe.

La centralización en Gelcon no tiene mucha cabida debido a que la toma de decisiones importantes se hace en la asamblea junto con la participación de la dirección y de la junta, en el documento se especifica que la centralización consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de la organización. Y la descentralización constituye una distribución de la autoridad de un nivel superior a niveles inferiores de la organización.

Gelcon articula el cambio organizacional como una transformación en el diseño y funcionamiento de la organización, el cual se ve evidenciado en los ajustes que ha debido ejecutar para cumplir con la ejecución de sus proyectos. Además, es importante que Gelcon es una organización que innova continuamente, dado que su core del negocios gira alrededor de la tecnología de la Información y su evolución.

La planeación de Recursos Humanos descansa en cabeza del Director general, el proceso de contratación (reclutamiento y selección) y dependen del forecast operativo de los proyectos; es importante aclarar que las labores operativas de la Gestión de Recursos Humanos se subcontratan con una empresa especializada, para ofrecer transparencia y profesionalismo.

2.4 DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

2.4.1 Motivación para el trabajo

En la fundación Gelcon el enfoque sobre la motivación se efectúa con la integración de los enfoques, donde se centra en los comportamientos de los gerentes hacia los objetivos y recompensas, mediante comunicación personal diaria y el enfoque sobre las diferencias individuales donde se estimula a los empleados identificándoles sus necesidades y competencias, para obtener mayores rendimientos.

Bajo este contexto, en los valores corporativos se puede identificar el logro como un factor motivacional por objetivos, dado que se enfoca en obtener resultados concretos para los clientes, la calidad en los resultados indica que se identifican niveles de desempeño y que estos cuentan con reconocimientos y adicionalmente el compromiso en el cual se expone un querer de lo que se hace dado que existe responsabilidad personal por los resultados del trabajo.

Entendiendo la motivación como una fase psicológica que se presenta cuando los diferentes factores internos y externos que afectan a un individuo estimulan la creación o el sostenimiento de un comportamiento positivo, productivo y comprometido.

De igual manera, si la satisfacción es una fase psicológica que evalúa una determinada circunstancia desde la perspectiva del individuo, con base en a escala que lo realimenta y le da una percepción de logro de sus objetivos con base en sus expectativas, la articulación de los cuatro enfoques en Gelcon se lleva acabo de la siguiente manera:

Enfoque gerencial: cómo a los miembros de la empresa los gobiernan los resultados no los horarios, el director comunica personalmente, de manera directa y clara toda la información referente a cada proyecto y su alcance. De igual manera, los objetivos del proyecto son la prioridad, pues, realimentan al cliente y a la fundación.

Enfoque de diseño de puestos: en Gelcon se diseñan las funciones en total coherencia con la realidad tecnológica, ésta es la mejor manera de enriquecer el puesto, condición que está encaminada a motivar y satisfacer a los colaboradores; se encuentra una conexión con el enfoque organizacional, de la siguiente manera, si se quiere que los colaboradores perciban su carga laboral como justa y equitativa, se debe compensar a los mismos con una remuneración con base en los resultados, en el mismo sentido, la estructura de recompensas está organizada para distinguir el esfuerzo extra en pro del valor agregado desde la visión del cliente.

El enfoque de las diferencia individuales: la dirección de Gelcon en cabeza de Camilo Castillo, tiene la clara convicción de que con base en los valores fundamentales que parten de la ética y el respeto, se puede construir una red colaborativa orientada

totalmente al logro del objetivo que desea el cliente, en este sentido, el mensaje hacia los empleados hace énfasis en lo siguiente: si nosotros no nos sentimos cómodos con la solución tecnológica que le estamos dando a un cliente, él tampoco, así no lo manifieste directamente.

Por lo anterior, y para reforzar la integración de enfoques que evidenciamos en Gelcon le sugerimos el siguiente procedimiento de motivación, este sería el sexto consejo para la fundación derivado de este estudio.

Proceso de motivación propuesto

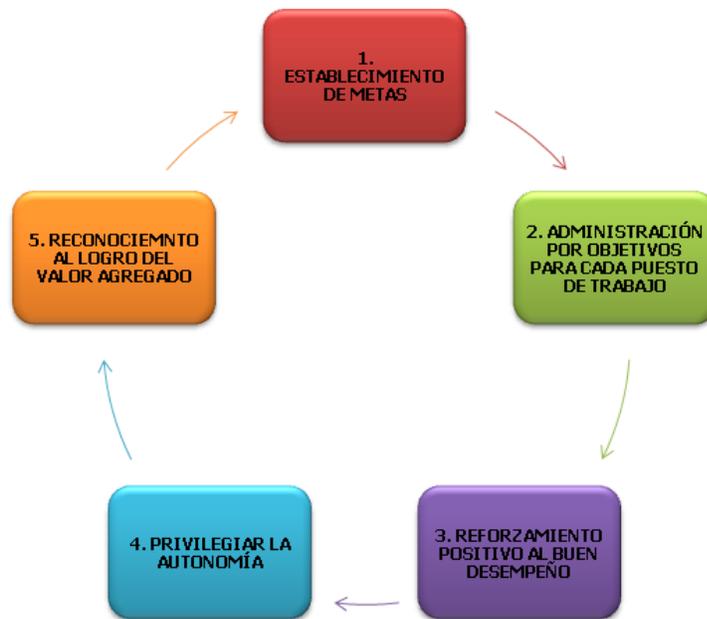


Figura 5. Proceso de motivación propuesto.

2.4.2 Dinámica del liderazgo

El liderazgo que se ejerce en la fundación Gelcon se caracteriza porque el director inspira confianza y seguridad en los proyectos que allí se direccionan, el poder se puede identificar con el poder experto, debido a que son personas que tienen conocimientos y además cuentan con competencias excepcionales.

El comportamiento de los líderes en la fundación Gelcon se identifica con la teoría Y, ya que son los líderes de cada proyecto los encargados de organizar los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales, por esta razón los empleados son dinámicos, debido al ritmo y enfoque de trabajo que allí se realiza.

El liderazgo se considera uno de los valores de la Fundación Gelcon y se expresa como ser los número uno de su sector. Por lo anterior, el modelo de liderazgo identificado en la Fundación Gelcon es el de Grid Gerencial, en el cual el estilo de administración de equipos se caracteriza por la preocupación por la gente y su producción, estableciendo la labor del equipo y fomentando el compromiso entre los empleados. Esto se evidencia en el valor corporativo de confianza que se fundamenta en creer en su gente, en lo que dice y hace. Se busca que los empleados mantengan un comportamiento de compromiso.

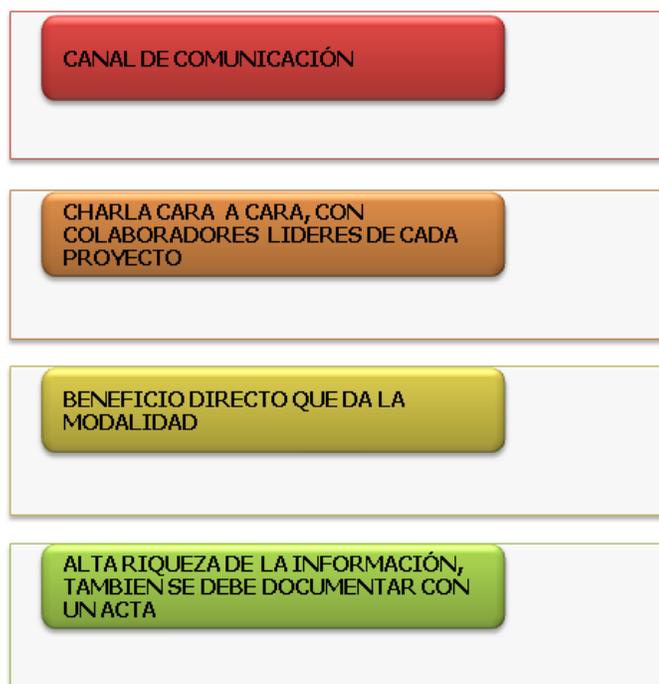
La modalidad de equipo de trabajo que más se utiliza en Gelcon, es la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios, debido a que los proyectos ameritan discusiones especializadas, como también el concepto de otros profesionales para buscar soluciones eficientes y eficaces a los problemas presentados.

2.4.3 Comunicación organizacional

La comunicación más utilizada en la fundación la constituyen los mensajes escritos enviados por la intranet, con el uso de los correos electrónicos y las teleconferencias, que son el sistema de comunicación de última tecnología muy eficaz para el desarrollo de las labores cotidianas.

No obstante, el protocolo de comunicación formal no está diseñado en Gelcon, por esta razón el séptimo consejo para la fundación derivado de este estudio es la siguiente propuesta de protocolo de comunicación:

Esquema protocolo de comunicación



2.4.4 Manejo de Equipos de trabajo

La modalidad de equipo de trabajo que más se utiliza en Gelcon, es la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios, debido a que los proyectos ameritan discusiones especializadas, como también el concepto de otros profesionales para buscar soluciones eficientes y eficaces a los problemas presentados.

Como se sabe la fundación Gelcon, es una multinacional que tiene presencia en toda Latinoamérica, que presenta subculturas que reflejan las diferencias frente a los diferentes países donde presta asesorías.

2.4.5 Conclusiones proceso de dirección

El enfoque gerencial hacia la motivación y satisfacción contempla tres aspectos que Gelcon puede lograr:

- Inspiración a empleados por medio de la comunicación uno a uno. El tamaño de la empresa muy seguramente permite al Gerente llegar a cada uno de los empleados para reforzar las metas y objetivos que posee la institución y con ello lograr obtener un compromiso total que asegure que cada uno de los integrantes comprenda hacia donde Gelcon desea ir y de qué manera quiere alcanzarlo.
- Aseguramiento de la existencia de metas específicas y desafiantes aceptadas. El establecimiento de metas ha de permitir que los empleados se encuentren estimulados para desarrollar los proyectos, así mismo incentiva la persistencia a seguir adelante en los compromisos e impulsa la consecución de estrategias innovadoras que haga que los procesos sean mucho más efectivos y eficientes.
- Política de reconocimientos y recompensas. El excelente resultado de los proyectos obtenidos destacando al equipo de trabajo y a cada uno de los integrantes que lo hace posible ha de permitir a Gelcon contar con un sistema muy sencillo pero efectivo de reconocimiento que ha de mantener la motivación de los empleados muy en alto.

Los resultados del sistema de motivación en Gelcon no se encuentran muy claros; sin embargo, puede valerse de diferentes aspectos que de alguna u otra manera ya debe manejar para el control de los proyectos y con ello medir el alcance e impacto de su sistema sobre la organización como:

- Desempeño individual y del equipo. Establecer metas difíciles, ambiciosas y en consenso con los empleados para impulsar una cultura de empleados entusiasmados

e interesados por mejorar y aportar lo mejor de sí a Gelcon. Muy seguramente en la planeación y definición de los proyectos, las metas han de definirse y pueden usarse no solo para dirigir, ejecutar y controlar los mismos, si no, para trasladarlos a otros niveles y usarlos de la mejor manera en pro de contar con empleados motivados.

- Elaboración de encuestas a clientes con cierta periodicidad para que a través de la satisfacción del cliente no solo se pueda indagar por la calidad de la solución y de la efectividad de los procesos de control, si no, por el nivel de motivación que tienen los empleados.
- Manejar indicadores de rotación de empleados para que a tiempo se puedan detectar posibles inconvenientes, diagnosticar la situación y aplicar estrategias orientadas a mantener una buena salud organizacional que influya positivamente en la productividad.

Atendiendo otro enfoque, el enfoque de diseño de empleo, es muy posible que Gelcon cuente en sus proyectos con cargos especializados (ya que por organigrama identificamos que de lo administrativo se encargan otras áreas) y enriquecidos que reflejen satisfacción y motivación derivadas de una identificación de cargos significativos, de gran responsabilidad y muy seguramente con posibilidad de retroalimentación.

2.5 EL CONTROL ORGANIZACIONAL

En la fundación Gelcon el control es una función totalmente centralizada en la dirección, en algunas ocasiones ha tenido que realizar control correctivo en algunos procesos financieros, pero, como el personal es convocado a la fundación solamente cuando un proyecto así lo demanda, aun no hay un mapa de control de procesos pertinente que integre el trabajo y sus metas a cada cargo, por lo anterior, el análisis de la función de control que se hará a continuación, se dimensiona desde el punto de vista de una propuesta para futura implementación, y será en su totalidad el octavo consejo derivado de este trabajo para Gelcon.

Bajo este contexto, y entendiendo que la función del control es garantizar que los procedimientos se apeguen a las normas y en ese lineamiento consigan los resultados, la propuesta de una función de control al interior de la fundación Gelcon, deberá evaluar cuál es modelo de control más adecuado, si el correctivo o el preventivo, en el mismo sentido, tendremos que determinar cómo se debe integrar la tecnología al proceso, para así garantizar que las reglas y procedimientos formales para prevenir o corregir las desviaciones de los planes y la consecución de los objetivos deseados se formalicen en Gelcon.

2.5.1 Control preventivo

Este tipo de control tiene por objetivo reducir la probabilidad de ocurrencia de un hecho no deseado desde el punto de vista del proceso y su normatividad, en ese orden de ideas, Gelcon deberá diseñar para sí, así como lo hace para sus clientes, un sistema que busque integrar los diferentes sistemas de información que posee la organización, mismos que le dan soporte a las áreas funcionales específicas de finanzas, producción, mercadeo y Recursos humanos. Dicho sistema deberá contar con un subsistema de alerta temprana basado en los indicadores de gestión de cada proyecto, para así poder establecer una matriz de desviaciones comunes que le permitan a la fundación documentar las desorientaciones administrativas más comunes con base en el tipo de proyectos que desarrolla y establecer la probabilidad de su ocurrencia con base en cada escenario.

Se recomienda también a la fundación, implantar políticas, reglas y procedimientos para cada uno de sus procesos. Por ejemplo, las políticas de selección de personal, estas políticas se establecen con la finalidad de reclutar y seleccionar el recurso humano, en una forma justa, formal, transparente y sobre todo colaboradores con los requisitos y características que se adecúen al puesto o cargo.

En este sentido, la administración de los recursos se encuentra muy centralizada, esto se debe a que la contratación de personal necesario para el desarrollo de cada proyecto solo se realiza en el momento en cada iniciativa para un nuevo propósito así lo requiere, a continuación enunciaremos las políticas propuestas a seguir:

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la fundación, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.
- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección.
- Será política de la fundación colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización, con base en las competencias requeridas para el logro de los objetivos.
- El perfil ocupacional del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

No obstante, el control preventivo es el más complejo y costoso de implementar, por esta razón, también se propondrán procedimientos de control desde la visión correctiva de esta función.

2.5.2 Control correctivo

La función de este control es eliminar los comportamientos y resultados no deseados, en este sentido, es comprensible que para una empresa que está en su primer año de operaciones como Gelcon, este tipo de control se mas fácil de ejecutar y documentar, veamos algunas propuestas al respecto.

Por lo anterior, la fundación Gelcon dentro de su sistema de control, deberá utilizar el control financiero, y para esto la empresa cada tres meses, como plazo propuesto, tendrá que realizar una evaluación de gestión, donde analiza la situación financiera de cada proyecto y la general de fundación, en esta reunión deberán intervenir el comité directivo, el director y los líderes de cada proyecto donde se sustentara la ejecución de sus presupuestos, se compara el estado del arte de cada uno y el avance de la gestión en general.

En el mismo orden de ideas, se evaluarán los cursos de acción alternos si ay lugar a los mismos y se determinarán los plazos de corrección y acomodación si se llegasen a requerir.

Por último, sería muy importante que la fundación desarrollara un Control preventivo por medio del grupo, mismo que garantice que a cada nuevo colaborador se le indique cuál es su desempeño esperado como parte del equipo de trabajo al cuál va a pertenecer.

2.5.3 Apropriación de Tecnologías de información para la función de control

Dentro de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) más utilizada por la fundación Gelcon, se encuentra el uso de la internet, extranet e intranet, la cual permite estar a la vanguardia de las comunicaciones, y desde la sede principal se pueda monitorear el avance de todos los proyectos en ejecución y tener comunicación en tiempo real.

Para esto se cuenta con un servidor central que le brinda el soporte tecnológico, y la seguridad de la red, donde se tiene restricciones al sistema, en la cual solo se puede acceder con la creación de un usuario y una contraseña previamente autorizada, el cual le brinda confianza al usuario para el uso del sistema de información.

No obstante, y bajo el contexto descrito, la fundación debería, como ya se planteó en la sección de control preventivo, diseñar un software que le permita identificar de cada proyecto los siguientes puntos:

- Que hay una multiplicidad de actores con algún interés (positivo o negativo) en la implementación y/o el resultado del proyecto: clientes, miembros del equipo, o la población de la comunidad afectada, por ejemplo, por la construcción de un nuevo sistema de facturación de servicios públicos.
- Que hay una serie de actividades y tareas interrelacionadas necesarias para cumplir con los requerimientos definidos al inicio.
- Que hay un presupuesto económico y financiero limitado y requerido para cada nuevo proyecto.
- Que la utilización de los recursos humanos y materiales es fundamental. Aquí se encuentra el equipo multidisciplinario que llevará adelante las actividades de cada especialidad y los equipos y materiales que servirán como parte del producto final o durante la implementación del mismo.
- Que el Gerente del Proyecto que será el líder del equipo debe encargarse de las relaciones con los participantes y coordinará los esfuerzos a lo largo de todas las etapas.

Así las cosas y una vez definidas estas variables el programa deberá garantizar lo siguiente:

- Conseguir un objetivo (en general, de alta complejidad) a través del cumplimiento de una serie de procesos. Así, permite alcanzar la meta dentro de los límites preestablecidos de tiempo y dinero, con un uso más eficiente de los recursos.
- Minimiza la burocracia e incrementa la velocidad de implementación al crear una estructura matricial específica para el proyecto.
- Estructurar el proyecto en fases (evaluación de factibilidad técnica y económico-financiera, planificación, implementación, cierre y control) donde cada una cumple una función específica permite optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros al tiempo que se minimizan los riesgos.
- Maximizar las sinergias y, por lo tanto, los resultados del equipo multidisciplinario y de cada miembro en particular.

- Establecer una metodología efectiva para mantener alta la motivación de los empleados, misma que se deriva del control eficiente de los procesos que da realimentación pertinente.
- Minimizar y gestionar efectivamente las tensiones y conflictos entre los grupos, ya sea entre los miembros del equipo o entre las organizaciones y otros interesados (por ejemplo, la comunidad afectada por el nuevo sistema de facturación).
- Identificar tempranamente los potenciales riesgos y definir anticipadamente planes de mitigación y acciones correctivas.

2.5.4 Conclusiones del proceso de control

Se recomienda a la fundación implementar controles preventivos y controles correctivos. Los primeros están abocados a reducir el número de errores involuntarios que se puedan cometer y los segundos tienen un objetivo séptico de eliminar aquellas desviaciones de los procesos.

En el mismo sentido, los controles implementados por Gelcon están alineados con las metas y objetivos propuestos por la fundación y es evidente que son parte esencial para evaluar la efectividad institucional., por lo anterior, en la fundación se pueden implementar controles mecanicistas y orgánicos. El control orgánico privilegia la autonomía y el autocontrol de cada uno de los grupos por proyecto, y el control mecanicista beneficia la toma de decisiones centralizada en cabeza del director.

En Gelcon se podrán estructurar, a pesar de su tamaño, las 4 fuentes de control:

Control de los participantes: Teniendo en cuenta que se expresan como presiones de fuentes externas sobre las organizaciones para cambiar sus comportamientos, de seguro actores como los clientes, accionistas y principalmente el BID y MIFFOMIN los cuales dirigen recursos para la realización de los proyectos, han de jugar un papel muy importante en la exigencia de controles y evidencia de la realización de los mismos para garantizar el uso adecuado de los recursos.

Control organizacional: Abarcara las políticas, procedimientos y registros formales para prevenir o corregir desviaciones de los planes y para lograr las metas deseadas; se identifica que como compañía, Gelcon se encuentra muy organizada y cuenta con un sistema que le permite a sus integrantes conocer las metas, cómo alcanzarlas, cómo proceder y qué procesos evidenciar para garantizar la calidad, el control y el seguimiento.

Control de Grupo: Teniendo en cuenta que comprende las normas y valores que el grupo o los miembros del equipo comparten y mantienen a través de recompensas y castigos,

es posible identificar este tipo de control en Gelcon debido a su estructura orientada a la realización de proyectos. Quienes se mantienen en el staff de la empresa promueven las mejores prácticas a quienes vienen a enfilar los equipos de trabajo y así mismo ejercen presión para que las normas y valores que se han conformado en la compañía se mantengan.

2.6. Matriz Evaluativa del Factor Interno

Escala de clasificación

1 = Muy débil

10 = Muy fuerte

Grado de importancia: 0 a 1

Tabla 1. Matriz evaluativa del factor interno.

| FACTORES | GRADO DE IMPORTANCIA | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|-----------------------------|----------------------|---------------|-------------|
| Cultura corporativa | 0.10 | 8 | 0,8 |
| Tiempo en el mercado | 0.03 | 2 | 0.06 |
| Rotación de personal | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Alianzas estratégicas | 0.15 | 8 | 1.2 |
| Calidad de sus servicios | 0.10 | 6 | 0.6 |
| Diseño organizacional | 0.07 | 6 | 0.42 |
| Comunicación organizacional | 0.10 | 6 | 0.6 |
| Innovación | 0.08 | 7 | 0.56 |
| Motivación para el trabajo | 0.12 | 8 | 0.96 |
| Avances tecnológicos | 0.20 | 9 | 1.8 |
| Suma ponderaciones | 1.00 | | 7.15 |

1.00 _____ 10.00

7.15

Según el análisis evaluativo de los factores internos de la fundación Gelcon, se puede observar que sus fortalezas están orientadas hacia la utilización de los avances tecnológicos ya que vive adaptando a sus procesos la información tecnológica de vanguardia que sale en el mercado y que apoya sus estrategias de negociación.

Sus otras fortalezas están fundamentadas en la cultura corporativa ya que el gerente de la empresa está comprometido con el posicionamiento de la organización con base en su cultura corporativa arraigada en su misión, visión y valores corporativos que dan sustento a la prestación de sus servicios con calidad.

Las alianzas estratégicas que ha realizado la Fundación con distintas organizaciones también le generan una fortaleza frente a los procesos de negociación con otras entidades ya que la buena imagen dejada en sus proyectos hace que otras organizaciones estén interesadas en sus servicios.

La motivación frente al trabajo del Gerente y del personal hace que las actividades se desarrollen de forma agradable y se desarrollen lazos de amistad al interior de la fundación.

Como vemos según la clasificación y los resultados obtenidos, las principales debilidades de la Fundación a nivel interno radican en el poco tiempo de posicionamiento en el mercado, ya que ha tenido que realizar esfuerzos mancomunados y onerosos frente a su reconocimiento en el sector.

Otra debilidad está acentuada en la alta rotación de personal, ya que la Fundación en su mayoría trabaja por proyectos en el corto y mediano plazo, lo que hace que el personal tenga que esperar un tiempo mientras salen nuevos proyectos o simplemente se desliguen de la Fundación buscando otras entidades.

2.7 Matriz Evaluativa del Factor Externo

Escala de clasificación

1 = Amenaza Muy débil

10 = Oportunidad Muy fuerte

Grado de importancia: 0 a 1

Tabla 2. Matriz evaluativa del factor externo

| FACTORES | GRADO DE IMPORTANCIA | CLASIFICACIÓN | PUNTUACIÓN |
|--------------------------------------|----------------------|---------------|------------|
| Utilización de las TICS en las pymes | 0,15 | 9 | 1.35 |
| Incremento de la conectividad | 0,20 | 8 | 1.6 |
| Políticas gubernamentales | 0,05 | 7 | 0.35 |
| Bajos costos en la nueva tecnología | 0,08 | 4 | 0.32 |

| | | | |
|----------------------------|-------------|---|-------------|
| Competencia | 0,25 | 5 | 1.25 |
| Devaluación del dólar | 0,10 | 6 | 0.6 |
| Tratados de Libre Comercio | 0,10 | 9 | 0.9 |
| Innovación en las pymes | 0,07 | 7 | 0.49 |
| | 1.00 | | 6.86 |

1.00 _____ 10.00

6.86

Dentro de las amenazas encontradas en el diagnóstico externo de la Fundación Gelcon encontramos los bajos costos de las nuevas tecnologías ya que al ser competitivos los costos de los servicios prestados, la competencia puede disminuir los precios disminuyendo el margen de ganancia.

Los tratados de Libre Comercio han beneficiado a la fundación de forma tal que la tecnología se ha mejorado en pro de los procesos desarrollados en la pequeña y mediana empresa, pero han ingresado empresas de otros países especialmente de Estados Unidos, las cuales desarrollan procesos tecnológicos a bajo costo saturando el mercado de servicios en TIC.

Como se mencionó anteriormente la disminución de los costos en tecnología también ha sido por la devaluación del dólar frente al peso, ya que se han podido importar materiales y tecnologías de punta que hacen más eficientes los procesos y a menores costos en la prestación de los servicios.

Un aspecto importante y que genera una oportunidad significativa para la Fundación, es la implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones en pequeñas y medianas empresas, ya que la globalización y la competencia ha hecho que las pequeñas empresas se preocupen por innovar y adquirir tecnología para el mejoramiento de sus procesos.

Los procesos de mejoramiento de Gelcon tienden a aprovechar las oportunidades presentadas en el entorno frente a la implementación de TIC en las pequeñas y medianas empresas, y aprovechar el impulso que el gobierno a nivel presupuestal les otorga para que las empresas se posicionen en el mercado.

2.8 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

En este punto se hace referencia a la participación de Gelcon teniendo en cuenta la industria a la que pertenece, haciendo uso de la herramienta de análisis DOFA.

Tabla 3. Matriz DOFA.

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Por ser una empresa con poco tiempo en el mercado tiene bajo reconocimiento del mismo. • Al trabajar por proyectos, se puede generar una alta movilidad del personal operativo lo cual puede generar un incremento en los costos de contratación y retiro de personal, además de un bajo sentido de pertenencia y en algunos casos un bajo aprendizaje organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> • Hay gran cantidad de PYMES, que aún no han hecho uso de las TICs. • En Colombia en los últimos años ha aumentado la penetración del internet y de la conectividad móvil, las empresas pueden acceder más fácilmente. • El gobierno apoya iniciativas que busquen la actualización tecnológica de las empresas. • Normalmente los compradores extranjeros de productos colombianos, siempre jalonaran a los exportadores colombianos para que estén actualizados tecnológicamente. |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tiene alianzas con importantes entidades nacionales y extranjeras. • Dado que es una empresa todavía pequeña, procesos administrativos como la toma de decisiones y la comunicación se facilitan, lo que le permite ser una empresa que pueda reaccionar rápido al mercado. • Están a la par de los avances tecnológicos. | <ul style="list-style-type: none"> • La entrada de tecnología barata puede motivar a las empresas que hacen parte del mercado objetivo de la Fundación, a adquirir dicha tecnología sin hacer uso de un intermediario o de un asesor externo, como es el caso de Gelcon. • En el mercado tecnológico hay un rápido crecimiento de la competencia por lo que pueden surgir entidades que presten servicios similares a los que ofrece la Fundación, siendo esto oportunidad para las empresas. |

2.9 PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA PARA EL 2014 SEGÚN EL IDC

La firma de inteligencia de mercado, servicios de consultoría y conferencias para los mercados de Tecnologías de la Información, y Telecomunicaciones, presentó su estudio anual "IDC Latin American Predictions 2014". El mismo tiene como objetivo analizar los sucesos que ocurrirán en la industria de TI y Telecomunicaciones; las tendencias de los

usuarios y las estrategias de los proveedores de TI durante este año en la región. Veamos algunas predicciones sobre el sector:

- Una década de impulso en América Latina traerá un crecimiento estable en 2014. Tras una década de crecimiento y expansión de la clase media en la región, 2014 continuará como un año de expansión para la industria de TIC, a pesar de la volatilidad de la economía global. IDC predice un crecimiento de la inversión en TI de 12.2% para 2014, año en el cual el mercado superará los 97 billones (miles de millones) de dólares.
- La 'Cuarta Pantalla' evoluciona hacia un mercado complementario, impulsada por las innovaciones emergentes. Frente a la pregunta de si los tablets reemplazarán a las PCs, IDC cree que esto no sucederá. Si bien el número de tablets vendidos alcanzará los 2.1 millones en 2014, dicha cifra es relativamente pequeña. Sin embargo los tablets cambiarán el ecosistema, con un uso altamente complementario al de otros dispositivos, fruto de una combinación de nuevos atributos y usos innovadores y prácticos en las empresas.
- *Consumerización de TI:* Una creciente élite de consumidores diestros en el uso de tecnología traerá innovación de su hogar a la empresa. Una generación nueva de consumidores educados en un mundo tecnológico cambiará la forma de tomar decisiones de inversión en tecnología, más allá de la dirección del CIO y el departamento de sistemas. Traerá consigo tecnologías de su hogar y contribuirá a la creación de nuevas dinámicas de uso e innovación en la empresa.
- *La expansión de la red móvil alcanza una dimensión crítica.* El transporte de datos en la red móvil continúa creciendo a tasas exponenciales, una de las causas siendo el acelerado crecimiento de la base instalada de smartphones, que crecerá 71% este año. Durante el 2014, los operadores se moverán simultáneamente hacia 3G y 4G.
- *Los servicios en la nube llegan a su mayoría de edad:* comienzo de una transición y el fin de la historia. En 2014 sólo una de cada cinco empresas seguirá sin entender el concepto de servicios en la nube, los cuales representaran 280 millones de dólares para el final del año. Las nuevas ofertas continuarán confundiendo, pero las migraciones iniciales darán curso a reales oportunidades de innovación. Las pequeñas empresas verán una oferta que se adapte a sus necesidades.
- *La tecnología para la nube en una encrucijada:* Los primeros pasos allanarán el camino hacia la infraestructura de la "3ra Plataforma" A medida que los elementos componentes de una 'infraestructura para Cloud' (centros de datos de alta

densidad y velocidad, y virtualizados para máxima utilización) se vuelven cada vez más comunes, la base para la 'nube privada' se define. Aunque falta un gran camino de automatización y medición para llegar al modelo de infraestructura-como-servicio, la visión está definida y será guía para las decisiones de inversión de aquí en adelante.

- *Big Data*: Nace un mercado 'grande', definido no por su tamaño sino por su uso. El efecto de la impresionante velocidad de acumulación de información (casi 50% más cada año), 90% de dicha información difícil de analizar como imágenes, video, etc., rescribe el enfoque tradicional de manejo de datos, dando nacimiento a un mercado de 370 millones de dólares en América Latina en 2014, entre hardware, software y servicios asociados al manejo de 'Big Data'.
- *Industrias inteligentes*: Soluciones de industria transformacionales cambiarán la forma como interactuamos. En 2014, la combinación de elementos de la '3ra Plataforma': movilidad, cloud-big-data, red social, traerá consigo la creación de soluciones inteligentes de industria que transformarán a las industrias financiera (sistemas integrados de pago móvil), de manufactura (manejo de producto e inventario del suministro al punto de venta), y gobierno (sistemas de gerenciamiento de la ciudad inteligente).
- Una nueva visualización y un nuevo paradigma de almacenamiento cambiarán la dinámica de gestión de contenido. De la mano de la explosión del contenido, vendrá un cambio en la forma cómo las personas visualizan y almacenan el contenido, moviendo la inversión del tradicional mercado de la manipulación física (papel, tinta, impresión) al de la manipulación digital.
- Proveedores asiáticos de bajo costo crecerán en América Latina. En búsqueda de mercados de alto crecimiento, los vendedores asiáticos de productos de bajo costo se enfilan con fuerza hacia América Latina.

Como vemos en el contexto de Latinoamérica las condiciones actuales en todos los frentes relacionados con las TICS son más que prometedoras para la Fundación Gelcon.

2.10 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO

Se desarrolló la matriz para Gelcon, basada en dos variables de gran importancia en el mercado de la tecnología de información, para lo cual se seleccionaron la tecnología y la innovación.

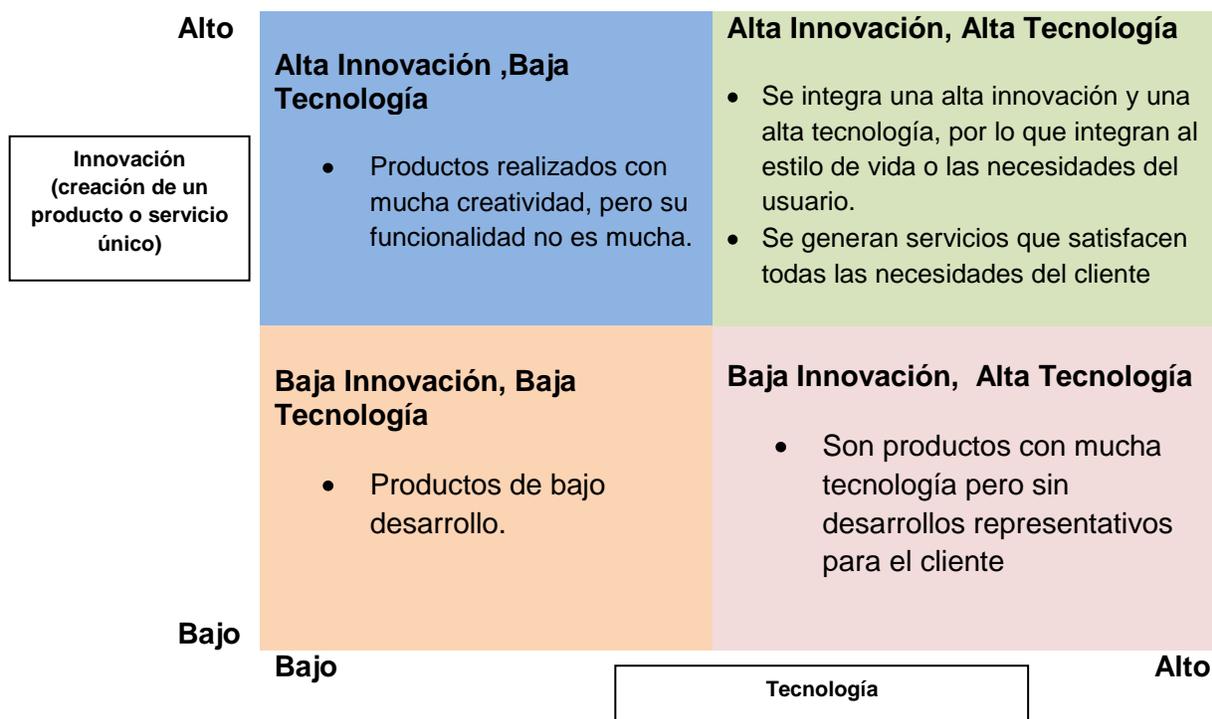


Figura 7. Matriz de posicionamiento.

Fuente: Los autores

Por las características de la Fundación ésta se ubica en el cuadrante 2 (Superior derecho), para el desarrollo de los negocios electrónicos se requiere de mucha tecnología, que la compañía posee y de un alto grado de innovación, no obstante, con el modelo de Gelcon, que gestiona proyectos con una red de cooperantes y ejecutando recursos públicos y/o privados a través de una fundación no hay en este momento otra organización que posea estas características en nuestro país.

La matriz de posicionamiento es la representación gráfica, que muestra la posición del producto en el mercado. Por lo tanto es importante no solo determinar las variables y ubicar a la empresa en el respectivo cuadrante, si no igualmente hacer referencia a lo que esto representa para la compañía y qué acciones se deben realizar para permanecer en ese lugar privilegiado.

Por lo tanto, ya se determinó que la compañía Gelcon es una empresa de la era del conocimiento, lo que permite que su dimensión tecnológica sea alta, por otro lado, ésta presta servicios de asesoría y soluciones tecnológicas, razón por la cual se ha empeñado en crear un alto sentido de innovación para poder satisfacer las necesidades de todos los clientes.

La matriz de posicionamiento da la posibilidad de analizar cómo las oportunidades de producto se pueden encontrar en los mercados, estas oportunidades “se refieren a la brecha que existe entre el producto existente y la posibilidad de nuevos o significativamente mejorados” (Cagan, Vogel, 2008).

La razón por la cual se discuten las oportunidades de producto es porque para llegar a desarrollar un mejor producto, que es lo que nos vuelve mejores y más competitivos, se requiere analizar los cambios en los factores sociales(S), económicos (E) y tecnológicos (T) que producen las nuevas tendencias.

Este conjunto de factores genera oportunidades para la producción de nuevos productos que pueden tener un efecto para el cliente en un momento dado. El objetivo es crear productos y servicios mediante la identificación de una tendencia emergente, y para que coincida con esa tendencia con la tecnología adecuada y penetración de la dinámica de la demanda.

Por lo tanto, Gelcon ha venido desarrollando una excelente labor al buscar la mejor tecnología posible para sus productos, igualmente ha analizado la tendencia económica en los países de América Latina y sus necesidades, así como las necesidades de la sociedad.

Por cumplir todas estas características y llevar a la compañía a poseer una alta tecnología y un alto desarrollo de la innovación, le permite ubicarse como ya se mencionó en el cuadrante superior derecho, que lo pone en ventaja frente a las demás empresas del mercado de sus características.

3. MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA

La propuesta del modelo estratégico para la Fundación Gelcon Latinoamérica, responde al diagnóstico y necesidades establecidas en los procesos administrativos, financieros y de mercadeo desarrollados para satisfacer las necesidades de los clientes, especialmente las pequeñas y medianas empresas. Se aborda la innovación desde la perspectiva estratégica, y los procesos desarrollados, apoyados en la investigación y el aprendizaje de nuevos mercados basados en las nuevas tendencias y comportamientos actuales de los consumidores, satisfaciendo las necesidades de los individuos y clientes potenciales.

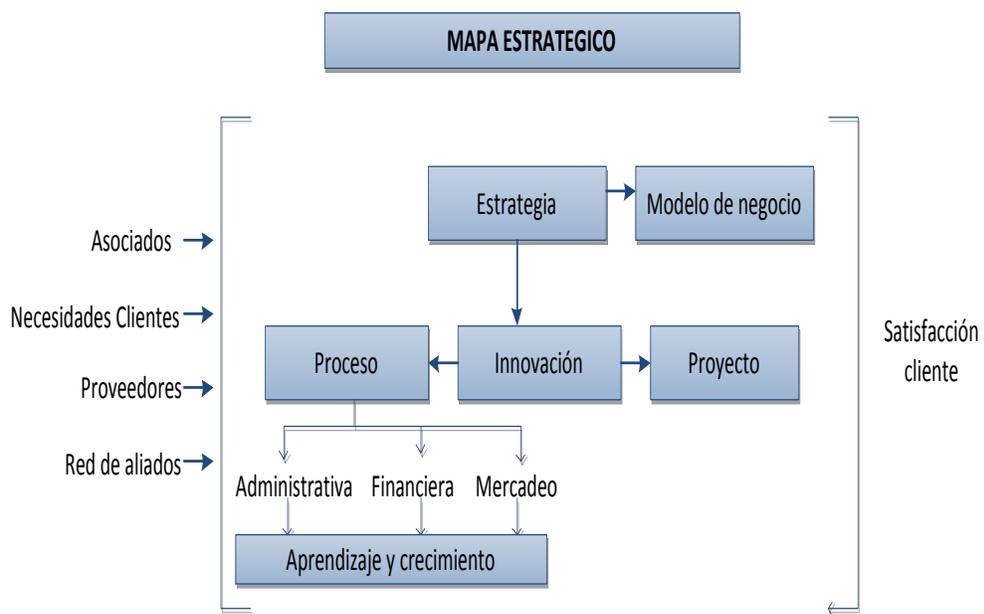


Figura 8. Mapa estratégico propuesto

El modelo se plantea teniendo presentes los ejes estratégicos de la fundación, y el desarrollo de procesos que están ligados al aprendizaje de las actividades a desarrollar, adaptando nuevos esquemas y enfoques organizacionales, que a su vez den cuenta del desarrollo y crecimiento de la fundación. Dentro de los principales ejes del modelo tenemos los siete cardinales que son:

1. La estrategia y cultura corporativa
2. El modelo de negocio
3. La innovación como eje
4. Los procesos
5. El desarrollo de los proyectos
6. El aprendizaje y crecimiento

7. La satisfacción del cliente

3.1 ESTRATEGIA Y CULTURA CORPORATIVA

La estrategia a seguir y la orientación de las políticas desarrolladas por parte de la fundación vislumbran el norte hacia el cual se debe dirigir el estudio, con base en el diagnóstico realizado, a su esquema organizacional y a sus áreas de desempeño. El enfoque estratégico observado se relaciona con el mejoramiento y la innovación en sus procesos y el posicionamiento de sus productos y servicios relacionados con la aplicación e implementación de procesos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), lo que hace mejorar la competitividad de las mismas frente a un mercado global.

El componente estratégico de la fundación apunta hacia el desarrollo de una cultura corporativa que se adapte a los procesos de competitividad y globalización actuales, por medio de una misión, visión, valores y políticas estructuradas, de tal forma que den cuenta del logro de los objetivos propuestos por esta entidad, y se haga visible frente al desarrollo de proyectos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas, que den cuenta de la eficiencia e innovación de los productos y servicios a proveer satisfaciendo las necesidades de los clientes.

La gestión estratégica se orienta a conocer tanto el sector externo y el mercado en el cual desarrolla su actividad económica la fundación, como también su aspecto organizacional o sus factores claves (fortalezas), que logren mejorar sus condiciones de competitividad en búsqueda del aprendizaje y conocimiento de nuevos negocios y proyectos.

Para la fundación se propone un sistema de gestión estratégica integral relacionando los diferentes ejes en el siguiente esquema:

3.2 ESQUEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

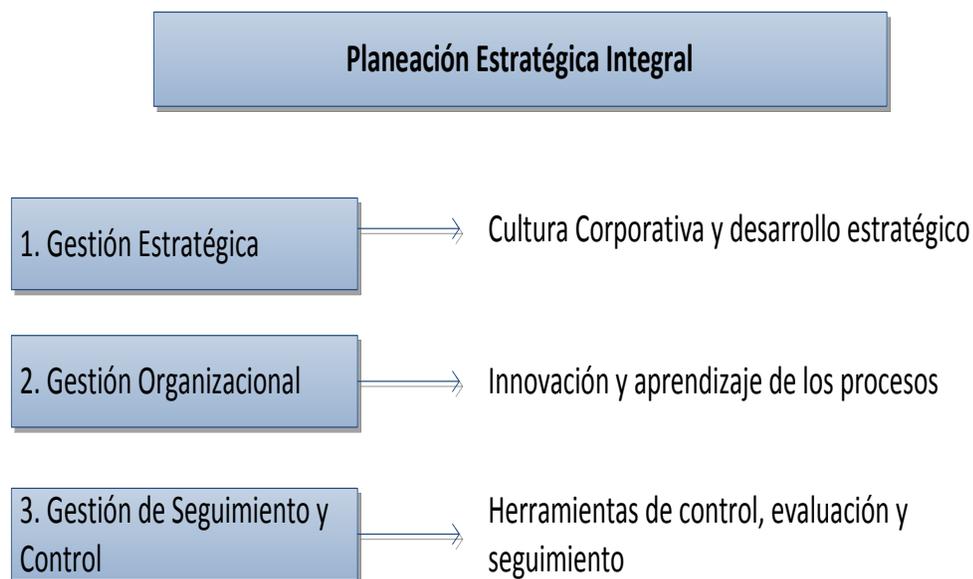


Figura 9. Esquema de Gestión Estratégica Integral

3.2.1 Cultura corporativa y desarrollo estratégico.

Dentro de la propuesta de modelo estratégico, está el análisis y la implementación de los aspectos desarrollados en su escenario estratégico, plasmados en la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Fundación, mismos que deben responder a las necesidades del desarrollo de las actividades y procesos empresariales, como también la propuesta que se debe vislumbrar frente a las necesidades del entorno.

Se propone la misión de la Fundación, como respuesta al diagnóstico organizacional realizado evidenciando la orientación de la misma hacia la satisfacción del cliente, (pequeña y mediana empresa), enmarcada en el desarrollo de su actividad económica derivada de la prestación de servicios tecnológicos.

3.2.1.1 Declaración de la misión para la Fundación Gelcon Latinoamérica.

“Promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la industria Colombiana y de América Latina, implementando productos y servicios tecnológicos innovadores, los cuales fortalezcan la gestión comercial, administrativa, adoptando nuevas tecnologías para la consolidación de oportunidades de mercado, alianzas de negocio y procesos de desarrollo sostenible”

La nueva propuesta de misión establece el quehacer operativo y funcional de la fundación haciendo énfasis en el ofrecimiento de productos y servicios tecnológicos que satisfagan las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, dando respuesta a las necesidades diagnosticadas frente a la implementación de TIC.

3.2.1.2 Declaración de la Visión para la Fundación Gelcon Latinoamérica

“La Fundación Gelcon Latinoamérica para el 2018 se consolidará a nivel nacional con proyección internacional, como la entidad líder en la prestación de productos y servicios tecnológicos innovadores, con gran sentido de lo social, reconocida como una organización confiable, comprometida e innovadora, capaz de responder eficientemente a las necesidades de los mercados”.

3.2.1.3 Valores corporativos:

- Logro: La mejor respuesta para nuestros clientes son los resultados concretos.
- Compromiso: Nos apasiona nuestro trabajo.
- Liderazgo: Ser los numero uno.
- Rentabilidad: Nuestras utilidades promueven el desarrollo de la fundación y el entorno social.
- Confianza: Creemos en nuestra gente, en lo que dice y hace.
- Calidad: Buscamos la excelencia en cada resultado.
- Adaptabilidad y Cambio: Nos ajustamos a las situaciones, entornos y enfrentamos los retos, aprovechamos las oportunidades.
- Alianzas: Creamos en la interacción al interior y exterior de la fundación.
- Responsabilidad Social: Asumimos nuestro compromiso social con Colombia y Latino América.

3.2.2 Modelo de Negocio:

Como se mencionó en la recopilación de definiciones en el estado del arte, un modelo de negocio es el esquema en el cual se plasma la forma en que las empresas desarrollan su actividad económica, ofreciendo productos y servicios a sus clientes para obtener un beneficio. Para el caso de la fundación Gelcon el modelo de negocio está enfocado hacia la prestación de servicios y productos con base en nuevas tecnologías, generando valor a través de la obtención de ingresos que la hagan sostenible para poder obtener un capital relacional, desarrollado entre sus clientes, proveedores y aliados.

El modelo de negocio para la fundación Gelcon, está enmarcado en la generación de valor a través de la innovación de procesos que permitan relacionar directamente los productos y servicios de tecnología ofrecidos, con las pequeñas y medianas empresas como sus principales clientes, permitiendo obtener una rentabilidad para ser autosuficiente y sostenible en el mercado, logrando cumplir con sus objetivos de desarrollo y responsabilidad social.

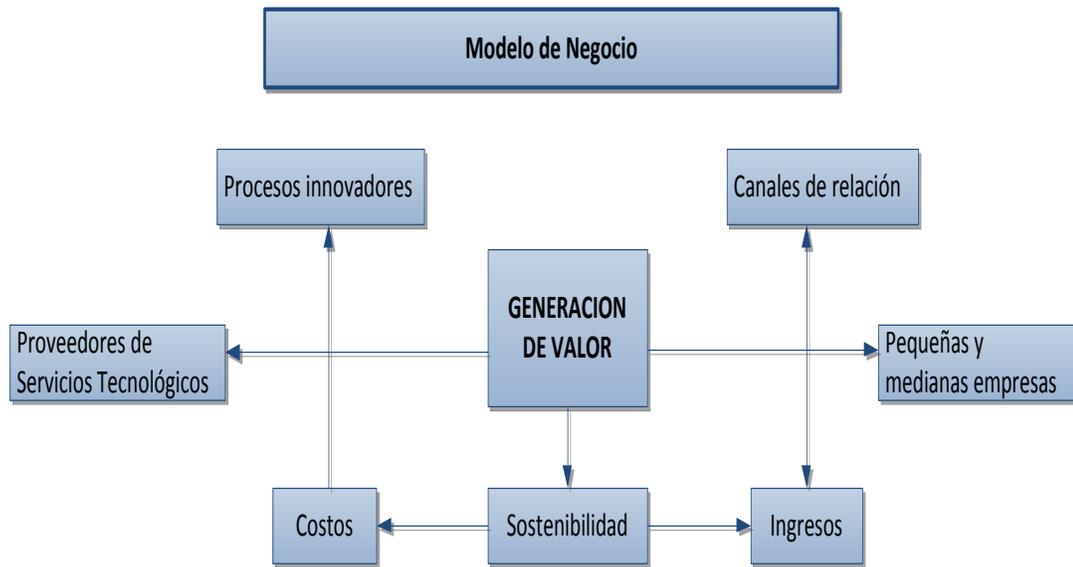


Figura 10. Modelo de Negocio propuesto. Adaptado de modelo de negocio de Osterwalder.

Para proponer el modelo se toma como base el modelo propuesto por Osterwalder (2008), ya que relaciona la innovación de los procesos y las actividades claves de la empresa con los clientes y sus canales de comercialización que hacen posible posicionar los productos y servicios para la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los principales elementos que conforman el modelo son los siguientes:

3.2.2.1 Proveedores y servicios tecnológicos: La fundación Gelcon desarrollará y contratará servicios tecnológicos líderes en el mercado los cuales proveerán el soporte tecnológico a la Fundación, (sistemas de información Inteligentes, software especializado adaptado a las necesidades de las pymes, servidores de productos, Internet, entre otros), para ofrecer y dinamizar los procesos de las empresas con base en las necesidades requeridas.

3.2.2.2 Procesos Innovadores: La Fundación para generar valor rediseñará sus procesos administrativos, financieros y comerciales logrando la eficiencia organizacional, y a su vez desarrollará y cumplirá con su visión como eje central en el fortalecimiento de procesos eficientes encaminados hacia el mejoramiento y posicionamiento a nivel competitivo en el sector.

3.2.2.3 Costos: El modelo de negocios se basa en la eficiencia de los costos de los proyectos desarrollados mediante la oferta de productos y servicios tecnológicos, a través del análisis, planeación, ejecución y evaluación de cada una de las actividades del proyecto, logrando la minimización de costos.

3.2.2.4 Generación de valor: Todos los procesos desarrollados por la fundación deben generar valor buscando el logro de los objetivos, a través de la eficiencia de los mismos en el desarrollo de proyectos y ofrecimiento de los productos y servicios enfocados hacia las pequeñas y medianas empresas como nicho de mercado diferenciador.

3.2.2.5 Canales de relación: La relación con los clientes es fundamental, por eso la fundación debe desarrollar procesos de administración eficiente de los clientes, implementando herramientas como CMR, las cuales brindarán información oportuna de las necesidades de los clientes y establecerá las posibles necesidades futuras, utilizando medios relacionales de información, canales de distribución y comercialización y redes de aliados relacionales que sean eficaces para lograr ofrecer, desarrollar e implementar los productos y servicios tecnológicos.

Pequeñas y medianas empresas (PYMES): el modelo de negocio se aplicará principalmente con clientes corporativos relacionados con actividades económicas desarrolladas por las pequeñas y medianas empresas, ya que en Colombia según datos del DANE el 83% de las empresas están consideradas como pequeñas y medianas empresas por su capital e ingresos obtenidos.

3.2.2.6 Ingresos: Los ingresos de la operación de la Fundación se obtendrán de la oferta de productos y servicios tecnológicos, basados en el desarrollo de proyectos que den cuenta de la rentabilidad y generación de valor para la fundación.

3.2.3 La innovación como eje

La innovación de la propuesta se centra en el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y de mercadeo, apoyados por la prestación de productos y servicios de tecnología innovadora que sean aplicables a los procesos de las pequeñas y medianas empresas. Pero no solo la innovación se concentra en los productos y servicios, o en la eficiencia de los procesos, también la innovación se ve reflejada en el cambio de estructura a nivel operativo, ya que la eficiencia y eficacia en el desarrollo de los proyectos contribuye a generar valor con el crecimiento de la fundación obteniendo nuevos y mejores ingresos.

La focalización de proyectos en áreas específicas del mercado relacionadas con actividades económicas de las pequeñas y medianas empresas, es otro factor de innovación para la fundación, ya que como lo mencionó Schumpeter (1934), la innovación está relacionada con "La introducción de nuevos productos (...), nuevos métodos de producción (...), la apertura de nuevos mercados (...), la conquista de nuevas fuentes de suministro (...) y la realización de una nueva organización de cualquier industria". Esta definición concuerda con la conquista de nuevos mercados sobre la oferta de nuevos proyectos a ser desarrollados.

Otro aspecto importante que se presenta dentro de la innovación de los procesos está relacionado con las estrategias de comercialización de los productos y servicios, ya que

se utilizarán plataformas tecnológicas que dan soporte, apoyo y seguimiento de los productos tecnológicos, fomentando un servicio de mantenimiento y postventa como valor agregado en el posicionamiento de los productos y servicios tecnológicos mejorando la competitividad en el sector.

Otro factor que incide en la innovación es su misma aplicación dentro del modelo de negocio, siendo un modelo de tipo abierto, fundamentado no solamente en sus procesos claves y actividades internas, sino que también se debe desarrollar a través de aliados estratégicos, redes de aliados y acuerdos de cooperación, compartiendo propiedades intelectuales de productos y servicios, formado entre ellas un cluster de innovación en beneficio de las empresas y del crecimiento y desarrollo de las mismas en la cadena de valor propuesta. Según el profesor Chesbrough, (2009), la innovación deja de dirigirse desde arriba (top-down) y desde el núcleo (core) de la empresa hacia el exterior, para fluir desde abajo (bottom-up), y dirigida desde el exterior hacia ese núcleo.

3.2.4 Los procesos

Teniendo en cuenta que un proceso está conformado por una secuencia de actividades a las cuales les ingresan insumos o recursos, para ser transformados tangible o intangiblemente, y como respuesta se obtiene una salida, producto o servicio que satisfaga las necesidades de un cliente interno o externo. La fundación desarrolla sus procesos orientados hacia la generación de valor frente al desarrollo de proyectos que le generen una rentabilidad significativa, utilizando procesos administrativos u organizacionales, procesos financieros, y procesos de comercialización que contribuyen a la toma de decisiones eficientes.

La innovación de estos procesos radica en su flexibilidad, apertura al cambio para adaptarse a las circunstancias del entorno y a la integración de sus operaciones en la apuesta de valor. Ésta propuesta de innovación analiza tres perspectivas de crecimiento para la Fundación:

Perspectiva administrativa u organizacional, en la cual la cultura corporativa de la fundación afianzada por sus generadores estratégicos de valor, hacen que el proceso se desarrolle con base en la gestión interna de recursos, gestión interna de proyectos, gestión interna de los clientes corporativos, en el mejoramiento de los productos y servicios tecnológicos ofrecidos por la fundación, y en la buena administración del talento humano como eje dinamizador en la creación de valor en las organizaciones. Dentro de ésta perspectiva se deben desarrollar procesos de mejora continua basados en la gestión del conocimiento, la innovación y la creatividad en los procesos, enmarcados en una buena gestión de comunicación tanto a nivel interno como externo.

Perspectiva económica y financiera, en la cual se propone una eficiencia en los costos de los proyectos, para generar un mayor beneficio asegurando el crecimiento económico de

la fundación, lo que contribuye al logro de los objetivos económicos y financieros. Esta perspectiva del proceso económico y financiero tiene en cuenta la legalización de los proyectos de tecnología, la administración del recurso humano a nivel salarial, y la consolidación de la información financiera confiable que dé cuenta del desarrollo de la actividad económica.

Perspectiva de comercialización, enfocada en la buena administración y relación con los clientes principalmente con los clientes corporativos, y la buena gestión en el conocimiento de los mercados para la propuesta de nuevos productos y servicios tecnológicos basados en procesos de innovación que satisfagan las necesidades de la gestión empresarial.

3.2.5 El desarrollo de los proyectos

La fundación Gelcon, como se mencionó en los antecedentes de la empresa, desarrolla su actividad económica y la oferta de sus productos trabajando bajo proyectos de desarrollo con las pequeñas y medianas empresas, lo cual se puede considerar una unidad estratégica de negocio, ya que la implementación de cada proyecto es diferente en cada microempresa dadas las condiciones tecnológicas y de adecuación de las diferentes tecnologías.

Se tienen en cuenta varios elementos y factores a la hora de desarrollar un proyecto. Entre los factores preponderantes tenemos la clasificación del proyecto según el tipo de producto o servicio ofrecido, la planificación del proyecto, la administración de las condiciones del proyecto, el riesgo asociado al proyecto, el desarrollo de las actividades del proyecto, el seguimiento y ejecución de las actividades del proyecto, la ejecución del proyecto, y el seguimiento y evaluación de la implementación del proyecto.

Para el desarrollo de proyectos se tiene en cuenta la gestión de la innovación con el fin de proponer y desarrollar nuevos productos que demanden las empresas, o mejorar los actuales, ya que debido al avance tecnológico está en continuo cambio. Se busca con la gestión de proyectos de innovación realizar transferencia de conocimiento en las diferentes áreas de la fundación, logrando la eficiencia y eficacia en los procesos tanto humanos, económicos, financieros y de comercialización.

La gestión de proyectos de innovación está atada al modelo de gestión estratégica en lo relacionado con la innovación y la generación de valor para la fundación, ya que permite desarrollar proyectos ajustados a las necesidades de las pequeñas empresas, y generar beneficios tanto económicos como de mejoramiento en las diferentes actividades, logrando una ventaja competitiva en el desarrollo, evaluación y obtención de resultados de los proyectos.

3.2.6 El aprendizaje y crecimiento

Según Peter Sengue (2008) “las empresas que aprenden son empresas que perduran en el tiempo”, este concepto relaciona el aprendizaje de las organizaciones con su sostenibilidad en donde el conocimiento es parte fundamental en los procesos de mejoramiento e innovación en las organizaciones. La fundación con la propuesta del nuevo modelo estratégico pretende estar en constante aprendizaje sobre las metodologías, técnicas y tecnologías que están a la vanguardia para el desarrollo e implementación de proyectos tecnológicos que contribuyan al mejoramiento de las actividades empresariales.

El aprendizaje de procesos de innovación le servirá a la fundación para adquirir y transferir conocimiento tanto al interior de la fundación como entre sus clientes y grupos aliados para darle sostenibilidad y crecimiento en el mercado. Este aprendizaje desarrollará alianzas estratégicas generando sinergias en la cadena de valor de la fundación.

El crecimiento y sostenibilidad de la fundación depende en gran medida de las capacidades que posean los equipos de trabajo en el desarrollo de los proyectos para aprender y adaptarse a los cambios, como también en la capacidad que tenga la fundación de adoptar nuevas tecnologías, nuevos sistemas de información y nuevos procesos de relación con los stakeholders, buscando la coherencia con los ejes estratégicos para el logro de los objetivos.

3.2.7 La satisfacción del cliente

El resultado del modelo estratégico propuesto para la Fundación está encaminado, como se observa en el mapa estratégico, a la satisfacción de las necesidades del cliente; en este caso, principalmente las pequeñas y medianas empresas, como resultado de la integración de procesos que conllevan a ofrecer un producto o servicio tecnológico de óptima calidad que contribuya al fortalecimiento de las PYMES, y que se desprende de un proceso de mejora continua que busca mejorar los beneficios tanto sociales como económicos en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

También la fundación debe acompañar permanentemente el desarrollo de proyectos con investigación, enfocándose principalmente a la identificación de nuevos negocios y oportunidades, al acompañamiento permanente de los proyectos desarrollados con los principales clientes, al control y seguimiento de cada una de las etapas de ejecución de los proyectos, y a la constante evaluación y verificación del cumplimiento de las condiciones de calidad de los proyectos desarrollados con los clientes.

3.3 REDISEÑO DE LOS PROCESOS

3.3.1. Descripción del proceso Administrativo de la Fundación Gelcon Latinoamérica

En la fundación Gelcon Latinoamérica se implementa la administración integrada a la cadena de valor con sistemas informáticos, gestión de negocios con un modelo basado en la integración estratégica para el crecimiento económico y la competitividad empresarial; lo anterior se deriva de que no existe "una manera única" ni "una mejor forma estandarizada" para organizar o dirigir las empresas de servicios especializados de tecnología.

No obstante, la fundación Gelcon, como vimos en el diagnóstico, evolucionó desde aquellos modelos orientados al producto, pasando por el enfoque de productividad y eficiencia, hasta los más cercanos que surgieron a partir de la década de los 80 con la gestión de calidad total o la reingeniería de procesos; en este sentido, esta propuesta promueve un giro para la administración, basada en la gestión de los intangibles y del conocimiento.

En conclusión, el modelo propuesto, se basa en la integración estratégica con cuatro elementos: el desarrollo de la planeación estratégica, el desarrollo de la tecnología, el mercadeo y las comunicaciones, y el desarrollo de la contabilidad y las finanzas.

3.3.1.1. Proceso Administrativo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica

Como ya se ha descrito el modelo de Negocio de la Fundación Gelcon Latinoamérica se abordado desde los siguientes siete ejes estratégicos:

1. La estrategia y cultura corporativa
2. El modelo de negocio
3. La innovación como eje
4. Los procesos
5. El desarrollo de los proyectos
6. El aprendizaje y crecimiento
7. La satisfacción del cliente

El objetivo de este trabajo se centra en el cuarto eje, que se refiere a los procesos, ya que, lo que busca el estudio es contribuir al rediseño y mejora en los procesos administrativos, financieros y de marketing.

De lo anteriormente dicho deducimos que, a medida que la Fundación Gelcon Latinoamérica crezca va a requerir administrar de forma simultánea portafolios de proyectos, en consecuencia, el entorno de su actividad empresarial se torna más complejo, las personas deben integrar diversos equipos de trabajo, llevando a la gestión

de proyectos a nuevos desafíos y a tener que tomar decisiones con prontitud, de lo contrario se volverán más frecuentes los retrasos, generando un impacto negativo en el rendimiento organizacional, en su gestión y en los plazos planificados.

Por consiguiente, tiene un rol importante la madurez operacional que posean los equipos de proyectos, que cuando es adquirida proporciona altos niveles de calidad, disminuyendo los riesgos y un aumento en la confiabilidad de sus productos y servicios, todo esto por medio del uso de técnicas y metodologías de gestión que pueden ser adaptadas al negocio, las que tienen que ser consensuadas por la alta directiva para que se logre el respectivo éxito.

De igual manera, la administración y gestión de proyectos ha logrado despertar gran interés a nivel internacional, como un mecanismo de posicionamiento en los mercados altamente competitivos, se ha vuelto necesario implementarlo a nivel nacional, especialmente en las PYMES, las que juegan, y a futuro jugarán aún más, un papel importante en el desarrollo económico y social de los países; por este motivo, es importante apoyarlas, para que puedan alcanzar sus objetivos estratégicos de forma exitosa.

Con base en lo anterior, hay que tener una consideración previa, y es que la profesionalización de la administración de proyectos, define y desarrolla el cuerpo del conocimiento en un jefe de proyecto exitoso, quien debe entender y ser capaz de ejercer la gestión en todas las fases del proyecto; de esta manera, con base en lo evidenciado en el diagnóstico, se propone que para la Fundación Gelcon sería más adecuada una metodología estructurada para la gestión de proyectos que se centre en mejorar las probabilidades de éxito en el desarrollo de proyectos definiendo claramente los roles de los profesionales que participan en la ejecución durante todo el proceso.

La Administración por Proyectos le permitirá a la Fundación Gelcon Latinoamérica, gestionar de manera simultánea varios proyectos con total control sobre cada uno y total claridad sobre el avance en específico para cada plan.

3.2.1.2 Descripción de las principales actividades del proceso administrativo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica.

Tabla 4. Descripción de actividades del proceso administrativo.

| N° | Actividad | Descripción |
|-----------|-----------------------|--|
| 1 | Inicio | Puesta en marcha del Proyecto. |
| 2 | Planificación | Definición de las metas específicas, identificación y priorización de los objetivos. |
| 3 | Ejecución | Gestión de la entrega de productos y servicios. |
| 4 | Seguimiento y Control | Gestión de los límites de las fases y verificación de los alcances. |
| 5 | Cierre | Cierre del Proyecto. |

Fuente: los autores

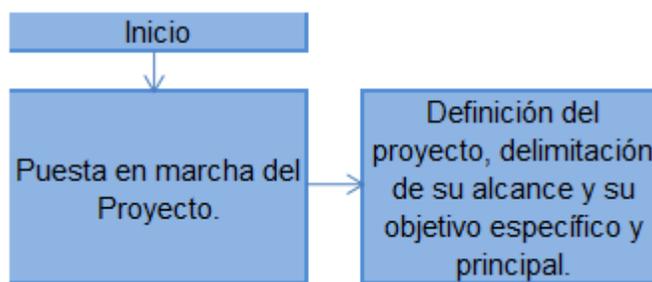
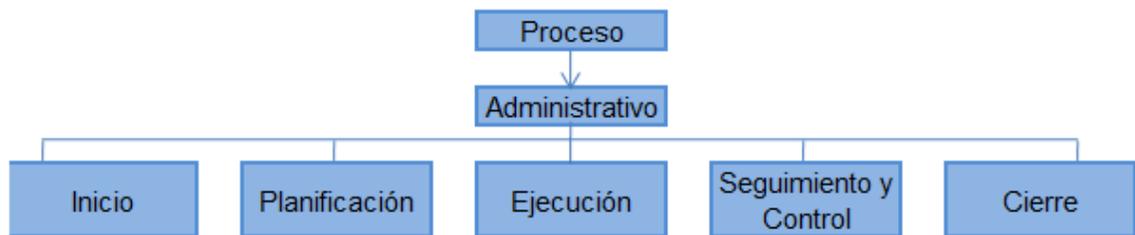
Tabla 5. Descripción detallada de las actividades realizadas.

| N° | Actividad | Descripción | Detalle |
|-----------|------------------|--|---|
| 1 | Inicio | Puesta en marcha del Proyecto. | Definición del proyecto, delimitación de su alcance y su objetivo específico y principal. |
| 2 | Planificación | Definición de las metas específicas, identificación y priorización de los objetivos. | Definir alcances, tiempo y costo. |
| | | | Establecer los parámetros mínimos de calidad |
| | | | Elaborar la matriz de riesgos. |
| | | | Definir los canales de comunicación. |
| | | | Establecer los requerimientos de potencial humano. |
| | | | Realizar las adquisiciones necesarias. |

| | | | |
|---|-----------------------|---|---|
| 3 | Ejecución | Gestión de la entrega de productos y servicios. | Definir el cronograma de los entregables en cada fase del proyecto. |
| 4 | Seguimiento y Control | Gestión de los límites de las fases y verificación de los alcances. | Definir el cronograma de las auditorías para validar la ejecución. |
| 5 | Cierre | Cierre del Proyecto. | Firma del acta de entrega a satisfacción. |

Fuente: los autores

Según el mapa estratégico de la Fundación Gelcon (página 48) se propone el modelo administrativo de la siguiente manera a partir del cuarto nivel, que se refiere a los proyectos para la red de aliados:



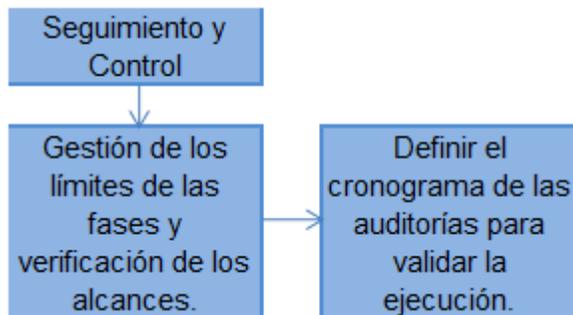
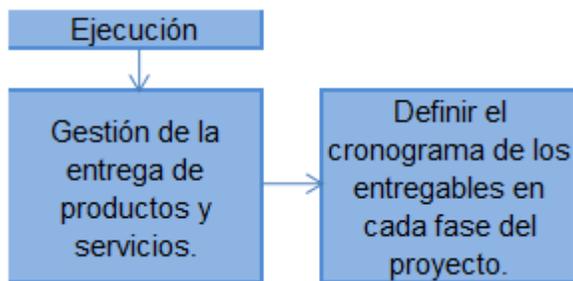
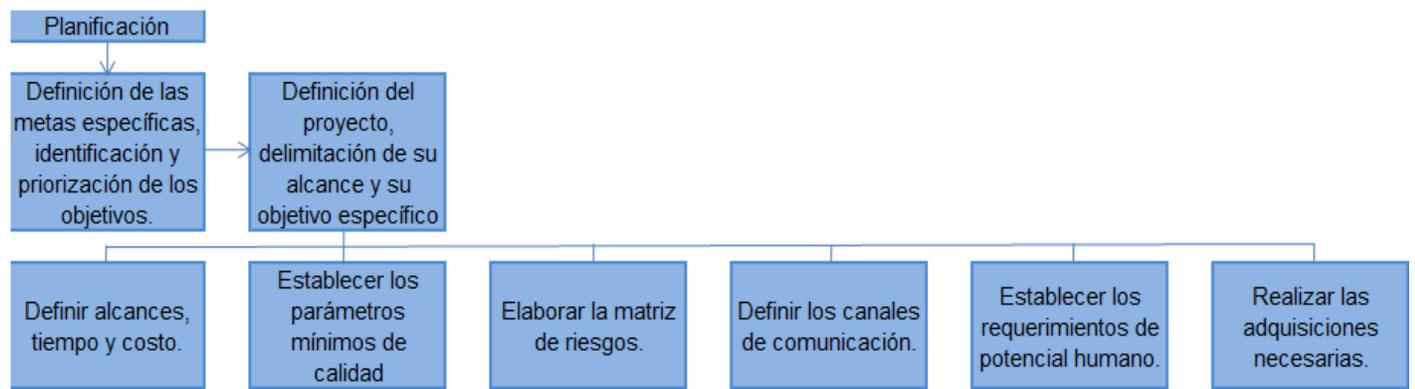


Figura 11. Esquema del proceso administrativo.

En consecuencia, ahora se puede evidenciar dentro del mapa estratégico de la Fundación Gelcon Latinoamérica el proceso administrativo claramente descrito con sus cinco subprocesos, actividades y la gestión operativa de cada actividad.

3.2.2 Descripción del proceso Financiero de la Fundación Gelcon Latinoamérica

Con base en el diagnóstico realizado, en la Fundación Gelcon la gestión financiera no está claramente definida más allá de lo propuesto en su proceso de Planeación Estratégica y de Control en los que se habla de un presupuesto por proyecto; en consecuencia, el modelo propone que se tenga **un presupuesto económico y financiero limitado y requerido para cada nuevo proyecto.**

3.2.2.1 Descripción del proceso Financiero propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica

Para la gestión financiera de la Fundación Gelcon el presupuesto debe ser un plan de operaciones y recursos que se formulará para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos expresados en términos monetarios; en este sentido, para hacer un presupuesto de proyectos, se debe planear lo que se va a gestionar en el futuro, para así, poderlo expresar en dinero.

En consecuencia, la principal función de los presupuestos dentro de la Gestión Financiera de la Fundación Gelcon se relaciona con el control financiero de la organización, de igual manera, el control presupuestario debe ser el proceso de revelar qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o corregir las diferencias, desempeñando tanto roles preventivos como correctivos.

Con base en lo anterior, los presupuestos de los proyectos en la Fundación Gelcon son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, de igual manera, por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones del proyecto en unos límites razonables y sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias, facilitan que los miembros de la Fundación cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción para cada proyecto.

Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de proyectos en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Enmarcados en este contexto, cabe resaltar que los procedimientos presupuestales inducen a los expertos a pensar en las necesidades de la Fundación, y a dedicarse a

planear de modo que puedan asignarse a los diferentes componentes y alternativas la importancia necesaria en términos monetarios.

Finalmente, los presupuestos sirven como medios de comunicación entre las unidades estratégicas de la Fundación a determinado nivel y verticalmente entre colaboradores de un nivel a otro.

3.2.2.2 Descripción de las principales actividades del proceso Financiero propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica

Para planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la Fundación debe desarrollar dentro de sus proyectos en un periodo determinado, y así, controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos fijando responsabilidades en las diferentes fases de los Proyectos de la Fundación, y para lograr el cumplimiento de las metas previstas, se proponen las siguientes actividades.

Tabla 6. Descripción de actividades del proceso financiero.

| N° | Actividad |
|----|---|
| 1 | Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la formulación del Proyecto en forma integral. |
| 2 | Planear los resultados del Proyecto en dinero y volúmenes. |
| 3 | Controlar el manejo de ingresos y egresos del Proyecto |
| 4 | Coordinar y relacionar las actividades del Proyecto desde los centros de costo del mismo. |
| 5 | Verificar el logro de los resultados de las operaciones periódicas en términos financieros. |

Fuente: los autores

Dentro del mapa estratégico de la Fundación Gelcon (página 48) podemos ver el modelo Financiero propuesto de la siguiente manera a partir del cuarto nivel que se refiere a los proyectos para la red de aliados:

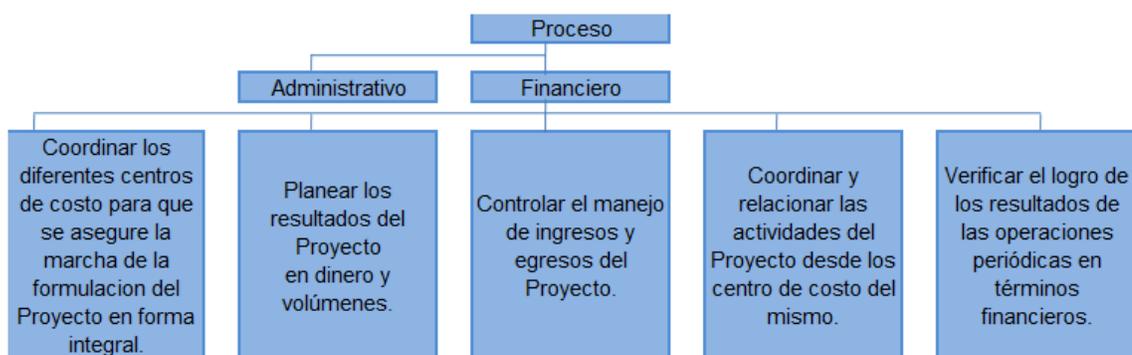


Figura 12. Propuesta del proceso financiero.

3.2.3 Rediseño del proceso de comercialización de los productos y servicios tecnológicos

3.2.3.1 Descripción del proceso de comercialización

El proceso de comercialización se centra en la integración y orientación del mercado de los productos y servicios ofrecidos por la fundación, aprovechando las potencialidades o fortalezas frente a los elementos correspondientes relacionados con el marketing mix, (producto, precio, plaza). Está enmarcado en la generación de valor a través de la innovación de procesos que permitan relacionar directamente los productos y servicios de tecnología ofrecidos, con las pequeñas y medianas empresas como sus principales clientes, lo que le permitirá obtener una rentabilidad para ser autosuficiente y sostenible en el mercado, logrando cumplir con sus objetivos de desarrollo y responsabilidad social y promoción, para aplicarlos a sus productos o servicios ofrecidos frente a la eficiencia en la relación con sus clientes.

En la oferta de los productos y servicios de la fundación, se encontró, según el diagnóstico, que se hace principalmente por medio de la relación directa que tiene el gerente de la Fundación con los aliados estratégicos y por el reconocimiento en el medio, lo cual hace muy estrecho el canal de comercialización de sus productos y servicios.

Dentro de la comercialización de servicios que ofrece la Fundación Gelcon, se encuentra la aplicación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para pequeñas y medianas empresas, la aplicación de la herramienta tecnológica comercial HTC, en la cual se debe mantener una comunicación efectiva con los clientes y tener en cuenta las herramientas para el monitoreo de la empresa en la participación del mercado, como también el uso eficiente de canales para su venta.

El internet como herramienta relevante en la relación con la información de los clientes es muy importante para la Fundación, ya que permite hacer un seguimiento y

retroalimentación a los procesos y sugerencias de los clientes frente a los productos y servicios ofrecidos. La Fundación utiliza su página web como medio de oferta y comercialización de sus productos y servicios <http://www.gelcon.org.co>, pero está subutilizada para el potencial que tiene actualmente el E-Commerce utilizando la red como medio de comercialización, difusión y venta.

3.2.3.2 Propuesta proceso de comercialización para la Fundación Gelcon Latinoamérica

La propuesta de comercialización de los productos y servicios tecnológicos para la Fundación Gelcón se centra en el conocimiento de sus relaciones con los clientes corporativos, aplicando la estrategia de marketing relacional, ya que se adapta a los procesos y proyectos ofertados y también a la cultura corporativa de la fundación, en cuanto a su relación con los aliados y con los clientes.

El Marketing relacional debe estar orientado a desarrollar la estrategia corporativa satisfaciendo las necesidades de los clientes como lo observamos en el mapa estratégico propuesto, ya que al relacionarse con sus proveedores, con sus red de aliados estratégicos y conociendo las necesidades de sus clientes, se pueden lograr los objetivos propuestos apoyados en las demás áreas de la empresa principalmente la relacionada con el área financiera, ya que se integran para generar un rendimiento acorde con los proyectos desarrollados.

Según Renart (2002), las características del marketing relacional están fundamentadas en la interacción con el cliente, su satisfacción y recordación de los productos y servicios reconociendo un posicionamiento de la marca dentro de su sector económico. Las características más representativas son:

- Interactividad.
- Dirección de las acciones y personalización.
- Memoria.
- Receptividad.
- Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea
- Orientación al cliente.
- Business to Business

El desarrollo del proceso de comercialización propuesto se enfoca en las siguientes actividades:

- Diferenciación de productos y servicios
- Segmentación de los clientes
- Generación de valor para los clientes

- Comunicación activa y permanente
- Creación de nuevos canales de comercialización aplicando las TIC
- Relación uno a uno
- Fidelización del cliente

Las anteriores actividades fundamentan la implementación de un esquema de marketing relacional que comprenda los siguientes procesos:

- El diseño del producto o servicio tecnológico
- La Comunicación efectiva y permanente en doble sentido
- La fidelización de clientes a través de recompensas
- La adaptación a nuevos canales de servicios tecnológicos
- La venta relacional

La propuesta se sintetiza en el siguiente esquema, adaptado a las actividades que debe desarrollar la fundación en su proceso de mejoramiento frente a la comercialización de sus productos y servicios tecnológicos.

3.2.3.3 Proceso de comercialización y relación con el cliente

Dentro del mapa estratégico de la Fundación Gelcon (página 48) podemos ver el modelo de Comercialización propuesto de la siguiente manera a partir del cuarto nivel que se refiere a los proyectos para la red de aliados.

Este proceso se desarrolla con base en información suministrada y apoyada por las bases de datos relacionales en donde la información personal, económica y hábitos de consumo son preponderantes a la hora de tomar decisiones frente a la relación efectiva que se puede desarrollar frente al cliente. Estos aspectos desarrollan una retención del cliente con base en el nicho de mercado, abordando las características y comportamientos del cliente frente a sus necesidades y expectativas de los productos y servicios, el desarrollo de la venta aplicando el marketing directo, y la búsqueda de nuevos clientes frente al conocimiento de los ya adquiridos.

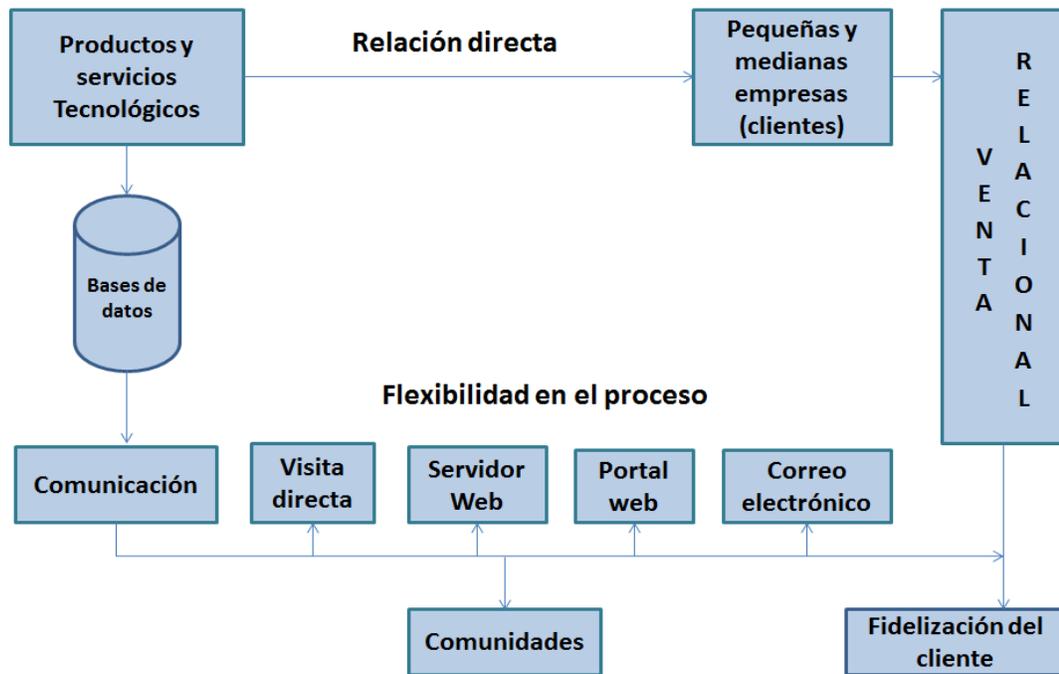
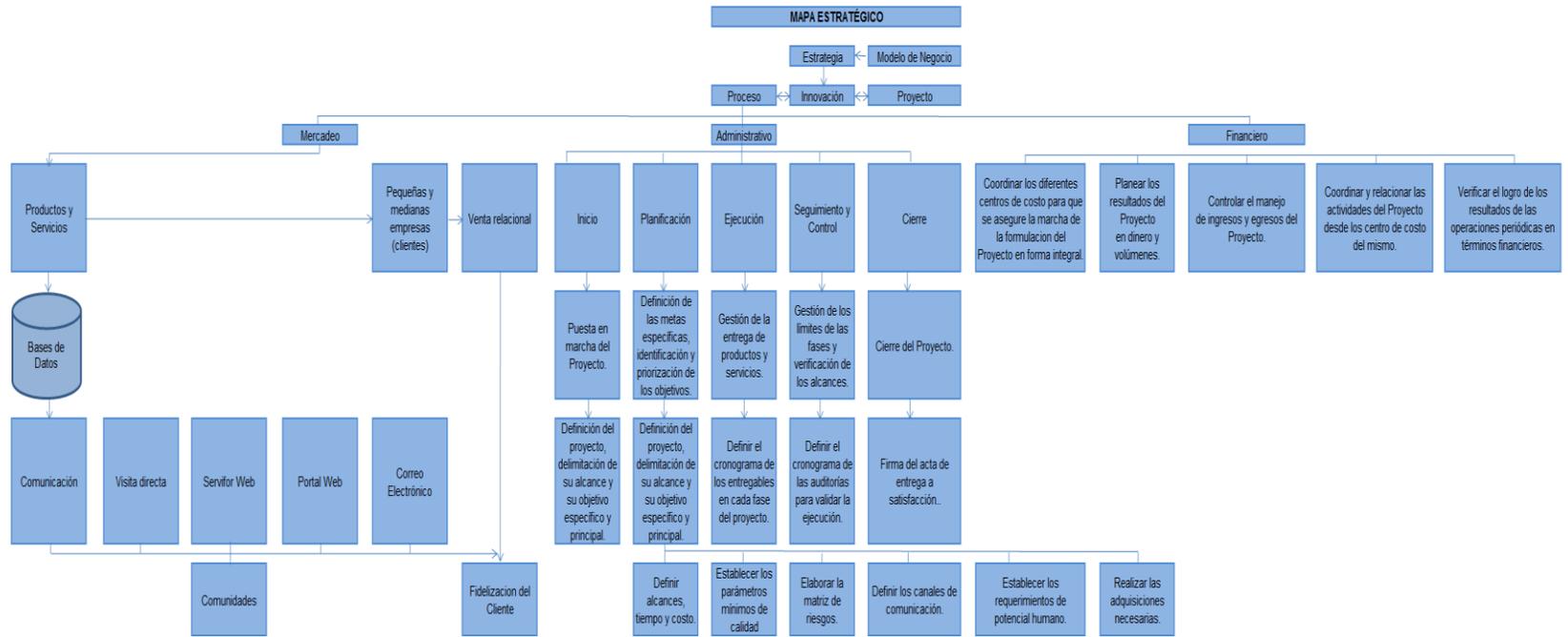


Figura 13. Propuesta de diseño del proceso de comercialización.

3.2.3.4 Mapa estratégico de la fundación Gelcon Latinoamérica

Finalmente después del rediseño de los procesos Administrativo, Financiero y de Mercadeo de la Fundación Gelcon Latinoamérica, el mapa estratégico de la organización queda de la siguiente manera:



Anexo 1. Propuesta del mapa estratégico por actividades.

CONCLUSIONES

Después evaluar el estado del arte basado en el objeto de estudio y de realizar el diagnóstico en la Fundación Gelcon Latinoamérica y de realizar con base en el mismo la propuesta de rediseño de los procesos Administrativo, Financiero y de Mercadeo se puede concluir lo siguiente:

- Los directivos de la Fundación Gelcon Latinoamérica, no están aplicando un eficiente modelo estratégico, acorde con las nuevas tendencias administrativas, que permitan mejorar su competitividad en el sector.
- Es necesario diseñar un modelo de gestión estratégica para la Fundación Gelcon Latinoamérica, que contribuya al rediseño y mejora en los procesos administrativos, financieros y de marketing.
- El proceso Administrativo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica, resultante de este trabajo, con sus cinco subprocesos y correspondientes actividades operativas está acorde con las nuevas tendencias administrativas y le permitirá a la organización mejorar su competitividad en el sector.
- El proceso Financiero propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica, resultante de este trabajo, con sus cinco subprocesos está conforme con las nuevas directrices administrativas y le permitirá a la organización mejorar su operatividad en la ejecución de proyectos.
- El proceso de Mercadeo propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica, resultante de este trabajo, con sus seis subprocesos y correspondientes actividades operativas está acorde con las nuevas tendencias administrativas y le permitirá a la organización mejorar su competitividad en el sector.
- El modelo estratégico propuesto para la Fundación Gelcon Latinoamérica, es pertinente en su elaboración y descripción de procesos los cuales ayudan a la sostenibilidad y desarrollo de sus objetivos.
- Se debe validar el modelo estratégico presentado en esta propuesta, para observar y evaluar su aplicación en los procesos administrativos, financieros y de comercialización de los productos tecnológicos de la Fundación.

RECOMENDACIONES

- Se propone implementar el modelo estratégico del rediseño de los procesos, administrativos, financieros y de mercadeo para la Fundación Gelcon Latinoamérica, dado el diagnóstico y procesos de mejoramiento observado en el desarrollo de los proyectos con el fin de articular el modelo con la cultura corporativa y los procesos de innovación presentados.
- La Fundación Gelcon con el fin de consolidar y fortalecer sus procesos debe desarrollar de manera permanente las competencias asociadas al desarrollo de la creatividad al interior de su potencial humano, ya que la puesta en práctica de nuevas ideas es un proceso que evita que las organizaciones envejezcan.
- La calidad como valor declarado por Gelcon, frente a su compromiso con la misma tiene que ir más allá de la retórica administrativa y materializarse en una labor que enriquezca el quehacer gerencial de la fundación en todos sus niveles y dimensiones, en el mismo sentido, el conjunto de atributos que en últimas es lo que define a sus servicio de facilitación del comercio en línea, debe exceder las expectativas de los usuarios si quiere perdurar en un mercado con las características del que le atañe.
- Mantener e incrementar las alianzas estratégicas que ha realizado la Fundación Gelcon con las distintas organizaciones lo cual le genera una fortaleza frente a los procesos de negociación y desarrollo de proyectos tecnológicos con otras entidades ya que la buena imagen dejada en sus proyectos hace que otras organizaciones estén interesadas en sus servicios.
- Un aspecto importante y que genera una oportunidad significativa para la Fundación, es seguir actualizándose en la implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones en pequeñas y medianas empresas, ya que la globalización y la competencia ha hecho que las pequeñas empresas se preocupen por innovar y adquirir tecnología para el mejoramiento de sus procesos.
- Generar oportunidades de negocio con fundamento en la producción de nuevos productos tecnológicos que tengan un posicionamiento y fidelización según la propuesta de proceso de comercialización. El objetivo es crear productos y servicios mediante la identificación de una tendencia emergente, que coincida con las tendencias tecnológicas actuales adaptadas a la dinámica de la demanda.

- Desarrollar procesos de administración eficiente de los clientes implementando herramientas como CRM, las cuales brindarán información oportuna de las necesidades de los clientes y establecerán las posibles necesidades futuras, utilizando medios relacionales de información, canales de distribución y comercialización y redes de aliados relacionales que sean eficaces para lograr ofrecer, desarrollar e implementar los productos y servicios tecnológicos de la fundación.
- Implementar los procesos administrativos, financieros y de comercialización propuestos para que la Fundación logre la eficiencia y mejore la efectividad de sus ingresos con miras al mejoramiento corporativo y competitivo en la región.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, T & Snell, S. (2009). *Administración Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Bellod Redondo, J.F. (2007). Crecimiento y especulación inmobiliaria en la economía Española. *Estudios de economía política N° 8* , 59 - 84.
- Bill & Melinda Gates Foundation. (2011). *Annual Report 2011*. Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Brealey. (2009). *Fundamentals of Corporate Finance*. New York: Mc Graw Hill.
- Brighman, B. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera, 12va. Edición*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Castillo, C. (2011). *Porqué la Fundación Gelcon*. Bogotá: Fundación Gelcon.
- Chesbrough H; Rosenbloom RS. (2002). *The Role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Boston: Industrial and Corporate Change.
- Garza, E. G. (2008). *Administración De La Calidad Total*. México: Editorial Pax.
- Guiltinan Joseph, Paul Gordon. (2004). *Administración de Marketing*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hay, E. (2003). *Justo a tiempo: La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.
- Hellriegell, Jackson, & Slocum. (2008). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México D.F: Cengage Learning Latinoamérica.
- Hitt Michael, Ireland Duane, Hoskisson Robert. (2007). *Administración Estratégica Competitividad y Globalización, conceptos y casos*. México D.F: Cengage.
- Horgren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2012). *Contabilidad*. Mexico D.F: Pearson.
- Kaplan Robert ; Norton David. (2009). *El Cuadro Mando Integrla Balanced Scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Kaplan Robert ; Norton David. (2012). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Grupo Planeta.
- Koontz; weihrich. (2009). *Administración Una perspectiva Global*. México D.F: Mc Graw Hill.

Manganelli, R., Cárdenas, J., & Mark, N. (2000). *Cómo hacer reingeniería*. Bogotá: Norma.

Mejía Carlos Alberto. (2010). *Documento Planning N° 1010*. Bogotá: Planning Consultores Gerenciales.

Newbold Paul, C. W. (2010). *Estadística para Administración y Economía*. Madrid : Pearson.

Osterwalder Alexander; Pigneur Yves. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Madrid: Deusto S.A. Ediciones.

Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Boston.

Richard C. Henshaw, James Richard Jackson. (2011). *The executive game*. Los Ángeles : Irwin.

Richard, C. (2009). *Administración de Operaciones*. México DF: McGraw Hill.

Robbins Stephen, Coulter Mary. (2010). *Administración*. México DF: Pearson.

Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma.

Thompson, A - Strickland , J - & Gramble J. (2007). *Administración estratégica*. Mexico DF: McGraw Hill.

Thompson, Strickland, & Gamble. (2008). *Administración Estratégica teoría y Casos*. México D.F: Mc Graw Hill.