

**ESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE PARQUESOFT POPAYÁN**

DIANA CATALINA RÚA GÓMEZ



**Universidad
del Cauca**

**INFORME FINAL PASANTIA PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADORA
DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2014**

**ESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE PARQUESOFT POPAYÁN**

DIANA CATALINA RÚA GÓMEZ

Práctica Profesional

**Asesor
HENRY RAMÍREZ PARUMA
Magister**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2014**

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a DIOS por sus grandes bendiciones, por su inmenso amor y por llevarme de su mano hasta conseguir este sueño que hoy se hace realidad.

Infinitas gracias a mis padres, Arturo Rúa y Silvia Gómez, por su incansable lucha día a día, por su dedicación y afecto, son la verdadera muestra del amor sincero, llenan de alegría mis días y me dan la fuerza para seguir por el largo camino de la vida.

A mi hermana Claudia Rúa, por su apoyo incondicional, por el gran ejemplo a seguir, y por ser el pilar de mi vida, brindándome siempre lo mejor; sin ella no habría sido posible este logro.

A toda la familia Rúa Gómez por su acompañamiento en todo este tiempo por sus palabras de aliento, y sus miles oraciones, siempre están en mi corazón.

A todos los profesores de la Universidad del Cauca que aportaron grandes conocimientos y ayudaron a mi formación personal y profesional.

Mis más sinceros agradecimientos a mi asesor académico Henry Ramírez Paruma y a mi asesor empresarial Carlos León Roa por su consejo, dedicación y colaboración durante el desarrollo de este trabajo.

A todos los integrantes de la Corporación Parquesoft Popayán, por compartir conmigo sus valiosos conocimientos y momentos especiales de trabajo.

Gracias a mi novio por su compañía y apoyo en todos estos años, a mis amigos y compañeros que hicieron parte de esta etapa de mi vida, dándole sentido a todo el camino recorrido en la universidad.

Catalina Rúa Gómez

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	10
1.1 Definición del problema.....	10
1.2 Justificación.....	10
1.3 Objetivo General	10
1.4 Objetivos específicos.....	10
CAPITULO II.....	13
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1 Marco teórico	13
2.1.1 Direccionamiento estratégico	13
2.1.2 Planeación Estratégica.....	14
2.1.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	16
2.1.4 Qué es el Balance Scorecard (BSC)	17
2.1.5 Qué es la organización.....	20
2.1.6 Talento humano	21
2.2 Marco contextual.....	22
2.3 Marco Situacional	23
CAPITULO III.....	26
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	26
3.1 Tipo de investigación	26
3.2 Fuentes de datos	26
3.3 Instrumentos utilizados para recoger la información	26
CAPITULO IV.....	27
4. DESARROLLO DEL TRABAJO	27
4.1 Direccionamiento estratégico	27
4.1.1 Visión.....	27
4.1.2 Misión.....	27
4.1.3 Principios fundamentales.....	27
4.1.4 Organigrama de la corporación	28

4.2 Diagnóstico interno y externo	28
4.2.1 Análisis de la encuesta.....	29
4.2.2 Benchmarking con Parquesoft Manizales	46
4.2.3 Análisis de posición competitiva.....	56
4.2.4 Dirección estratégica de crecimiento.....	60
4.2.5 Las cinco fuerzas de Porter.....	61
4.2.6 Reloj estratégico de Bowman	65
4.2.7 Estrategia del océano azul	66
4.2.8 Análisis de fortalezas y debilidades.....	68
4.2.9 Análisis de oportunidades y amenazas	71
4.3 Herramienta de los Cinco Por qué.....	73
4.4 Diseño organizacional alineado a la estrategia	73
4.4.1 Identificación de procesos.	74
4.4.2 Priorización de procesos.....	75
4.4.3 Clasificación de los procesos.....	78
4.5 Alineación del talento humano con la estrategia de la organización	79
4.5.1 Enfoque de arriba para abajo	80
4.5.2 Enfoque de abajo para arriba	81
4.6 Diseño del Balance Scorecard (BSC).....	83
4.6.1 Diagrama Causa-efecto.....	83
4.6.2 Objetivos estratégicos.....	84
4.6.3 Mapa estratégico.....	86
4.6.4 Balance Scorecard (BSC) de alto nivel	88
CAPITULO V.....	90
5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	90
6. BIBLIOGRAFIA	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Enfoque de la estrategia	31
Tabla 2 Despliegue de la estrategia.....	32
Tabla 3 Control de la planificación.....	33
Tabla 4 Visión estratégica Parquesoft Manizales	53
Tabla 5 Naturaleza Parquesoft Manizales.....	53
Tabla 6 Estructura Parquesoft Manizales.....	54
Tabla 7 Aspectos estratégicos Parquesoft Manizales.....	54
Tabla 8 Dinámica operativa Parquesoft Manizales.....	55
Tabla 9 Estrategia del océano rojo frente a las estrategia del océano azul	67
Tabla 10 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	69
Tabla 11 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	71
Tabla 12 Inventario de procesos	74
Tabla 13 Gestión tradicional de los procesos vs gestión estratégica de los procesos	75
Tabla 14 Priorización de procesos	77
Tabla 15 Balance Scorecard (BSC) de alto nivel.....	88

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1</i> Organigrama de Parquesoft Popayán	28
<i>Ilustración 2</i> Enfoque del liderazgo	29
<i>Ilustración 3</i> Despliegue del liderazgo	29
<i>Ilustración 4</i> Control del liderazgo	30
<i>Ilustración 5</i> Estrategia y planificación	31
<i>Ilustración 6</i> Calidad de la dirección comercial	33
<i>Ilustración 7</i> Gestión del personal	34
<i>Ilustración 8</i> Enfoque de la gestión de recursos	36
<i>Ilustración 9</i> Despliegue de la gestión de recursos	37
<i>Ilustración 10</i> Nivel de informatización de los procesos	38
<i>Ilustración 11</i> Control de la gestión de la información.....	39
<i>Ilustración 12</i> Ventajas por la inversión en TIC.....	40
<i>Ilustración 13</i> Enfoque hacia la calidad.....	41
<i>Ilustración 14</i> Gestión de procesos y procedimientos	42
<i>Ilustración 15</i> Satisfacción del cliente	43
<i>Ilustración 16</i> Percepción de los clientes.....	44
<i>Ilustración 17</i> Satisfacción de la dirección comercial	45
<i>Ilustración 18</i> Análisis general	46
<i>Ilustración 19</i> Mapa de procesos Parquesoft Manizales.....	49
<i>Ilustración 20</i> Matriz de posición competitiva de Parquesoft Popayán.....	59
<i>Ilustración 21</i> Matriz de crecimiento de Parquesoft	60
<i>Ilustración 22</i> Las cinco fuerzas de Michel Porter (1979).....	61
<i>Ilustración 23</i> Reloj estratégico de Bowman de Parquesoft Popayán	66
<i>Ilustración 24</i> Mapa de procesos Parquesoft Popayán	79
<i>Ilustración 25</i> Proceso para implementar un modelo de competencias	82
<i>Ilustración 26</i> Mapa estratégico de Parquesoft Popayán	87

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Análisis de la encuesta	94
ANEXO 2 Diagramas de Causa-Efecto	110

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a los cambios que se presentan en el medio ambiente externo y a un mundo cada vez más acelerado y competitivo. Por esta razón el éxito de las empresas se basa en conocer su esencia, saber hacia dónde quieren ir y los resultados que esperan, de esta manera identificar el grado de crecimiento y expansión como la generación de utilidades, les permitirá su permanencia en el mercado a través del tiempo.

La planeación estratégica es un aspecto muy importante que demuestra que las organizaciones tienen el interés de planificar, de crecer, y de crear pautas para la evolución de la organización. Por lo cual es necesario conocer el entorno en que la empresa se desarrolla, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, elaborando de esta manera los lineamientos y estrategias para lograr el crecimiento; estrategias que determinarán las metas a largo plazo, logrando señalar los direccionamientos que se aplicarán para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

Este trabajo de práctica profesional está enfocado en estructurar el direccionamiento estratégico de la Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica- Parquesoft Popayán, con base en la planeación estratégica, buscando que este rediseño se convierta en una ventaja que permita el crecimiento de la organización, y pueda sobresalir como la mejor incubadora de empresas de base tecnológica (EBT) en la región, permitiendo así mismo evolucionar y acoger un carácter adaptativo en el sector de las TI

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 Definición del problema

La Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica –Parquesoft Popayán no cuenta con un diagnóstico del estado actual y con un plan estratégico que ayude a trazar las líneas que marcaran el futuro de la corporación.

1.2 Justificación

De acuerdo al problema planteado es necesario estructurar el direccionamiento estratégico para el fortalecimiento de Parquesoft Popayán, ya que la corporación se encuentra en un proceso de crecimiento y es necesaria la construcción de un diagnóstico para el desarrollo del plan estratégico con el fin de brindar apoyo y herramientas para la gestión administrativa, y de esta manera lograr el desarrollo y crecimiento de la organización a través del logro de los objetivos.

Tomando en cuenta que Parquesoft Popayán es una corporación de Incubación y de fomento de empresas de base tecnológica, es significativo resaltar la importancia de dar un orden al proceso administrativo, implementando estrategias tanto para lograr un crecimiento sostenido, como para ser un referente para las empresas incubadas.

1.3 Objetivo General

Rediseñar el proceso administrativo de Parquesoft Popayán aplicando la gerencia estratégica.

1.4 Objetivos específicos

- Aplicar la metodología de la planeación estratégica.
- Diseñar la estructura organizacional alineada a la estrategia.

- Alinear el talento humano de la organización con la estrategia.
- Diseñar el Balance Scorecard (BSC) como herramienta de control.

CAPTULO II

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1 Marco teórico

Este capítulo tendrá como fin identificar una base teórica en la que se fundamente el trabajo a realizar a través de una pertinente revisión bibliográfica y conceptos de diferentes autores sobre el tema objeto de estudio que se desarrollará en el trabajo.

2.1.1 Direccionamiento estratégico

Algunos autores definen el direccionamiento estratégico como un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, se definen estrategias y procesos para el logro de esos objetivos desarrollando todo de manera detallada para que después de la implementación se obtengan los fines deseados. En algunas empresas se define como un proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección la cual sirve para aprovechar todas las oportunidades que se presentan actualmente y en un entorno futuro.

Según Aguilera (2010) citando a diferentes autores expresa que; según Manso (1991), Nalebuff (1991), Dixit (1991), Fernández (2001) entre otros, plantean la importancia del empleo del direccionamiento estratégico como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. El direccionamiento estratégico se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo. Otros autores como Mintzberg, Certo (2001), Rodríguez (2005), Quinn y Goshal (2006), Harrington (1997), entre otros, han enfatizado en la importancia del direccionamiento

estratégico a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto a actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización en conjunto.

Según Camacho (2002) el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”, lo cual nos indica que el direccionamiento estratégico va más allá de la simple y tradicional planeación, ya que puede brindar herramientas para que la gerencia esté preparada para enfrentar cambios que se den en el entorno y a los diferentes problemas fuera de lo rutinario que se presenta en las actividades de la gerencia.

La misión se puede definir como norte hacia donde se dirige la organización proporcionando un patrón o un esquema para la toma de decisiones, es la forma como una organización planea o pretende lograr y consolidar el propósito fundamental de su existencia.

La visión es un conjunto de ideas intuitivas o abstractas que componen el sendero de la organización que sirve como directriz del futuro de la empresa frente a sus clientes, proveedores, empleados, y accionistas.

2.1.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

Mediante la planificación estratégica se define la estrategia o dirección, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir cursos de acción particulares, a partir de la situación actual. La planificación suele hacerse con base a preguntas como "qué hacemos", "como lo hacemos" y "por qué lo hacemos".

Según Porter (1996) define estrategia como: “la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición”. Algunas características de la estrategia es que establece una dirección, concentrando los esfuerzos de la misma hacia un objetivo organizacional común, generando un sentido de apropiación; dado que el equipo organizacional percibe a través de la estrategia un método consistente para entender a su organización.

Según Pedros y Gutiérrez (2005) “el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial “.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Mejora la comunicación.

2.1.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979. Este modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Según Porter (1979), existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- **Poder de negociación con los compradores:** Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de: concentración de compradores respecto a la concentración de compañías, grado de dependencia de los canales de distribución, posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos, volumen comprador, costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa, disponibilidad de información para el comprador, capacidad de integrarse hacia atrás, entre otras.
- **Poder de negociación de los proveedores:** El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: Las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de Negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa

farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. el alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/ precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.
- **La rivalidad entre los competidores:** Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

2.1.4 Qué es el Balance Scorecard (BSC)

Según Kaplan y Norton, sus autores, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una

compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, (1996): "El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

Según Kaplan y Norton los componentes básicos del Balance Scorecard son:

Cadena de Relaciones de Causa Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

2.1.5 Qué es la organización

Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Las organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.

Organizar es el proceso de asignar derechos y obligaciones y coordinar los esfuerzos del personal en la obtención de los objetivos de la organización. Este proceso presenta por tanto, dos facetas: establecerla estructura y coordinar. Una vez identificados los objetivos y la estructura durante la planificación, la organización debe determinar quién va a ser que cosa y cómo va a hacer lo coordinación dentro y entre los departamentos de la misma.

Según Reyes la "organización es la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Según Guzmán "La organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

Según Koontz & O'donnell "Organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido vertical como horizontal toda la estructura de la empresa".

Según Etzioni "Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituido para alcanzar fines específicos".

2.1.6 Talento humano

Según Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.”

Según Eslava (2004) afirma que “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.”

Según Dessler (2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Según Mondy (2005) afirma que “la gestión o administración de talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales.”

Según Lledo (2011) afirma que “los recursos humanos tienen un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son los responsables de ejecutarlas actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.”

2.2 Marco contextual

Existen diferentes escritos, trabajos de grados, journals, tesis, y libros sobre la planeación estratégica y la aplicación del Balanced Scorecard en las organizaciones como herramienta de control.

El proyecto de investigación de más de un año donde trabajaron con un gran número de empresas para desarrollar el sistema de evaluación del desempeño para las organizaciones del futuro Robert S, Kaplan y David Norton cambio la forma de visualizar la empresa, ya que propusieron un nuevo sistema de medición que permite a los directivos mirar a la organización desde diferentes perspectivas de forma simultánea.

Los resultados de este trabajo fueron publicados por primera vez en enero de 1992 en el Harvard Business Review en un artículo llamado: "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance"

Desde la publicación de ese artículo diferentes empresas han despertado la curiosidad por conocer más sobre el tema y han sentido la necesidad de implementar el balance Scorecard ,algunas empresas como Coca cola , Apple Computer,Electrolux,British Telecom,Volvo, entre otras. Ya han implementado esta herramienta y han obtenido grandes beneficios.

El Balance Scorecard más que un ejercicio de medición y de control es un sistema de administración que permite desarrollar un esquema que traduce la misión y los objetivos estratégicos de la corporación en metas y mediciones específicas. Además de incluir medidas financieras que reflejan los resultados de las acciones llevadas, también incluye tres conjuntos de medidas operacionales que muestran la satisfacción de los clientes, los procesos internos, y la habilidad de la organización de aprender y mejorar.

2.3 Marco Situacional

La Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica - Parquesoft

Popayán es una institución sin ánimo de lucro con 11 años de experiencia en promoción y apoyo al emprendimiento en el desarrollo de contenidos digitales en Popayán y el Cauca.

Es una entidad integradora de la institucionalidad regional; academia, empresa y estado. Cuenta entre sus socios a la Universidad del Cauca, SENA Cauca y empresas TIC de la región.

Parquesoft Popayán pretende impactar la región con la generación de nuevos emprendimientos capacitados en tecnologías de desarrollo de contenidos digitales en el marco del foco tecnológico de la región; mediante este impacto se va a motivar e impulsar el talento de jóvenes emprendedores del Cauca a través de la capacitación en emprendimiento y en el desarrollo de contenidos digitales en marco del foco tecnológico de la región (entretenimiento en dispositivos móviles, Smart TV y videojuegos) que les permita generar una idea de negocio para ser desarrollada. De la misma forma fortalecer empresas existentes mediante la apropiación de competencias gerenciales de alto nivel, empresariales, de gestión integral de la innovación y de tecnologías de desarrollo de contenidos digitales.

Los servicios prestados por la Corporación son:

- **INCUBACIÓN:** por medio del fortalecimiento de empresas productivas y competitivas, Parquesoft Popayán desarrolla mecanismos de promoción y apoyo a emprendedores, con el fin de disminuir los riesgos en la gestión de empresas en la modalidad presencial y/o virtual.
- **ACELERACIÓN:** cuando los emprendedores hayan culminado su etapa de incubación y fortalecimiento de su empresa, pasan a la etapa de aceleración donde se realizan modelos

de negocio y se desarrollan acciones para asegurar el acceso a mercados masivos y lograr un crecimiento continuo de las empresas emprendedoras.

- **PROYECTOS:** Parquesoft Popayán formula proyectos para acceder a fondos de cofinanciación de iniciativas empresariales o de interés colectivo para la industria regional.
- **ARTICULACIÓN:** la corporación tiene la labor de reunir a los actores vinculados con la industria de las TIC, para desarrollar proyectos conjuntos y planear estrategias para el fortalecimiento de la industria.

Parquesoft Popayán ha tenido el surgimiento de varias empresas que iniciaron su etapa de incubación y que ahora ya están en proceso de aceleración:

- **EGOB CONSULTORÍA:** Es una empresa que presta el servicio de consultoría e implementaciones de soluciones en gobierno en línea.
- **INET:** Es una empresa de desarrollo de soluciones web y consultoría en gobierno en línea.
- **INTELIGENTEMENTE:** Es un empresa que se encarga de realizar consultorías en inteligencia competitiva para mi pymes.
- **LETHAR STUDIOS:** Es una empresa dedicada al diseño y desarrollo web para móviles y publicidad digital interactiva y diseño de aplicaciones con tecnología multitáctil.
- **RACORE:** Se encarga de prestar servicios de inclusión tecnológica en programación y medios audiovisuales mediante formación orientada a niños y jóvenes.
- **ROCA:** Es una empresa que realza consultorías en mercadeo y aplicaciones móviles.

- SERATIC: Es una empresa experta en el desarrollo de aplicaciones móviles y para Smart tv.
- SINTEVSA: Se encarga del desarrollo de soluciones de visión artificial y video juegos.
- SMARTSOFT: Es una empresa desarrolladora de aplicaciones de entretenimiento casuales.
- TOTEMS: Se encarga de realizar consultorías y soluciones tecnológicas de gestión del conocimiento.
- TALO: Es una empresa de desarrollo de software en ambientes de bajo nivel.

CAPITULO III

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

3.1 Tipo de investigación

La metodología a utilizar será cualitativamente y cuantitativamente, se utilizara la información de carácter primario y secundario y herramientas como entrevistas y encuestas, culminando el proceso con la estructuración y documentación de la información.

3.2 Fuentes de datos

Se utilizan como fuente de datos la información primaria y secundaria, los datos primarios son aquellos que se encuentran de primera mano, es decir de las personas de la organización objeto de estudio, para recolectar esta información se desarrollara un trabajo de campo con el fin de recopilar toda la información necesaria para la realización del presente trabajo.

La información secundaria es aquella información que ya existe, y que ya ha sido desarrollada por pilares de la investigación con fines diferentes, pero que de igual manera son de gran utilidad para el desarrollo del trabajo.

3.3 Instrumentos utilizados para recoger la información

Para la recolección de los datos primarios se utilizará entrevistas con la Junta Directiva y los colaboradores de la corporación.

Para la recolección de los datos secundarios se hará uso de libros teóricos, trabajos de grado, estudios de casos y encuestas.

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1 Direccionamiento estratégico

Parquesoft Popayán es una Corporación de incubación y fomento de empresas de base tecnológica, que pretende impactar la región con la generación de nuevos emprendimientos capacitados en tecnologías de desarrollo de contenidos digitales en el marco del foco tecnológico de la región.

4.1.1 Visión

En el 2023 hemos transformado el Cauca con una nueva industria de base tecnológica.

4.1.2 Misión

Consolidar un tejido empresarial regional de base tecnológica en el Cauca a través de la producción y comercialización de productos y servicios TIC que lleguen a mercados masivos mundiales y que incremente la competitividad de la región.

4.1.3 Principios fundamentales

- **Innovación:** Promover la creatividad, la constancia, el autoaprendizaje, y el conocimiento de alto nivel como condiciones indispensable para acceder a mercados y lograr el éxito empresarial.
- **Confianza:** Relaciones de familiaridad entre los colaboradores y aliados, buscando el trabajo en equipo y construyendo entre emprendedores, y aliados un tejido social.
- **Sinergia:** Unir fuerzas para lograr resultados de alto impacto que solo se logran con el concurso de todos trabajando en equipo.

- **Pasión:** Amar lo que se hace, trabajar con automotivación y entusiasmo.

4.1.4 Organigrama de la corporación

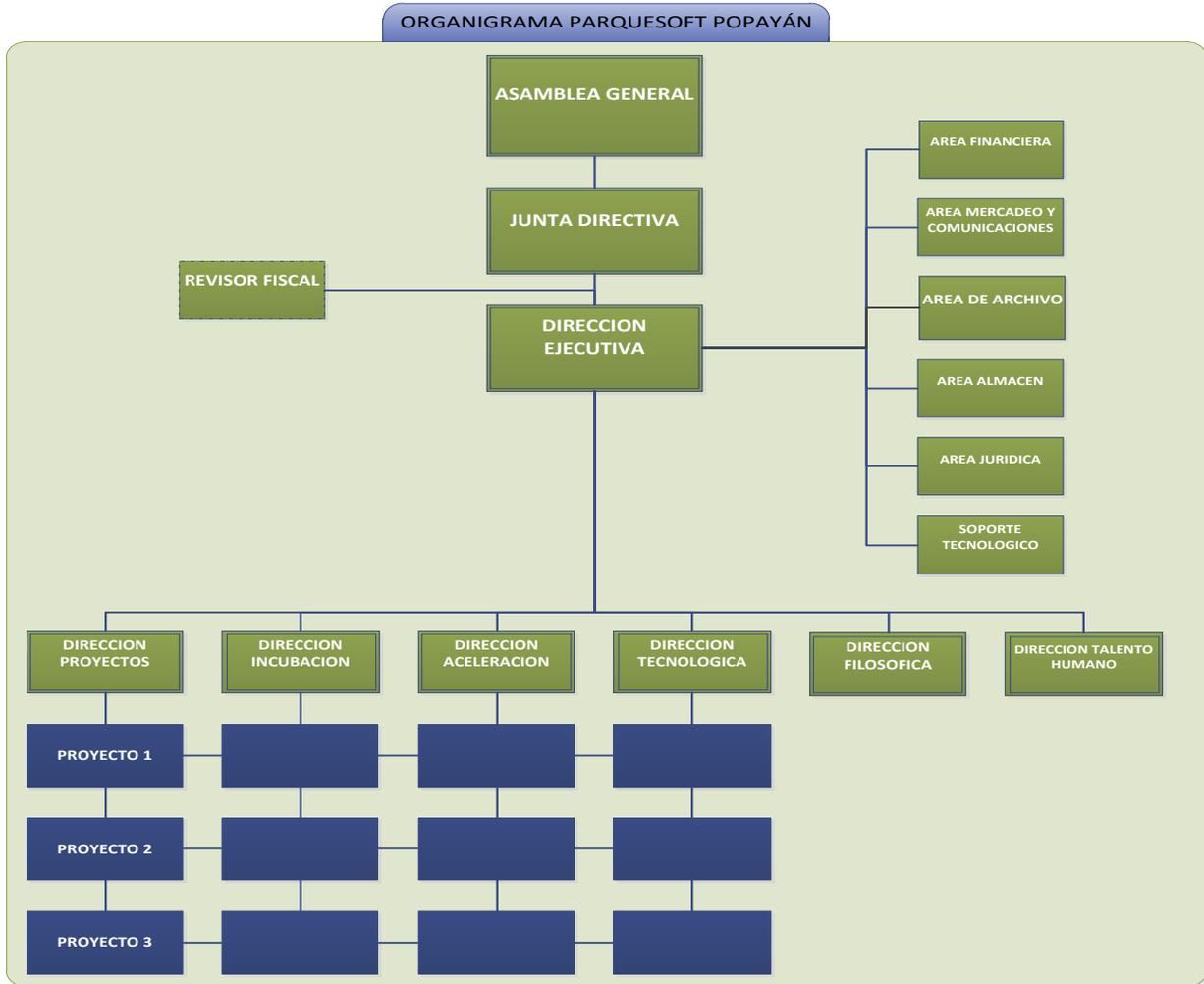


Ilustración 1 Organigrama de Parquesoft Popayán

4.2 Diagnóstico interno y externo

A continuación se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta de Diagnóstico Empresarial con base al modelo de la EFQM/MG. (Anexo 1)

4.2.1 Análisis de la encuesta

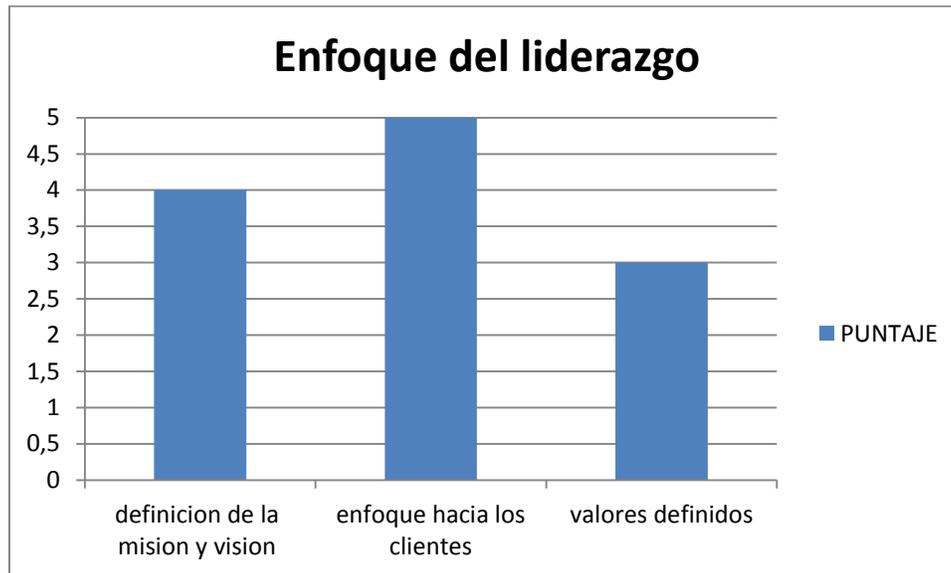


Ilustración 2 Enfoque del liderazgo

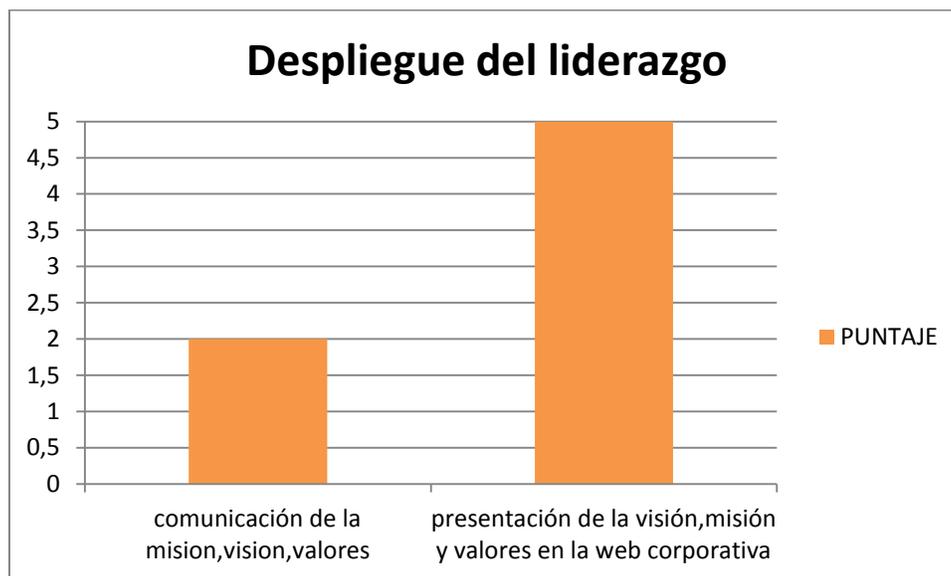


Ilustración 3 Despliegue del liderazgo

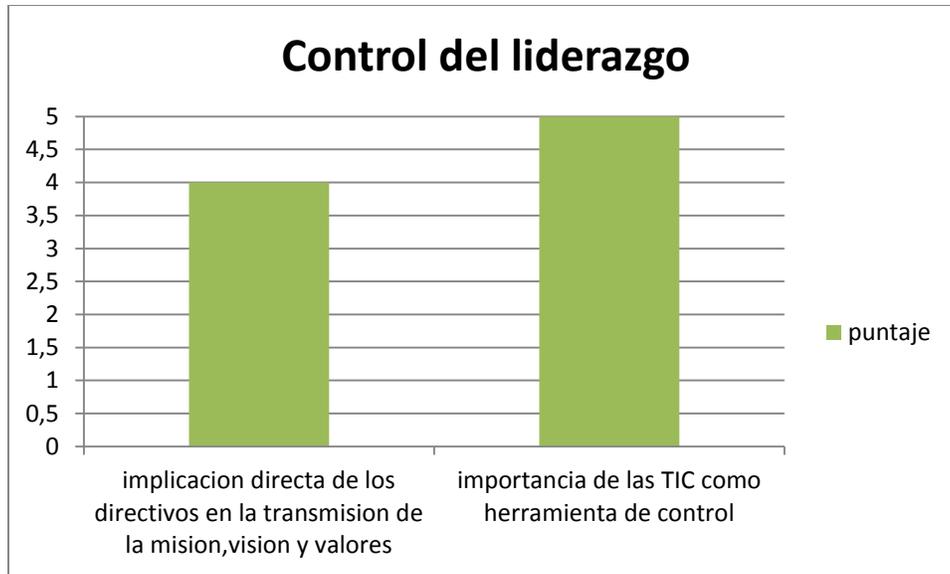


Ilustración 4 Control del liderazgo

En este primer bloque de liderazgo la corporación se encuentra en un buen estado de acuerdo al grado de conformidad con su visión, misión y valores, recibiendo una calificación de 4 puntos como lo muestran las gráficas anteriores, pero tiene deficiencias en la comunicación de estos valores y de la misión, por medio de reuniones periódicas o paneles informativos ya que el puntaje recibido fue de 2 puntos, mostrando baja satisfacción por parte de los directivos en cuanto a este factor.

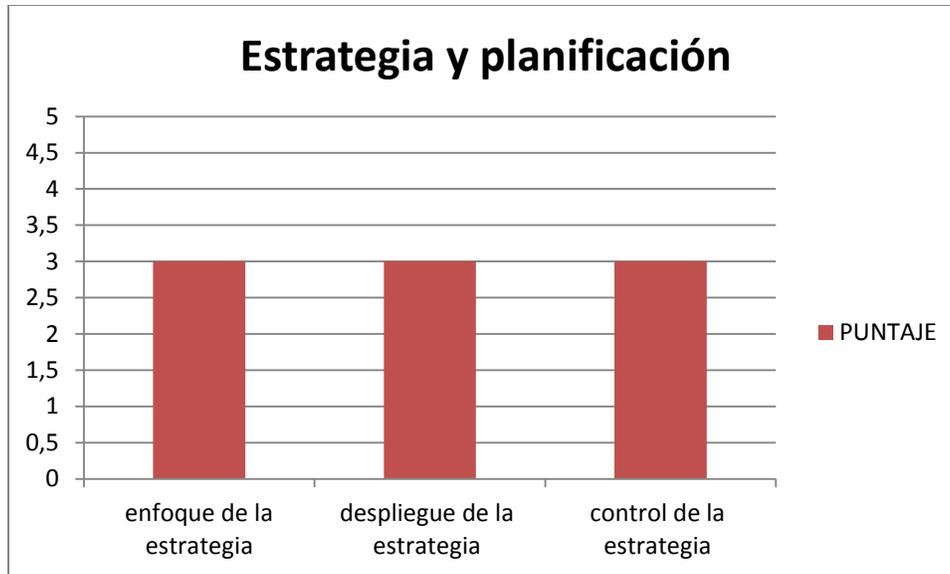


Ilustración 5 Estrategia y planificación

En el segundo bloque donde se evalúa el criterio de la estrategia, la corporación tiene varias deficiencias, en el enfoque de la estrategia el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

Tabla 1 Enfoque de la estrategia

Factor	Puntaje
Definición de la estrategia por medio de análisis de indicadores.	4
análisis DOFA documentado y formalizado en un plan estratégico	3
recurrimos a estudios de mercado elaborados por otras empresas	3
llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal	2
se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo	2
tenemos conocimiento de la competencia por medio de estudios de benchmarking	2
en el proceso de planificación ,hacemos un análisis de nuestra organización	3
utilizamos información recabada en los análisis anteriores para la definición de los objetivos	4
se han identificado los diferentes segmentos del mercado	3
se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas	2
importancia de las TIC en la elaboración de la estrategia	5

Como lo muestra la tabla 5, la corporación tiene deficiencias en la documentación y formulación de un plan estratégico, en estudios de mercado por parte del área de marketing y comunicación, en el conocimiento del entorno competitivo por medio de estudios de benchmarking y en el conocimiento de las ventajas competitivas.

La corporación tiene algunos factores positivos en el enfoque de la estrategia como la definición de los objetivos y la estrategia por medio de un análisis de indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, y tecnológicas. También utilizan un análisis de los ejercicios anteriores para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y le dan una gran importancia a las TIC como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de la corporación.

En el despliegue de la estrategia el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

Tabla 2 Despliegue de la estrategia

FACTOR	PUNTAJE
se elabora por escrito planes de acción	2
se distribuyen copias a los responsables de ejecución	2
importancia de las tic como facilitadora de la comunicación de la estrategia	5
Promedio	3

En la tabla 6 se identifican 2 debilidades que tiene la corporación, la primera debilidad hace referencia a la falta de planes de acción que desplieguen las estrategias al resto de la organización y la segunda debilidad es en cuanto a la deficiencia en la distribución de copias por escrito o por e-mail a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los planes de

acción. Se rescata una fortaleza que es la importancia que le dan a las TIC como facilitadora de la comunicación de la estrategia.

En el control de la planificación el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

Tabla 3 Control de la planificación

FACTOR	PUNTAJE
revisión mensualmente de la planificación de marketing y ventas	2
participación de los directivos en las revisiones mensuales	2
importancia de las TIC como posibilitadoras de la revisión de los planes	5
Promedio	3

En esta tabla se analizan 2 debilidades que tiene la corporación en cuanto al control de la planificación, puesto que no realizan una revisión mensual de la planificación de marketing y ventas y los directivos no tienen una participación activa de este factor.

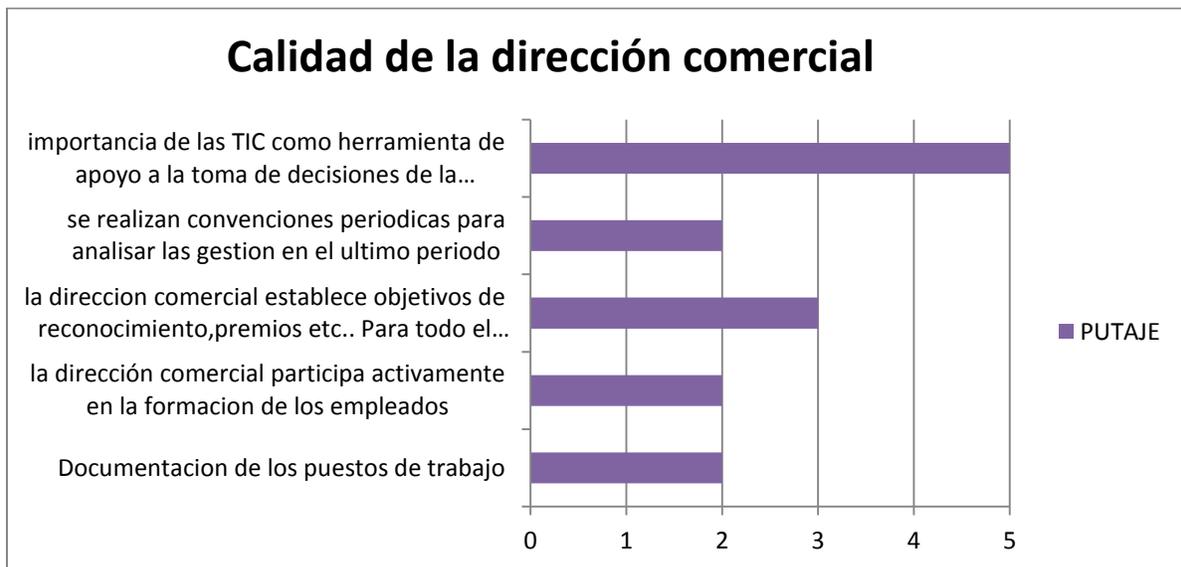


Ilustración 6 Calidad de la dirección comercial

En el tercer bloque para el criterio de calidad de la dirección comercial, la corporación arrojó un puntaje promedio de 2.8 ,esta calificación es baja , ya que tiene deficiencias en la descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios, la participación de la dirección comercial en la formación de los empleados del área comercial es muy baja y aun no se tiene clara el sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes) para la consecución de los objetivos , la corporación está en el diseño de un modelo de gamificación para la medición de este factor, también tienen deficiencias en la organización de convenciones y reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar las gestiones realizadas durante el periodo y explicar el plan de ventas y el plan de marketing. Su fortaleza en esta dimensión es la importancia que le dan a las TIC como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial.

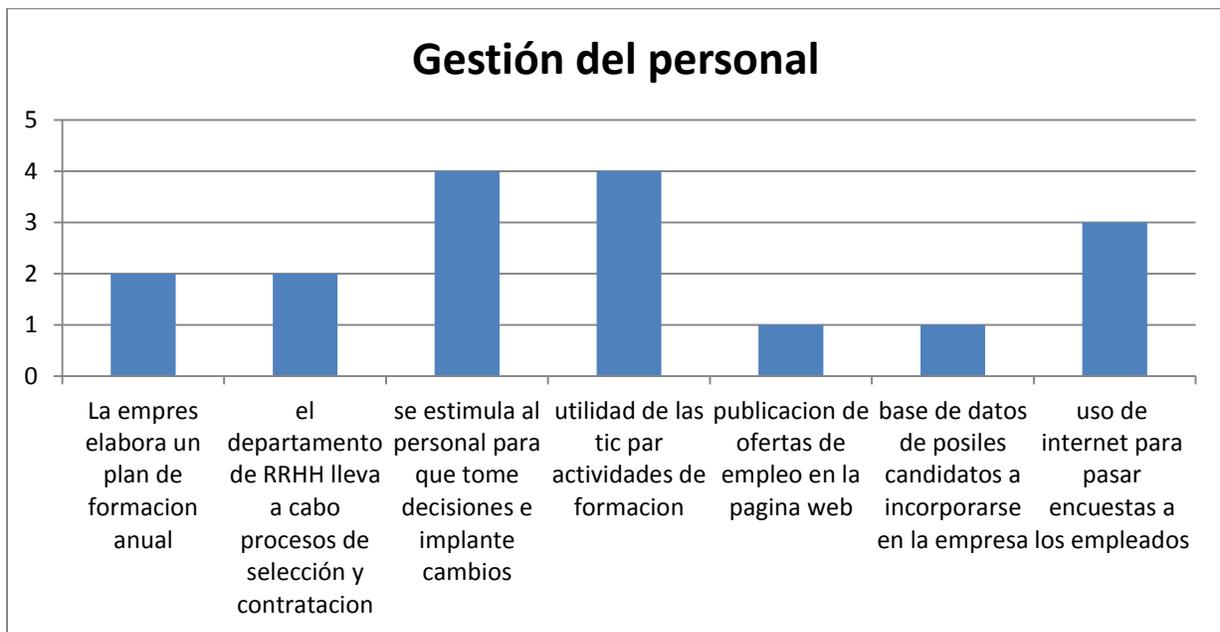


Ilustración 7 Gestión del personal

En el cuarto bloque para analizar el criterio de gestión del personal la corporación obtuvo un puntaje promedio de 2,4, siendo esta calificación muy baja, puesto que la corporación tiene bastantes deficiencias en la elaboración de un plan de formación anual que contemple la contratación de personal cualificado y profesionales del sector y que implemente cursos organizados por asociaciones, institutos y universidades.

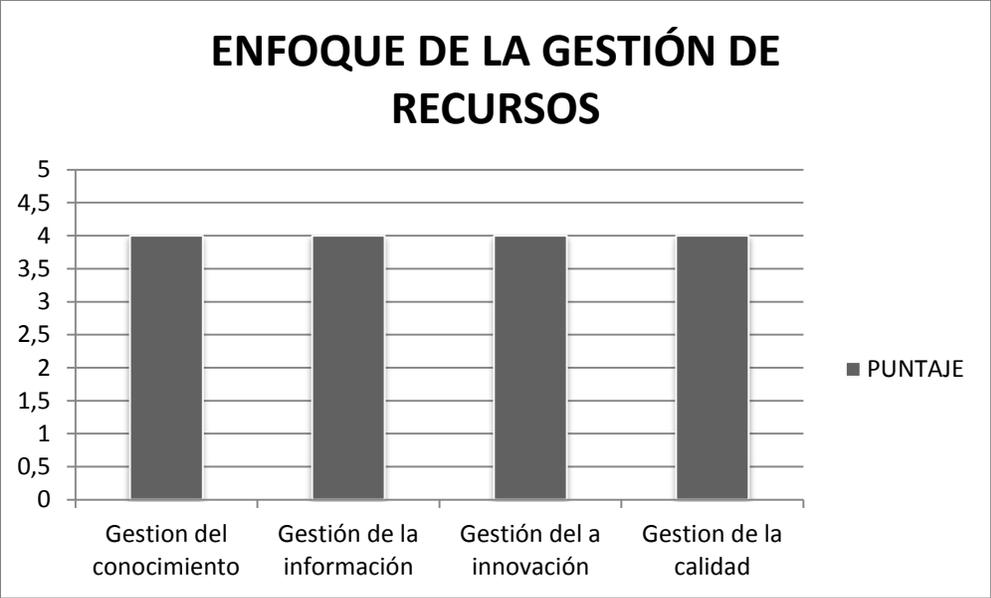


Ilustración 8 Enfoque de la gestión de recursos

En el enfoque de la gestión de recursos la corporación obtuvo un puntaje promedio de 4 puntos, lo que quiere decir que se encuentra bien en cuanto a la gestión del conocimiento lo que hace referencia al capital intelectual y al aprendizaje organizativo, también muestran un alto interés en la gestión de la información, como conocer otras plataformas informáticas ofertadas, además de las que ya están incorporadas en la empresa y en la capacitación de los empleados. Muestran un gran interés en la gestión de la innovación, donde le dan importancia a conocer nuevas tecnologías emergentes en el sector, incorporar programas de I+D y desarrollar nuevos productos y servicios.

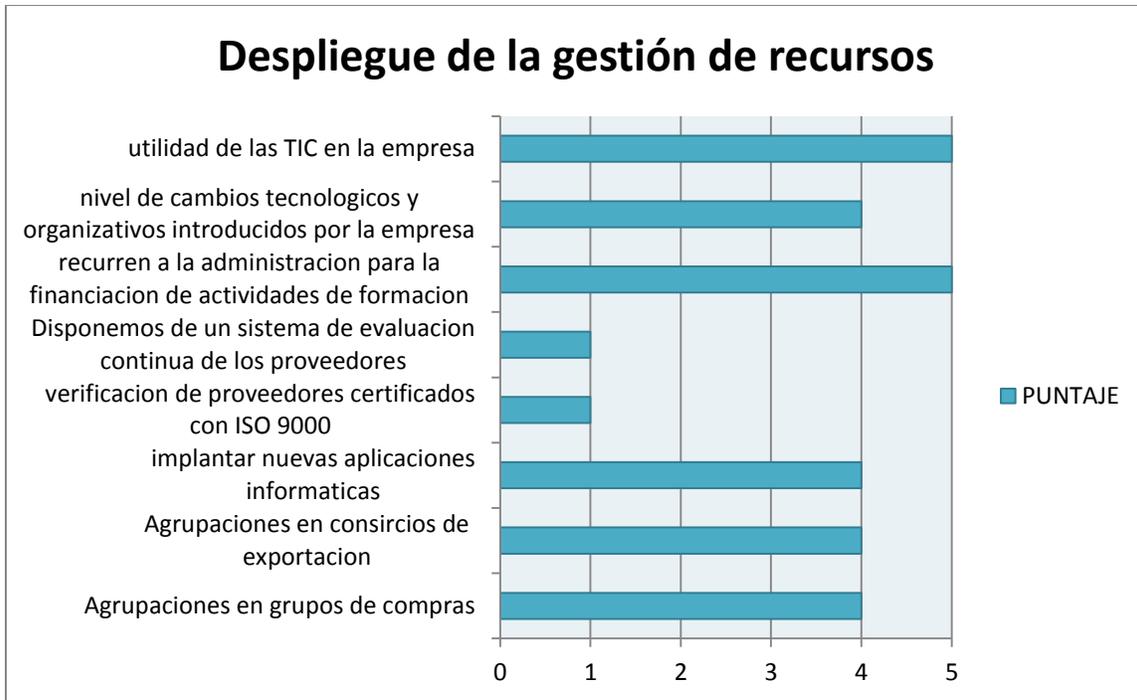


Ilustración 9 Despliegue de la gestión de recursos

En el despliegue de la gestión de recursos obtuvieron un puntaje promedio de 3,5 puntos, mostrando algunas debilidades sobre todo en la disposición de un sistema de evaluación continua a sus proveedores, en función de sus requerimientos de calidad y que tengan en cuenta antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificar si se encuentra certificado por la norma ISO 9000 y proceder hacer una evaluación mediante cuestionarios. Pero tienen grandes fortalezas en el interés por establecer acuerdos con otras empresas del sector para agrupaciones o desarrollo de alianzas estratégicas.

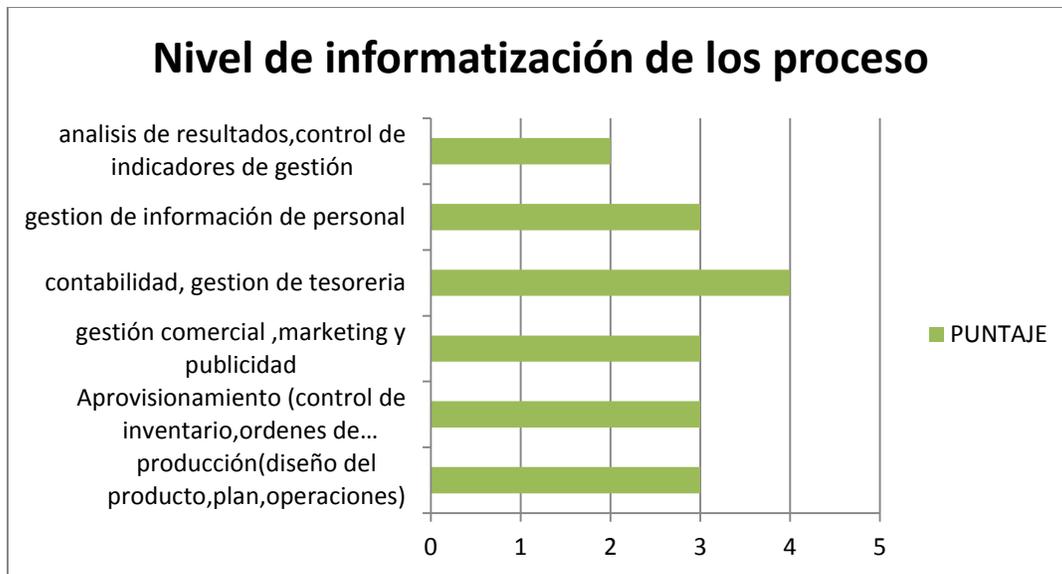


Ilustración 10 Nivel de informatización de los procesos

En el sexto de bloque donde se analiza el criterio de gestión de la información la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3 puntos, donde la ubica en un puesto bajo, ya que en la actualidad no cuenta con sistemas de información formalizados para cada uno de sus procesos, solamente cuenta con un nivel alto en el proceso de contabilidad y tesorería, ya que si tiene establecido un sistema para la medición y el funcionamiento de este proceso. Y es importante establecer un sistema de información que ayude a realizar análisis de los resultados, apoyando el control de indicadores de gestión, la toma de decisiones y la elaboración de informes por parte de la dirección.

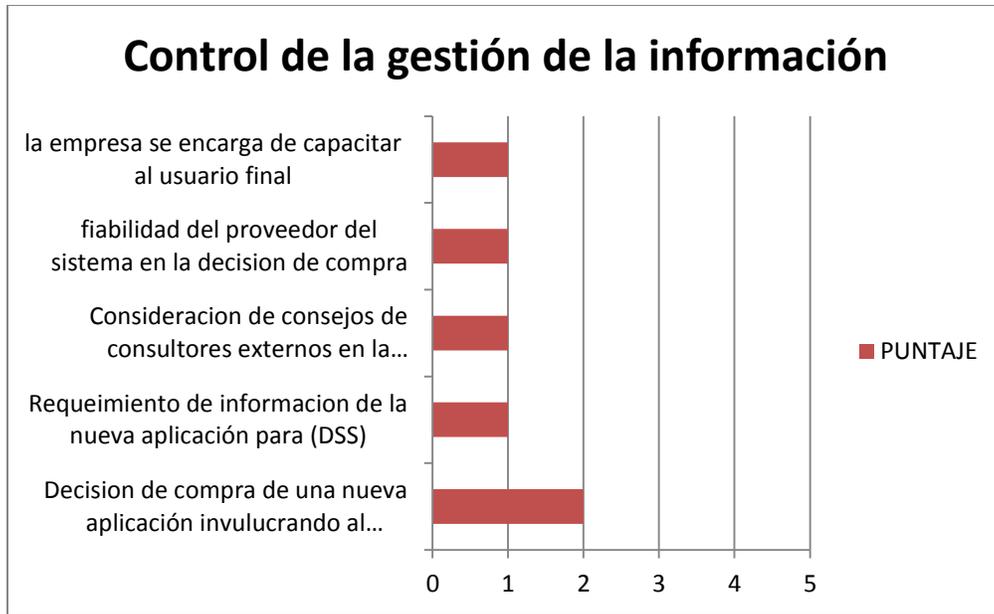


Ilustración 11 Control de la gestión de la información

En esta grafica se analiza el grado de control que tiene la corporación frente a la gestión de la información, donde obtuvo un puntaje de 1,2 puntos, siendo este muy bajo, ya que la corporación no involucra en sus decisiones de compra a consultores externos, tampoco tiende a involucrar al usuario final y no realizan una evaluación periódica de las nuevas compras y posteriormente no capacita al usuario final en la nueva aplicación.

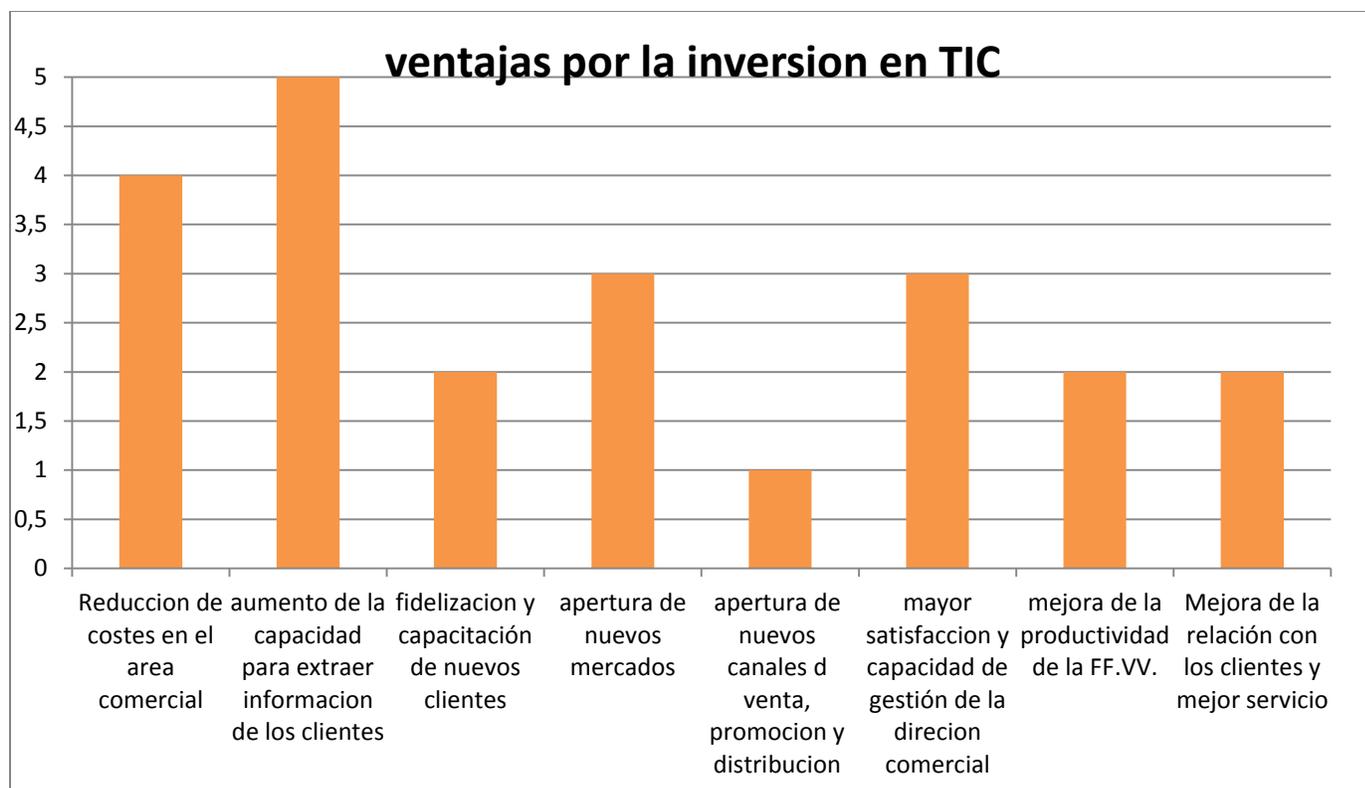


Ilustración 12 Ventajas por la inversión en TIC

Las ventajas o beneficios que ha tenido Parquesoft Popayán por la inversión en TIC son primero que todo el aumento de la capacidad para extraer información útil sobre sus clientes, recibiendo un puntaje de 5 y convirtiéndolo en su mayor beneficio. El segundo beneficio es la reducción en costes en el área comercial que recibió un puntaje de 4, y por último los beneficios que aún se encuentran en estudio es la apertura de nuevos mercados o líneas de negocio y mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial que recibieron un puntaje de 3, se espera que en un futuro aumente el número de beneficios y se mantengan los que ya se tienen.

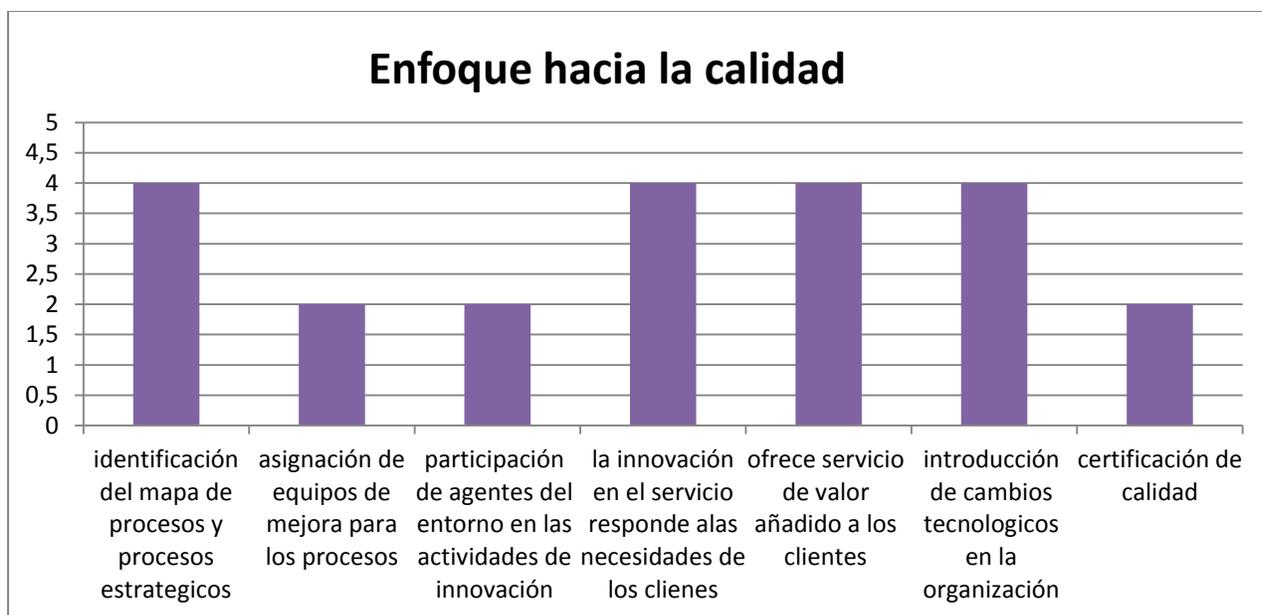


Ilustración 13 Enfoque hacia la calidad

En el séptimo bloque donde se analiza el criterio del sistema de calidad y los procesos, la corporación en el enfoque hacia la calidad total obtuvo un puntaje promedio de 3,1, ubicándola en un rango medio, con diferentes falencias en cuanto a la asignación de equipos de mejora a los procesos, que ayuden a controlar por medio de un sistema de indicadores, los diferentes procesos; también les hace falta incorporar en las actividades de mejora e innovación que realiza la corporación a los diferentes agentes del entorno como los clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades y consultores externos. Y por último tienen un gran reto que es la certificación en calidad, para responder de manera positiva y eficiente a las necesidades de los procesos y actividades de toda la corporación.

La corporación en este criterio del sistema de calidad cuenta con factores positivos, en la actualidad se encuentra en un proceso de estructuración de procesos y procedimientos, donde ya tiene definido el mapa de procesos y han identificado aquellos procesos estratégicos; también tienen claro que la innovación y la mejora del servicio siempre tiene que responder a las

necesidades y expectativas de sus clientes, por esta razón se esfuerzan por ofrecer un servicio de valor añadido a sus clientes, que los diferencie de la competencia.

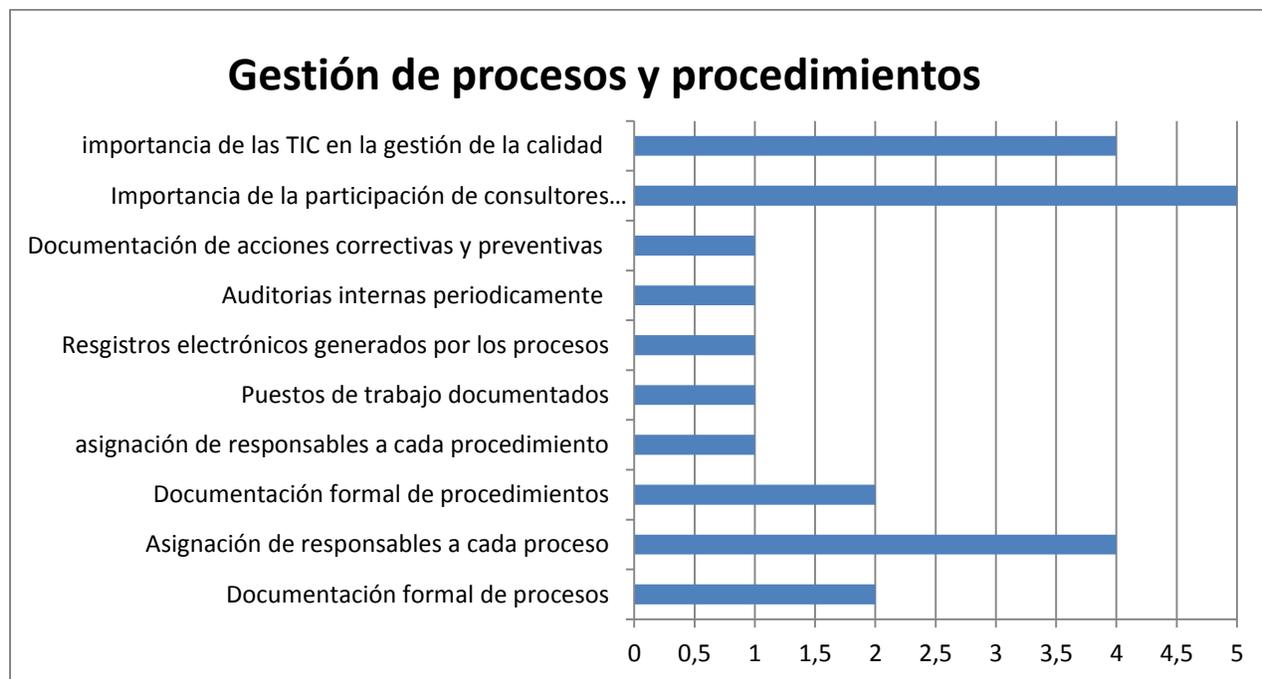


Ilustración 14 Gestión de procesos y procedimientos

En el despliegue del sistema de gestión de calidad la corporación obtuvo un puntaje promedio de 2.2, esta calificación es baja, puesto que la corporación aún no se encuentra certificada en calidad por la ISO 9000, y sus procesos y procedimientos no se encuentran formalmente documentados, tiene falencias en la realización de auditorías periódicas, no han asignado responsables de procedimientos y tampoco han documentado instrucciones técnicas de puestos de trabajo.

Aunque tienen una gran fortaleza y es la importancia que le dan a las TIC en la gestión de la calidad y de los procesos y la participación de consultores externos en la corporación.



Ilustración 15 Satisfacción del cliente

En el octavo bloque donde se analiza el criterio de la satisfacción del cliente, la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3.7, esta calificación se mide en cuanto a la evolución que ha tenido la corporación frente a los diferentes factores evaluados que se encuentran en la gráfica anterior. La corporación en el momento no ha tenido mayor evolución respecto a la realización de encuestas periódicas de satisfacción a los clientes, para evaluar aspectos como: calidad de sus servicios, plazos de entrega, atención al cliente y solución a reclamaciones. Pero cuenta con aspectos positivos como lo son la fidelidad de sus clientes y la antigüedad de los mismos, los plazos de entrega son cumplidos y dan soluciones rápidas a las reclamaciones.



Ilustración 16 Percepción de los clientes

En la gráfica anterior se analiza la percepción de los clientes respecto al servicio prestado por la corporación en relación con el de la competencia. La corporación obtuvo un puntaje promedio de 3.8, con esta calificación se puede inferir que la percepción del cliente sigue igual, es decir no ha vivido un cambio en los últimos años, esto lleva a la corporación a mejorar la atención al cliente y a seguir mejorando sus servicios, con el objeto de aumentar la percepción de los clientes y brindar un servicio de calidad.



Ilustración 17 Satisfacción de la dirección comercial

En el noveno bloque se analiza el criterio del grado de satisfacción de la dirección comercial, en este criterio la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3, lo que corresponde a un grado de satisfacción indiferente es decir que aún falta mejorar muchas cosas en cuanto a la calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial, la formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial y mejorar el sistema de información de marketing para el apoyo en la toma de decisiones. Sus puntos fuertes están en el grado de satisfacción con las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa y con el sistema de remuneración y reconocimiento que está haciendo aplicado en este momento para los directivos.

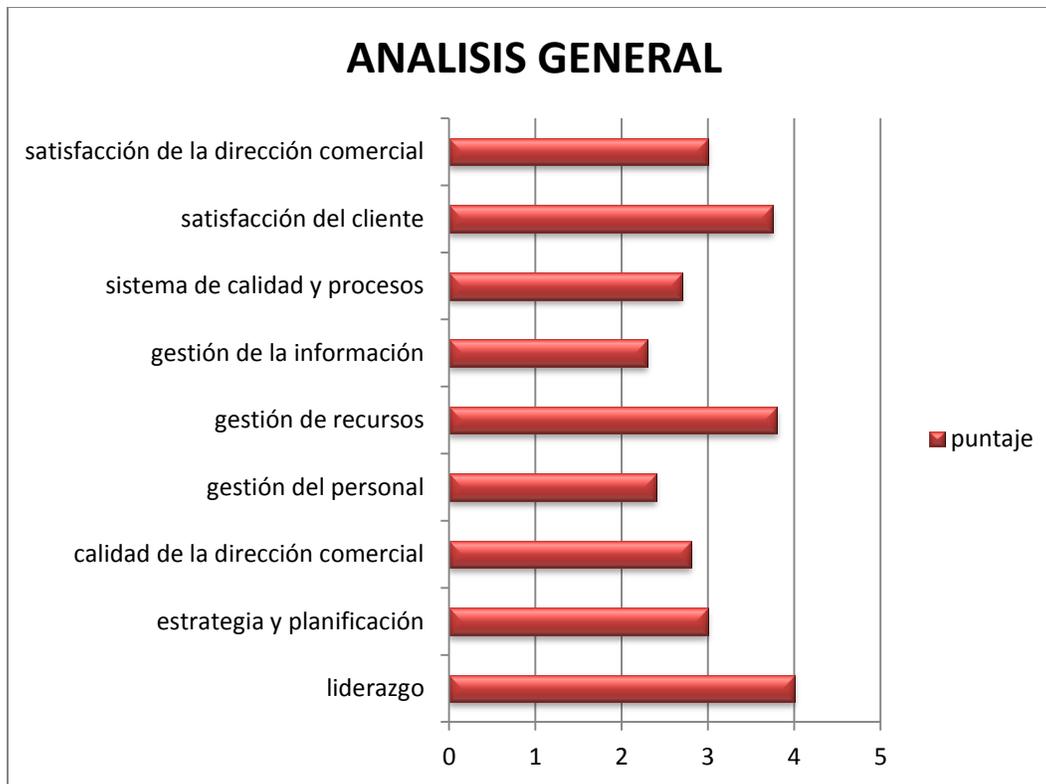


Ilustración 18 Análisis general

De acuerdo a la gráfica anterior, Parquesoft Popayán debe hacer énfasis en mejorar, la gestión del personal, la gestión de la información, crear un sistema de calidad y procesos, mejorar el servicio al cliente brindando un valor agregado para fortalecer la percepción del cliente, por medio de la definición de la misión, visión y valores y crear estrategias para el logro de los objetivos corporativos con la participación activa de la dirección.

4.2.2 Benchmarking con Parquesoft Manizales

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Para este caso se utilizó el benchmarking competitivo, este tipo de benchmarking implica medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de los competidores y busca mejorar los propios para que sean los mejores en su clase, o por lo menos mejores que los de sus competidores. Recoger y analizar los datos sobre los competidores permitirán conocer, como es la competencia y se podrá valorar con precisión el resto de la información.

Parquesoft Manizales brindó apoyo a el presente ejercicio por medio de envió de documentos relacionados con su plataforma estratégica, mapa de procesos, y la integración de procesos y procedimientos que manejan en su corporación.

4.2.2.1 Determinación de las diferencias actuales

➤ Plataforma estratégica de Parquesoft Manizales

Parquesoft Manizales tiene definida la visión, misión, una política de calidad y el mapa de procesos de la siguiente manera:

Visión

“Para el 2017, seremos una organización en el mercado tecnológico líder en sensibilización, identificación, formulación y ejecución de estrategias para el acompañamiento empresarial que posibiliten soluciones integrales bajo una cultura dinámica de emprendimiento y de gestión de proyectos, en alianzas con entidades diseñadoras de software que requieran sostenibilidad y mayor cobertura en el mercado”.

Misión

“Parquesoft Manizales es un espacio dedicado a fomentar de manera integral la gestión empresarial del sector de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), por medio del acompañamiento profesional personalizado, la promoción dinámica del emprendimiento, y la generación de proyectos de alto impacto socioeconómico para los grupos de interés de la región”.

Política de calidad

“Proveer soluciones de base tecnológica en caminadas al desarrollo de software por medio de la integración de modelos productivos y de servicios para el desarrollo de estrategias innovadoras de incubación, asesoramiento e integración de proyectos con otras empresas que generen respuesta a las necesidades sociales en el ámbito tecnológico.

Nuestro personal altamente calificado es entrenado periódicamente para lograr un nivel de competencia profesional que asegure la operación de satisfacer las expectativas de los clientes que requieran acompañamiento para el crecimiento de ideas tecnológicas potenciales y el crecimiento sostenible y responsable de nuestros grupos de interés”.



Ilustración 19 Mapa de procesos Parquesoft Manizales

Parquesoft Manizales utilizó el método Delphi para diseñar la plataforma estratégica y el mapa de procesos, el método Delphi tiene como finalidad poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos en torno a temas precisos, mediante preguntas a expertos por medio de cuestionarios. El objetivo más frecuente de los estudios Delphi es el de aportar iluminación a los expertos sobre zonas de incertidumbre a fin de ayudar a la decisión.

➤ **Procesos y procedimientos de Parquesoft Manizales**

Parquesoft Manizales compartió algunos documentos referentes a la caracterización de procesos y procedimientos que manejan dentro de la empresa. Los documentos enviados se manejan de una manera confidencial, solamente se describen algunos Macroprocesos de la siguiente manera.

➤ **Macro procesos Misionales de Parquesoft Manizales**

Incubación: El proceso de incubación de Parquesoft Manizales tiene como objetivo consolidar las empresas Parquesoft, su indicador se basa en el cumplimiento del plan de dirección de emprendimiento. El proceso de incubación inicia con los emprendedores cuando llegan a Parquesoft con una idea y a través de la implementación y acompañamiento en el modelo empresarial logran convertirse en empresas formalmente constituidas con productos y servicios definidos y con una dinámica comercial propia. El encargado del proceso es el Director de la unidad empresarial.

Operación de recursos: El proceso de operación de recursos de Parquesoft Manizales tiene como objetivo asegurar los recursos para la fundación mediante la búsqueda, formulación y ejecución de proyecto que generen alto impacto, su indicador se basa en el cumplimiento del plan de dirección de proyectos. El proceso de operación de recursos inicia con la búsqueda de las fuentes de cofinanciación, elaboración de propuestas y proyectos y termina con la ejecución de las actividades a satisfacción y cierre del proyecto. El encargado del proceso es el Director de proyectos.

➤ **Macroprocesos Estratégicos de Parquesoft Manizales**

Gestión gerencial y estratégica: El proceso de Gestión gerencial y estratégica de Parquesoft Manizales tiene como objetivo liderar y dirigir todos los procesos estratégicos de la Fundación, generando rentabilidad, continuidad y sostenibilidad en el mercado, utilizan los siguientes indicadores:

- Eficacia: Número de proyectos aprobados / Número de proyectos gestionados.
- Número de empresas parque beneficiadas en los proyectos.
- Número de emprendimientos de alto impacto promovidos

- Valor de ingresos Anuales del parque.
- Valor de las utilidades anuales del parque a nivel contable y por proyecto.
- Eficacia: Ingresos reales/ingresos presupuestados.
- Utilidad neta para proyecto gestionado en parque: 10% dependiendo del monto total del proyecto y del rol que parque desempeña.
- Número de nuevos emprendimientos: número de nuevas empresas vinculadas a Parquesoft cada año.
- Número de alianzas realizadas y sostenidas anualmente.

El proceso de gestión gerencial y estratégica inicia con las actividades pendientes al desarrollo del objeto misional de Parquesoft (Emprendimiento y las gestión soporte a través de proyectos y administración y finanzas) bajo representación legal y la tutela de la junta directiva. Y el líder del proceso es el director ejecutivo.

➤ **Macroprocesos operativos de Parquesoft Manizales**

Gestión financiera: El proceso de gestión financiera de Parquesoft Manizales tiene como objetivo gestionar los movimientos económicos de la organización. Sus indicadores se basan en la Eficacia= # registros caja menor/Total de Registros y el # de contratos legalizados. El proceso de gestión financiera inicia en la recepción de información, gestión de los movimientos contables y finaliza en archivarlos. El líder del proceso es el tesorero de la corporación.

➤ **Planeación estratégica de Parquesoft Manizales**

Escenario de apuesta: En el 2015 Parquesoft Manizales se habrá consolidado como una organización Innovadora, que trabaja en red, liderando en la región el desarrollo de una

industria de software especializada de clase mundial la Sostenibilidad financiera, la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información y comunicación se basan en:

- La capacidad para formular y dirigir proyectos.
- El trabajo en red.
- Desarrollo del talento humano.
- Gestión de la innovación.
- Promoción de la calidad del software en las empresas apoyadas.
- Especialización en los sectores de las apuestas productivas de la región.
- Gestión de la financiación de las nuevas empresas.

- **Mapa de procesos de Parquesoft Popayán**

El mapa de procesos en su primera versión fue diseñada por los directivos de la corporación, pero en este momento se encuentra en un rediseño debido a la estructuración de procesos y procedimientos que está desarrollando la corporación.

- **Procesos y procedimientos de Parquesoft Popayán**

La corporación se encuentra en construcción y documentación de todos sus procesos y procedimientos, en el momento se tienen algunos ejercicios desarrollados por los directivos de la corporación, pero esta información es de carácter confidencial de Parquesoft Popayán.

Parquesoft Manizales y Parquesoft Popayán son corporaciones sin ánimo de lucro, con el fin de crear empresas de base tecnológica (EBT). Un factor que diferencia a Parquesoft Manizales, y la hace más ventajosa en cuanto a estructura organizacional, es que ha desarrollado más ejercicios en cuanto a planeación estratégica y a la estructuración de procesos y procedimientos claramente documentados que Parquesoft Popayán.

Parquesoft Manizales tiene definido una estructura estratégica de la siguiente manera

Tabla 4 Visión estratégica Parquesoft Manizales

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Organización articuladora	Parquesoft debe buscar articular a los emprendedores y empresarios de las Tics y las instituciones públicas y privadas existentes en la región en búsqueda del acercamiento entre la tecnología y la investigación para incrementar procesos de innovación para la región en la malla empresarial actual como en la conformación de la nueva base empresarial.
Alineada con el desarrollo regional y nacional	Parquesoft debe tener soporte en las redes de Ciencia y Tecnología las cuales estarán orientadas hacia el desarrollo Regional y Nacional, enmarcado en la dinámica de la consolidación del Sistema Nacional y Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
Visión Global	Debido a que el mercado hoy es un mercado global, los desafíos competitivos exigen horizontes amplios de pensamiento en el diseño de las organizaciones.
Capacidad de Innovación	El Parque debe tener las capacidades estructurales para innovar dada su naturaleza
Creadora de valor	El Parque debe partir de la idea básica de valor ampliado, que permite la creación de valor para todos los implicados (clientes, socios, trabajadores, sociedad).

Tabla 5 Naturaleza Parquesoft Manizales

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Empresa del conocimiento	<p>Empresa enfocada en poseer capacidades y competencias para poder moverse con flexibilidad en productos, servicios y mercados, abandonando los menos interesantes y entrando en los más gratificantes desde el punto de vista económico y social.</p> <p>Generación de indicadores conducentes al direccionamiento empresarial basado en capitales que promuevan el aprendizaje organizacional hacia la innovación y diferenciación en</p>

	servicios.
Selectividad y asociatividad de vinculados	Las empresas clientes del Parque deben cumplir estándares definidos en razón al desarrollo de productos / servicios innovadores y con valor agregado tecnológico
Promotora de la innovación	El Parque es un instrumento que promueve la innovación como motor del nuevo desarrollo empresarial de la región
Articuladora en la relación Universidad – Empresa – Estado para la innovación y el desarrollo regional	La convergencia de actores, instituciones en el mismo espacio, factor de generación de sinergia que promoverá el Parque, serán el motor para fomentar la Relación Universidad – Empresa – Estado. Estrategia que se soportará de un excelente portafolio de oferta y demanda de productos y servicios para promover la innovación y el desarrollo regional.

Tabla 6 Estructura Parquesoft Manizales

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Organización extendida	Basada en una organización contingente que, soportada en proyectos y equipos multidisciplinares y multiempresariales, se adapte continuamente al entorno cambiante
Estructura flexible	Organización diseñada para garantizar velocidad en la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes
Tecnología organizacional de punta	Diseño Estructural con los estándares de gestión más avanzados para soportar de manera consistente procesos de creación de valor
Generadora de economías de escala para una gestión más eficiente	A partir de la articulación institucional el Parque promoverá la prestación de servicios de calidad a las instituciones y empresas instaladas en él, con un mayor valor agregado. La economía de escala será el soporte para incrementar los perfiles del talento humano como del servicio.

Tabla 7 Aspectos estratégicos Parquesoft Manizales

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Intercambio y de creación de conocimiento	Como motor para el desarrollo de la organización extendida en cuanto genera un incremento del capital intelectual necesario para la mejora de procesos inter-empresariales, la creación de valor y la innovación en la propia empresa
Tics capacitadoras	Facilitadoras de la conectividad necesaria y de la integración de procesos y conocimiento tanto a nivel interno como entre las organizaciones
Trabajador del conocimiento	Trabajador que desarrolla sus funciones de manera cooperativa, con capacidad de adaptación y de transformación de su entorno, auto organizador de su trabajo
Capital social	Como base para la creación de redes de valor que permitan la integración de relaciones de innovación con los socios y otros agentes sociales
Estrategia	Promueve un conjunto de relaciones entre estructura interna, estructura externa y personas de manera que conduce a la organización a pasar de una empresa que esta para hacer algo a ser una empresa que esta para aprender y para aprender a aprender
Servicios de Valor Agregado para la nueva economía	En la dinámica de la nueva economía, en el que se fortalece la creación de empresas de base tecnológica, empresas de conocimiento, los servicios acordes a las nuevas necesidades son clave. En este sentido el Parque siempre promoverá la oferta de servicios acorde a las necesidades de la época.

Tabla 8 Dinámica operativa Parquesoft Manizales

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Articulación de procesos	El Parque se soportará en la gestión de procesos y la articulación de los mismos como mecanismo para generar valor y diferenciación en la prestación de servicios a su red de clientes y stakeholders
Construcción de redes de valor	Deberán conformarse redes de relaciones efectivas que faciliten apoyen la operación y faciliten el intercambio y la

	creación de conocimiento
Gestión de interfaces	El Parque y su red de actores Institucionales se convertirán en entidades de interfaz para promover la articulación Universidad Empresa, las redes de conocimiento y la gestión de recursos.
Innovación comercial	El mercado de bienes y servicios tecnológicos requiere estrategias y métodos comerciales propicios para este mercado, herramientas que el Parque tendrá como una de sus fortalezas.
Mezcla de experiencia y juventud en la dinámica empresarial	La articulación empresarial basada en la experiencia de empresas Ancla con la juventud de las nuevas empresas, generará una dinámica y sinergia empresarial de suma importancia para el propósito del Parque.

Para Parquesoft Popayán es importante realizar esta comparación con Parquesoft Manizales, ya que ayuda a identificar falencias dentro de la corporación y a adoptar actividades importantes que puede estar desarrollando Parquesoft Manizales.

Parquesoft Popayán se encuentra en una etapa de rediseño organizacional, ya que viene de un periodo de inactividad donde en los años anteriores primo la informalidad, por esta razón la corporación se ve en la necesidad de dar inicio a un proceso de estructuración del direccionamiento estratégico y a la estructuración de procesos y procedimientos con el fin de hacer las cosas bien y mejor que la competencia.

4.2.3 Análisis de posición competitiva

Para el análisis de la posición competitiva de la corporación se utilizó la matriz de posición competitiva de Mckensey – General Electric. Esta herramienta es de gran utilidad para el diagnóstico de la situación de la corporación, ya que utiliza dos variables que miden la situación de la empresa.

Las variables que maneja para su construcción son las siguientes.

- El atractivo del mercado
- La posición competitiva

Para Parquesoft Popayán se tomaron los siguientes aspectos:

4.2.3.1 Atractivo del mercado

- **Tasa de crecimiento:** el sector de las TIC'S va a tener un crecimiento del 18% en los próximos años según un estudio realizado por la Comisión de regulación de comunicaciones –Republica de Colombia en el año 2012.
- **Potencial de diferenciación:** la corporación tiene en mente ser la principal y la mejor incubadora y aceleradora de empresas de base tecnológica en el país.
- **Rentabilidad del sector :** según la comisión de regulación de comunicaciones en Colombia en su reporte de industria tic el sector, se espera que para el año 2016 los ingresos del sector sean US\$9,4 Billones y su participación dentro del PIB sea del 3.9%.
- **Factores sociales-tendencias:** El mercado de contenidos y aplicaciones se encuentra en un estado incipiente y se puede llegar a convertir en un dinamizador sectorial en sí mismo, por lo que su promoción disparará seguramente nuevas fuentes de ingresos y oportunidades. Al respecto, las acciones de política en materia de promoción de ambos hacen parte de las actividades que desarrollará el Ministerio de TIC. Desde la órbita de las competencias y funciones de la CRC, corresponde a esta Comisión la generación de un entorno regulatorio que garantice e incentive el acceso a las redes de telecomunicaciones por parte de proveedores de contenidos y aplicaciones y que promueva la inversión en el desarrollo de estos aplicativos, bajo la perspectiva de fomento de negocio.

4.2.3.2 Posición competitiva

- **Participación del mercado:** Parquesoft Popayán es el primer referente en la región del sector TIC, para la creación, consolidación y desarrollo de emprendimientos en empresas de base tecnológica. La corporación tiene un fin que es incubar y fortalecer empresas de base tecnológica, por lo tanto no vende sus servicios, comercialmente hablando, sino que realiza estas actividades que permitan generar empresa como una labor de impacto social y de generación de empleo, por esta razón participación en el mercado no se tendría, lo que se tiene es un impacto sobre la comunidad y la sociedad, se tienen unos clientes que son los emprendedores y las entidades, algunas entidades se les formula proyectos y a los emprendedores a los que se le ofrece los servicios de incubación y fortalecimiento. En un futuro si se va a ofrecer otro servicio que es la comercialización de software y aplicaciones. Pero no se tiene un estudio de mercado y análisis de la participación en el mercado frente a otras empresas.
- **Imagen de marca:** Parquesoft Popayán es reconocida como una plataforma robusta, que inspira, e innova para la industria TIC en la región, Parquesoft tiene posicionada su imagen en las personas cercanas al sector, en la academia, en el estado, como PARQUESOFT y como Parquesoft Popayán ha llegado a distintas partes, ha sido una imagen dispersa, pero el resultado ha sido positivo, ya que los entes territoriales como la gobernación del Cauca y otras entidades depositan confianza en la corporación; frente a los emprendedores y el resto de la comunidad no se tiene un estudio o un referente exacto.
- **Precio percibido:** No hay una percepción directa de que es exactamente lo que ofrece la corporación, hasta donde lo ofrece, es decir los dineros a entregar a los emprendedores, lo

que se les va a pedir a los emprendedores, si hablamos en temas del costo de entrar a Parquesoft no existe, es más que todo la calidad de la idea, tiempo de dedicación entre otros.

- **Calidad percibida:** frente al cliente institucional la calidad del servicio es muy buena, sin embargo frente a los emprendedores, se tendría que hacer una medición del nivel de satisfacción del emprendedor que en este momento se está estructurando. Pero actualmente se podría decir que la calidad no será la más óptima.

En esta matriz se muestra la posición competitiva en la que se encuentra Parquesoft Popayán, ubicándose en un atractivo de mercado alto, pero con una posición competitiva media, como los muestra la figura 3, llevando a la corporación a realizar un incremento en la inversión, mejorando la infraestructura física, la infraestructura tecnológica, contratando talento humano capacitado y manteniendo un crecimiento selectivo para así mejorar la posición competitiva.

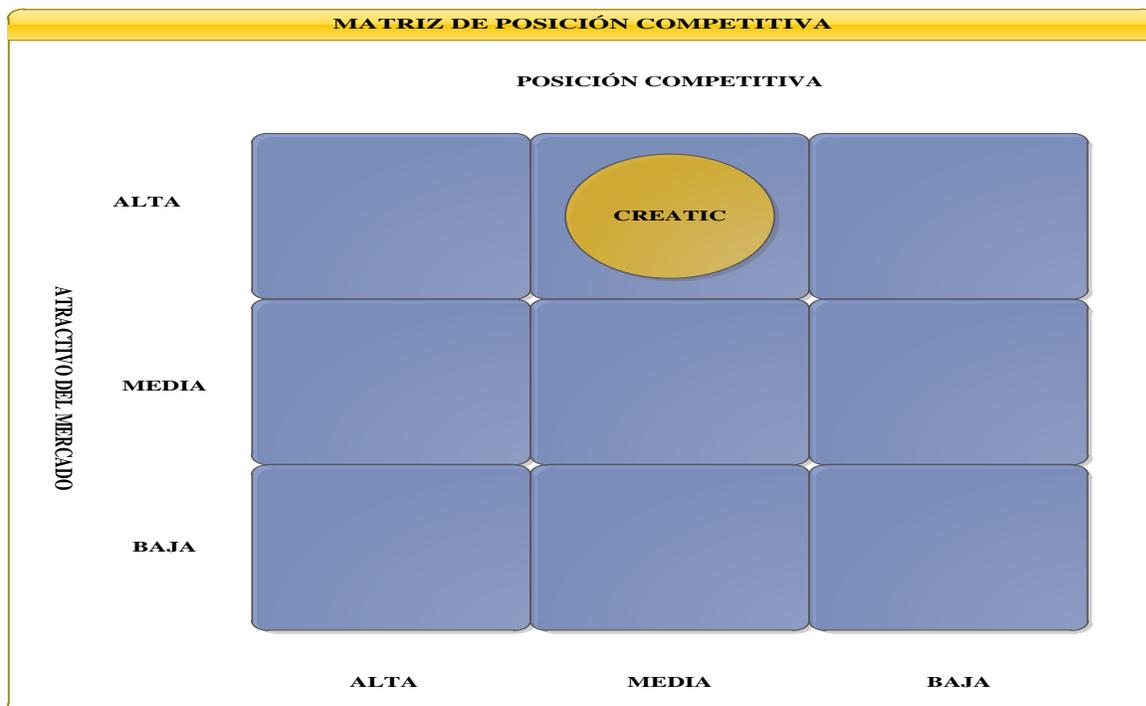


Ilustración 20 Matriz de posición competitiva de Parquesoft Popayán

4.2.4 Dirección estratégica de crecimiento

Para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de Parquesoft Popayán se utilizó como herramienta la Matriz de dirección de crecimiento de Ansoff. Esta matriz responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o diversificación.

Parquesoft Popayán en este momento hace uso de la estrategia de penetración de mercado, porque quieren crear una cultura emprendedora, realizando una convocatoria a diferentes emprendedores de la región, que va hacer la entrada con los primeros 40 emprendedores, a medida que se tenga éxito con los primeros emprendedores se realizan más convocatorias en diferentes municipios, y se estaría manejando una estrategia de desarrollo de nuevos mercados. En un futuro se espera que Parquesoft Popayán adopte la estrategia de diversificación como lo muestra la figura 4. Queriendo entrar en nuevos mercados con productos y servicios nuevos e innovadores.

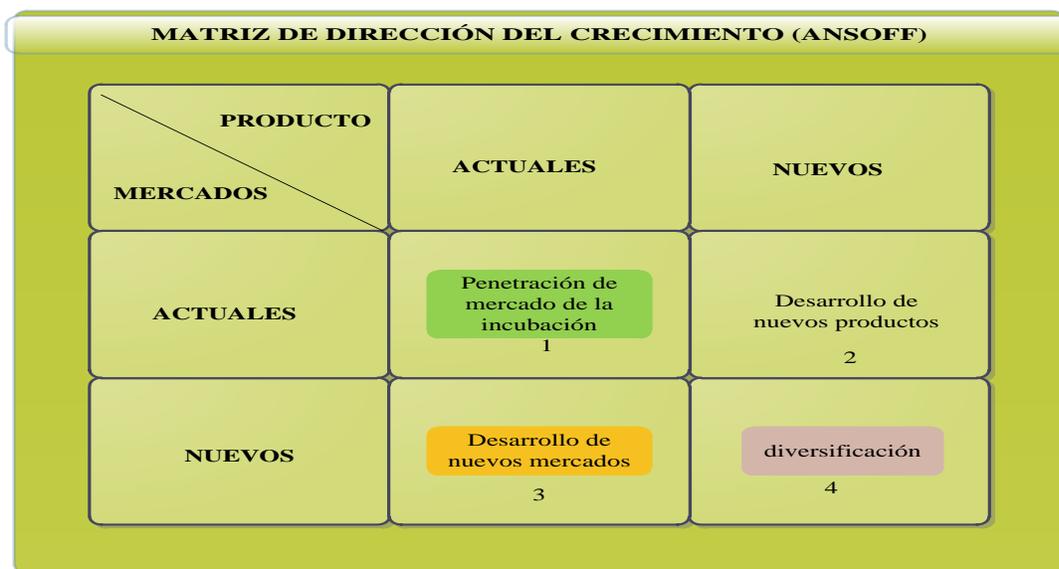


Ilustración 2 | Matriz de crecimiento de Parquesoft

4.2.5 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Esta herramienta describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas. Como lo muestra la siguiente figura.

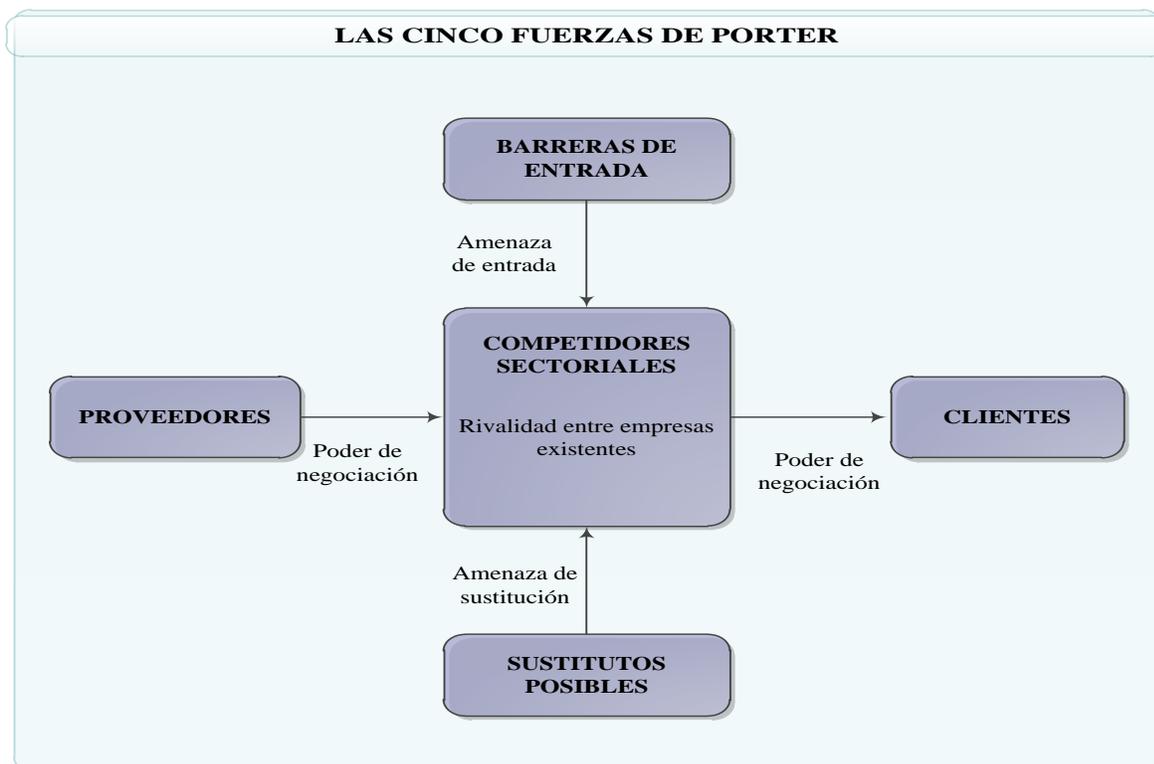


Ilustración 22 Las cinco fuerzas de Michel Porter (1979)

Para Parquesoft Popayán se realizó el análisis de las cinco fuerzas de la siguiente manera:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Parquesoft Popayán es la incubadora más importante de la ciudad de Popayán, existen otras incubadoras como el SENA y AGROINNOVA, y las unidades de emprendimiento de las universidades, pero a corto plazo no se ve el riesgo de entrada de competencia a la ciudad. La barrera de entrada a este sector de las TIC, como incubadoras de empresas de base tecnológica es alto, ya que la necesidad de inversión es

bastante alta, se necesita de muchos recursos financieros, capital humano, infraestructura y desarrollo investigativo. Parquesoft Popayán es una Corporación que ha recibido apoyo de la gobernación del Cauca por medio de proyectos con fines sociales y educativos, esto hace que para la competencia se mas difícil entrar, ya que entrarían con desventajas en costes independientes de la escala, ya sea por la propiedad del servicio, el acceso favorable que tiene la corporación a las materias primas o el apoyo del gobierno.

- **El poder de negociación de los clientes:** Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores y reduce la rentabilidad del sector.

En Parquesoft Popayán existen dos clases de clientes, el emprendedor en la etapa de iniciación, y el emprendedor avanzado o la empresa ya conformada. El poder de negociación de los emprendedores en la etapa de iniciación frente a la corporación es baja, ya que ellos llegan con expectativas altas, no imponen condiciones y están dispuestos a trabajar con los recursos que les ofrece la corporación. Por esta razón el poder de negociación de la corporación frente a los emprendedores es alta, porque la corporación impone las reglas, previo el análisis de las capacidades que tiene la corporación, esta implanta sus condiciones y crea posibilidades de llegar a mercados globales con el desarrollo de nuevos productos, con un alto nivel de innovación, y de esta manera transfiere sus conocimientos a los emprendedores.

Con los emprendedores que ya han avanzado o que ya son empresas, el poder de negociación de ellos dependerá del motivo de llegada a la corporación, si llegan en condiciones de aliados su nivel de negociación corresponderá del grado de sus aportes dentro de esa alianza, por ejemplo generar un proyecto conjunto que apunten a los objetivos estratégicos de la corporación o si se trata de proyectos que generen

conocimiento y desarrollo, el poder de negociación será dividido, pero por lo general la corporación tiene mejores condiciones que los emprendedores.

- **El poder de negociación de los proveedores:** los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector, ya sea en el tiempo de entrega, afectando los precios, o en la calidad de los productos.

Para Parquesoft Popayán existen diferentes clases de proveedores, el proveedor del conocimiento son las universidades a través de las unidades de emprendimiento y la misma formación que ellas generan, el poder de negociación que ellos tienen frente a la corporación es alta. Porque si ellos deciden participar en los proyectos de la corporación fomentando la cultura emprendedora en los estudiantes, los beneficios no son solo particulares, sino que generan un impacto positivo para la comunidad en general, pero si por cuestiones de voluntad no aceptan participar, los afectados también sería la población y la corporación tendría que buscar ayuda en otros proveedores que ayuden en otros factores ,como transferencia tecnológica, buscando espacios para atraer emprendedores. Existen otros proveedores como las entidades territoriales, que también tienen un poder de negociación alto, estas entidades tienen participación en los proyectos que formula la corporación y también es una cuestión de voluntad, donde juega un papel muy importante el poder político, y los planes de desarrollo que estas entidades tengan para el beneficio de la comunidad.

Los proveedores del sector privado, como lo son las empresas privadas y asesores externos, son proveedores de conocimiento o de transferencia de experiencia empresarial o transferencia de conocimiento tecnológico, su poder de negociación dependerá del nivel de conocimiento y la experiencia que estos tengan, si su nivel es alto, el poder de

negociación de estos proveedores será alto, pero si es un nivel medio o bajo el poder de negociación será bajo frente a la corporación.

Con los proveedores de infraestructura, el poder de negociación de la corporación es alto, ya que la corporación tiene capacidad de negociación por medio de recursos financieros, y proyectos que apuntan a que un proveedor pequeño puede crecer con la corporación y con futuros negocios, por tanto estos proveedores pequeños se interesan en estos proyectos y facilitan el acceso a ellos. Con los proveedores grandes el poder de negociación es bajo ya que tienen la capacidad financiera y estructural para negarse y pueden fijar los precios con un mayor poder.

- **Productos o Servicios sustitutos:** Dentro del sector que se mueve Parquesoft Popayán que es el sector de las TIC, no solo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino la posible sustitución de los mismos por otros de características similares producidos en otros sectores. cuando hablamos de productos o servicios sustitutos de Parquesoft Popayán se debe tener en cuenta las unidades de emprendimiento de las universidades y el SENA, aunque manejan diferentes sectores, su cliente clave son los emprendedores y esto puede cambiar el devenir de la corporación en un corto plazo.

Otros productos o servicios sustitutos pueden ser la cámara de comercio y la alcaldía de Popayán, cuando realizan convocatorias para proyectos donde pueden participar los emprendedores, a pesar que estas entidades no tengan una continuidad o que estas convocatorias sean procesos cortos siguen siendo un producto sustituto.

En este punto pasa algo muy poco común, ya que para Parquesoft Popayán si llegara a existir una empresa igual a la corporación en la región, sería un factor positivo, ya que la

corporación siempre busca generar una cultura emprendedora en la región donde prime el beneficio de la comunidad para el desarrollo y crecimiento económico de la población.

- **Rivalidad entre competidores:** La rivalidad que existe entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud que goza un sector ,pero en este caso Parquesoft Popayán se encuentra en un mercado donde competencia no existe, es decir no se mira a las demás empresas como rivales, sino que se habla de coopectencia, este concepto fusiona las ideas de cooperación y competencia, revitaliza el sistema y el ambiente de trabajo, donde asocia a grupos, genera victorias colectivas, pero a la vez individuales, causando que las universidades y las entidades territoriales ya no trabajen solas, sino que se habla de un clúster de conocimiento y de emprendimiento que ayude a generar canales para atraer, sensibilizar, y asesorar emprendimientos.

4.2.6 Reloj estratégico de Bowman

El reloj estratégico de Bowman ayuda a encontrar las rutas de éxito en las estrategias competitivas de la corporación que focalizan su atención en la relación entre el valor percibido por el cliente y el precio pagado por el producto o servicio.

Parquesoft Popayán tiene claro que el valor añadido a su servicio es alto, pero este valor aún no está percibido, debido a que el proceso no se encuentra en función, ya que se están haciendo planeaciones de infraestructura física, infraestructura tecnologías, en talento humano, pero el fin es que ese valor percibido sea alto y logre impactar de manera positiva a todos los emprendedores.

Parquesoft Popayán, se encuentra en la posición de bajo precio, de acuerdo a el reloj estratégico de Bowman, esta posición lleva a la corporación a competir en precios, para alejarse de este

entorno debe aumentar el valor percibido sin alterar el precio, para ganar una participación más alta en el mercado, situándose en la ruta de Diferenciación, como lo muestra la figura 3.

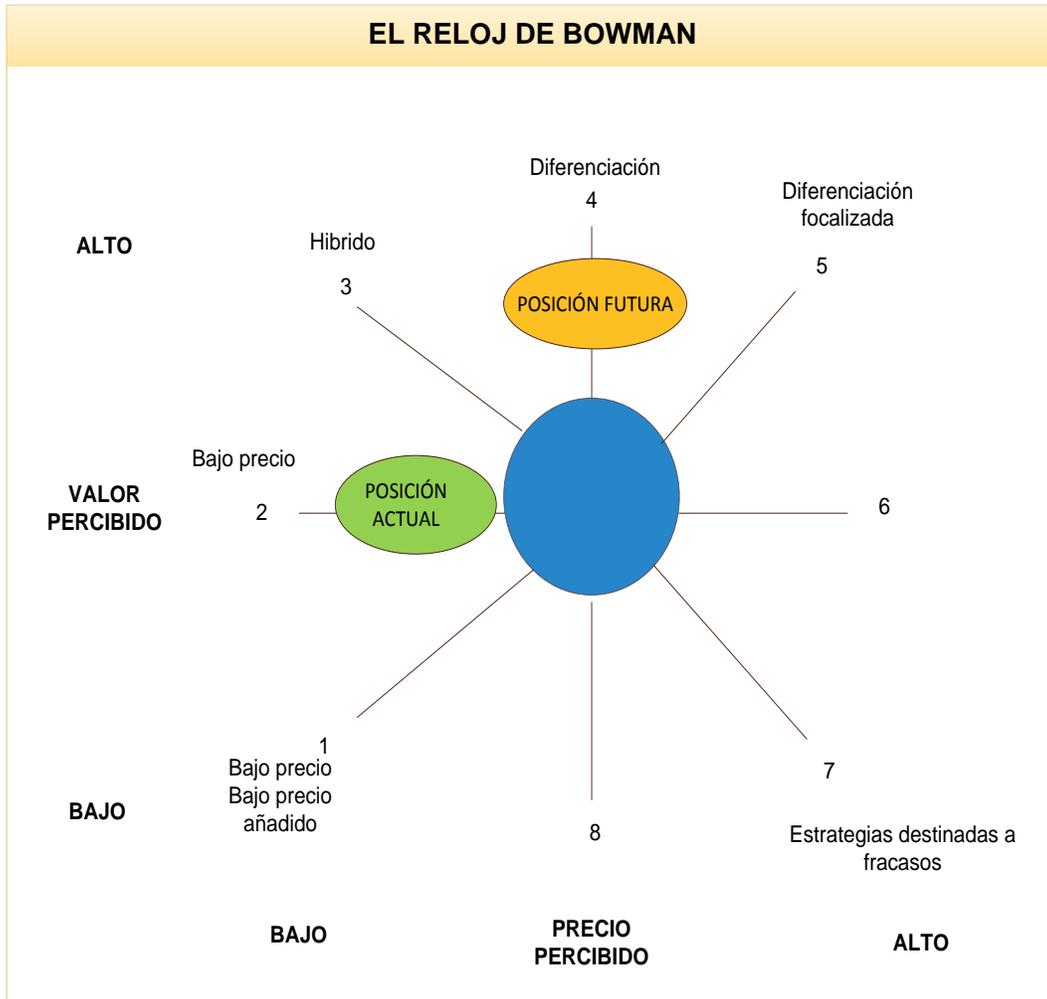


Ilustración 23 Reloj estratégico de Bowman de Parquesoft Popayán

4.2.7 Estrategia del océano azul

Con base al libro escrito por W. Chan Kim y Raneé Maugborne “La estrategia del océano azul” se pretende analizar la posición en la que se encuentra Parquesoft Popayán frente a la innovación y diferenciación de sus servicios. Partiendo de lo que expresan estos dos autores en el libro,

donde hablan de dos clases de océanos, el océano rojo y el océano azul, los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad, es el mercado conocido. Los océanos azules representan todas las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado.

Tabla 9 Estrategia del océano rojo frente a las estrategia del océano azul

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Compete en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Objetivo vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente.	Crear y capturar nueva demanda.
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.	Romper la disyuntiva de valor o costo.
Alinea todo el sistema de las actividades de la empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de la empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Parquesoft Popayán en este momento se encuentra Experimentando un posible océano azul , ya que se encuentra en un mercado donde no existe competencia en la región, aunque apenas está iniciando con la creación de estrategias para lograr la diferenciación y al mismo tiempo el bajo costo, Parquesoft Popayán cuenta con una experiencia de más de 10 años de articulación entre la academia, el estado y la empresa privada siendo la única iniciativa en el departamento del Cauca que considera la generación y fortalecimiento de EBT en TIC con capacidades necesarias para competir en un mercado global.

También cuenta con la proyección de creación de un clúster, el proyecto se diferencia de iniciativas similares debido a su enfoque en las relaciones entre empresas nacientes y entes privados y gubernamentales, enfocados en el apoyo al emprendimiento TIC. Contrario a la práctica habitual, en la cual un clúster es creado por una red de empresas ya establecidas.

Parquesoft Popayán siempre está en la búsqueda de nuevos emprendedores, aunque también su interés es mantener y fidelizar sus clientes actuales. Actualmente Parquesoft Popayán se encuentra en la etapa de sensibilización con actores académicos empresariales y gubernamentales, utilizando canales físicos y virtuales (Redes sociales). Entre esas primeras dinámicas de sensibilización se han efectuado charlas, talleres y entrenamiento a emprendedores interesados en desarrollar productos basados en TIC. En el corto plazo el proyecto contará con una plataforma tecnológica para relacionarse directamente con los emprendedores, realizar un seguimiento de sus avances y detectar sus necesidades. Todo esto con el fin de tener realimentación para la orientación de los procesos organizacionales de Parquesoft Popayán y programas pro-emprendimiento implementados. Este conocimiento será tratado por medio de una política de gestión del conocimiento, como el capital más valioso de la organización, cuyo objetivo principal es generar un ecosistema que maximice las probabilidades de éxito de un emprendimiento TIC

4.2.8 Análisis de fortalezas y debilidades

El siguiente análisis interno está encaminado a la identificación general de las fortalezas y debilidades de la corporación, se utilizó la matriz de evaluación de factores internos como herramienta importante para formular estrategias, debido a que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más significativas dentro de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en dichas áreas.

Tabla 10 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

PERCEPÇÕES DEL BSC	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
Financieros	Aumento del total de emprendedores en los últimos años	4	0,05	0,2
	Aumento de recursos para el desarrollo de económico de la corporación	4	0,05	0,2
	Gestión de proyectos.	4	0,05	0,2
Clientes	Tiempo de respuestas a reclamaciones	3	0,04	0,12
	Percepción del cliente en los plazos de desarrollo de Proyectos.	3	0,03	0,09
	Imagen positiva ante los clientes	4	0,03	0,12
	Antigüedad de clientes y retención de clientes VIP	3	0,03	0,09
	Garantías ofrecidas al cliente	3	0,02	0,06
Procesos internos	Estimulación del personal para que tome decisiones que impulse cambios	4	0,04	0,16
	Flexibilidad para diseñar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación)	4	0,03	0,12
	Empleados comprometidos con la corporación	4	0,04	0,16
	Implicación directa de los directivos en la creación de la visión, misión y valores.	4	0,02	0,08
Aprendizaje y crecimiento	Excelente clima organizacional	4	0,04	0,16
	Importancia que le dan a las TIC como herramienta de desarrollo y control a cada actividad	3	0,03	0,09
	Gestión del conocimiento en cuanto al capital intelectual y aprendizaje organizativo.	3	0,02	0,06
	Alto interés en el desarrollo de nuevas plataformas de información.	3	0,02	0,06
SUBTOTAL			0,54	1,97
	DEBILIDADES			
Financieras	Inexistencia de un portafolio de productos y /o servicios para clientes privados.	1	0,03	0,03
	Inexistencia de fondos de apoyo para el mejoramiento organizacional	1	0,03	0,03
	Inexistencia de un plan de generación de recursos propios.	1	0,04	0,04
	No existe una estrategia de gestión de clientes según los segmentos identificados: fuentes financiadoras, emprendedores, socios de la Corporación, organizaciones aliadas.	1	0,05	0,05
	Participación del cliente en las actividades de mejora e innovación que desarrolla la	2	0,01	0,02

Clientes	corporación			
	Estrategia de gestión de clientes	1	0,03	0,03
	Accesibilidad al servicio, servicio de atención al cliente.	1	0,04	0,04
Procesos internos	Comunicación de misión, visión, valores con los colaboradores de la corporación.	1	0,02	0,02
	Planificación estratégica	1	0,03	0,03
	No existe claridad en las funciones y perfiles para atender los procesos de la corporación.	1	0,04	0,04
	Sistema de gestión de la calidad y procesos.	1	0,03	0,03
	Asignación de equipos de trabajo para la mejora de procesos.	1	0,02	0,02
	Auditorías internas periódicamente.	2	0,01	0,02
Aprendizaje y crecimiento	No tienen un sistema de gestión del conocimiento en la Corporación.	1	0,03	0,03
	Incentivos	1	0,02	0,02
	Elaboración de un plan de formación anual que contemple la contratación de personal cualificado y profesionales del sector	1	0,02	0,02
	Registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.	1	0,01	0,01
SUBTOTAL			0,46	0,48
TOTAL			1	2,45

NOTA:

Las calificaciones se asignaron de la siguiente manera si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

En la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) el peso ponderado total de las fuerzas de la corporación es 1.97 está por encima del peso ponderado total de las debilidades que es 0.48, es decir que las fuerzas internas se encuentran favorables frente a las debilidades, pero el peso ponderado total de la matriz EFI Parquesoft Popayán arrojó un puntaje de 2.45, este puntaje se encuentra por debajo de la media que es 2,5, es decir que Parquesoft Popayán se encuentra débil en su interior, aún le falta estructurar sus procesos internos, fortalecer las áreas de

comunicación, mercadeo, y talento humano ,con el fin de potencializar su marca y mejorar la competitividad.

4.2.9 Análisis de oportunidades y amenazas

El siguiente análisis externo está encaminado en identificar las amenazas y oportunidades de la corporación, se utilizó como instrumento la matriz de evaluación de factores externos (EFE) Esta es una herramienta que permite evaluar el impacto de los factores externos en el éxito de la organización.

Tabla 11 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

PERSPECTIVAS DEL BSC	FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PESO	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
Financieras	El sector de las TIC tendrá un crecimiento considerable en los próximos años	4	0,06	0,24
	Para el año 2016 los ingresos del sector TIC serán US\$9,4 Billones.	3	0,04	0,12
	Participación de las TIC dentro del PIB será de 3,9%.	4	0,05	0,2
	El TLC abre oportunidades importantes en el campo de la comunicación y el Marketing digital para Colombia	4	0,05	0,2
Clientes	Alianzas estratégicas con instituciones Universitarias y entidades públicas.	4	0,06	0,24
	Alto interés de jóvenes emprendedores en la región.	4	0,05	0,2
	Interés por la creación de EBT en la región.	3	0,05	0,15
Procesos internos	Desarrollo de relaciones con proveedores.	4	0,03	0,12
	Proyectos de I+D, TIC, y planes de calidad.	4	0,04	0,16
	Mejora del servicio.	3	0,03	0,09
Aprendizaje y crecimiento	Certificación en calidad	4	0,04	0,16
	Grupos de investigación	3	0,03	0,09
	Avances Tecnológicos	3	0,03	0,09
	Adquisición de sistemas de gestión.	4	0,03	0,12
SUBTOTAL			0,59	2,06
	AMENAZAS			
	Las fuentes de financiación con las que se	3	0,04	0,12

financieras	cuenta actualmente son coyunturales y contingentes			
	La tasa de mortalidad de empresas colombianas es la más alta de Latinoamérica (10,35%)	2	0,04	0,08
	Acceso a capital semilla o a fuentes de financiación en la región sigue siendo difícil.	3	0,03	0,09
Clientes	Experiencia inadecuada en administración de empresas y finanzas por los emprendedores.	3	0,03	0,09
	Falta de soporte de la comunidad para los innovadores	2	0,03	0,06
	Falta de cultura emprendedora en la región en el sector de las TIC.	3	0,03	0,09
Procesos internos	La competencia tiene una estructura organizacional más sólida	3	0,02	0,06
	EL ecosistema de emprendimiento de EBT tiene unos componentes muy débiles	3	0,04	0,12
	Ausencia de mecanismos claros para operativizar la gestión de la corporación.	3	0,03	0,09
Aprendizaje y crecimiento	Dificultad para encontrar perfiles especializados que se encarguen de los procesos internos de la corporación	3	0,05	0,15
	Volatilidad y cambios políticos que pueden afectar el desempeño futuro de la corporación.	3	0,04	0,12
	Poder de negociación de las entidades de conocimiento (universidades, entidades públicas)	2	0,03	0,06
SUBTOTAL			0,41	1,13
TOTAL			1	3,23

Nota:

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2=la respuesta es la media 1=la respuesta es mala. El total ponderado de 3,05 está por arriba de la media de 2.50.

En la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) el peso ponderado total de las oportunidades es de 2,06 frente a al peso ponderado total de las amenazas que es 1,13 es decir que las oportunidades están por encima de las amenazas mostrando que el medio ambiente es favorable para Parquesoft Popayán .Además el peso ponderado total de la matriz EFE arrojó un

puntaje de 3,23 este puntaje se encuentra por encima de la media que es 2,5, es decir que la corporación está aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos que pueden causar las amenazas.

4.3 Herramienta de los Cinco Por qué

Los cinco porqués es una técnica de análisis aplicable a toda clase de organización y a todas las áreas que la componen, esta herramienta consiste en preguntar ¿por qué? Tantas veces como sea necesario, no solo en las cinco ocasiones que indica su nombre ,encadenando cada pregunta a la respuesta anterior ,de tal forma que se van depurando las causas hasta llegar a la causa raíz que ha producido realmente el problema.

Para Parquesoft Popayán se tomaron las principales debilidades y amenazas identificadas en las matrices EFE Y EFI y se realizó una lluvia de ideas con la participación de los directivos de la Corporación, de esta lluvia de ideas surgieron las principales causas de los problemas, los resultados encontrados no serán mostrados en este trabajo ya que hacen parte de la información confidencial de la Corporación.

4.4 Diseño organizacional alineado a la estrategia

La gestión por procesos es un reto para la Corporación Parquesoft Popayán, pero cabe resaltar que la corporación ha venido dando pasos firmes en la implantación de la gestión por procesos, como alternativa para proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad; pero hasta el momento solo han diseñado herramientas que llegan a la organización de los procesos.

Tal situación lleva a los directivos de la Corporación a plantearse diferentes interrogantes sobre cómo lograr el diseño organizativo alineado a los procesos de la empresa, consiguiendo de esta manera que alcancen coherencia para lograr las metas propuestas.

En este sentido es preciso elaborar un procedimiento general para el diseño y /o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos, a partir de la identificación de los procesos de la corporación , siguiendo con la priorización de los mismos y por ultimo dándole una clasificación estratégica de los procesos.

4.4.1 Identificación de procesos.

Parquesoft Popayán en la actualidad cuenta con los siguientes procesos:

Tabla 12 Inventario de procesos

INVENTARIO DE PROCESOS PARQUESOFT POPAYÁN	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
	POLÍTICA, OBJETIVOS Y REVISIONES DE DIRECCIÓN
	MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA
PROCESOS MISIONALES	INCUBACIÓN
	ACELERACIÓN
	PROYECTOS
	TALENTO HUMANO
	INNOVACIÓN
	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
	ECOSISTEMAS EBT
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN
	TESORERIA
	CONTABILIDAD
	PLATAFORMA TECNOLÓGICA
	INFRAESTRUCTURA
	GESTIÓN JURÍDICA
	GESTIÓN DOCUMENTAL

4.4.2 Priorización de procesos

La gestión por procesos incorpora una serie de nuevos componentes necesarios para competir con éxito en el nuevo milenio. La clave fundamental de este tipo de gestión es la priorización de los procesos, es decir, centrarse en lo vital para competir con éxito en el presente como en el futuro.

Tabla 13 Gestión tradicional de los procesos vs gestión estratégica de los procesos

Gestión tradicional de procesos	Gestión estratégica de los procesos
<ul style="list-style-type: none">• Se centra en los procesos operativos o administrativos que dependen una unidad funcional.• Las responsabilidades son compartidas por varias personas, prevaleciendo la organización vertical.• Se evalúa la eficacia de los procesos.• Mejora gradual y ocasional de los procesos, de carácter reactivo.• Aprendizaje esporádico del propio sector.	<ul style="list-style-type: none">• Se centra en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas.• La responsabilidad es única, conviviendo la organización vertical con la horizontal.• Los procesos se mantienen bajo control.• Mejora gradual y radical, de carácter productivo.• Benchmarking sistemático dentro y fuera del sector.

Para desarrollar la priorización de procesos se seleccionaron los procesos relevantes de la corporación, y se hizo una clasificación de los mismos en procesos estratégicos, procesos misionales y de apoyo.

La metodología utilizada para la priorización de los procesos fue por medio de una matriz donde se listaron por un lado los objetivos a corto y largo plazo, y por otro lado los procesos de la Corporación. Posteriormente se analizaron los procesos que están más implicados en la consecución de los objetivos usando una escala de medición de tipo cualitativo, calificando la

importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A,B,C, Y D
siendo A extremadamente importante y D nada importante, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 14 Priorización de procesos

PROCESOS\ OBJETIVOS	Fijar en el imaginario colectivo de la región el emprendimiento como una opción de vida	Garantizar la sostenibilidad financiera de la Corporación	Establecer la calidad y la innovación como política	Desarrollar un sistema de la calidad y la innovación	Elevar la cualificación del capital humano	Incrementar la participación en el mercado	Generar valor para el cliente	Posicionar la marca de la corporación	Garantizar la excelencia operativa	Afianzar la evolución del capital organizacional
VISIÓN ESTRATEGICA	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
GESTIÓN EJECUTIVA	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
INCUBACIÓN	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A
ACELERACIÓN	B	B	B	B	B	B	A	A	A	A
PROYECTOS	A	A	A	B	A	A	A	A	A	A
DISEÑO GRAFICO	D	D	C	D	C	C	C	C	C	C
MARKETING	B	A	C	D	A	A	B	A	A	C
COMUNICACIÓN SOCIAL	C	C	C	C	A	A	C	A	C	C
GESTIÓN FINANCIERA	B	A	B	B	B	B	A	A	A	A
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	A	A	A	B	B	C	B	A	A	A
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DOCUMENTAL	D	A	A	B	A	C	A	A	C	A

A: Alta contribución, baja dificultad
B: Alta contribución, alta dificultad
C: Baja contribución, baja dificultad
D: Baja contribución, alta dificultad

Para la Corporación se priorizaron los procesos de visión estratégica, gestión ejecutiva, incubación, aceleración, proyectos, marketing, gestión financiera, gestión de infraestructura, gestión del talento humano, y gestión financiera. Como procesos de mayor impacto para el cumplimiento de los objetivos de la Corporación.

4.4.3 Clasificación de los procesos

Los procesos que se priorizaron, se clasificaron de la siguiente manera.

- Procesos estratégicos
 - ✓ Gestión estratégica
 - ✓ Gestión de la comunicación
 - ✓ Ecosistema de empresas de base tecnológica
 - ✓ Gestión de la calidad
- Procesos misionales
 - ✓ Gestión de Empresas de Base Tecnológica (EBT): Incubación, Aceleración y Proyectos.
- Procesos de apoyo
 - ✓ Gestión de recursos
 - ✓ Gestión jurídica
 - ✓ Gestión documental

Con base en la selección de los procesos más importantes se diseñó el nuevo mapa de procesos de Parquesoft Popayán como lo muestra la siguiente figura.



Ilustración 24 Mapa de procesos Parquesoft Popayán

Parquesoft Popayán con el fin de desarrollar un sistema de gestión por procesos y con el propósito de asegurar sus objetivos y cumplir con su misión, debe precisar las responsabilidades, los recursos, las metodologías, el cronograma y cualquier aspecto adicional que el nivel directivo considere que debe integrar el mando general de la Corporación para asegurar los resultados que esta desea alcanzar.

4.5 Alineación del talento humano con la estrategia de la organización

Para Parquesoft Popayán es muy importante traducir la estrategia a los requerimientos de los colaboradores de la Corporación, para definir mejor las acciones y cumplir las metas estratégicas.

Es importante utilizar un modelo de competencias para especificar las destrezas, las habilidades y los atributos individuales deseados para las personas en todos los niveles de la organización.

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad del personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo. Las competencias ayudan a las personas a concentrarse en los factores más importantes y así alcanzar el éxito de la organización.

En la aplicación de un modelo de competencias se requiere de mediciones de las personas de la organización por medio de los siguientes factores:

- Selección
- Gestión del desempeño
- Capacitación y desarrollo
- Planeación de sucesión

El modelo de competencias debe implicar a toda la Corporación, se debe definir un modelo estratégico que contemple la visión general donde todos los colaboradores se enfoquen y trabajen con un mismo objetivo, el propósito principal del modelo es comunicar de forma clara la visión, misión y estrategias de la Corporación.

Después se define un modelo de liderazgo para las posiciones de los directivos, concentrándose en las competencias sobre un buen liderazgo para mantener el enfoque en el cliente.

Finalmente se define un modelo para cada uno de los cargos clave de la Corporación que conformen familias laborales.

4.5.1 Enfoque de arriba para abajo

Existen un método para desarrollar los modelos de competencia, este método es llamado enfoque de arriba para abajo, con este método las empresas aprenden de las experiencias de otros y la perspectiva empieza desde la estrategia de la organización, las estrategias del talento humano se conecta con los objetivos Corporativos y se aprovecha a los expertos internos,

quienes entienden tanto la dirección del negocio como los requisitos del puesto. Se seleccionan las competencias generalizadas para así lograr los objetivos de la empresa, y se elaboran definiciones de competencias y conductas representativas que se ajusten a la compañía.

El enfoque de arriba para abajo se debe utilizar cuando la conexión de la estrategia de la Corporación y la estrategia del talento humano es crítica ,cuando las expectativas futuras son diferentes a las conductas laborales actuales y cuando el tiempo y el dinero sean recursos limitados.

4.5.2 Enfoque de abajo para arriba

Es un método tradicional para desarrollar el modelo de competencias, se inicia de abajo hacia arriba, observando cuidadosamente a las personas que están haciendo el trabajo.

Se utilizan entrevistas, observaciones laborales y se reúnen los acontecimientos importantes del desempeño excepcional, de las conductas y características personales que llevan al desempeño.

Los expertos elaboran el modelo, ellos resumen las conductas, y las características personales en temas y esos temas se agrupan en competencias.

Este modelo puede ser minucioso, caro y se requiere de mucho tiempo.

El modelo de competencias alinea la gestión del talento humano con la estrategia de la Corporación, aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado, las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano; el modelo de competencias puede dar respuestas inmediatas a los asuntos de verdadera relevancia, tales como : la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la Corporación ,la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los

individuos ,la evaluación del desempeño y la compensación justa con base en el aporte de valor agregado.

Proceso para implementar un modelo de competencias

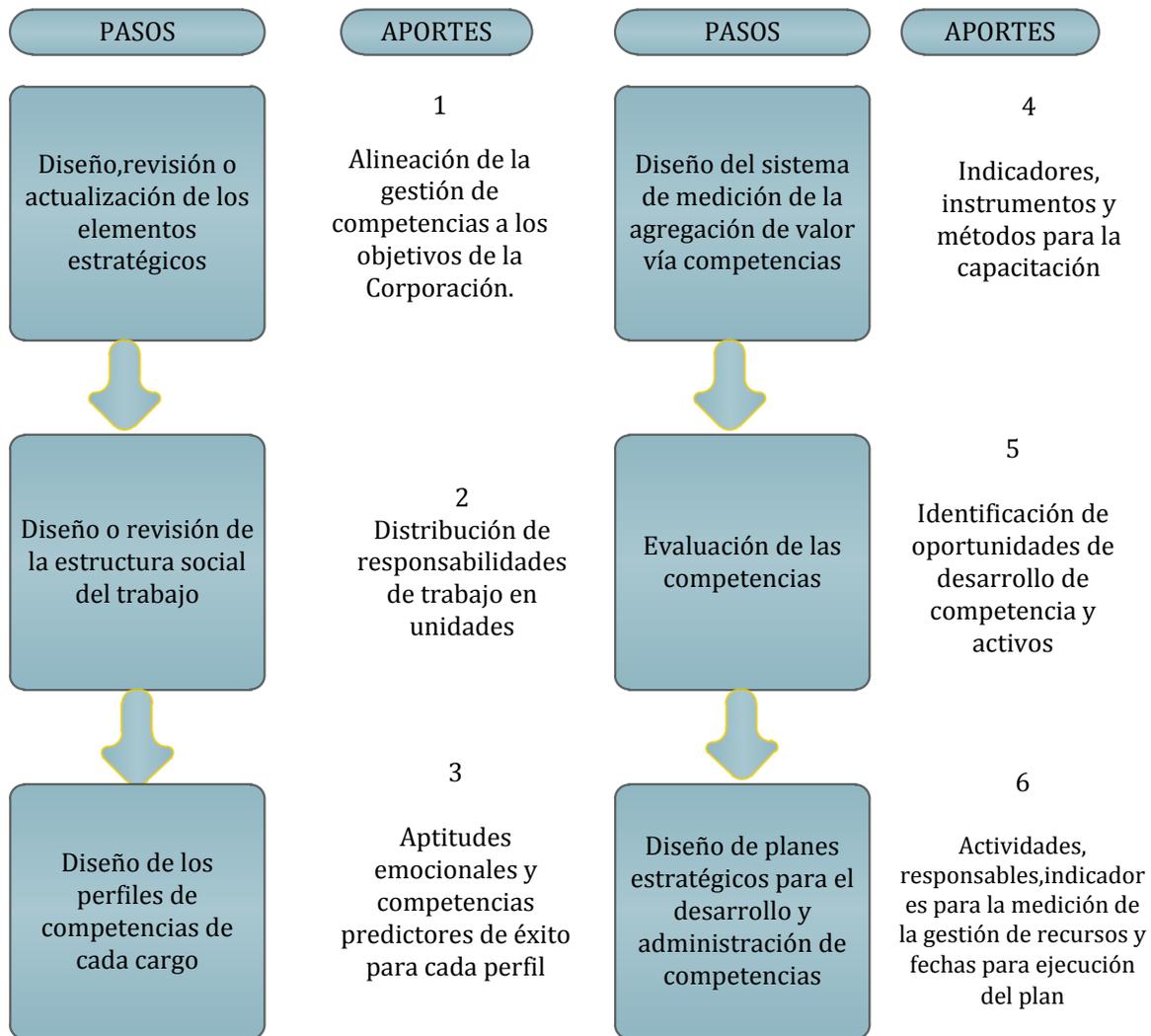


Ilustración 25 Proceso para implementar un modelo de competencias

4.6 Diseño del Balance Scorecard (BSC)

El Balance Scorecard (BSC) es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) es una herramienta que permite describir y comunicar la estrategia de forma coherente y clara, desde la perspectiva desarrollada por los profesores Kaplan y Norton (2001), el BSC tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de la alineación de los objetivos de las cuatro perspectivas que toma el BSC: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Para el diseño del BSC de Parquesoft Popayán se tomó como insumo principal la misión, visión, valores corporativos y los objetivos estratégicos que tienen a largo plazo, ya que proporcionan un punto de partida y permanecen estables en el tiempo, además presentan una imagen clara del futuro de la empresa.

4.6.1 Diagrama Causa-efecto

El diagrama causa efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden contribuir a un efecto determinado.

Con el diagrama de causa-efecto se pueden identificar las causas verdaderas y agruparlas de tal manera que se encuentre una posible solución, identificando estrategias y acciones para el desarrollo de los objetivos.

Para la identificación de los objetivos estratégicos de Parquesoft Popayán se utilizó esta herramienta y por medio de esta se identificaron las iniciativas estratégicas y las acciones a desarrollar en el Balance Scorecard (BSC) .véase (Anexo 2).

4.6.2 Objetivos estratégicos

Según la teoría del BSC, un objetivo estratégico es un fin deseado clave para la organización y para la consecución de su visión .el cumplimiento de los objetivos estratégicos es un factor muy importante para llevar a cabo la estrategia de la organización.

El establecimiento de los objetivos estratégicos para Parquesoft Popayán en cada una de las perspectivas del BSC se desarrolló por medio de la relación con los diagramas causa-efecto, permitiendo explicar las iniciativas estratégicas y las acciones a ejecutar dentro de la Corporación

Los objetivos estratégicos de Parquesoft Popayán son los siguientes:

- **Garantizar la Autosostenibilidad financiera de la Corporación:** Parquesoft Popayán busca tener un portafolio de productos y servicios que se ajusten a las necesidades de la región, con el fin de generar utilidades propias para garantizar la Autosostenibilidad de la Corporación y generar valor para los clientes.
- **Generar valor para el cliente:** Parquesoft Popayán busca que sus clientes se sienta a gusto y perciba una diferencia positiva, que vea que la Corporación es un lugar diferente y preocupado por los detalles más importantes en beneficio del cliente.

- **Posicionar la marca de la Corporación:** El posicionamiento de la marca de la Corporación busca diferenciar la marca en la mente del cliente proyectando lo que quiere lograr y lo que quiere significar para para ellos.
- **Incrementar la participación en el mercado:** el Propósito de Parquesoft Popayán es aumentar su participación en el mercado con la expectativa de generar una cultura emprendedora en la región.
- **Garantizar la excelencia operativa:** Parquesoft Popayán busca lograr retención de clientes y ventajas competitivas garantizando un servicio excelente, trabajando con personas, procesos y tecnologías eficientes, para desarrollar sistemas de medición y canales de retroalimentación, y de esta manera asegurar que los pasos a seguir hacia la excelencia operativa sean un proceso continuo en la Corporación.
- **Establecer la calidad y la innovación como política de calidad:** Parquesoft Popayán desea mantener constantemente un espíritu innovador enfocado netamente en la calidad, desarrollando una cultura de mejora continúa con altos grados de creatividad.
- **Fijar en el imaginario colectivo de la región el emprendimiento como una opción de vida:** Parquesoft Popayán por ser un Corporación de incubación y fomento de empresas de base tecnológica tiene el interés de promover el emprendimiento en el Departamento del Cauca para lograr el desarrollo económico y social de las personas de la región.
- **Afianzar la evolución del capital organizacional e infraestructura física:** Parquesoft Popayán busca mantener en constante crecimiento el capital organizacional y el de infraestructura física, con el fin de garantizar la sostenibilidad de la Corporación en el tiempo.

- **Elevar la cualificación del capital humano de la Corporación:** Por medio de la formación y la capacitación del talento humano, Parquesoft Popayán busca que sus colaboradores sean profesionales competentes, para ofrecer un servicio de calidad.

4.6.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la unión de los objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, indicadores, y las metas.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe tener la capacidad de mostrar las capacidades de la Corporación, debe explicar por qué a partir de las personas, habilidades y sistemas, la empresa va a ser excelente en todas las actividades internas clave para ofrecer un valor superior a todos los clientes y lograr conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la organización.

El mapa estratégico del BSC proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. De esta manera el BSC divide los ejes del mapa estratégico en cuatro perspectivas.

- **La perspectiva financiera:** Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.
- **La perspectiva del cliente:** Define la proposición de valor para los clientes objetivo.
- **La perspectiva de procesos internos:** identifica aquellos procesos que tengan mayor impacto sobre la estrategia de la organización.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia (capital humano, capital de información, capital organizacional).

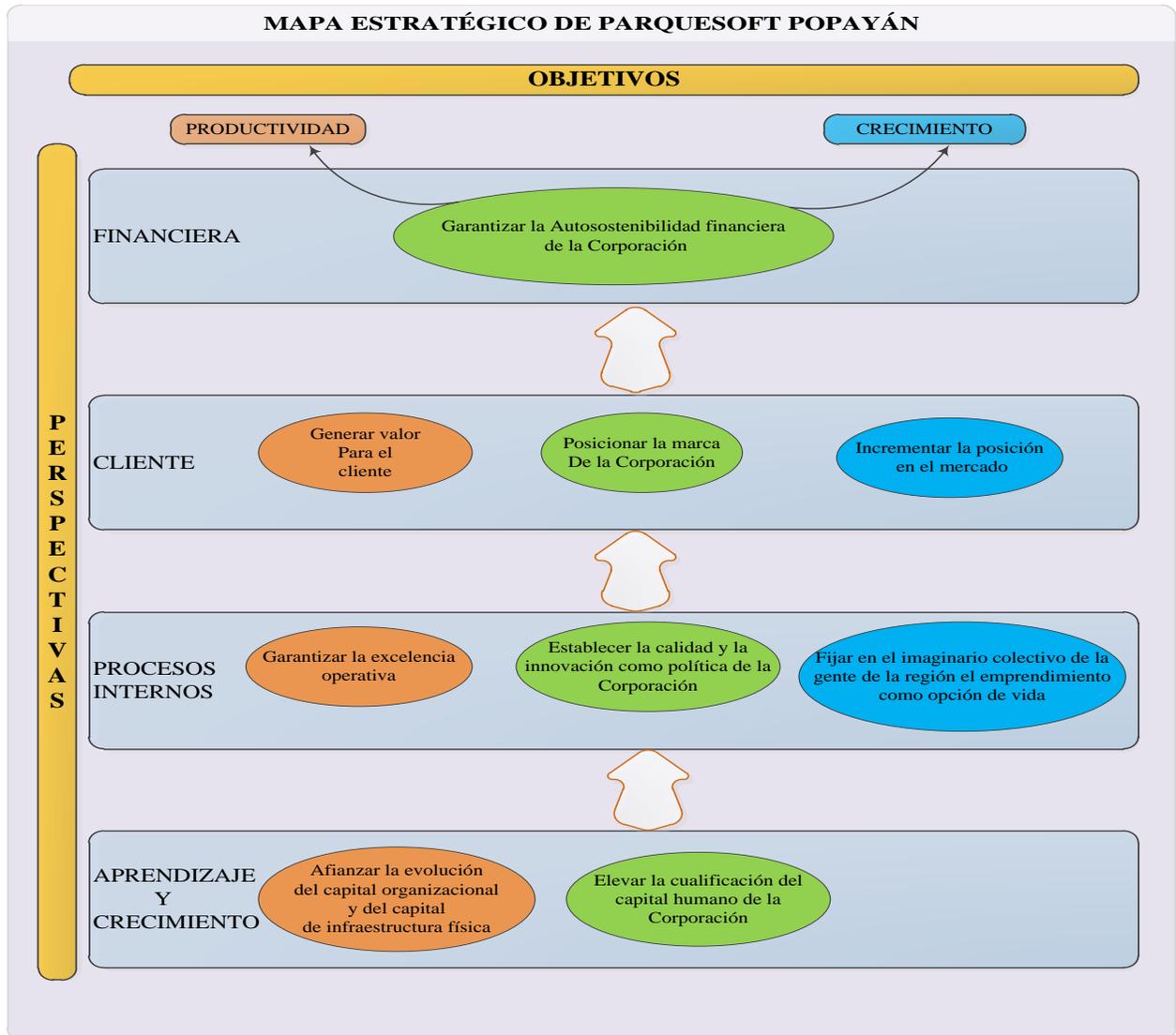


Ilustración 26 Mapa estratégico de Parquesoft Popayán

4.6.4 Balance Scorecard (BSC) de alto nivel

Tabla 15 Balance Scorecard (BSC) de alto nivel

BALANCE SCORCARD (BSC) DE ALTO NIVEL				
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
Perspectiva financiera	Garantizar la Autosostenibilidad financiera de la Corporación	Nivel de la Autosostenibilidad financiera de la Corporación	100%	Adoptar una estructura de costos
				Estructurar los productos que satisfagan las necesidades de los clientes
				Desarrollar integralmente al talento humano
				Adoptar una estructura organizacional
Perspectiva de cliente	Generar valor para el cliente	nivel de satisfacción del cliente	100%	Ofrecer un servicio excelente
	Posicionar la marca de la Corporación	nivel de fortaleza de la marca	100%	Aumentar la fidelidad de clientes
	Incrementar la participación en el mercado	% de la cuota de mercado	90%	Adoptar un plan de gestión de clientes
Perspectiva procesos internos	Establecer la calidad y la innovación como política de la Corporación	Nivel de calidad y de innovación de la Corporación	90%	Establecer un sistema de planeación financiera
				Fidelizar al cliente
				Adoptar una estructura con enfoque en procesos
				Apropiación del proceso de gestión del conocimiento
	Garantizar la excelencia operativa	nivel de Eficiencia técnica	100%	Optimización del ciclo de logística
				Desarrollo del entorno social

	Fijar en el imaginario colectivo de la región el emprendimiento como una opción de vida	nivel de emprendimiento en la región	90%	Establecer un plan financiero Liderar la dinamización del ecosistema de emprendimiento Fomentar la motivación y formación del talento humano
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Afianzar la evolución del capital organizacional e infraestructura física	Nivel de evolución del capital organizacional e infraestructura física	90%	Establecer un sistema de planeación financiera Integrar al personal de la Corporación con los objetivos Corporativos Implementar sistemas de información eficientes
				Formar al talento humano en Doctores y Magísteres Desarrollar procesos de innovación Identificar las necesidades del cliente en temas especializados
	Elevar la cualificación del capital humano	% de empleados matriculados en estudios de maestría y posgrados	60%	

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- Parquesoft Popayán debe hacer énfasis en mejorar, la gestión del personal, la gestión de la información, crear un sistema de calidad y procesos, mejorar el servicio al cliente brindando un valor agregado para fortalecer la percepción del cliente, por medio de aumento en la inversión en infraestructura física, infraestructura tecnológica y contratar capital humano capacitado.
- Tras la elaboración del análisis interno y externo se encontró que Parquesoft Popayán tiene fortalezas y debilidades que la Corporación no había considerado anteriormente, es importante realizar esta clase de análisis anualmente con el fin de prevenir riesgos y estar preparados para los cambios económicos del sector.
- Es muy importante la planeación estratégica para la Corporación, ya que obliga a los directivos a pensar, de forma sistemática en el futuro, ayuda a identificar cambios y desarrollos que se pueden dar en el sector, ayuda a la preparación de la empresa mejorando la coordinación de las actividades.
- Parquesoft Popayán para la alineación del talento humano con la estrategia de la Corporación debe implementar un modelo de competencias con el fin de aumentar la capacidad de respuesta ante las nuevas exigencias del mercado, ya que las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano de la Corporación.
- El diseño Balance Scorecard (BSC) aporta grandes beneficios para Parquesoft Popayán, ya que ayuda con la alineación de los colaboradores hacia la visión de la Corporación,

mejorando la comunicación, y orientando los esfuerzos hacia la creación de valor, con el fin de integrar la información de las diversas áreas de la organización y de esta manera mejora la capacidad de análisis y toma de decisiones.

6. BIBLIOGRAFIA

- AGUILERA, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Cali. P.8.
- BERMEO, J.R (2012). *Génesis y evolución del pensamiento estratégico*. Popayán Cauca.
- BRAVO, S. ÁLVAREZ, F. & PINEDA, D. (2012). *Comparativo sobre modelos de incubadoras de empresas representativas en Colombia*. *Magazines Empresariales*. 8(17), P.39-47.
- CHAN KIM, W & MAUGBORNE, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. P.25-47.
- COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMUNICACIONES. (Agosto del 2012). *Reporte de industria TIC*. Recuperado el 27 de marzo de 2014, en <http://www.crcom.gov.co>.
- COMISIÓN DE REGULACIÓN DE COMISIONES (Diciembre del 2010). *Análisis del sector TIC en Colombia*. Recuperado el 28 de marzo de 2014 de la base de datos de la comisión de regulación de comisiones-Republica de Colombia.
- JIMENEZ, J.M. (2006). *Mapa estratégico estructura básica*. Tesis de maestría .Universidad nacional autónoma de México.
- KAPLAN, R., NORTON, D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. Harvard. P.10
- MARTINEZ PEDROS, D & MILLA GUIERREZ, A. (2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. P.20-357.
- MALDONADO, J.A. (2012). *Parquesoft- la gestión de emprendimiento, creado y manejado por emprendedores*. Tesis de maestría. Universidad ICESI. Santiago de Cali. Colombia.
- PORTER, M. (1979). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Harvard. P.15.

TABARES, S & LOCHMULLER, C. (2013) *Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos*. Estudios gerenciales recuperado el 18 de febrero del 2014 en: www.elsevier.es/estudios_gerenciales.

TORRES, D & DAZA, D. (2011). *Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda*. Centro de investigaciones de la escuela de negocios –CIEN.Konrand Lorenz.

ANEXO 1 Análisis de la encuesta

ENFOQUE DEL LIDERAZGO

FACTOR	PUNTAJE
definición de la misión y visión	4
enfoque hacia los clientes	5
valores definidos	3
promedio	4

DESPLIEGUE DEL LIDERAZGO

FACTOR	PUNTAJE
comunicación de la mision,vision,valores	2
presentación de la visión, misión y valores en la web corporativa	5
Promedio	3,5

FACTOR	PUNTAJE
implicación directa de los directivos en la transmisión de la misión, visión y valores	4
importancia de las TIC como herramienta de control	5
Promedio	4,5

En este primer bloque de liderazgo la corporación se encuentra en un buen estado de acuerdo al grado de conformidad con su visión, misión y valores, recibiendo una calificación de 4 puntos como lo muestran las gráficas anteriores, pero tiene deficiencias en la comunicación de estos valores y de la misión, por medio de reuniones periódicas o paneles informativos ya que el puntaje recibido fue de 2 puntos, mostrando baja satisfacción por parte de los directivos en cuanto a este factor.

DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN

FACTOR	PUNTAJE
enfoque de la estrategia	3
despliegue de la estrategia	3
control de la estrategia	3
Promedio	3

En el segundo bloque donde se evalúa el criterio de la estrategia, la corporación tiene varias deficiencias, en el enfoque de la estrategia el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

FACTOR	PUNTAJE
Definición de la estrategia por medio de análisis de indicadores.	4
análisis DOFA documentado y formalizado en un plan estratégico	3
recurrimos a estudios de mercado elaborados por otras empresas	3
llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal	2
se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo	2
tenemos conocimiento de la competencia por medio de estudios de benchmarking	2
en el proceso de planificación ,hacemos un análisis de nuestra organización	3
utilizamos información recabada en los análisis anteriores para la definición de los objetivos	4
se han identificado los diferentes segmentos del mercado	3
se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas	2
importancia de las TIC en la elaboración de la estrategia	5

Como lo muestra la gráfica anterior, la corporación tiene deficiencias en la documentación y formulación de un plan estratégico, en estudios de mercado por parte del área de marketing y comunicación, en el conocimiento del entorno competitivo por medio de estudios de benchmarking y en el conocimiento de las ventajas competitivas.

La corporación tiene algunos factores positivos en el enfoque de la estrategia como la definición de los objetivos y la estrategia por medio de un análisis de indicadores de previsiones

económicas, demográficas, políticas, y tecnológicas. También utilizan un análisis de los ejercicios anteriores para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y le dan una gran importancia a las TIC como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de la corporación.

En el despliegue de la estrategia el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

FACTOR	PUNTAJE
se elabora por escrito planes de acción	2
se distribuyen copias a los responsables de ejecución	2
importancia de las tic como facilitadora de la comunicación de la estrategia	5
Promedio	3

En esta grafica se identifican 2 debilidades que tiene la corporación, la primera debilidad hace referencia a la falta de planes de acción que desplieguen las estrategias al resto de la organización y la segunda debilidad es en cuanto a la deficiencia en la distribución de copias por escrito o por e-mail a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los planes de acción. Se rescata una fortaleza que es la importancia que le dan a las TIC como facilitadora de la comunicación de la estrategia.

En el control de la planificación el puntaje promedio fue de 3 puntos, donde se analizaron los siguientes factores:

FACTOR	PUNTAJE
revisión mensualmente de la planificación de marketing y ventas	2
participación de los directivos en las revisiones mensuales	2
importancia de las TIC como posibilitadoras de la revisión de los planes	5
Promedio	3

En esta grafica se analizan 2 debilidades que tiene la corporación en cuanto al control de la planificación, puesto que no realizan una revisión mensual de la planificación de marketing y ventas y los directivos no tienen una participación activa de este factor.

DIMENSION 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

FACTOR	PUTAJE
Documentación de los puestos de trabajo	2
la dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados	2
La dirección comercial establece objetivos de reconocimiento, premios etc... Para todo el personal	3
se realizan convenciones periódicas para analizar las gestión en el último periodo	2
importancia de las TIC como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial	5
Promedio	2,8

En el tercer bloque para el criterio de calidad de la dirección comercial, la corporación arrojo un puntaje promedio de 2.8 ,esta calificación es baja , ya que tiene deficiencias en la descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios, la participación de la dirección comercial en la formación de los empleados del área comercial es muy baja y aun no se tiene clara el sistema de reconocimiento (gratificaciones,premios,viajes) para la consecución de los objetivos , la corporación está en el diseño de un modelo de gamificación para la medición de este factor, también tienen deficiencias en la organización de convenciones y reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar las gestiones realizadas durante el periodo y explicar el plan de ventas y el pan de marketing. Su fortaleza en esta dimensión es la importancia que le dan a las TIC como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial.

DIMENSION 4: GESTIÓN DEL PERSONAL

FACTOR	PUNTAJE
La empresa elabora un plan de formación anual	2
el departamento de RRHH lleva a cabo procesos de selección y contratación	2
se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios	4
utilidad de las tic par actividades de formación	4
publicación de ofertas de empleo en la página web	1
base de datos de posibles candidatos a incorporarse en la empresa	1
uso de internet para pasar encuestas a los empleados	3
Promedio	2,4

En el cuarto bloque para analizar el criterio de gestión del personal la corporación obtuvo un puntaje promedio de 2,4, siendo esta calificación muy baja, puesto que la corporación tiene bastantes deficiencias en la elaboración de un plan de formación anual que contemple la contratación de personal cualificado y profesionales del sector y que implemente cursos organizados por asociaciones, institutos y universidades.

DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS

ENFOQUE

FACTOR	PUNTAJE
Gestión del conocimiento	4
Gestión de la información	4
Gestión del a innovación	4
Gestión de la calidad	4
Promedio	4

DESPLIEGUE

FACTOR	PUNTAJE
Agrupaciones en grupos de compras	4
Agrupaciones en consorcios de exportación	4
implantar nuevas aplicaciones informáticas	4
verificación de proveedores certificados con ISO 9000	1
Disponemos de un sistema de evaluación continua de los proveedores	1
recurren a la administración para la financiación de actividades de formación	5
nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por la empresa	4
utilidad de las TIC en la empresa	5
Promedio	3,5

En el quinto bloque se analiza el criterio de gestión de recursos donde la corporación en el enfoque de la gestión de recursos obtuvo un puntaje promedio de 4 puntos, lo que quiere decir que se encuentra bien en cuanto a la gestión del conocimiento lo que hace referencia al capital intelectual y al aprendizaje organizativo, también muestran un alto interés en la gestión de la información como conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las que ya están incorporadas en la empresa y en la capacitación de los empleados. Muestran un gran interés en la gestión de la innovación, donde le dan importancia a conocer nuevas tecnologías emergentes en el sector, incorporar programas de I+D y desarrollar nuevos productos y servicios.

En el despliegue de la gestión de recursos obtuvieron un puntaje promedio de 3,5 puntos, mostrando algunas debilidades sobre todo en la disposición de un sistema de evaluación continua a sus proveedores, en función de sus requerimientos de calidad y que tengan en cuenta antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificar si se encuentra certificado por la norma ISO 9000 y proceder hacer una evaluación mediante cuestionarios. Pero tienen grandes fortalezas en el interés por establecer acuerdos con otras empresas del sector para agrupaciones o desarrollo de alianzas estratégicas.

DIMENSIÓN 6: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

DESPLIEGUE

1. procesos que se encuentran informatizados

FACTOR	PUNTAJE
producción(diseño del producto,plan,operaciones)	3
Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra, logística)	3
gestión comercial ,marketing y publicidad	3
contabilidad, gestión de tesorería	4
gestión de información de personal	3
análisis de resultados, control de indicadores de gestión	2
Promedio	3

En el sexto de bloque donde se analiza el criterio de gestión de la información la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3 puntos, donde la ubica en un puesto bajo, ya que en la actualidad no cuenta con sistemas de información formalizados para cada uno de sus procesos, solamente cuenta con un nivel alto en el proceso de contabilidad y tesorería, ya que si tiene establecido un sistema para la medición y el funcionamiento de este proceso. Y es importante establecer un sistema de información que ayude a realizar análisis de los resultados, apoyando el control de indicadores de gestión, la toma de decisiones y la elaboración de informes por parte de la dirección.

CONTROL

FACTOR	PUNTAJE
Decisión de compra de una nueva aplicación involucrando al usuario final	2
Requerimiento de información de la nueva aplicación para (DSS)	1
Consideración de consejos de consultores externos en la decisión de compra	1
fiabilidad del proveedor del sistema en la decisión de compra	1
la empresa se encarga de capacitar al usuario final	1
Promedio	1,2

En esta grafica se analiza el grado de control que tiene la corporación frente a la gestión de la información, donde obtuvo un puntaje de 1,2 puntos, siendo este muy bajo, ya que la corporación no involucra en sus decisiones de compra a consultores externos, tampoco tiende a involucrar al usuario final y no realizan una evaluación periódica de las nuevas compras y posteriormente no capacita al usuario final en la nueva aplicación.

¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TIC?

FACTOR	PUNTAJE
Reducción de costes en el área comercial	4
aumento de la capacidad para extraer información de los clientes	5
fidelización y capacitación de nuevos clientes	2
apertura de nuevos mercados	3
apertura de nuevos canales d venta, promoción y distribución	1
mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial	3
mejora de la productividad de la FF.VV.	2
Mejora de la relación con los clientes y mejor servicio	2
Promedio	2,75

Las ventajas o beneficios que ha tenido la corporación CREATIC por la inversión en TIC son primero que todo el aumento de la capacidad para extraer información útil sobre sus clientes, recibiendo un puntaje de 5 y convirtiéndolo en su mayor beneficio. El segundo beneficio es la reducción en costes en el área comercial que recibió un puntaje de 4, y por último los beneficios que aún se encuentran en estudio es la apertura de nuevos mercados o líneas de negocio y mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial que recibieron un puntaje de 3, se espera que en un futuro aumente el número de beneficios y se mantengan los que ya se tienen.

7.6.4. Nivel de satisfacción en los directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica que disponen para el desempeño de sus funciones.

1 = nada satisfechos 2= poco satisfechos 3= indiferente 4 = satisfechos 5= muy satisfechos

El nivel de satisfacción recibió un puntaje de 3, ya que la corporación se encuentra en el proceso de establecer sistemas de información que apoyen todas las actividades y ayuden a la toma de decisiones para los directivos.

7.6.5 Frecuencia con la que se realizan copias de seguridad de los datos importantes para la corporación en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdrooms, zips, cintas...).

1= no lo hacen 2=anualmente 3=cada 3 o 6 meses 4=mensualmente
5=semanalmente

7.6.6 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo?

1= No 2= No, pero realizamos copias de seguridad periódicas 3=Si, aunque no lo usamos exclusivamente para ello 4= Si, dedicado exclusivamente a ello 5= Si, disponemos de más de uno.

DIMENSION 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

Enfoque hacia la calidad total

FACTOR	PUNTAJE
identificación del mapa de procesos y procesos estratégicos	4
asignación de equipos de mejora para los procesos	2
participación de agentes del entorno en las actividades de innovación	2
la innovación en el servicio responde a las necesidades de los clientes	4
ofrece servicio de valor añadido a los clientes	4
introducción de cambios tecnológicos en la organización	4
certificación de calidad	2
Promedio	3,1

En el séptimo bloque donde se analiza el criterio del sistema de calidad y los procesos, la corporación en el enfoque hacia la calidad total obtuvo un puntaje promedio de 3,1, ubicándola en un rango medio, con diferentes falencias en cuanto a la asignación de equipos de mejora a los procesos, que ayuden a controlar por medio de un sistema de indicadores, los diferentes procesos; también les hace falta incorporar en las actividades de mejora e innovación que realiza la corporación a los diferentes agentes del entorno como los clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades y consultores externos. Y por último tienen un gran reto que es la certificación en calidad, para responder de manera positiva y eficiente a las necesidades de los procesos y actividades de toda la corporación.

La corporación en este criterio del sistema de calidad cuenta con factores positivos, en la actualidad se encuentra en un proceso de estructuración de procesos y procedimientos, donde ya tiene definido el mapa de procesos y han identificado aquellos procesos estratégicos; también tienen claro que la innovación y la mejora del servicio siempre tiene que responder a las necesidades y expectativas de sus clientes, por esta razón se esfuerzan por ofrecer un servicio de valor añadido a sus clientes, que los diferencie de la competencia.

DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Gestión de procesos y procedimientos

FACTOR	PUNTAJE
Documentación formal de procesos	2
Asignación de responsables a cada proceso	4
Documentación formal de procedimientos	2
asignación de responsables a cada procedimiento	1
Puestos de trabajo documentados	1
Registros electrónicos generados por los procesos	1
Auditorías internas periódicamente	1
Documentación de acciones correctivas y preventivas	1
Importancia de la participación de consultores externos	5

importancia de las TIC en la gestión de la calidad	4
Promedio	2,2

En el despliegue del sistema de gestión de calidad la corporación obtuvo un puntaje promedio de 2.2, esta calificación es baja, puesto que la corporación aún no se encuentra certificada en calidad por la ISO 9000, y sus procesos y procedimientos no se encuentran formalmente documentados, tiene falencias en la realización de auditorías periódicas, no han asignado responsables de procedimientos y tampoco han documentado instrucciones técnicas de puestos de trabajo. Aunque tienen una gran fortaleza y es la importancia que le dan a las TIC en la gestión de la calidad y de los procesos y la participación de consultores externos en la corporación.

DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

1=Muy negativa 2=Negativa 3= Sin cambios apreciables 4=Positiva 5=Muy positiva

FACTOR	PUNTAJE
Realizan periódicamente encuestas de satisfacción a los clientes	1
evolución de los plazos de entrega	4
tiempo transcurrido desde la percepción de la reclamación hasta la solución	4
tasa de repetición media de los clientes	5
antigüedad media de los clientes	4
Retención de los clientes VIP	4
PROMEDIO	3,7

En el octavo bloque donde se analiza el criterio de la satisfacción del cliente, la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3.7, esta calificación se mide en cuanto a la evolución que ha tenido la corporación frente a los diferentes factores evaluados que se encuentran en la gráfica anterior. La corporación en el momento no ha tenido mayor evolución respecto a la realización de encuestas periódicas de satisfacción a los clientes, para evaluar aspectos como: calidad de sus servicios, plazos de entrega, atención al cliente y solución a reclamaciones. Pero cuenta con aspectos positivos como lo son la fidelidad de sus clientes y la antigüedad de los mismos, los plazos de entrega son cumplidos y dan soluciones rápidas a las reclamaciones.

Percepción media de los clientes respecto a producto/servicios en relación con los de la competencia.

1= Mucho peor 2=Peor 3=Igual 4= Mejor 5= Mucho mejor

FACTOR	PUNTAJE
percepción del cliente en los Plazos de entrega	4
percepción del cliente frente a calidad-precio	4
Accesibilidad, servicio de atención al cliente	3
Garantías ofrecidas al cliente	4
Tiempo de respuesta a reclamaciones	4
Número de reclamaciones	4
PROMEDIO	3,8

En la gráfica anterior se analiza la percepción de los clientes respecto al servicio prestado por la corporación en relación con el de la competencia. La corporación obtuvo un puntaje promedio de 3.8, con esta calificación se puede inferir que la percepción del cliente sigue igual, es decir no ha vivido un cambio en los últimos años, esto lleva a la corporación a mejorar la atención al cliente y a seguir mejorando sus servicios, con el objeto de aumentar la percepción de los clientes y brindar un servicio de calidad.

DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

¿Se encuentra satisfecha la dirección comercial con los siguientes factores?

1=Muy insatisfecha 2=Insatisfecha 3=Indiferente 4=Satisfecha 5=Muy satisfecha

FACTOR	PUNTAJE
Cooperación ofrecida por la dirección en la actividades de planificación	3
Recursos para el desarrollo de las actividades	3
calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial	2
Sistema de información marketing para la toma de decisiones	1
sistema de remuneración a la dirección comercial	4
relaciones mantenidas con el resto del personal de la empresa	5
PROMEDIO	3

En el noveno bloque se analiza el criterio del grado de satisfacción de la dirección comercial, en este criterio la corporación obtuvo un puntaje promedio de 3, lo que corresponde a un grado de

satisfacción indiferente es decir que aún falta mejorar muchas cosas en cuanto a la calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial, la formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial y mejorar el sistema de información de marketing para el apoyo en la toma de decisiones. Sus puntos fuertes están en el grado de satisfacción con las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa y con el sistema de remuneración y reconocimiento que está haciendo aplicado en este momento para los directivos.

ANALISIS GENERAL

Factor	Puntaje
Liderazgo	4
estrategia y planificación	3
calidad de la dirección comercial	2,8
gestión del personal	2,4
gestión de recursos	3,8
gestión de la información	2,3
sistema de calidad y procesos	2,7
satisfacción del cliente	3,75
satisfacción de la dirección comercial	3

De acuerdo a la anterior gráfica, Parquesoft Popayán debe hacer énfasis en mejorar, la gestión del personal, la gestión de la información, crear un sistema de calidad y procesos, mejorar el servicio al cliente brindando un valor agregado para fortalecer la percepción del cliente, por medio de la definición de la misión, visión y valores y crear estrategias para el logro de los objetivos corporativos con la participación activa de la dirección

ANEXO 2 Diagramas de Causa-Efecto

