

CONFIGURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA NUEVA UEN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS Y MARKETING DE LA CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC CON UN ENFOQUE DE INNOVACIÓN ABIERTA.



Universidad
del Cauca

PASANTÍA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA.
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
OPCIÓN DE GRADO.
POPAYÁN.
2016.**

CONFIGURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA NUEVA UEN DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS Y MARKETING DE LA CORPORACIÓN CLÚSTER CREATIC CON UN ENFOQUE DE INNOVACIÓN ABIERTA.



**Universidad
del Cauca**

LUIS ALEJANDRO RANGEL WALTEROS.

**ASESOR ACADÉMICO:
MAGISTER REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ.**

**ASESORA EMPRESARIAL:
LAURA LÓPEZ CASTRILLÓN.**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN – CAUCA
2016.**

AGRADECIMIENTOS.

Infinitas gracias a mis padres, Jairo Rangel y Socorro Walteros por su apoyo incondicional, por los innumerables esfuerzos realizados, por el afecto y su incansable lucha por buscar el mejor futuro para sus hijos; gran sentimiento de agradecimiento a la abuela Gloria, a mi hermana Lina María y al tío Juan por su continua motivación, por su compañía y por creer siempre en mi como persona y profesional.

Una dedicación y agradecimiento muy especial a mi novia Piedad Paz y a mi hijo Jerónimo por brindarme el espacio, el tiempo, la motivación y la fuerza para culminar esta etapa de formación. A aquellos que considero amigos de la vida y la universidad, un gran sentimiento de gratitud por sus apoyos y compañía incondicional. A la Corporación CreaTIC y a sus colaboradores por permitirme ser parte y contribuir en la gran labor que desarrollan para la sociedad Caucana.

Agradecimientos especiales a todos aquellos docentes que hicieron parte de mi proceso de formación profesional, y de forma muy especial a mí asesor de pasantía Reynaldo Erazo, por sus orientaciones, paciencia y la motivación infundada para el desarrollo de este proyecto; a los profesores Carlos Millán, Diego Cáceres, Jorge Tobar, Yenni conde, José Reinel Bermeo, Zamanda Correa, Guido Campo, Gustavo Fuentes y Héctor Alejandro Sánchez, por su compromiso con la educación y la sociedad, por la enseñanza de saberes, y la trasmisión de valores éticos y morales a nosotros sus estudiantes, acciones muy loables y muchas veces poco reconocidas. A todos los miembros de la Corporación Cluster CreaTIC, gracias por compartir conmigo sus valiosos conocimientos y momentos especiales de trabajo.

Finalmente quisiera cerrar este espacio con un corto escrito de Marianne Williamson, palabras que me motivaron para trabajar en este logro que hoy se hace realidad:

“Nuestro miedo más profundo, no es ser inadecuados. Nuestro miedo mayor, es nuestro poder inconmensurable. Es nuestra luz, no nuestra oscuridad lo que nos aterra. Optar por la mezquindad no sirve al mundo, no hay lucidez en encogerse para que los demás no se sientan inseguros junto a ti. Nuestro destino es brillar como los niños, no es el de unos cuantos, es el de todos, y conforme dejamos que nuestra luz propia alumbré, inconscientemente permitimos lo mismo en los demás, y al liberar de nuestro propio miedo, nuestra presencia automáticamente libera a otros”.

Alejandro Rangel Walteros.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I.....	12
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	12
1.1. Descripción del Problema.....	12
1.2. Formulación del Problema.....	13
1.3. Justificación.....	13
1.4. Objetivos General.....	14
1.5. Objetivos Específicos.....	14
CAPITULO II.....	15
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	15
2.1. Marco teórico.....	15
2.1.1. Análisis PEST (análisis del entorno en general).....	15
2.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter.....	16
2.1.3. Análisis DOFA.....	18
2.1.4. OKR.....	20
2.1.5. Direccionamiento Estratégico.....	23
2.1.6. Innovación.....	26
2.1.7. Innovación abierta.....	27
2.1.8. Diseño de perfiles profesionales.....	28

2.1.9.	Descentralización – Unidad estratégica.	30
2.1.10.	Diseño organizacional.	31
2.2.	Marco situacional.	33
2.2.1.	Historia y aspectos generales de la Corporación Clúster CreaTIC.	33
2.2.2.	Direccionamiento estratégico.	35
2.2.2.1.	Misión.	35
2.2.2.2.	Visión.	35
2.2.2.3.	Objetivos Estratégicos.	35
2.2.2.4.	Política de calidad.	36
2.2.2.5.	Aliados.	36
2.2.2.6.	Principios Corporativos.	37
2.2.2.7.	Valores Corporativos.	38
2.2.2.8.	Megas.	38
CAPITULO III.	39
3.	CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.	39
3.1.	Tipo de investigación.	40
3.2.	Fuentes de datos.	40
3.3.	Instrumentos utilizados para la recolección de la información.	40
CAPITULO IV.	42
4.	CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA.	42

4.1. Contribuciones del trabajo.....	42
4.2. Limitaciones.	43
4.3. Resultados esperados.....	43
CAPITULO V.....	44
5. CONTEXTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	44
5.1. Requerimientos de Recursos.	44
5.2. Cronograma de actividades.	45
CAPITULO VI.....	47
6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	47
6.1. Análisis y matriz PEST de la UEN NEM.....	49
6.2. Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter de UEN NEM.	53
6.3. Análisis DOFA.	58
CAPITULO VII.....	62
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	62
7.4. Política de calidad.....	64
7.5. Objetivos estratégicos.....	65
7.6. Diseño de los OKR de la unidad.	65
CAPITULO VIII.....	68
8. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	68
CAPITULO IIX.....	73

9.	PERFILES PROFESIONALES.....	73
9.1.	Perfil contratista líder de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones.	75
9.2.	Perfil contratista gestor de negocios estratégicos y marketing.....	79
9.3.	Perfil contratistas de comunicaciones.....	84
9.4.	Perfil contratistas diseñador gráfico.	88
CAPITULO IX.....		92
10.	CONCLUSIONES.	92
10.1.	Recomendaciones.	93
10.2.	Lecciones aprendidas.....	94
11.	ANEXOS DEL PROYECTO.	95
11.1.	Análisis PEST del proyecto.	95
11.1.1.	Factores Políticos – legales.	95
11.1.2.	Factores económicos.	102
11.1.3.	Factores socio/demográficos.....	108
11.1.4.	Factores Tecnológicos.....	115
11.2.	Diamante de las cinco fuerzas de M. Porter de la UEN NEM.....	122
11.2.1.	Amenaza de nuevos entrantes.	122
11.2.2.	El poder de negociación de los clientes.	123
11.2.3.	Poder de negociación de los proveedores	125
11.2.4.	Productos o Servicios sustitutos.....	127

11.2.5. Rivalidad entre competidores.....	128
12. ACTAS Y REUNIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.....	129
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Costos y materiales requeridos en el proyecto.....	44
Tabla 2 Cronograma de actividades del proyecto.....	46
Tabla 3 Análisis global del sector TIC en Colombia.....	50
Tabla 4 Matriz de análisis PEST de sector TIC Colombiano.	52
Tabla 5 Grupos focales para el desarrollo del análisis del diamante de Porter.....	55
Tabla 6 Matriz de análisis DOFA de la unidad.....	59
Tabla 7. Propuesta de OKR para la UEN	67
Tabla 8 Inventario de procesos de la Corporación.....	69
Tabla 9. Paralelo entre la gestión de procesos y su gestión estratégica.....	70
Tabla 10 Evolución PIB nacional 2000-2014.....	104
Tabla 11 proyecciones de crecimiento poblacional colombiano.	110

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

<i>Ilustración 1</i> Diamante de M. Porter de la industria local.....	56
<i>Ilustración 2.</i> Mapa de proceso negocios estratégicos y marketing	72
<i>Ilustración 3</i> Mapa de Procesos Corporación CreaTIC.....	73

<i>Ilustración 4.</i> Reunión de estructuración del proyecto.	129
<i>Ilustración 5.</i> Reunión Diagnostico contextual 1.	129
<i>Ilustración 6.</i> Reunión diagnostico contextual 2.	130
<i>Ilustración 7.</i> Reunión diagnostico contextual 3.	130
<i>Ilustración 8.</i> Reunión diagnóstico contextual de la industria y análisis DOFA.....	131
<i>Ilustración 9.</i> Reunión diagnostico contextual de la industria y análisis DOFA 2.....	131
<i>Ilustración 10.</i> Reunión diseño de perfiles de los contratistas.....	132
<i>Ilustración 11.</i> Reunión socialización de avances y estructuración direccionamiento estratégico	132
<i>Ilustración 12.</i> Reunión estructuración diseño organizacional.....	133
<i>Ilustración 13.</i> Reunión estructuración diseño organizacional 2.....	133
<i>Ilustración 14.</i> Reunión de seguimiento y socialización de avances 2.....	134
<i>Ilustración 15.</i> Reunión reestructuración del diseño de perfiles de los colaboradores 2.....	134
<i>Ilustración 16.</i> Reunión modificaciones finales del proyecto.	135
<i>Ilustración 17.</i> Reunión de socialización final del proyecto para la unidad NEM.	135

INTRODUCCIÓN.

Es más que evidente que la realidad actual, a la cual se enfrentan las organizaciones y los ecosistemas empresariales, es bastante diferente a la que estos mismos podrían haber vivido décadas atrás. Ahora, y por mas trivial que suene, estos actores están encarando un mundo cada vez más necesitado de soluciones ágiles, un mundo cada vez más poblado de competidores voraces, que los obligan a proponer nuevas y mejores formas de satisfacer necesidades a mercados exigente, en menores tiempos y con la mayor calidad posible, y de no mantener este nivel de efectividad, enfrentarse entonces a ser eliminados del mercado. Es por ello entonces, que en el modelo económico actual, cobran gran relevancia términos como dinamismo, capacidad de cambio, competitividad e innovación, conceptos más que aceptados hoy en día por las empresas emergentes.

Teniendo esto en cuenta, un gran número de organizaciones ha considerado que una de las herramientas para hacer frente a este dinamismo frenético, es iniciar por sentar unas bases sólidas de su esencia, reconocer y tener claridad sobre su modelo de negocio y sus capacidades organizacionales, y someterse a implementar cambios que apunten a mejoras en la eficiencia y eficacia, permitiendo claramente estructurar una hoja de ruta que permita a cada uno de los miembros de un equipo de trabajo, enfocar sus labores en el alcance de resultados que contribuyan a el éxito de una organización.

Teniendo esto presente, la Corporación Clúster CreaTIC decide a finales del segundo periodo de 2015, someterse a una reestructuración organizacional, que da como resultado el nacimiento además de otros cambios, de una nueva Unidad, denominada Negocios Estratégicos y Marketing

(NEM), en la cual se toma la decisión de agrupar a un conjunto de personas que venían desarrollando esfuerzos en pro de la Corporación, en áreas y unidades estratégicas diferentes, en un solo equipo de trabajo, que desarrollé actividades conjuntas, en pro del alcance de objetivos unificados. Al llevarse a cabo dicho proceso de reestructuración organizacional, se presenta la oportunidad de desarrollar un trabajo de estructuración estratégica y organizativa para esta naciente unidad de la Corporación, dando lugar al tema central del presente proyecto de intervención profesional, que tiene como objetivo la estructuración del direccionamiento estratégico y la configuración organizativa de la nueva UEN de Negocios estratégicos y marketing de la Corporación Clúster CreaTIC con un enfoque de innovación abierta.

Dicho trabajo permitirá al equipo de colaboradores contar con una hoja de ruta que permita enfocar y dar sentido a cada una de las actividades que estos desarrollen, dará claridad frente a los objetivos estratégicos que contribuirán en pro de beneficio de la Corporación CreaTIC, desde las labores desarrolladas dentro de la UEN y finalmente teniendo en cuenta su enfoque de innovación abierta y sus características propias de interacción con el medio externo, permitirá internalizar conocimientos procedentes del exterior de la organización e incorporarlos a sus procesos internos.

CAPITULO I.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.

En este capítulo se definirá la oportunidad, problema o necesidad de mejora encontrada en la Corporación Clúster CreaTIC, específicamente en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de Negocios Estratégicos y Marketing del mencionado ente. Esta Unidad Estratégica, es el espacio para realizar la intervención de práctica profesional, con el ánimo de estructurar el direccionamiento estratégico y el diseño organizativo de la nueva UEN con un enfoque de innovación abierta. El desarrollo de dichos aspectos contribuirá a cimentar las bases de trabajo de un equipo de colaboradores de la Corporación Cluster CreaTIC, proporcionándoles claridad sobre su esencia, sus objetivos, estrategias y los resultados que se esperan del trabajo que estos desarrollen.

1.1.Descripción del Problema.

La Corporación Clúster CreaTIC en los últimos años venía evidenciando la necesidad de enfocar sus esfuerzos y la gestión efectiva de sus activos, en el desarrollo de una fuerza comercial y una estructuración sólida de las alianzas estratégicas mercantiles con organizaciones externas, razón por la cual, después de un cuidadoso análisis, decide realizar un proceso de re-estructuración organizativa, que da como resultado el nacimiento de la nueva UEN de Negocios Estratégicos y Marketing.

La problematización del presente trabajo de intervención profesional en esta nueva Unidad de la Corporación CreaTIC, se centra en la inexistencia de un Direccionamiento estratégico y una

configuración organizativa que estructuren, soporten y guíen los esfuerzos desarrollados, proporcionando a la vez una hoja de ruta que guíe dichas labores en pro de la consecución de los macro objetivos propuesto por CreaTIC, y que al tiempo dicho direccionamiento presente un enfoque de innovación abierta que incorpore elementos de agentes externos.

1.2. Formulación del Problema.

La UEN de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación Clúster CreaTIC, hace manifiesta la necesidad de diseñar su Direccionamiento Estratégico y dar pasos proactivos por estructurar elementos de su configuración organizacional que soporten las actividades que dentro de su Unidad estratégica se desarrollen, y que dichos elementos y direccionamiento concuerde con un enfoque de innovación abierta requerido por la Corporación CreaTIC.

1.3. Justificación.

De acuerdo a la formulación del problema planteado, se hace necesario diseñar el direccionamiento estratégico para la UEN NEM y dar pasos proactivos por estructurar elementos de su configuración organizativa, dado que como ente organizado, esta Unidad considera necesario contar con un mapa y una estructura que guíen y de soporte a sus actividades, permitiendo a la vez conocer los objetivos estratégicos planteados para la Unidad, los procesos críticos dentro de la gestión y los demás aspectos filosóficos que permitirán orientar el rumbo de las acciones desarrolladas por el equipo de colaboradores que la componen. Igualmente la estructuración de estos elementos permitirá mejorar significativamente los indicadores de efectividad que la UEN y la Corporación pueden presentar en el futuro y al mismo tiempo

contribuirá, al dar soporte estructural y organizativo a las actividades que propendan por el logro de los objetivos de la nueva Unidad estratégica.

1.4.Objetivos General.

Estructurar el Direccionamiento estratégico y el diseño organizativo de la Unidad de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación Clúster CreaTIC con un enfoque de innovación abierta.

1.5.Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico estratégico de los entornos externo e interno que permita identificar las diferentes fuerzas que intervienen en las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan a la UEN de Negocios estratégicos y Marketing.
- Definir el direccionamiento estratégico con un enfoque de innovación abierta, teniendo en cuenta los resultados observados del diagnóstico.
- Diseñar una estructura organizacional acorde a la nueva unidad de la Corporación Clúster CreaTIC.
- Diseñar el perfil profesional de los contratistas que componen el equipo de colaboradores de la UEN NEM de la Corporación Clúster CreaTIC.

CAPITULO II.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.

A continuación se presentaran las teorías que permiten fundamentar el trabajo de intervención a realizar, los conceptos de los diferentes autores sobre los diversos temas que se desarrollarán y darán soporte al progreso del presente proyecto. Estas teorías y referencias se presentan en una metodología tipo embudo, tomando desde los aspectos más generales a los más específicos en cuanto a referentes teóricos y terminando el capítulo se realizará una breve contextualización situacional de la Corporación Clúster CreaTIC.

2.1.Marco teórico.

2.1.1. Análisis PEST (análisis del entorno en general).

El análisis PEST es un método de estudio de los factores externos que pueden llegar a alterar el desempeño de una empresa que desarrolle sus actividades en cualquier tipo de mercado. Una de las obras literarias fundamentales para la realización del presente proyecto de intervención profesional en la UEN de Negocios estratégicos y Marketing de la Corporación CreaTIC, es el libro “Elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, en el cual sus autores Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005) plantean la importancia de la utilización de esta herramienta (análisis PEST), como metodología de análisis de los factores externos que afectan a una organización, y del cual afirman que:

Las estrategias de las organizaciones no deben surgir de la nada, que estas deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del

entorno general de la sociedad. Por tanto la metodología propuesta para realizar este tipo de observación es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externo que están fuera del control de la UEN, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. En el análisis PEST se definen cuatro factores claves que pueden tener influencia directa sobre la evolución del negocio: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de ahí las siglas de su acrónimo. La recomendación general es que el ente se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, la vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. En el análisis de los factores clave del entorno se deberá responder a cuatro preguntas básicas: ¿cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad la organización? ¿Cuál de entre los factores relevantes tiene un impacto importante para la organización? ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3-5 años? ¿Qué oportunidades o desventajas genera para la organización la evolución prevista de dichos factores? (p. 34).

2.1.2. Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter.

El diamante de M. Porter, tal como lo indica Costa Planas (2015), “es un marco de reflexión estratégica y sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocios que operan en dicho sector”. Dicho modelo resalta la existencia de factores intrínsecos a un país o a una industria que explican por qué, algunos de estos son más competitivos que otros. Existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, como lo refieren Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez (2005) al citar el modelo de M. Porter en su libro:

- **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.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.

2.1.3. Análisis DOFA.

El análisis DOFA es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Esta herramienta de diagnóstico tal como lo indica SERNA GÓMEZ (2003):

Ayuda a determinar si una organización está capacitada para desempeñarse en un medio externo establecido. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el

entorno con el fin de identificar allí las oportunidades y las amenazas, así como sobre las condiciones internas en cuanto a fortalezas y debilidades de la organización. Por tanto este análisis debe conducir a un DOFA, el cual deberá permitir al ente, definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas (p.157).

Igualmente el análisis DOFA o FODA, es definido por David (2003) como:

Es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Consiste en identificar los factores determinantes que de manera crítica y significativa afectan y han afectado el comportamiento de la empresa. El análisis DOFA, consiste en realizar un cruce entre amenazas y oportunidades, con debilidades y fortalezas, a fin de preparar la formulación de las estrategias de la organización.

Para un mejor análisis de estas relaciones David describe cada una de las cuatro tipos de relaciones entre los indicadores externos y los internos así:

- Las estrategias FO (fortalezas y oportunidades) utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

- Las estrategias DO (debilidades y oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- Las estrategias FA (fortalezas y amenazas) usan las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una empresa sólida deba enfrentar siempre las amenazas del ambiente externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos de patente son una amenaza seria en muchas industrias.
- Las estrategias DA (debilidades y amenazas) son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria. De hecho, una empresa en esta situación tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducir sus gastos, declararse en bancarrota o elegir la liquidación (págs 200-204).

2.1.4. OKR.

Por otra parte, como herramienta de control y seguimiento a los objetivos planteados para la UEN de Negocios Estratégicos y Marketing, tanto para el direccionamiento estratégico, como para la configuración y estructura organizacional, se pretende utilizar la metodología de OKR, que como lo indica el blog web de Stracte (2015):

Los OKR son las siglas en inglés de Objectives and Key Results, que en español se traduce como Objetivos y Resultados Claves. La metodología de Objetivos y Resultados Claves (OKR), consiste en definir y comunicar metas y resultados dentro de la organización. Su principal objetivo es conectar a la empresa, el equipo y sus objetivos personales en pro de la realización de resultados medibles haciendo que las personas se muevan juntas en la dirección correcta. Una de las grandes ventajas de este método es proporcionar a cada colaborador la claridad de lo que se espera de él/ella en el trabajo que realiza.

Esta técnica fue aplicada por primera vez en la década de los años 70, por el presidente de INTEL, Andy Grove, y más tarde se esparció por muchas empresas de tecnología, inclusive Google, LinkedIn, Oracle y Twitter. La aplicación de la metodología es muy simple, solo tiene que seguirse y tenerse en cuenta los siguientes pasos:

- La organización debe iniciar por definir de tres a cinco objetivos fundamentales. Estos deben ser ambiciosos, cualitativos pero no deben ser en ninguna instancia inalcanzables.
- Para cada objetivo definido anteriormente, se definirán tres o cuatro resultados medibles (cuantitativos). Estos resultados se pueden basar en el crecimiento de la empresa, el desempeño, el lucro, el compromiso, la satisfacción del cliente, entre otros tantos.
- Cada trimestre los objetivos deben ser redefinidos y anualmente se debe hacer una revisión. Estos momentos de análisis son denominados como Checkpoints.

- Para cada indicador se debe establecer una graduación, es decir, un número de 0 a 1. Así, un buen indicador debe alcanzar la graduación de entre 0,7 o 0,8. Los que alcancen 100% indican que son muy fáciles y deben ser revisados.

Una vez definidos los objetivos y los resultados claves, deben ser comunicados a todos los interesados y se debe verificar si son claros para todo el equipo de trabajo. En el día a día, las personas actualizarán sus indicadores de resultados semanalmente. El principal beneficio de la metodología es mantener la visión, las metas y los objetivos siempre delante de los colaboradores participantes.

Algunas de las variadas ventajas de la utilización de esta herramienta como método de control y seguimiento es un incremento notorio de la colectividad y la productividad de los colaboradores, ya que son objetivos interrelacionados, que alcanzados colectiva o individualmente, contribuyen al logro de las metas globales. Por lo tanto, cada profesional debe entender la importancia de su trabajo en el todo y cómo debe direccionar sus esfuerzos para lograr el objetivo final. Esto hace que los colaboradores consigan enfocar mejor su energía y así aumentar la productividad, mejorar el clima organizacional y se creó una cultura en la que todos caminan juntos, como equipo de trabajo. Igualmente es un modelo que permite que los objetivos establecidos para las áreas y para los funcionarios sean de conocimiento público. Todo el mundo puede tener acceso a la información y la empresa también debe crear las condiciones para ello, invirtiendo esfuerzos y recursos en comunicación interna. Y finalmente es una metodología adaptable para cualquier empresa, independientemente del tamaño. El mismo Google aplicó esta herramienta en su primer año de actividad, cuando todavía era sólo un pequeño grupo de profesionales. Basta que la

organización tengo el interés en establecer una cultura de consecución de objetivos para aplicar la metodología.

2.1.5. Direccionamiento Estratégico.

El direccionamiento estratégico como lo refiere Beltrán Rodríguez (2006) en su metodología para el rediseño de procesos es:

El conjunto de acción que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla la definición y el despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

Otros autores definen el direccionamiento estratégico como un proceso que se inicia con el establecimiento de los objetivos organizacionales, definiendo estrategias y procesos para el alcance de los mencionados fines, y desarrollando todo de una manera detallada, para que posterior a una implementación de esos procesos, se logre obtener los objetivos 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 presenten en la actualidad de la organización o en un entorno futuro.

Según Aguilera Castro (s.f.), al citar varios autores, expresa que: según Manso (1991), Nalebuff (1991), Dixit (1991), Fernández (2001), entre otros:

Manifiestan que la importancia del empleo del direccionamiento estratégico radica en su utilización como herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. El direccionamiento estratégico debe ser realizado a largo plazo y se centra en la organización como un todo.

Igualmente Aguilera Castro (s.f.) al citar otros autores como Mintzberg, Certo (2001), Rodríguez (2005), Quinn y Goshal (2006), Harrington (1997), afirmar que “la importancia de esta herramienta 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 su conjunto”.

Finalmente Aguilera Castro (Universidad del norte, 2010), al citar a Camacho (2002), afirma que:

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 este 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 presentan en las actividades de la gerencia.

Por su parte Frances (2006), resalta la importancia de un efectivo diagnóstico estratégico para la estructuración del direccionamiento, ya que como este afirma:

El diagnóstico estratégico toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos estratégicos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia.

Igualmente, para el desarrollo del presente proyecto de intervención profesional se deben tener en cuenta otros conceptos importantes propuestos por Frances (2006), para la formulación de estrategias y del direccionamiento estratégico, como lo son los conceptos de factores críticos de éxito y la propuesta de valor, a los cuales define como:

La propuesta de valor es un conjunto de elementos que determina el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo.

Por otra parte, los Factores Críticos de Éxito (FCE), se definen como aquellas capacidades claves de la empresa confirmadas por la experiencia como de particular importancia para el éxito competitivo en la industria o sector considerado. Se puede decir que son aquellas capacidades indispensables para el éxito en determinada industria o sector.

2.1.6. Innovación.

Teniendo en cuenta el enfoque de innovación abierta que debe presentar el proyecto de intervención profesional en la Corporación CreaTIC, y que además esta perspectiva, por las características propias de relación con agentes externos que presentará la UEN NEM es un factor indispensable e inevitable de trabajar y potenciar como capital relacional que de forma implícita se manifiesta en el actuar de las labores que apuntan a la consecución de los objetivos estratégicos de la unidad, se pretende entonces en esta sección, realizar la definición del concepto de innovación bajo el cual se trabajará dicho enfoque.

Dada la naturaleza que manifiesta el modelo de negocios, el ecosistema empresarial, y los diferentes tipos de agentes que intervienen en los ambientes contextuales de la corporación CreaTIC y por ende en los de la nueva UEN NEM, se considera que la definición o concepto que más se aproxima al requerido por el presente trabajo de intervención profesional respecto al término de innovación, es el proporcionado por Schumpeter (1942) en su libro *Capitalismo, socialismo y democracia*, en el cual afirma que “la innovación es el uso fructífero de un invento o mejora sustancial de algo ya existente, pero con la condición que aquello que se mejoró o invento genere realmente un valor agregado a su usuario final”. Igualmente Schumpeter (1942), con el objetivo de profundizar aun más en este concepto afirma que:

Existen cinco caminos diferentes para innovar, el primero es la introducción de nuevos bienes o de bienes de nueva calidad, el segundo es la introducción de un nuevo método productivo ya existente en un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico, el tercero es la apertura de un nuevo mercado, el cuarto es la conquista de nuevas fuentes de oferta de

materias primas y finalmente la quinta forma es el establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

Finalmente, otro de los grandes aportes realizado por Joseph Schumpeter es el concepto de destrucción creativa, el cual se considera por el practicante, muy relacionado al termino de innovación y que vale pena tener en cuenta a la hora de desarrollar el proyecto de intervención que se ejecuta. Respecto a este, el blog web Schumpeter (1942), afirma que:

Describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen nuevas empresas y modelos de negocio. Las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo, pese que pueda destruir en el camino el valor de compañías bien establecidas. La destrucción creativa es un proceso que se da y debe darse de manera necesaria en un país, dado que esta permite que a través de la presión de que nuevos productos destruyan empresas ya establecidas y modelos de negocio, de una u otra forma obliga a que el empresario se convierta, en un empresario innovador.

2.1.7. Innovación abierta.

Respecto al enfoque concreto de innovación abierta que debe presentar el proyecto de intervención profesional, se tomará como principal referente teórico, los conceptos que respecto a este campo del saber, suministra el profesor Chesbrough (2009), quien en su libro “Innovación Abierta”, afirma que:

Este concepto es una nueva estrategia de innovación bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental. Innovación abierta (Open Innovation), significa combinar el conocimiento interno con el conocimiento externo para sacar adelante los proyectos de estrategia y de I+D. Significa también que las organizaciones utilizan tanto canales internos como externos para poner en el mercado sus productos y tecnologías innovadoras. Esta posición promueve la búsqueda de conocimientos e ideas externas, incluso mientras se cultivan internamente los propios. Además, utiliza las ideas valiosas, sea cual sea su origen, siempre que traigan como resultado el progreso comercial de la empresa, y coloca las ideas de la propia firma en las actividades de otras organizaciones. De este modo, la compañía puede renovar su actual negocio y generar otros nuevos.

2.1.8. Diseño de perfiles profesionales.

Según el docente español Salinas (2007), el diseño de un perfil profesional o rol es: “definir y delimitar las tareas y las responsabilidades que se demanda de cada colaborador en cada momento, es imprescindible para que se logre constituir una buena organización desde el punto de vista de la gestión del talento humano”. Por tanto es importante definir el perfil profesional que se espera de las personas que conforman el equipo de trabajo de la nueva UEN de Negocios estratégicos y Marketing de la Corporación Clúster CreaTIC, y para ello, se tomara como referencia principal el concepto que Salinas (2007), quien plantea lo que es un rol o perfil profesional y de cómo lograr una definición contributiva de estos, con el objeto de mejorar la eficiencia y la eficacia de cada uno de los contratistas respecto a los objetivos y contribuciones

que estos hacen a la organización. Por tanto el Salinas (2007), plantea que el diseño del perfil o rol profesional es:

El conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para desempeñar con eficacia un rol dentro de una organización. Esta definición permitirá identificar y difundir en qué consiste el papel desempeñado por cada uno de los contratistas y/o colaboradores y qué se espera de cada uno de ellos dentro las actividades que cumplen dentro de la organización. Lo importante y fundamental es analizar la ocupación y las responsabilidades de cada rol en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito y la consecución de los objetivos propuestos para cada uno de los ellos.

Para ello, es fundamental realizar un correcto diseño de cada perfil profesional del equipo de trabajo, en el que se contengan las competencias necesarias para desarrollar cada rol, y que este bosquejo este en línea con la propia cultura y objetivos de la organización. Las metodologías para diseñar los perfiles profesionales de los roles se pueden concretar en dos tipos, diseños de perfil descriptivo y el diseño de perfil de grados:

El diseño descriptivo, se delinea el perfil del rol según su situación actual en todos sus distintivos aspectos. La recopilación de información se realiza mediante entrevistas con las personas de la dirección y otros miembros de la organización en las que se deben describir y analizar los siguientes aspectos: funciones desempeñadas, formación desempeñada (formación básica, específica, idiomas y experiencia), competencias (conocimientos específicos, capacidades o aptitudes de cada colaborador y su habilidades). Este diseño de

perfiles se caracteriza por no requerir de la definición previa del inventario de competencias que se van a analizar, debido a que en las entrevistas es posible recopilar esta información a la par que se está diseñando cada perfil profesional.

Por otro lado, el diseño de perfil de grados, consiste en definir y valorar las diferentes competencias en grandes apartados como la comunicación, calidad, conocimientos técnicos, etc., y por otra parte ir recogiendo y definiendo solo aquellos elementos imprescindibles para el éxito en ese rol o perfil de trabajo. En este tipo de diseño de perfil, son los directivos los que tiene que realizar el perfil del rol profesional dentro de su departamento o área de dirección. Para ello se deberán celebrar reuniones de formación con objeto de ayudar a definir los criterios de elaboración de los diferentes perfiles profesionales. Finalmente se recomienda elaborar un diseño de perfiles o roles, utilizando ambos tipos de diseños, en función del tipo de puesto que haya diseñar.

2.1.9. Descentralización – Unidad estratégica.

Mintzberg, (1991) afirma que existen un tipo de organizaciones innovadoras o Adhocráticas, sustenta al tiempo que estas son fluidas, orgánicas y selectivamente descentralizadas, además para la creación de proyectos innovadores, éstas despliegan equipos multidisciplinarios en cuanto a operarios, staff y directivos, presentando una coordinación por medio de la adaptación mutua. Su contexto común, presenta un entorno complejo y dinámico, incluyendo alta tecnología, cambios frecuentes de productos, y proyectos temporales gigantescos. La estrategia en este tipo de organizaciones, fundamentalmente se centra en un proceso de abajo hacia arriba, existiendo ciclos característicos de convergencia y divergencia en el centro estratégico.

Este tipo de organizaciones que Mintzberg (1979) plantea: “desarrollan unidades que están bajo la responsabilidad de la organización, pero trabajan de una manera independiente” (p.218). Igualmente Raddatz & Burton (2011), afirman que “el término unidad estratégica de negocios (UEN) se refiere a una unidad organizacional que tiene responsabilidades sobre las pérdidas y ganancias de un área de negocios, y a su vez es responsable por sus ventas” (p.522). Basados en estos dos conceptos de un tipo de organización que ha surgido en las últimas décadas, se pretende estructurar el direccionamiento estratégico y el diseño organizacional, que la nueva unidad estratégica de la Corporación CreaTIC debe presentar.

2.1.10. Diseño organizacional.

Toda actividad humana y conjunta de enfoque organizado, da origen a la presencia de dos elementos fundamentales a simple vista contra puestos: uno de estos es la división del trabajo en numerables tareas a desempeñar y el otro, es la coordinación de las mismas para el alcance de una meta u objetivo. Tal como lo indica Mintzberg (2003), “la estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre las diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas”.

Igualmente podemos definir el diseño de la estructura organizativa como el establecimiento de las áreas en que se dividirán las responsabilidades al interior de una organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas. Para la construcción y desarrollo de este objetivo específico del proyecto se

tomarán como marco teórico los conceptos emanados por los autores Hellriegel & Slocum (s.f.), quienes define en su libro “Comportamiento Organizacional”, el diseño del mismo como:

El diseño organizacional igualmente es concebido como el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de una organización. En este se pueden representar las relaciones entre varias divisiones o departamentos de una organización, específicamente mediante un organigrama. Este es una representación de la estructura de una organización, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Las decisiones de diseño organizacional con frecuencia están determinadas por un diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de la organización. El diseño organizacional representa el resultado de un proceso de toma de decisiones que incluye fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas y que específicamente, deben apuntar a:

- Facilita el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y dependencias reguladoras.
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidades de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos, equipos, departamentos y divisiones construyendo procedimientos para una rápida respuesta a cambios en el ambiente.

También debe tenerse en cuenta que existen algunos factores claves para el diseño organizacional de toda organización (con mayor descentralización y delegación de autoridad a los empleados), y que estos solucionan algunos problemas, pero al mismo tiempo crea otros. Cada diseño organizacional presenta algunos inconvenientes, la clave radica en seleccionar un diseño organizativo que los minimice. Es posible identificar algunas variables para cada uno de los tres factores primarios: ambiental, estratégico y tecnológicos, que afectan las decisiones de diseño organizacional. Otros factores (por ejemplo proveedores, consumidores y nuevos competidores) pueden afectar también el diseño organizativo.

2.2.Marco situacional.

En el desarrollo del presente marco situacional se darán a conocer los aspectos más característicos e importantes de la Corporación Clúster CreaTIC, con el ánimo de ubicar el proyecto de intervención en un contexto administrativo; a continuación se presentan aspectos e hitos históricos, su filosofía, objetivos y los demás factores que caracterizan el desarrollo de las actividades de la organización.

2.2.1. Historia y aspectos generales de la Corporación Clúster CreaTIC.

En el año 2002 se crea una iniciativa con el fin de generar emprendimientos en el sector del desarrollo de software a partir de las potencialidades en educación superior y capital humano calificado en el departamento del Cauca. Su objetivo principal, era la generación de empleo y la construcción de un tejido productivo desde el sector de las TIC, el cual fue incluido como parte de las apuestas productivas del departamento para crear ventajas competitivas basadas en un modelo de innovación abierta y proyectar la iniciativa en un sector de talla mundial.

Es así como nace la Corporación de Incubación y Fomento de Empresas de Base Tecnológica – Parquesoft Popayán, la cual es una institución sin ánimo de lucro con más de una década de experiencia en promoción y apoyo al emprendimiento en el desarrollo de contenidos digitales en Popayán y en el Cauca. Esta es una entidad integradora de la institucionalidad regional; academia, empresa y estado. Cuenta entre sus socios a la Universidad del Cauca, el SENA regional y empresas TIC de la región. La Corporación CreaTIC 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 pretende motivar e impulsar el talento de jóvenes emprendedores del Cauca a través de la capacitación en emprendimiento y en el desarrollo de contenidos digitales (entretenimiento en dispositivos móviles, Smart TV y videojuegos) que les permitan 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.

Además de ser una Institución para hacer contactos que potencien la oportunidad de colaboración y trabajo entre los emprendedores y empresarios, la Corporación Cluster CreaTIC ha querido prestar un servicio que integre los negocios y la tecnología para todo el que quiera ver crecer sus sueños de empresa en TIC. Finalmente es importante recalcar que la Corporación CreaTIC forma parte de uno de los ecosistemas más propicios para el desarrollo de la innovación, la investigación aplicada, la apropiación vertiginosa de conocimientos y el trabajo en tecnologías de punta, como lo es el Ecosistema de Emprendimiento de Empresas de Base Tecnología de Popayán y el Cauca.

2.2.2. Direccionamiento estratégico.

La corporación Clúster CreaTIC es una organización sin ánimo de lucro, creada hace más de una década, que fomenta e impulsa la creación y fortalecimiento de la industria TIC en el Cauca. CreaTIC agrupa un conjunto de empresas de base tecnológica en el departamento del Cauca que desarrollan productos y servicios TIC. En su estructura está definida por 3 UEN (Unidades Estratégicas de Negocios), que trabajan en cohesión con la misión de lograr sus objetivos misionales.

2.2.2.1.Misión.

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

2.2.2.2. Visión.

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

2.2.2.3. Objetivos Estratégicos.

- Incubar Empresas de Base Tecnológica (EBT) en el sector TIC con miras a mercados globales.
- Desarrollar procesos de aceleración para la generación de Empresas Dinámicas Innovadoras (EDI) y empresas de talla mundial.
- Garantizar la sostenibilidad de la Corporación Clúster CreaTIC a través de la generación de una unidad de aceleración.

- Incrementar la densidad de doctores y magísteres vinculados al Clúster CreaTIC.
- La industria TIC será el tercer renglón de la economía del Cauca con una participación del 10% del PIB del departamento.
- La Corporación Clúster CreaTIC será una organización del conocimiento líder en la generación de empleo.

2.2.2.4. Política de calidad.

Consolidar un tejido empresarial regional de base tecnológica en el Cauca, por medio de la producción y comercialización de productos y servicios TIC innovadores que lleguen a mercados globales, contando para ello con un equipo humano comprometido, competente, con principios de innovación, pasión, sinergia y confianza que rigen nuestro actuar, lo cual nos permite promover y posicionar las empresas a nivel nacional e internacional, buscando la satisfacción de nuestros clientes y partes interesadas, quienes han depositado la confianza en nuestros servicios, propendiendo por el mejoramiento continuo y fortalecimiento de la Corporación a través del tiempo.

2.2.2.5. Aliados.

La Corporación Cluster CreaTIC, cuenta entre sus socios con la Universidad del Cauca, SENA regional, el centro Regional de Productividad del Cauca y como aliados estratégicos a la Gobernación del Cauca, integradora de los 42 municipios del departamento. Además de contar con convenios con Microsoft, la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), Universidad Politécnica de Cataluña, el Ministerio de las TIC, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Trabajo, La Unidad Administrativa de Consolidación Territorial

(UACT), la Alcaldía Municipal de Popayán, la empresa de Telecomunicaciones de Popayán (EMTEL), el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca (CREPIC), la Corporación Universitaria Comfacauca (Unicomfacauca), la Universidad Cooperativa de Colombia – Popayán, el Comité Departamental de Cafeteros del Cauca, ACOPI Cauca, la Escuela Superior de Administración Pública – Cauca (ESAP), Agroinnova – Incubadora de Empresas Agroindustriales, la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca (Uniautónoma), la Fundación Universitaria de Popayán (FUP), la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, la Universidad Javeriana – Cali, la Fundación Coomeva, entre otras.

La Corporación Clúster CreaTIC, actualmente tiene alianzas en diferentes sectores de la industria, haciéndolo participe activo en temas tan importantes como la educación, la investigación aplicada y la transferencia de tecnología con líderes globales.

2.2.2.6. Principios Corporativos.

Los principios Corporativos fundamentales para la Corporación Clúster CreaTIC, como organización del conocimiento son:

- **Innovación:** promover la innovación, estableciendo la creatividad como condición indispensable para el éxito empresarial.
- **Articulación:** crear confianza en las relaciones de alianza que rodean a la Corporación CreaTIC, estableciendo acuerdos gana-gana con organizaciones y personas claves.
- **Equidad:** promover la igualdad de oportunidades para los emprendedores en el modelo estratégico operativo.

- Trabajo en equipo: involucrar la participación de jóvenes emprendedores, empresarios, consultores y aliados en la gestión y promoción de la construcción de un tejido social.

2.2.2.7. Valores Corporativos.

- Innovación: promover la creatividad, la constancia, el autoaprendizaje y el conocimiento de alto nivel como condiciones indispensables para acceder a mercados y lograr el éxito empresarial.
- Confianza: relación 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 recurso de todos trabajando en equipo.
- Pasión: amar lo que se hace, trabajar con automotivación y entusiasmo.

2.2.2.8. Megas.

- 2.000 Empleos directos generados.
- 200 Empresas de base tecnológica incubadas.
- 50 Empresas aceleradas.
- Representar el 5% del PIB del Cauca

CAPITULO III.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.

Con el objetivo de hacer explícita la metodología para el desarrollo del presente proyecto de pasantía profesional, que se fundamenta en la estructuración del direccionamiento estratégico y el diseño de elementos claves de la configuración organizacional de la nueva UEN de negocios estratégicos y marketing de la corporación CreaTIC con un enfoque de innovación abierta, se hace necesario hacer explícito que se utilizara una metodología descriptiva; de esta forma se trabajará sobre una realidad concreta, la realidad de la nueva UEN de la Corporación CreaTIC, y que tendrá como propósito el dar a conocer la verdadera interpretación de las diferentes situaciones que afectan los variados entornos de la Unidad, por medio de las herramientas de análisis contextuales como el PEST, diamante de las cinco fuerzas de M. Porter y el análisis DOFA. Dentro de esta investigación se desarrollaran entrevistas dirigidas en grupos focales y observaciones que permitirán acercar el proyecto a las diferentes situaciones que se viven y pretenden organizar dentro de la Unidad.

En conclusión se busca crear una imagen descriptiva, fiel de la Unidad que se está interviniendo, apoyándose en las características propias de esta, y que al tiempo permita medir sus conceptos y variables, dando así, fácil acceso al reconocimiento de las debilidades, falencias e inexistencias de factores propios de la UEN y que se pretendan sean intervenidos por el proyecto.

3.1. Tipo de investigación.

La metodología a utilizar en el presente trabajo de intervención profesional será cualitativa y cuantitativa, en este se utilizará información de carácter primario y secundario, con el uso de herramientas como entrevistas, reuniones grupales con los directivos y el equipo de colaboradores de la unidad estratégica, y se culminando el proceso con la estructuración y documentación de la información encontrada.

3.2. Fuentes de datos.

Se utilizará como fuente de datos, la información primaria y secundaria que se encuentre en el contexto de la organización. Los datos primarios serán aquellos que se encuentren de primera mano, es decir, de las personas de la organización que desarrollen actividades en la unidad objeto de estudio. Para la recolección de esta información se desarrollará un trabajo de campo con el fin de recopilar toda la información necesaria para la realización del presente proyecto.

La información secundaria es aquella información ya existente, 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 proyecto.

3.3. Instrumentos utilizados para la recolección de la información.

Para la recolección de la información de los datos primarios se utilizaran entrevistas con el equipo directivo de la unidad estratégica en cuestión y con todas aquellas personas que conforman el equipo de colaboradores de la nueva UEN NEM. Para el acopio de los datos secundarios se hará uso de libros teóricos, trabajos de grados, estudios de casos, artículos y

procesos de benchmarking con entes que se desarrollen en entornos o mercados similares a los de la Corporación CreaTIC.

CAPITULO IV.

4. CONTEXTUALIZACIÓN VALORATIVA.

4.1. Contribuciones del trabajo.

Con el presente trabajo de intervención profesional a la UEN de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación Clúster CreaTIC, se pretende realizar el diseño del direccionamiento estratégico y la configuración organizacional de esta nueva UEN, los cuales serán componente de suma importancia para el desarrollo de las actividades que se ejecuten dentro y desde la Unidad, permitiendo mejorar la eficacia de las labores desarrolladas por este equipo de personas y un soporte estructural a las actividades y tareas que estos colaboradores desarrollen, al formalizar y fortalecer su estructura organizativa, y permitir el desarrollo de procesos de mejora continua en la calidad de los servicios ofertados por la organización CreaTIC y sus Unidades estratégicas, particularmente en este caso, el de la unidad de Negocios Estratégicos y Marketing.

Adicionalmente, es de resaltar la importancia que presenta el proyecto, tanto a nivel académico-profesional para el practicante, como para la organización CreaTIC y la Unidad Estratégica que será objeto de intervención, ya que proporcionará un mayor nivel de eficacia en el desarrollo de las actividades y la consecución de los objetivos de la Unidad y el ente organizacional, y un importante nivel de desarrollo en la práctica de los saberes adquiridos como profesional para el contratista practicante, pues podrá aplicar las competencias desarrolladas en su programa Universitario de formación profesional, en un ámbito empresarial real, y conocer a su vez el entorno organizativo a través de la experiencia laboral.

4.2.Limitaciones.

Los principales obstáculos que se pueden presentar a la hora de dar un desarrollo óptimo del presente proyecto son los siguientes: un escaso nivel de existencia y acceso de información, para el desarrollo adecuado del diagnóstico por parte del ente intervenido, escaso nivel de participación por parte de los miembros y colaboradores de la UEN NEM, en cuanto a la estructuración de los objetivos y fines de la unidad naciente, y finalmente limitaciones de tiempo que acortarían o podrían reducir el alcance del objetivo e información que se pretende levantar y diseñar con el presente trabajo de intervención.

4.3.Resultados esperados.

Con el desarrollo del presente trabajo, se pretende proporcionar un documento de estudio que contenga las propuestas de diseño del direccionamiento estratégico y la estructuración de los principales factores de la configuración organizativa de la nueva UEN de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación CreaTIC con un enfoque de innovación abierta. Este escrito debe contener igualmente, las conclusiones y recomendaciones que se consideren necesarias para dar continuidad a la estructuración definitiva de la UEN NEM de la Corporación CreaTIC.

CAPITULO V.

5. CONTEXTUALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

5.1.Requerimientos de Recursos.

Para llevar a cabo el proyecto de práctica profesional en la Corporación Clúster CreatiC, aún más específicamente en su naciente UEN de Negocios Estratégicos y Marketing, se han proyectado los siguientes costos y requerimientos de materiales de trabajo, tal cual como se relacionan a continuación:

Tabla 1 Costos y materiales requeridos en el proyecto.

RECURSOS	CONCEPTO	COSTO UNITARIO (día)	COSTO TOTAL (mes)
Materiales y equipos	Papelera	\$ 300	\$ 9,000
	Impresiones	\$ 400	\$ 12,000
Humano: Asesor académico	Día asesoría	\$ 40,000	\$ 120,000
Humano: Asesor Empresarial	Día asesoría	\$ 40,000	\$ 240,000
Humano: Practicante	Día de Trabajo	\$ 21,479	\$ 644,370
Viaticos	Transporte	\$ 3,000	\$ 90,000
	Alimentación	\$ 10,000	\$ 300,000
ARL	Afiliación ARL	\$ 3,364	\$ 3,364
SUBTOTAL			\$ 1,418,734
COSTO TOTAL DE LA REALIZACION DE LA PASANTIA.			\$ 8,512,404

Fuente: realización propia.

5.2.Cronograma de actividades.

El cronograma de actividades proyectado para la realización completa del proyecto intervención profesional e la UEN de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación Clúster es el siguiente:

Actividades:

- A. Revisión de información y de la existencia de elementos estructuradores del direccionamiento estratégico y de la configuración organizacional de la nueva UEN.
- B. Investigación interna respecto a los objetivos estratégicos que la Corporación CreaTIC en su conjunto como ente, espera del desarrollo de las actividades de la nueva UEN y su equipo de trabajo.
- C. Análisis de los entornos que afectan o circundan a la nueva UEN (actividad que se realizará a través de un proceso de análisis PEST, diamante de Porter, y DOFA), con el cual se logre clarificar la dinámica y complejidad del medio ambiente externo, que presenta oportunidades y amenazas que pueden afectar a la naciente nueva UEN y las potencialidad internas que esta misma presente.
- D. Definición de los factores estructuradores del direccionamiento estratégico y del diseño organizacional en conjunto con el equipo directivo de la UEN NEM y con la ayuda del análisis de información procesada de los entornos y de las potencialidades internas de la nueva UEN en la actividad anterior.

- E. Presentación de propuesta de estructuración del direccionamiento estratégico y de la configuración organizacional para la UEN Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación CreaTIC al equipo de directivos y colaboradores de la Unidad.
- F. Corrección y aprobación de la propuesta de estructuración de los mencionados elementos frente al equipo de directivos, colaboradores y demás interesados en el desarrollo del proyecto de intervención profesional.
- G. Realización del informe final.
- H. Presentación.

Tabla 2 Cronograma de actividades del proyecto

ACTIVIDAD.	SEMANAS TRANSCURRIDAS DEL PROYECTO.																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	█																			
B		█	█																	
C				█	█	█	█	█												
D									█	█	█	█	█							
E												█	█							
F														█	█	█				
G																	█	█	█	
H																				█

Fuete: realización propia del estudio.

CAPITULO VI

6. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.

Para la elaboración del presente proyecto de pasantía profesional se realizó inicialmente un diagnóstico estratégico, el cual, se ejecutó mediante el acompañamiento y asesoría de la dirección de la UEN, y se desarrolló mediante el uso de las herramientas de análisis contextual de factores tanto internos, como externo, que tenían como principal objetivo identificar, focalizar y concentrar las actividades de la organización, en aquellos aspectos e indicadores críticos, excluyendo los menos relevantes, y prestando mayor atención a aquellos que serán tenidos en cuenta al momento de marcar los objetivos de la organización en el mediano y largo plazo. Igualmente, dicho proceso pretende acercar el conocimiento de la organización (UEN NEM) a aquellos aspectos claves que deben tenerse en cuenta a la hora de direccionar a la nueva unidad de negocios estratégicos y marketing desde una perspectiva de innovación abierta, puesto que por su capital y enfoque de relacionamiento con el medio externo y las actividades que esta desarrolla en conjunto con actores de un ecosistema empresarial de orden regional y nacional en emprendimiento e innovación desde una base tecnológica, deberá contar con las capacidad y los aptitudes organizacionales para internalizar el conocimiento y las estrategias que pudiese proceder del medio externo.

El presente diagnóstico estratégico se ejecutó inicialmente mediante un arqueo de información existente que pudiese estructurar o dar visos iniciales, tanto para configurar su direccionamiento, como la estructuración de su configuración organizacional. Posteriormente se ejecutó un estudio contextual mediante el uso de la herramienta de análisis PEST, que permitió configurar una matriz de la misma. Se continuo el desarrollo del este objetivo específico, con un análisis de las

cinco fuerzas de M. Porter para la industria de la cual hace parte activa la organización desde una perspectiva de su mercado actual y se cierra el capítulo, con un análisis DOFA, que pretende consolidar la información levantada.

Inicialmente, y como estaba planeado en el cronograma de actividades del proyecto, se realizó una minuciosa investigación a través de la revisión de documentos físicos y digitales, y mediante sesiones de entrevistas dirigidas al equipo de colaboradores que conforman la unidad. Dicha investigación, presentaba como objetivo principal, el conocer la existencia de elementos desarrollados con anterioridad, en la búsqueda de la estructuración de su direccionamiento y/o configuración organizacional. Este proceso, arrojó como resultado, la no existencia de insumos, documento o conceptos claros, que diesen luces respecto a la construcción, al menos inicial de los factores en cuestión. Y el principal motivo de este hallazgo, acontecía al corto tiempo de vida que presentaba dicha unidad estratégica en la organización. Esta unidad, había sido consecuencia de una reestructuración llevada a cabo por la alta dirección de la Corporación CreaTIC, en la que se decidió unir un grupo de colaboradores que venían desarrollando actividades en áreas y unidades estratégicas diferentes, en un solo ente organizado y coordinado que trabajase en conjunto, con propósitos claramente definidos y en pro de un desarrollo comercial para el portafolio de la Corporación CreaTIC y de los actores que hacen parte del ecosistema regional de base tecnológica y trabajan con ella.

Como resultado de ello, se dio la conformación de esta nueva unidad de Negocios Estratégicos y Marketing, que entro en funcionamiento a partir del 12 de enero de 2016, y que desplegará sus actividades bajo la dirección inicial de Laura López Castrillón, quien actúa en

calidad de líder y coordina el conjunto de contratistas que conforman la actual unidad. Este nuevo equipo de colaboradores está conformado por miembros que desarrollaban actividades en áreas de marketing, comunicación, diseño, y algunos miembros de las antiguas unidades estrategias de desarrollo de clúster y del centro de desarrollo tecnológico (CDT).

En conclusión, debido a la corta edad que posee la nueva unidad, no existen visos o información documental y/o conceptual respecto a su direccionamiento estratégico y/o configuración organizacional, y por tanto, se concluye que uno de los principales referentes para la construcción de los mismos, serán los planteamientos y estructuraciones desarrolladas para la Corporación CreaTIC y que serán tenidos en cuenta para la construcción de los propios y la continuación así, de una misma línea ideológica y estructural.

6.1. Análisis y matriz PEST de la UEN NEM.

Con el objeto de desarrollar el presente proyecto para la unidad Negocios Estratégicos y Marketing con un fundamento contextual claro, crítico y objetivo, que permita a través de un análisis coherente, sentar las bases para el surgimiento de un direccionamiento estratégico que responda a las características propias de la organización y a su entorno actual, y que al tiempo, dicha observación faculte a la organización para que proyecte el desarrollo de sus actividades, en el alcance de objetivos organizacionales centrados en una realidad acorde a la actualidad de los mercados que le atañen; se ejecutará entonces el siguiente análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), que pretende conocer el comportamiento del macro entorno en el cual se desenvuelve la unidad, puesto que dicho entendimiento es vital en su evolución mediante el control y aprovechamiento que la misma, realice de las debilidades y fortalezas que presente,

frente al impacto que acarren factores que están fuera de su dominio, pero que sin duda alguna pueden afectar su desarrollo futuro, al presentar oportunidades y amenazas a las cuales debe hacerle frente.

A continuación se presenta entonces, un pequeño resumen informativo del sector específico de estudio, y la matriz que consolida el análisis de los factores externos que se considera cuentan con un mayor nivel de afectación para el desarrollo de las actividades de la unidad. El cuerpo completo del análisis PEST, puede ser visto en la sección de anexos, que configuran el presente documento de pasantía profesional y que fue construido con el acompañamiento y asesoría de las directivas de la Unidad.

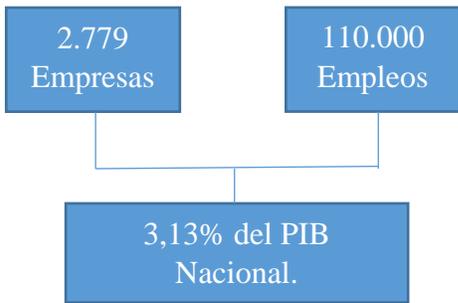
Tabla 3 Análisis global del sector TIC en Colombia.

SECTOR DE LAS TIC EN COLOMBIA.			
El sector TIC colombiano comprende el conjunto de empresas que producen el equipamiento, el software y los servicios, que permiten procesar, transmitir y mostrar información de forma electrónica.			
Definición conceptual del Sector TIC colombiano.			
Industria Manufacturera.	Comercio al por mayor y menor, reparaciones de vehículos de motor y motocicletas.	Información y Telecomunicaciones.	Otros Servicios.
* Fabricación de componentes electrónicos. * Fabricación de circuitos impresos ensamblados.	* Comercio al por mayor de computadores, equipos periféricos y programas informáticos. * Comercio al por	* Edición de videojuegos. * Edición de otros programas informáticos. * Telecomunicaciones por cable, inalámbricas o satélites. * Otras actividades de	* Reparación de computadores y equipos periféricos. * Reparación de equipos de comunicación.

<ul style="list-style-type: none"> * Fabricación de computadores y equipos periféricos. * Fabricación de equipos de telecomunicaciones. * Fabricación de equipos electrónicos de consumo. * Fabricación de soportes magnéticos y ópticos. 	<p>mayor de equipos electrónicos y de comunicaciones y sus componentes.</p>	<p>telecomunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Actividades de programación informática. * Otros servicios relacionados con tecnología de la información y las telecomunicaciones. * Portales web. * Procesos de datos, hosting y actividades relacionadas. 	
---	---	---	--

VISIÓN GLOBAL DEL SECTOR TIC COLOMBIANO.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS EMPRESAS TIC COLOMBIANAS.



Fuente: realización propia.

Tabla 4 Matriz de análisis PEST de sector TIC Colombiano.

MATRIZ PEST DEL SECTOR TIC COLOMBIANO.						
Tipo de factor	Factor/Observación	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
Políticos.	Sistema de Gobierno.			X		
	Políticas de ministerio.				X	
	Deuda pública nacional y su afectación a la inversión extranjera		X			
	Legislación nacional para el sector TIC.					X
Económicos.	Crecimiento del sector y su aporte al PIB nacional.				X	
	Valor agregado generado por el sector.					X
	Sector genera gran oferta laboral				X	
	Déficit de capital humano disponible	X				
	Atractivo de la economía a la inversión extranjera directa.		X			
Socio/demográficos.	Crecimiento poblacional de potenciales consumidores.				X	
	Crecimiento en la demanda de mano de obra calificada		X			
	El sistema de salud nacional presenta grandes deficiencias			X		
	Fomento e incentivos en la educación relacionada al sector TIC.				X	
	Complicado panorama nacional de en cuanto a movilidad social		X			

Tecnológicos.	Patrones de consumo relacionados al sector de las TIC					X
	Transformación tecnológico nacional			X		
	Gran potencial nacional para el desarrollo de aplicaciones, formación de Startup y la oferta de servicios.					X
	Gobierno nacional otorga incentivos dirigidos a incentivar el desarrollo tecnológico transversal de los sectores					X
	Estímulos legales y tributarios a la inversión en investigación y desarrollo tecnológico.					X
	Inversión nacional en I+D tanto pública como privada.		X			

Fuente: realización propia.

6.2. Modelo de las cinco fuerzas de M. Porter de UEN NEM.

Una vez desarrollado el análisis PEST del macro entorno, el cual tenía como propósito principal conocer la afectación de las dinámicas y la evolución que las actividades desarrolladas por la unidad y por la organización pudiesen presentar en un mediano y largo plazo, se procedió a realizar un estudio a mayor profundidad, respecto a la industria de la cual hace parte activa el ente en cuestión. Para cumplir con dicho propósito, se hizo uso de la herramienta de análisis de las industria desarrollado por M. Porter (1987), denominada, modelo de las cinco fuerzas o diamante de Porter, herramienta que permite establecer un marco de análisis a nivel de competencias dentro de una industria particular, y poder al tiempo desarrollar una estrategia de

negocios efectiva para la misma. Este estudio deriva en una articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad existente en la industria, y por tanto, permite conocer cuan atractiva es esta, en relación a oportunidades de inversión y/o rentabilidad. Estas fuerzas operan en el entorno inmediato de la organización, y afectan en la habilidad de esta, para satisfacer a sus clientes y obtener rentabilidad.

A continuación se observa el diagrama que muestra desde la perspectiva propia de la unidad y la organización, las fuerzas, la intensidad y las características que presentan los diferentes actores de la industria en la cual se desenvuelve el ente objeto del presente proyecto de intervención profesional. Dicho análisis fue desarrollado mediante sesiones que reunían a miembros de la dirección de la Corporación CreaTIC, la dirección de la unidad estratégica (UEN NEM) y a el presente pasante profesional, en las cuales se compartieron percepciones, conocimientos y análisis de cada uno de los segmentos de estudio de esta herramienta y se definía una puntuación (de 1 a 100) por cada representante en la reunión, que determinaba según sus argumentos la posición particular de la unidad, en relación a las fuerzas, la intensidad y las características de los actores de la industria en cuestión.

A continuación se muestra la tabla que indica las percepciones en cada variable, estas fueron manifestadas por los grupos que participaron en el desarrollo y análisis de la actual herramienta de estudio para la industria. El estudio completo del análisis de la herramienta, puede ser visto en la sección de anexos del documento, en este capítulo se podrá observar un resumen ejecutivo del mismo, que tiene como objetivo facilitar la comprensión rápida del trabajo desarrollo para la organización.

Tabla 5 Grupos focales para el desarrollo del análisis del diamante de Porter.

Variables	Grupos focales que intervinieron en el desarrollo de la herramienta.			
	Concepto directivas Corporación	Concepto directivas unidad estratégica.	Concepto pasante profesional.	Concepto promedio .
Productos sustitutos.	62	65	72	76.33
Poder de negociación de los proveedores	74	76	68	72.66
Barreras de entrada	88	92	80	86.66
Poder de negociación de los clientes	36	38	45	39.66
Rivalidad entre competidores	25	35	35	31.66

Fuente: realización propia.

Ahora se podrá observar el diagrama que permite visualizar la inclinación, fuerza o intensidad de competencia hacia ciertos factores en el análisis del modelo de las cinco fuerzas de M. Porter de la industria local requerido por la organización para la cual se realiza el presente proyecto y el estudio que explica brevemente la interpretación del factor.

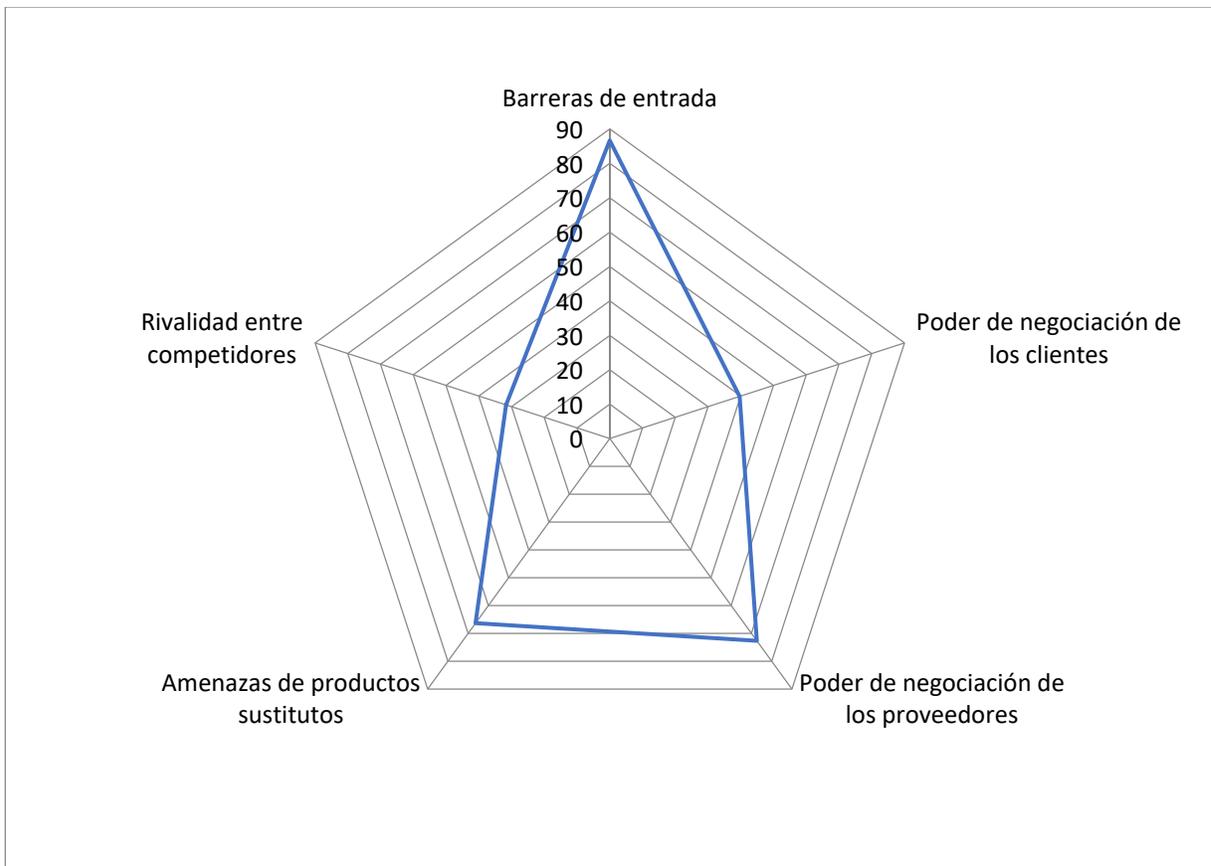


Ilustración 1 Diamante de M. Porter de la industria local.

Teniendo en cuenta la configuración del diagrama, podríamos concluir que el principal factor de riesgo, o no atractivo de la industria, es la variada presencia de productos (servicios) sustitutos, y que esto acontece especialmente a la amplia existencia de servicios similares presentes en otros sectores del mercado en el cual desarrolla actividades la organización, tales como los ofertados por las unidades de emprendimiento de las universidades e instituciones de educación superior con presencia en la región, las cámaras de comercio y las alcaldías municipales. Cabe aclarar que estos sustitutos, no gozan de una especialización tan clara como el de los ofertados por la corporación (de base tecnológica), y que adicionalmente a ello, los actuales sustitutos no son de fácil acceso y de presencia continua para el común de los

potenciales clientes; del mismo modo, la configuración de la gráfica muestra un fuerte poder de negociación por parte de los proveedores de la industria, específicamente de las instituciones de educación superior y las entidades territoriales, que en el caso particular de la organización en cuestión, los primeros son los proveedores que suministran la mayoría de los emprendedores que inician los procesos de startup con la corporación, y los segundos son los mayores abastecedores de recursos financieros. Con este primer conjunto de actores, acontece que por las características regionales de desarrollo y la limitada oferta en educación superior que existe en la región, su oferta de insumos (emprendedores) es muy limitada, lo que fácilmente se evidencia con el bajo nivel de concesión que estos presentan para el desarrollo de proyectos y programas conjuntos. Por otro lado, con los segundos se presenta una muy importante conjugación de voluntades, pues con estas es necesario e indispensable realizar acoples a los intereses políticos y a los planes de desarrollo territoriales que estos presenten a los periodos de sus mandatos en beneficio de la comunidad regional.

Por otra parte, es importante resaltar que las barreras de entrada a la industria son altas, al menos desde la perspectiva de la industria local, lo que conduce a que el riesgo de nuevos entrante en la industria sea bajo, ello debido principalmente al alto nivel de recursos financieros requeridos para consolidar una incubadora de empresas, indiferentemente del sector a que estas apunten, puesto que se requiere de una gran inversión en equipos tecnológicos, talento humano especializado para el asesoramiento y comercialización de los productos, amplios recursos financieros destinados al apoyo de los emprendimientos y al desarrollo investigativo, pues estos son indispensables para la captación y potencialización de clientes y de emprendimientos escalables a cualquier mercado. En cuanto al poder de negociación de los clientes, podríamos

concluir que estos presentan un medio-bajo poder de negociación frente a la oferta de la industria en la cual trabaja la corporación, y que esto es debido principalmente a las marcadas diferencias y especializaciones que presentan los servicios que oferta CreaTIC, a los bajos volúmenes de comprar que exhiben los consumidores de la industria, y al arduo trabajo que ha realizado la organización por marcar diferencias en su portafolio de servicios, frente a los competidores.

Finalmente, respecto a la rivalidad entre competidores y entendiendo esta como la capacidad que tienen los mismos para aumentar en número, equipararse en tamaño y capacidad, se podría concluir que gracias a los objetivos misionales de la Corporación, la existencia e intensidad de otras organizaciones con visión de emprendimiento empresarial en la región, sería considerado como un factor positivo, lo que indicaría específicamente un nivel o poder de negociación bajo, es decir un atractivo de la industria, dado que el territorio (región), contaría con un actor más que contribuya con la potencialización del sector TIC para el departamento y la región, potenciando el cluster en desarrollo y logrando, de una u otra forma la generación de un cultural emprendedora, en donde prime el beneficio de la comunidad, con desarrollo y crecimiento económico para esta.

6.3. Análisis DOFA.

A continuación se presenta la matriz de análisis DOFA, la cual fue desarrollada en conjunto con las directivas de la organización (Corporación CreaTIC), y con los miembros del equipo de trabajo que componen la unidad estratégica. En esta matriz, se buscó realiza un diagnostico interno real y concienzudo del ente (UEN), el cual permitiese conocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, al tener en cuenta los estudios contextuales realizados con

anterioridad y las perspectivas que los integrantes y directivos tuviesen de la misma, para de este modo lograr comprender, con mayor claridad la situación actual de la unidad, brindando así una visión global del negocio y una base de certeza para la toma de decisiones estratégicas y el diseño de objetivos que permitan un crecimiento de la UEN en el mediano y largo plazo. A continuación se presenta entonces el desarrollo de la matriz DOFA realizado a la unidad de Negocios Estratégicos y de Marketing de la Corporación CreaTIC, la cual se configuro por medio de sesiones dirigidas con los miembros de la unidad y directivos de la Corporación.

Tabla 6 Matriz de análisis DOFA de la unidad

PERSPECTIVAS INTERNAS.	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
	<p>F1. Amplio capital relacional existente dentro de la UEN NEM.</p> <p>F2. Alto nivel de compromiso de los colaboradores, lo que permite una ágil capacidad de respuesta ante tareas establecidas y no previstas.</p> <p>F3. Positivo clima de trabajo que favorece la coordinación e integración de los colaboradores.</p> <p>F4. Portafolio de productos y servicios consolidado.</p>	<p>D1. No se respeta la planificación del trabajo estructurado previamente.</p> <p>D2. Procesos y procedimientos parcialmente estructurados, lo que dificulta la apropiación de los mismos y la claridad en los roles de trabajo.</p> <p>D3. Inexistencia de un direccionamiento estratégicos y una estructura organizacional que oriente el actuar de la unidad.</p> <p>D4. Bajo nivel de experiencia y capacidad de ventas.</p>

PERSPECTIVAS EXTERNAS.	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
	<p>O1. El sector presenta favorables indicadores de crecimiento tanto en el mercado local como en el nacional y extranjero, esto acompañado de excelentes perspectivas externas frente a la inversión en el sector.</p> <p>O2. Aumento en la base de clientes potenciales.</p> <p>O3. Productos TIC, presentan grandes niveles de demanda y generación de valor agregado, transversal a otros sectores de la economía.</p> <p>O4. Gobierno nacional destina fondos a programas y proyectos TIC, que contribuyan con el desarrollo económico, social y político del país.</p> <p>O5. Disposición general para la estructuración de alianzas estratégicas con entidades de orden público y privado en los diferentes sectores.</p>	<p>A1. El mercado laboral y los proveedores de conocimiento (instituciones de educación superior), no suministran el suficiente capital humano requerido por el sector, lo que presentará dificultades en el largo plazo para el continuo crecimiento de la industria.</p> <p>A2. Existen dificultades para la apropiación tecnológica de productos y servicios en algunos sectores de la economía nacional.</p>

Fuente: realización propia

A partir del desarrollo de este análisis DOFA realizado, se podrá entonces construir una propuesta de direccionamiento estratégico apropiada para la UEN de Negocios y Marketing de la Corporación Cluster CreaTIC, que permita estudiar y ejecutar las diferentes propuestas y/o combinaciones estratégicas de actividades a desarrollar, esto gracias al estudio contextual

realizado con la ayuda de las herramientas anteriores, y que de acuerdo a esta realidad, la unidad estratégica se permitan proponer una plataforma de dirección acorde a las capacidades internas y a las características mostradas por el medio, propendiendo con ello y desde su enfoque de innovación abierta, crear e impulsar un ecosistema de innovación y emprendimiento fundamentado en productos y servicios de base tecnológica y de visión global.

CAPITULO VII.

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico tal como lo refiere Beltrán Rodríguez (2006) en su metodología para el rediseño de procesos es “el conjunto de acción que orientan a una organización hacia el futuro y hacia el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo”. Dicha definición, los estudios contextuales realizados anteriormente, la perspectiva de innovación abierta que debe presentar el proyecto y la identificación de capacidades internas del ente, sirvieron como insumos principales para abordar la construcción del presente direccionamiento estratégico, el cual se consolidó mediante sesiones de trabajo conjunto, entre la dirección de la unidad estratégica, directivos de la corporación y el presente pasante profesional, que permitieron estructurar el siguiente mapa de navegación para las actividades de la unidad.

7.1. Misión de la UEN de negocios estratégicos y marketing.

Somos la unidad estratégica del Cluster CreaTIC dedicada a la consolidación de un ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica para el Cauca, ello por medio de la creación, fomento y fortalecimiento de espacios comerciales y de relacionamiento entre los diferentes actores estratégicos de interés regional, nacional e internacional.

7.2. Visión de la UEN de negocios estratégicos y marketing.

Para el año 2023 nos habremos convertido en el mejor aliado de nuestros clientes y de las organizaciones que hacen parte del ecosistema regional TIC, al proveerles un amplio portafolio

de servicios integrales e innovadores que les permitan ser altamente competitivos en los mercados globales.

7.3. Valores de la UEN de la NEM.

A continuación se indican los valores fundamentales de la UEN NEM de la Corporación Cluster CreaTIC, los cuales son emanados gracias a las propiedades competitivas de la organización, las condiciones actuales de su entorno, de su competencia y de las expectativas de sus clientes; al mismo tiempo, estos permiten tener claridad respecto aquellas características sobre las cuales la unidad desea ser reconocida y aceptada públicamente como organización que es y hace esfuerzos por consolidar un ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica en el Cauca por medio de la creación y fortalecimiento de espacios comerciales y de relacionamiento entre los diferentes actores estratégicos de la región, de una forma innovadora y diferenciada. Los siguientes son los valores organizacionales que la dirección y su equipo de colaboradores redactó para su unidad estratégica, esto se llevó a cabo a través de sesiones colectivas dirigidas a alcanzar dicho objetivo:

- **Innovación:** promovemos la innovación como condición indispensable de trabajo conjunto y herramienta co-evolutiva que certifique el éxito de nuestras acciones y facilite el acceso a mercados masivos.
- **Confianza:** creemos en las capacidades y en las relaciones interdependientes que la confianza genera entre nuestros colaboradores, clientes y aliados, aspecto que nos asegura el adecuado actuar de las acciones para el alcance de objetivos conjuntos.

- Sinergia: aunamos esfuerzos para alcanzar resultados superiores en objetivos ambiciosos, labor que solo se logra con la conjugación perfecta entre actores con objetivos conjuntos que propenden por el trabajo en equipo.
- Calidad: cumplimos a cabalidad con los compromisos pactados con nuestros colaboradores, clientes y aliados, garantizando su satisfacción mediante el intercambio continuo de información, la óptima utilización de los recursos, la atención personalizada y el mejoramiento permanente de los servicios.

7.4. Política de calidad.

Somos un equipo de colaboradores cuyas acciones diarias están encaminadas a la consolidación de un ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica para el departamento del Cauca, esto por medio de la creación, fomento y fortalecimiento de espacios comerciales y de relacionamiento para nuestros cliente, aliados y demás actores estratégicos de la región y el país, a los cuales apoyamos y acompañamos en su crecimiento organizacional y competitivo en las plazas nacionales y con miras a mercados globales; para ello, contamos con un equipo humano que labora incansablemente con la convicción y el compromiso de brindar un servicio de calidad y altos estándares de innovación, que causan la permanente generación de credibilidad en nuestras labores, la cual muestran nuestros clientes y aliados al depositar continuamente su confianza en los servicios que prestamos.

7.5. Objetivos estratégicos.

- **Establecer alianzas estratégicas** con partners nacionales e internacionales que permitan a la Corporación CreaTIC y a los actores que intervienen junto a ella en el ecosistema regional de emprendimiento e innovación incrementar su nivel de competitividad y escalabilidad a mercados globales.
- **Posicionar a la marca Cluster CreaTIC** en el imaginario de los emprendedores y empresarios de la región, buscando diferenciarla en la mente de nuestros potenciales clientes, quienes la visualicen como empresa creadora de empresas y de soluciones innovadoras para los mercados globales.
- **Impulsar la autosostenibilidad financiera de la Corporación Cluster CreaTIC** mediante la venta de productos y servicios ajustados a las necesidades y problemáticas sociales y empresariales de la región, con el fin de generar utilidades que garanticen su eficacia financiera y generen valor para los clientes.

7.6. Diseño de los OKR de la unidad.

Los OKR son un método de control y seguimiento frente a los objetivos planteados para una organización y permiten tener mayor claridad y efectividad a la hora de ejecutar estrategias y actividades encaminadas al alcance de objetivos puntuales; como una de sus características principales esta su marcada tendencia hacia los “no managers”, es decir, a la evasión directa de una supervisión, pues esta metodología busca que los individuos pertenecientes a una organización se auto supervisen y gestionen unos a otros, bajo la premisa de hacer públicos los objetivos y los avances en la consecución de los mismos, que cada colaborador tiene en determinados periodos de tiempo. Algunas de las variadas ventajas de la utilización de esta herramienta como método de control y seguimiento es un incremento notorio de la colectividad y

la productividad de los colaboradores, ya que son objetivos (los OKR) interrelacionados, que alcanzados colectiva o individualmente, contribuyen al logro de las metas globales de la organización.

Para el diseño de los OKR de la unidad de negocios estratégicos y marketing de la Corporación CreaTIC, se tomaron como principales insumos las instrucciones emanadas por la junta directiva de la Corporación y el direccionamiento estratégico desarrollado en el presente proyecto, dado que estos permitirán contar con una mayor perspectiva de largo plazo, que proporciona un punto de partida y un mapa de navegación para los objetivos y estrategias que se planteen bajo la implementación de la herramienta.

Tabla 7. Propuesta de OKR para la UEN

UNIDAD DE NEGOCIOS ESTRATÉGICAS Y MARKETING OBJECTIVE AND KEY RESULTS (OKR) DEL PERIODO 2017.									
Colaborador Responsable	Colaboradores que asisten	"To Do" realizados	Progreso del key result	Objective fulfillment	Trimestre de ejecución	Otras unidades relacionadas	Entregable		
Team Objective One: Lograr una empresa a CreatiC con ventas anuales superiores a 600 millones de pesos, lo anterior con miras a ingresar al programa Microsoft Venture.									
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1	Unidad de Startup creation	Documento diagnóstico de gestión empresas CreatiC y su priorización.		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%	0%	Q1	Unidad de Startup creation	Documento plan de visibilización y comercialización para las empresas CreatiC priorizadas		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1-Q2	CEO - Unidad de Startup Creation - vigías	Listado de participación y asistencia a sesiones de capacitación, actos, plan de desarrollo		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos - Comunicaciones		0%		Q2-Q4	Unidad de Startup creation	Informe de resultados de cada espacio de visibilización y comercialización realizado		
Team Objective Two: realizar al menos 4 alianzas (mínimo una de orden internacional) con partners nacionales e internacionales para el despliegue de proyectos de formación, emprendimiento, desarrollo técnico y/o comercial, entre aliados o hacia terceros.									
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Trimestre de ejecución	Otras unidades relacionadas	Entregable		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1	CEO - Unidad de Startup Creation - vigías	Documento estudio de objetivos para la estructuración de alianzas estratégicas de CreatiC		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1	CEO - Unidad de Startup Creation - vigías	Documento inteligencia de mercados para la identificación de aliados (partner) estratégicos de orden nacional e internacional.		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%	0%	Q2-Q3	CEO - Unidad de Startup Creation - vigías	Al menos 10 propuestas elaboradas y presentadas a igual número de potenciales partners estratégicos nacionales e internacionales.		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q2-Q4	Aquella relacionada con el proceso convenido	Al menos 4 convenios de cooperación conjunta, aprobados, firmados y en marcha entre la Corporación CreatiC y aliados estratégicos.		
Team Objective Three: posicionar a CreatiC como la mejor empresa de base tecnológica del departamento del Cauca y como empresa creadora de empresas.									
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Trimestre de ejecución	Otras unidades relacionadas	Entregable		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1	CEO - Unidad de Startup Creation	Documentos portafolios de servicios (uno de la Corporación CreatiC y otro de las empresas que pertenecen al Cluster).		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1-Q4	-	Ejecución servicios vendidos desde la unidad.		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%	0%	Q2-Q4	CEO - Unidad de Startup creation	Informe de resultados de cada espacio de visibilización y comercialización realizado, memoria fotográfica y de video.		
Lider de Unidad	Comunicaciones		0%		Q1-Q4	Unidad de Startup creation	Publicaciones realizadas (corres, pantallazos, clichs).		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1-Q4	Vigías - Unidad de Startup	Informes de participación, estos deben contener material fotográfico, y evidencias		
Lider de Unidad	Gestiones de negocios estratégicos		0%		Q1-Q4	CEO - PMO	Aprobación proyecto TIC financiado con fondos del SGR, desembolso		
TOTAL FULFILLMENT ACROSS OBJECTIVES				0%					

CAPITULO VIII.

8. DISEÑO ORGANIZACIONAL.

En el presente capítulo se identificó y desarrolló un diseño organizacional, acorde al conjunto de funciones que demandan la estrategia y el entorno de la organización (unidad de Negocios y Marketing de la Corporación Cluster CreaTIC), ya que se considera a este planteamiento, como un instrumento empresarial clave, para alcanzar la eficiencia e innovación en forma simultánea.

Por otra parte, es importante recalcar, y dado a la temática del capítulo, la constante labor que desarrollar la Corporación CreaTIC por consolidar un ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica en el departamento del Cauca y la región, y para ello, esta organización desde su ápice estratégico es consciente de que la calidad es la base fundamental para el alcance de sus objetivos, por tal motivo ha concebido un diseño organizacional para su estructura y sus unidades, discriminado en procesos, el cual se encuentra certificado bajo el Sistema de Gestión de Calidad en la Norma ISO 9001:2008, y que por instrucciones de la dirección de la Corporación y la unidad estratégica para la cual se desarrolla el presente proyecto de intervención profesional, debe ser el acogido por el actual trabajo de intervención, en cuanto al diseño organizacional de la UEN NEM, como alternativa y propuesta de solución que derive en mayor eficiencia, coordinación y productividad en las laboras que el grupo de colaboradores de esta unidad desarrollan.

Tal situación, llevó al pasante y a la dirección de la unidad NEM, a plantearse el interrogante, sobre cómo lograr el diseño organizativo alineado a los procesos de la Corporación, consiguiendo de esta manera que la UEN alcance coherencia para lograr sus metas propuestas y

aportar en el alcance de los objetivos institucionales. En este sentido y teniendo en cuenta el mapa de procesos de la organización el cual se basa en la gestión de los mismos, se logró identificar el proceso que estructura las actividades y procedimientos de la unidad, y al tiempo la clasificación del mismo dentro de los procesos que desarrolla la organización. Dicha actividad puede ser vista en la tabla de inventario de procesos que se encuentra a continuación:

Tabla 8 Inventario de procesos de la Corporación.

Inventario de procesos Corporación Cluster CreaTIC.	
Procesos Estratégicos.	Gestión Estratégica.
	Gestión de Marketing y Comunicaciones.
	Gestión de Proyectos.
Procesos Misionales.	Creación de Startup.
	Centro de desarrollo tecnológico (CDT).
	Negocios Estratégicos y Marketing (NEM).
Procesos de Apoyo.	Gestión Administrativa y Financiera.
	Gestión de Infraestructura y Tecnología.
	Gestión del Talento Humano.
	Gestión de la Calidad.
	Gestión Jurídica.

Fuente: realización propia

Posteriormente y por instrucciones de la dirección de la unidad y de la corporación, se construyó un paralelo comparativo entre la gestión tradicional por procesos y la gestión estratégica de los mismos, esto con el objetivo de dar claridad en el proyecto respecto a las características necesarias que se consideraron debían estar presentes dentro de la construcción del diseño organizacional de la UEN desde una gestión de procesos acorde al dinamismo de los nuevos mercados, y centrándose siempre en aquellos componentes claves de éxito para la gestión de la unidad.

Tabla 9. Paralelo entre la gestión de procesos y su gestión estratégica

Gestión tradicional de procesos	Gestión estratégica de los procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en los procesos operativos o administrativos de los cuales depende una unidad funcional. • Responsabilidades compartidas por entre varias personas, prevaleciendo la organización vertical. • Se evalúa la eficacia de los procesos. • Se presentan mejoras graduales y ocasionales de los procesos, de carácter reactivo. • Aprendizaje esporádico sobre el propio negocio y el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrada en los procesos críticos para el éxito del negocio, con independencia de las unidades funcionales implicadas. • Responsabilidad única, conviviendo la organización vertical con la horizontal. • Los procesos se mantienen bajo control. • Mejora gradual y radical, de carácter pro activo • Benchmarking sistemático dentro y fuera del negocio y el sector.

Fuente: realización propia.

Teniendo claridad sobre estas propiedades y el tipo de proceso que se ejecuta por la unidad, se procedió a construir el proceso que desarrollará el equipo de colaboradores de la UEN de negocios estratégicos y marketing, como instrumento de diseño organizacional que permita coordinar, ejecutar, asignar responsabilidades y alcanzar objetivos con los mayores indicadores de eficiencia, productividad e innovación posible. Por tanto en la siguiente página, se podrá observar la caracterización del proceso de la unidad de negocios estratégicos y marketing, como herramienta de diseño organizativo de la misma.

Para complementar este capítulo de diseño organizacional, se considera importante acuñar y aproximar a la unidad de negocios estratégicos y marketing, al concepto de organización orientada hacia un modelo de estructura orgánica, dado que esta se acopla con mayor efectividad al dinamismo de la industria, el sector y la actualidad de los mercados en los cuales se desenvuelve la unidad NEM. Adicional a ello, la gran mayoría de observaciones realizadas por el pasante, en el transcurso del presente proceso de intervención, dan muestra de la aproximación que esta unidad tiene, respecto a sus características, a una estructura orgánica, dado que dicha UEN presenta grandes muestras de flexibilidad y adaptabilidad en su estructura, para el desarrollo de proyectos específicos, despliega equipos multidisciplinarios, que presentan una coordinación por medio de la adaptación mutua ; aunque muchos de miembros exhiben un alto nivel de especialización, sus actividades no se encuentran estandarizadas y pueden variar estas según las necesidades de los proyectos, se cuenta con la autoridad para la toma de decisiones, aunque las responsabilidades de roles se encuentran ampliamente definidas, sus reglas formales son mínimas y existe poca supervisión directa. Este tipo de estructura, promueve su eficiencia y mejora la satisfacción de y reconocimiento de los colaboradores.

CAPITULO IIX.

9. PERFILES PROFESIONALES.

Con la finalidad de realizar un mayor aporte a la estructuración organizacional de la unidad de Negocios Estratégicos y Marketing de la Corporación Cluster CreaTIC, se expone en este capítulo el desarrollo de los perfiles profesionales requeridos para los contratistas que componen el equipo de trabajo de la UEN NEM, en los cuales, se considera se clarifican las competencias necesarias para desarrollar cada uno de los roles, y al mismo tiempo, se enmarcan estos dentro del mapa de procesos de la organización que se muestran en la siguiente ilustración:

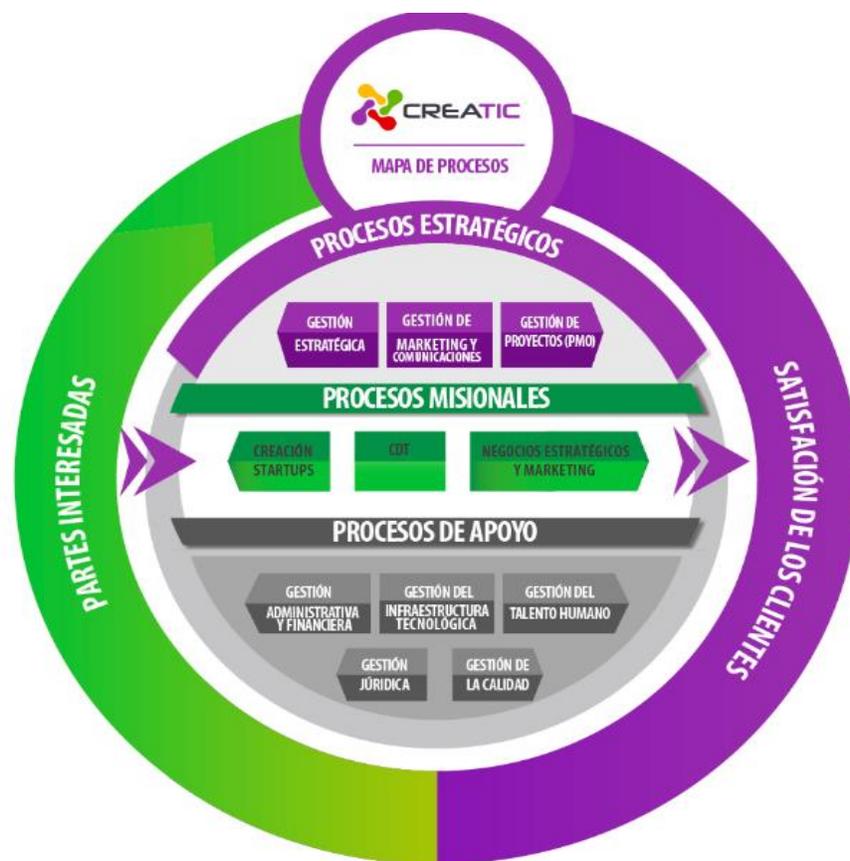


Ilustración 3 Mapa de Procesos Corporación CreaTIC.

Teniendo en cuenta esta configuración, y que las actividades de la unidad están designadas dentro del marco de los procesos misionales de la Corporación CreaTIC, se expone entonces la metodología utilizada para ejecutar el diseño los perfiles profesionales de los contratistas de la unidad, procedimiento de tipo descriptivo, que fue desarrollado mediante reuniones y entrevistas dirigidas a cada uno de los miembros que componen el equipo de colaboradores, y acompañadas por la dirección de la unidad y encargados de los procesos de gestión de la calidad de la Corporación Cluster CreaTIC.

En este proceso se recopiló información orientada a analizar y describir las actividades que cada uno de los contratistas debe desempeñar, la formación requerida (formación básica – específica, idiomas, experiencia) para cumplir efectivamente con estas y las competencias (conocimientos específicos, capacidades, aptitudes y habilidades de cada colaborador) necesarias para alcanzar con éxito los objetivos planteados para cada rol. Cabe aclarar que este proceso de definición de perfiles profesionales, es el usado actualmente por la Corporación CreaTIC para definir los roles de los contratistas de todas sus otras unidades y que teniendo en cuenta sus políticas de calidad y en concordancia con los procesos de certificación actualmente emanados por la organización Boreau Veritas, es la metodología a la cual debe regirse el diseño y estructuración de los perfil profesionales requeridos para todos y cada uno de los miembros de la organización. Por tanto, a continuación se presenta entonces los diseños de los perfiles profesionales estructurados para cada uno de los roles de los colaboradores, que trabajan con la unidad de negocios estratégicos y marketing de la Corporación Cluster CreaTIC.

9.1. Perfil contratista líder de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones.

Identificación del Rol.	
Rol	Contratista líder de Negocios Estratégicos, Marketing y Comunicaciones.
Supervisor	Director Ejecutivo
Proceso al cual pertenece el cargo	Gestión de Negocios Estratégicos, Marketing y Comunicaciones

Objetivos del Rol (descripción del propósito del rol de una manera concreta).
Estructurar y fortalecer las relaciones interinstitucionales de la Corporación Cluster CreaTIC como estrategia de apoyo comercial a los emprendimientos y empresas aceleradas, lo anterior con organizaciones nacionales e internacionales que permitan el fortalecimiento comercial, técnico, de formación y emprendimiento de los actores del ecosistema empresarial de emprendimiento para el Cauca y la región, coordinando para ello estrategias de comunicación y mercadotecnia que fortalezcan y posicionen a la Corporación, a los emprendimientos y a las empresas que pertenecen al cluster.

Persona que lo reemplaza en ausencia ocasional.
- Contratista Gestor de Negocios Estratégicos y Marketing.

Indicar los colaboradores - contratistas bajo su supervisión.
- Colaboradores – contratistas de gestión de negocios estratégicos y marketing. - Colaboradores – contratistas de comunicaciones. - Colaboradores – contratistas de diseño gráfico.

Actividades
1. Asesorar empresas y emprendimientos acelerados que pertenezcan al cluster en el acceso a programas de fortalecimiento e inversión a nivel nacional y/o internacional. 2. Desplegar alianzas con partners internacionales para el desarrollo de temas conjuntos de

formación, emprendimiento, desarrollo tecnológico y/o técnico en beneficio de los actores del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación para el Cauca y la región.

3. Desplegar estrategias regionales de visibilización de los logros de los actores del cluster en materia de: número de empleos generados, facturación, formación, municipios atendidos, gestión de recursos, entre otros.
4. Implementar campañas internas y externas de comunicación y mercadeo que busquen alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
5. Supervisar el desarrollo y/o aplicación de los diferentes medios publicitarios.
6. Elaborar y desarrollar planes y estrategias de mercadotecnia que abarquen los aspectos de la red de emprendimientos.
7. Asistir a los líderes de las diferentes unidades que componen la Corporación CreaTIC en el plan de comunicación interna y externa, el manejo de publicaciones e imagen corporativa.
8. Generar estrategias de marketing que promuevan los productos de las startups, y que les permitan a estas fortalecerse en el mercado nacional, con miras en el ingreso a plazas globales.
9. Coordinar junto con otros colaboradores de la corporación, emprendimientos y acciones que ayuden a detectar y satisfacer las necesidades en redes comerciales y de comunicación.
10. Mantener relaciones de intercambio y cooperación con los responsables de medios de comunicación masiva, nacionales e internacionales.
11. Presentar oportunamente informes detallados de actividades desarrolladas con sus debidos soportes.
12. Cumplir con los lineamientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidades

1. Actuar de forma coherente con la misión, visión, política de calidad y valores corporativos de la Corporación Cluster CreaTIC.
2. Velar de manera ética por el cumplimiento de las estrategias de negocios, comunicación y mercadotecnia que fortalezcan y posicionen a la Corporación y a los demás actores del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación tanto a nivel Nacional e Internacional.

3. Proteger la información confidencial de la Corporación CreaTIC en los medios de comunicación

Autoridad: el nivel de autoridad está definido mediante las directrices impartidas por la Dirección y por los lineamientos establecidos en los procedimientos; no obstante, es importante precisar algunas situaciones relacionadas a su rol.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Manejo de recursos.	- No aplica
Supervisión de personal.	- Seis Personas: dos contratistas gestores de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones, dos contratistas de comunicación y dos contratistas diseño gráfico.
Administración de información de la Organización.	<p>- La información No pública acerca de la Corporación Cluster Creativ, y sus socios debe mantenerse protegida contra el acceso no autorizado.</p> <p>- Los colaboradores bajo su supervisión no podrán revelar ni utilizar información No pública acerca de la Corporación Cluster Creativ y sus socios.</p>

Competencias.		
EDUCACIÓN	X	TÍTULO O AÑOS
No requiere educación formal		
Primaria		
Bachiller		
Técnica		
Tecnológica		
Superior o universitaria	X	Profesional en carreras de las ciencias sociales, económicas y administrativas.
Postgrado		
Maestría o magíster		
Doctorado		

Formación/entrenamiento	
Cursos y conocimientos específicos requeridos, indique cuales:	-No aplica
Entrenamiento teórico	-Manuales, procedimientos, instructivos y formatos relacionados con el rol
Entrenamiento práctico	-El entrenamiento o capacitación la realiza el supervisor o la persona designada por el Director Ejecutivo, quien apoya en la parte práctica, el desarrollo de las actividades, finalizando el proceso la persona que realiza el entrenamiento debe emitir un concepto evaluativo por escrito en el que se aclare la aptitud del colaborador para desempeñar el rol. El entrenamiento será efectuado durante el período exigido por la ley.

Habilidades			
Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Actitud verbal (relaciones interpersonales)			X
Actitud social (relaciones interpersonales)			X
Capacidad para trabajar bajo presión			X
Recursividad			X
Iniciativa			X
Liderazgo			X
Trabajo en equipo			X
Aprendizaje Rápido			X
Orden y organización			X
Pro actividad			X

Experiencia		
TIEMPO	X	ÁREA DE DESEMPEÑO
De cero a seis meses		

De seis meses a un año		
De uno a tres años		
Tres a cinco años	X	En roles relacionados con la dirección, las relaciones públicas, comunicación y marketing corporativo.
Cinco a diez años		
Más de diez años		

Nota aclaratoria: Dado el caso en que un aspirante al rol, no cumpla con alguno de los requisitos de competencia requeridos, es responsabilidad del Director ejecutivo, ingresar a la persona a la organización, siempre y cuando esta desarrolle un entrenamiento supervisado durante el periodo de prueba exigido por la ley, y finalizando este, el supervisor debe emitir un concepto evaluativo por escrito en el que se aclare la aptitud del colaborador para desempeñar el rol posterior a entrenamiento llevado a cabo para la mejora de su perfil. La presente nota aclaratoria rige para el diseño de todos los perfiles de los colaboradores-contratistas de la unidad estratégica.

9.2. Perfil contratista gestor de negocios estratégicos y marketing.

Identificación del rol.	
Rol	Contratista Gestor de Negocios Estratégicos y Marketing.
Supervisor	Contratista líder de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones.
Proceso al cual pertenece el cargo	Gestión de negocios estratégicos y marketing.

Objetivos del rol (descripción del propósito del rol de una manera concreta).

Desarrollar el plan de acompañamiento y fortalecimiento de la red regional de emprendimiento del Cauca para la Corporación Cluster CreaTIC, como ente articulador del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica para el departamento y la región, como también la prestación de asesorías en el desarrollo de procesos de inteligencia competitiva orientada al sector empresarial TIC del departamento del Cauca.

Persona que lo reemplaza en ausencia ocasional.

-Contratista de comunicaciones.

Indicar los colaboradores - contratistas bajo su supervisión.

- Ninguno.

Actividades

1. Desarrollar actividades en eventos de soporte comercial a las empresas y emprendimientos del Cluster CreaTIC.
2. Caracterizar fuentes de financiación para proyectos de formación, innovación y desarrollo tecnológico.
3. Estructurar y desarrollar el plan de mercadeo para las estrategias de formación, innovación y tecnología.
4. Gestionar los clientes y el portafolio de productos de formación, innovación e I+D+i para la Corporación Cluster CreaTIC.
5. Prestar asesoría en el desarrollo de procesos de inteligencia competitiva orientada al sector empresarial TIC del departamento y la región.
6. Aportar en la estructuración del plan de acción (del periodo) de la red regional de emprendimiento del departamento, en conjunto con los demás actores que la conforman.
7. Apoyar la ejecución del plan de acción (del periodo) de la red regional de emprendimiento del departamento, con miras a la mejora de las perspectivas económicas y sociales de la región.
8. Potencializar el uso, conocimiento y visibilización de las plataformas (por ejemplo el portal cauca emprende), por parte de la red regional de emprendimiento y los actores pertenecientes al ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica del

departamento y la región.

9. Ejecutar actividades piloto con los emprendimientos CreaTIC a partir de las líneas priorizadas por la red regional de emprendimiento y los actores del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica para el departamento y la región.

10. Presentar oportunamente informes detallados de actividades desarrolladas con sus debidos soportes.

11. Cumplir con los lineamientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidades.

1. Actuar de forma coherente con la misión, visión, política de calidad y los valores corporativos de la Corporación Cluster CreaTIC.

2. Velar de manera ética por el cumplimiento de las estrategias de negocios, comunicación y mercadotecnia que fortalezcan y posicionen a la Corporación y a los demás actores del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación tanto a nivel Nacional como Internacional.

3. Proteger la información confidencial de la Corporación CreaTIC en los medios de comunicación

Autoridad: el nivel de autoridad está definido mediante las directrices impartidas por la dirección y por los lineamientos establecidos en los procedimientos; no obstante, es importante precisar algunas situaciones relacionadas a su rol.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Manejo de recursos.	-No aplica
Supervisión de personal.	-Ninguna. Aunque cabe aclarar, que en caso de que la unidad estratégica cuente con pasantes profesionales, estos estarán bajo la supervisión y acompañamiento del gestor de negocios estratégicos y marketing, más su supervisor formal será el líder de la unidad.

Administración de información de la Organización.	<p>-La información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC, y sus socios debe mantenerse protegida contra el acceso no autorizado.</p> <p>-Los colaboradores bajo su supervisión no podrán revelar ni utilizar información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC y sus socios.</p>
---	--

Competencias.		
EDUCACIÓN	X	TÍTULO O AÑOS
No requiere educación formal		
Primaria		
Bachiller		
Técnica		
Tecnológica		
Superior o universitaria	X	Profesional en carreras de las ciencias sociales, económicas y administrativas.
Postgrado		
Maestría o magíster		
Doctorado		

Formación/entrenamiento	
Cursos y conocimientos específicos requeridos, indique cuales:	-No aplica
Entrenamiento teórico	-Manuales, procedimientos, instructivos y formatos relacionados con el rol
Entrenamiento práctico	-El entrenamiento o capacitación la realiza el supervisor o la persona designada por el Director Ejecutivo, quien apoya en la parte práctica, el desarrollo de las actividades, finalizando el proceso la

	<p>persona que realiza el entrenamiento debe emitir un concepto evaluativo por escrito en el que se aclare la aptitud del colaborador para desempeñar el rol. El entrenamiento será efectuado durante el período exigido por la ley.</p>
--	--

Habilidades			
Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Actitud verbal (relaciones interpersonales)			x
Actitud social (relaciones interpersonales)			x
Capacidad para trabajar bajo presión			x
Recursividad			x
Iniciativa			x
Liderazgo			x
Trabajo en equipo			x
Aprendizaje Rápido			x
Orden y organización			x
Pro actividad			x

Experiencia		
TIEMPO	X	ÁREA DE DESEMPEÑO
De cero a seis meses		
De seis meses a un año	X	En roles relacionados con la venta de servicios, las relaciones públicas, la ejecución de estrategias de marketing, entre otros relacionados.
De uno a tres años		
Tres a cinco años		
Cinco a diez años		
Más de diez años		

9.3. Perfil contratistas de comunicaciones.

Identificación del rol.	
Rol	Contratista para la Comunicación
Supervisor	Contratista líder de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones.
Proceso al cual pertenece el cargo	Gestión de comunicaciones y marketing.
Objetivos del rol (descripción del propósito del rol de una manera concreta).	
Prestar servicios profesionales en la ejecución de estrategias de comunicación y mercadotecnia que permitan fortalecer y posicionar tanto a la Corporación CreaTIC, como a los emprendimientos y empresas priorizadas en los mercados nacionales e internacionales; junto con las demás áreas de trabajo, ejecutar acciones enfocadas a la difusión de información en los medios de comunicación adecuados para de la Corporación CreaTIC, reportes que estén alineados a las necesidades en redes de información, que está presente.	

Persona que lo reemplaza en ausencia ocasional.
-Contratista gestor de negocios estratégicos y marketing.

Indicar los colaboradores - contratistas bajo su supervisión.
- Ninguno.

Actividades.
<ol style="list-style-type: none">1. Diseñar estrategias y campañas de comunicación continuas para los proyectos Corporativos.2. Publicitar en medios de forma continua, los logros de los emprendimientos y empresas articuladas al ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica del departamento del Cauca y la región, al igual que aquellos de las organización articuladas al proyecto Cluster.3. Operar la estrategia de comunicaciones en medios físicos y virtuales para los programas de apoyo a emprendimientos desarrollados en la articulación del ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica del departamento del Cauca y la región.

4. Ejecutar en los medios las estrategias y acciones relacionadas con mercadotecnia y comunicación del portafolio de servicio ofertado por la Corporación CreaTIC para el mercado local, nacional e internacional.
5. Establecer líneas homogéneas de comunicación Corporativa.
6. Generar contenidos para los medios de comunicación externos e internos para los formatos físicos y virtuales.
7. Coordinar la actualización de los medios de comunicación masivos de la Corporación.
8. Desarrollar estrategias de mercadeo que permitan a la Corporación continuar a la vanguardia, respecto al portafolio que esta ofrece.
9. Desarrollar mecanismos que permitan la aplicación de estrategias comunicativas con los demás actores del al ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica del departamento del Cauca y la región.
10. Asistir a la dirección de las unidades en el plan de comunicación interna, manejo de publicaciones e imagen corporativa.
11. Realizar fotografía video de registro.
12. Presentar oportunamente informes detallados de actividades desarrolladas con sus debidos soportes.
13. Cumplir con los lineamientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidades

1. Actuar de forma coherente con la misión, visión, política de calidad y los valores corporativos de la Corporación Cluster CreaTIC.
2. Brindar seguridad en el manejo de la información, divulgación imagen corporativa y publicidad institucional e interinstitucional.
3. Proteger la información confidencial de la Corporación CreaTIC en los medios de comunicación.
4. Diseñar, desarrollar y mantener actualizados los sistemas de información a los públicos clave de la Corporación sobre los servicios y actividades que esta realice, en coordinación con las UEN y los líderes y gestores del portafolio de servicios de esta.

Autoridad: el nivel de autoridad está definido mediante las directrices impartidas por la dirección y por los lineamientos establecidos en los procedimientos; no obstante, es importante precisar algunas situaciones relacionadas a su rol.

NIVEL	DESCRIPCIÓN
Manejo de recursos.	-No aplica.
Supervisión de personal.	-No aplica.
Administración de información de la Organización.	-La información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC, y sus socios debe mantenerse protegida contra el acceso no autorizado. -Los colaboradores bajo su supervisión no podrán revelar ni utilizar información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC y sus socios.

Competencias.		
EDUCACIÓN	X	TÍTULO O AÑOS
No requiere educación formal		
Primaria		
Bachiller		
Técnica		
Tecnológica		
Superior o universitaria	X	Profesional en el área de la Comunicación social y/o Periodismo y/o programas afines en relación con el rol.
Postgrado		
Maestría o magíster		
Doctorado		

Formación/entrenamiento	
Cursos y conocimientos específicos requeridos, indique cuales:	-No aplica.
Entrenamiento teórico.	-Manuales, procedimientos, instructivos y formatos relacionados con el rol.
Entrenamiento práctico.	-El entrenamiento o capacitación la realiza el supervisor o la persona designada por el Director Ejecutivo, quien apoya en la parte práctica, el desarrollo de las actividades, finalizando el proceso la persona que realiza el entrenamiento debe emitir un concepto evaluativo por escrito en el que se aclare la aptitud del colaborador para desempeñar el rol. El entrenamiento será efectuado durante el período exigido por la ley.

Habilidades			
Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Actitud verbal (relaciones interpersonales)			x
Actitud social (relaciones interpersonales)			x
Capacidad para trabajar bajo presión			x
Recursividad			x
Iniciativa			x
Liderazgo			x
Trabajo en equipo			x
Aprendizaje Rápido			x
Orden y organización			x
Pro actividad			x

Experiencia		
TIEMPO	X	ÁREA DE DESEMPEÑO
De cero a seis meses		

De seis meses a un año		
De uno a tres años	X	En roles relacionados con la comunicación social y las relaciones públicas corporativas, manejo de redes sociales.
Tres a cinco años		
Cinco a diez años		
Más de diez años		

9.4. Perfil contratistas diseñador gráfico.

Identificación del rol.	
Rol	Contratista para el diseño gráfico.
Supervisor	Contratista líder de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones.
Proceso al cual pertenece el cargo	Gestión de comunicaciones y marketing.

Objetivos del rol (descripción del propósito del rol de una manera concreta).
Prestar servicios profesionales de diseño gráfico a los procesos de emprendimiento y mercadeo requeridos por los actores pertenecientes al ecosistema empresarial de emprendimiento e innovación de base tecnológica del departamento del Cauca y la región, los cuales muestren la innovación y creatividad de los productos y servicios generados por estos, permitiendo así la atracción de clientes.

Persona que lo reemplaza en ausencia ocasional.
-No aplica.

Indicar los colaboradores - contratistas bajo su supervisión.
- Ninguno.

Actividades.

1. Realizar la maquetación Web y App.
2. Contribuir en el diseño de la imagen Corporativa (aplicación a soportes digitales e impresos).
3. Diseñar de la publicidad para medios virtuales y redes (aplicación a soportes digitales e impresos).
4. Realizar la diagramación de impresos (carteles, pendones, plegables, entre otros).
5. Realizar el diseño de Mailing informativos.
6. realizar el diseño especializado en el portafolio de servicios de empresas priorizadas y para la Corporación CreaTIC en general.
7. Diseño de presentaciones especializadas para Pitch.
8. Contribuir en el diseño de estrategias de mercadotecnia y comunicaciones.
9. Contribuir en el acompañamiento en diseño gráfico y de estrategias de mercadotecnia y comunicaciones a los procesos de las diferentes unidades estratégicas.
10. Apoyar desde el diseño los eventos realizados o de participación de la Corporación CreaTIC y las empresas y/o emprendimientos que pertenecen al cluster.
11. Presentar oportunamente informes detallados de actividades desarrolladas con sus debidos soportes.
12. Cumplir con los lineamientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad.

Responsabilidades

1. Actuar de forma coherente con la misión, visión, política de calidad y los valores corporativos de la Corporación Cluster CreaTIC.
2. Entregar oportunamente los diseños y contribución requeridos.
3. Utilizar adecuadamente los recursos físicos y económicos (equipos técnicos y financieros) de la Corporación.

Autoridad: el nivel de autoridad está definido mediante las directrices impartidas por la dirección y por los lineamientos establecidos en los procedimientos; no obstante, es importante precisar algunas situaciones relacionadas a su rol.

NIVEL**DESCRIPCIÓN**

Manejo de recursos.	-No aplica.
Supervisión de personal.	-No aplica.
Administración de información de la Organización.	-La información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC, y sus socios debe mantenerse protegida contra el acceso no autorizado. -Los colaboradores bajo su supervisión no podrán revelar ni utilizar información No pública acerca de la Corporación Cluster CreaTIC y sus socios.

Competencias.		
EDUCACIÓN	X	TÍTULO O AÑOS
No requiere educación formal		
Primaria		
Bachiller		
Técnica		
Tecnológica		
Superior o universitaria	X	Profesional en el área del diseño gráfico.
Postgrado		
Maestría o magíster		
Doctorado		

Formación/entrenamiento	
Cursos y conocimientos específicos requeridos, indique cuales:	-No aplica.
Entrenamiento teórico.	-Manuales, procedimientos, instructivos y formatos relacionados con el rol.

Entrenamiento práctico.	-El entrenamiento o capacitación la realiza el supervisor o la persona designada por el Director Ejecutivo, quien apoya en la parte práctica, el desarrollo de las actividades, finalizando el proceso la persona que realiza el entrenamiento debe emitir un concepto evaluativo por escrito en el que se aclare la aptitud del colaborador para desempeñar el rol. El entrenamiento será efectuado durante el período exigido por la ley.
-------------------------	---

Habilidades			
Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Actitud verbal (relaciones interpersonales)			x
Actitud social (relaciones interpersonales)		X	
Capacidad para trabajar bajo presión			x
Recursividad			x
Iniciativa			x
Liderazgo		X	
Trabajo en equipo			x
Aprendizaje Rápido			x
Orden y organización			x
Pro actividad			x

Experiencia		
TIEMPO	X	ÁREA DE DESEMPEÑO
De cero a seis meses		
De seis meses a un año		
De uno a tres años	X	En roles relacionados con el diseño de páginas web, diseño publicitario, y de páginas móviles.
Tres a cinco años		
Cinco a diez años		
Más de diez años		

CAPITULO IX.

10. CONCLUSIONES.

- Con la elaboración del análisis interno y externo, se evidencio que la unidad de negocios estratégicos, marketing y comunicaciones, posee fortalezas y debilidades que no se había considerado anteriormente, por ello es importante realizar esta clase de análisis periódicamente con el fin de prevenir riesgos y aprovechar oportunidades que se puedan presentar en la industria y el sector.
- Se construyó y estructuró un direccionamiento estratégico para la unidad de Negocios y Marketing de la Corporación Clúster CreaTIC, con el fin, de proporcionar un mapa de navegación que permita a su dirección y a cada uno de sus colaboradores ejecutar actividades de forma efectiva con el ánimo de alcanzar objetivos organizacionales que contribuyen en el logro de metas institucionales, y en pro, del beneficio de empresarios y emprendedores de la región. Igualmente se considera que su direccionamiento, permite a la organización Clúster CreaTIC, tener mayor claridad frente a la labor que desarrollan dicho conjunto colaboradores y así mismo replantearse los objetivos que posee como organización y para este apéndice de su institución.
- En cuanto al diseño y estructuración organizacional desarrollado, es preciso mencionar que este trabajo fue ejecutado con el ánimo de proveer una herramienta que permitiese a la unidad NEM y a sus colaboradores un mayor nivel de ejecución en cuanto al trabajo planificado, un primer paso hacia la estructuración de procedimiento internos y un instrumento que oriente las actividades de sus miembros, hacia mayores indicadores de eficiencia.

- El diseño de perfiles profesionales para los contratistas que componen la unidad de negocios estratégicos y marketing, es una herramienta que permitirá a la dirección de la UEN ser más precisa a la hora de realizar la vinculación de nuevos miembros a su equipo de trabajo, y del mismo modo reevaluar, el perfil, las capacidades y aptitudes de los miembros que actualmente la componen, siempre con el ánimo de contar con un conjunto de contratista idóneo, capaz y comprometido con los objetivos que la unidad se plantea.

10.1. Recomendaciones.

- Es importante que la unidad estratégica haga énfasis en el mejoramiento de la gestión de su información, el incremento de las capacidades comerciales de sus colaboradores, la captación de capital humano idóneo para su equipo de trabajo y la gestión del servicio, esto con el ánimo de brindar un mayor valor agregado ante la percepción de los clientes de la Corporación CreaTIC y como estrategia para el incremento de las ventas de sus portafolios.
- Es fundamental que la unidad realice periódica y permanente análisis internos y externos, que contribuyan a identificar cambios y desarrollos que se puedan presentar en el mercado, la industria y el sector, contribuyendo de este modo, a que la organización siempre se encuentre preparada para afrontar las oportunidades y/o amenazas que manifiesten los mercados.
- El seguimiento de los Objetivos and key result (OKR), es vital para la unidad de negocios estratégicos y marketing, dado que permitire la alineación de las actividades de los colaboradores y de la unidad con los objetivos generales de la Corporación CreaTIC,

mejorando la eficacia y eficiencia, al orientar los esfuerzos hacia la creación de valor y la mejora en la toma de decisiones.

10.2. Lecciones aprendidas.

- En el desarrollo del presente proyecto de intervención profesional se lograron comprender las dinámicas que implican el ser un colaborador activo de una organización, así mismo se desarrollaron y potencializaron capacidades y aptitudes comerciales que permitirán al presente, ser un profesional idóneo para este tipo de labores.
- Se comprendió la importancia de la estructuración de los procesos de una organización y la forma como estos permiten a una organización configurar de manera organizada las actividades que conlleve al alcance de objetivos institucionales.
- Debido a las características del mercado en el que se desenvuelve la Corporación Clúster CreaTIC y las actividades específicas que ejecuta su unidad de negocios estratégicos y marketing , se consiguió entender de primera mano, las dificultades que presenta la apropiación y venta de este tipo de productos y servicios en un mercado regional en desarrollo.
- Finalmente se lograron apropiarse y entender metodologías de emprendimiento empresarial que contribuirán de manera eficiente en los futuros proyectos personales que el presente pasante pueda ejecutar en su futuro profesional.

11. ANEXOS DEL PROYECTO.

11.1. Análisis PEST del proyecto.

A continuación se presentan el consolidado de los factores PEST que se analizaron y tuvieron en cuenta, para el desarrollo del presente proyecto de pasantía profesional. Estos fueron desarrollados y estudiados en compañía de la dirección de la unidad objeto de estudio, y como evidencia de esto se presentaran en esta misma sección los listados/actas de participación en la reuniones dirigidas al desarrollo del mismo.

11.1.1. Factores Políticos – legales.

A continuación se evaluara el impacto que los factores políticos y cambios legislativos pueden ocasionar al sector en el que se desarrolla la Corporación Cluster CreaTIC y por ende su unidad de negocios estratégicos y marketing:

Es importante dar seguimiento al sistema de gobierno colombiano y la forma en como este tienen una afectación o no en el desarrollo del ejercicio del modelo de negocio de la organización, por ello se tomara como referencia los aporte de la misión permanente de Colombia ante las Naciones Unidas (2015), quienes conciertan que:

El sistema de gobierno colombiano responde a una democracia representativa, con una separación de poderes. Los dignatarios superiores son elegidos por votación popular para periodos de diferente duración de acuerdo con lo determinado por la ley nacional. La soberanía reside en el pueblo. La administración del poder público está dividida en tres ramas:

el poder legislativo reside en el congreso nacional, de sistema bicameral compuesto por una cámara de representantes con 166 miembros y un senado de la república conformado por 102 senadores, elegidos todos por sufragio directo de todos los colombianos para un periodo de cuatro años, con posibilidad de reelección. El poder judicial, constituido por los jueces de la república, la fiscalía general y los jueces de paz, siendo la corte suprema de justicia, la cabeza del aparato judicial, cuyos magistrados son elegidos por cooptación de los demás miembros del tribunal, para períodos de ocho años con posibilidad de reelección. Y finalmente el poder ejecutivo, constituido por el presidente de la república, el vicepresidente, los ministros y directores de departamentos administrativos en el nivel nación.

Teniendo en cuenta el sistema de gobierno nacional y su división del poder público, particularmente la de la rama ejecutiva, puesto que hace referencia a un tema de gran importancia, ya que cita a los ministerios que según la Constitución Política de Colombia (1991) indica que:

El presidente, los ministros o director de departamento correspondiente, en cada negocio particular constituyen el gobierno. Ningún acto del presidente excepto el nombramiento y remoción de ministros y directores de departamento administrativos y aquellos expedidos en su calidad de jefe de estado y de suprema autoridad administrativa, tendrá valor ni fuerza alguna mientras no sea suscrito y comunicado por el ministro del ramo respectivo o por el director de departamento administrativo correspondiente, quienes por el mismo hecho se hacen responsables.

Dicha mención es importante para el análisis del presente aspecto, dado que la decisión de que un gobierno destine un gabinete completo a un “negocio” en particular, desarrollando para él, políticas, planes y programas de gran trascendencia, evidenciar que dicho sector guarda gran importancia para el desarrollo de un gobierno, y si tenemos en cuenta que a partir del año 2009, el ministerio de las comunicaciones pasó a denominarse el ministerio de las TIC, podremos concluir entonces que dicho cambio no acontece a una simple variación nominal, sino al evidente desarrollo y crecimiento de un sector tanto en mercado globales, como en el medio nacional, y para lo cual se consideró encargar un equipo de funcionarios con el objetivo único de promover y contribuir en el desarrollo sostenible de ese particular negocio de la nación. Actualmente el ministerio de las TIC colombiano, está a cargo del ministro David Luna Sánchez, quien dirige MinTIC, y según su sitio web oficial MinTIC (s.f.), sus objetivos y funciones estratégicas son:

1. Diseñar, formular, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en correspondencia con la constitución política y la ley, con el fin de contribuir al desarrollo económico, social y político de la Nación y elevar el bienestar de los colombianos.
2. Promover el uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones entre los ciudadanos, las empresas, el gobierno y demás instancias nacionales como soporte del desarrollo social, económico y político de la Nación.
3. Impulsar el desarrollo y fortalecimiento del sector de tecnologías de la información y las comunicaciones, promover la investigación e innovación buscando su competitividad y avance tecnológico conforme al entorno nacional e internacional.

4. Definir la política y ejercer la gestión, planeación y administración del espectro radioelectrónico y de los servicios postales y relacionados, con excepción de lo que expresamente determine la ley.

Ahora bien, continuando con el análisis de los factores políticos, se considera valioso conocer el desarrollo, evolución y afectación de las políticas nacionales con respecto a la deuda pública colombiana. Para lo anterior se nos referiremos a los conceptos hallados en columnas digitales del periódico El Tiempo (2015), las cuales afirman que:

Si en el país se hiciera una “vaca” para pagar de una vez por toda la deuda pública que tiene Colombia, cada ciudadano, independientemente de su edad, sexo o condición económica, tendría que meterse la mano al bolsillo y disponer de 7’544.028 pesos. Ello, porque según estadísticas del Banco de la República, la deuda total del sector público no financiero, con corte a diciembre del 2014, ascendía a 359,6 billones de pesos, lo que equivale a 47,8 % del PIB del mismo año 2014, cuando el DANE registró una población de 47’661.787 personas. La mayor parte de estos recursos, es decir, 223,6 billones de pesos, se adeudan internamente y los restantes 136 billones, en el exterior.

Se debe recordar que el país recauda, vía impuestos, un aporte nacional de todos los ciudadanos, que sumó 114 billones de pesos el año pasado, lo que corresponde a 14 puntos del PIB. En consecuencia, para pagar la deuda total del sector público no financiero con tributos se tendría que recaudar tres veces lo que se obtuvo en el 2014 con la carga impositiva. Según Juan David Ballén, analista de la firma Casa de Bolsa, “durante los últimos 5 años, la

deuda total como porcentaje del PIB disminuyó hasta niveles cercanos al 30 por ciento, siendo uno de los motivos por los que las calificadoras elevaron la nota al país de BB a BBB (dos escalas por encima de grado de inversión)". Pero hoy "la deuda total como porcentaje del PIB se ubica al mismo nivel que cuando éramos calificados BB (2001)". Por su parte, el gobierno, en el "marco fiscal de mediano plazo" dejó abierta la posibilidad de aumentar la deuda en los próximos 4 años en 1 billones de pesos más, teniendo en cuenta la incertidumbre en los ingresos públicos por los menores precios del petróleo y el menor crecimiento que se prevé.

Por otra parte, Colombia se ubica hoy como la cuarta economía más grande de América latina, pero está en los primeros lugares entre los que más deben. Según un informe de la CEPAL¹, los niveles de endeudamiento en la región son muy disímiles entre países. En la cabeza del grupo, integrado por 19 naciones, incluyendo las del caribe, está Brasil, con la deuda pública más elevada de América latina, la cual alcanza el 62 % de su PIB en el 2014. El segundo lugar lo ocupa El Salvador (46% del PIB), mientras que en el tercero está Uruguay (44%) y en el cuarto, Colombia, que en el momento de la investigación de la CEPAL registró una deuda del 43% del PIB. Para el organismo internacional, los niveles de endeudamiento de los estados de América del Sur, como Uruguay, Colombia y Argentina aún son moderadas, si se tienen en cuenta las altas deudas que hay en naciones como Puerto Rico, al que ya se lo empieza a llamar la "Grecia de América".

Dicho factor a pesar de las perspectivas descritas, parecería actualmente no estar afectando la imagen que el país y sus diferentes sectores económicos pueden estar teniendo ante los ojos de la

¹ Comisión Económica Para América Latina y el Caribe.

inversión extranjera, puesto que si comparamos y tenemos en cuenta la opinión de la CEPAL, existen naciones como la misma Puerto Rico y/o países de la Unión Europea que actualmente están superando más del 100 por ciento en sus niveles de deuda pública con referencia a su Producto interno bruto para el presente periodo, por lo tanto se podría pensar que la situación actual de Colombia respecto a su deuda pública no es tan negativa. Igualmente un aspecto que contribuye de forma negativa en la perspectiva de este factor, es el histórico crecimiento del precio del dólar y el hecho de que la economía nacional se encuentre creciendo a un menor ritmo.

Finalmente, para concluir este factor de análisis contextual, es importante hablar de los aspectos legislativos que presentan relevancia en el desarrollo del sector económico de la organización. Para ello se tomará como referencia, las leyes, normatividades y modificaciones emanadas por el legislativo (congreso), las cuales normalizan las actividades desarrolladas en el sector, ordenando o prohibiendo acciones. Las siguientes expresiones y/o modificaciones son aportadas por MinTIC (2009-2015), y que se relacionan a continuación:

- La Constitución política de Colombia, promueve el uso activo de las TIC como herramienta para reducir las brechas económicas, sociales y digitales en materia de soluciones informáticas representada en la proclamación de los principios de justicia, equidad, educación, salud, cultura y transparencia.
- La Ley 115 de 1994, también denominada Ley General de Educación dentro de los fines de la educación, el numeral 13 cita: “la promoción en la persona y en la sociedad

de la capacidad para crear, investigar y adoptar la tecnología que se requiere en los procesos de desarrollo del país y le permita al educando ingresar al sector productivo”.

- La Ley 715 de 2001, brinda la oportunidad de trascender desde un sector con baja cantidad y calidad de información a un sector con un conjunto completo de información pertinente, oportuna y de calidad en diferentes aspectos relevantes para la gestión de cada nivel en el sector (Plan nacional de tecnologías de la información y las comunicaciones, 2008:35)
- La Ley 1341 del 30 de julio de 2009 es una de las muestras más claras del esfuerzo del gobierno colombiano por brindarle al país un marco normativo para el desarrollo del sector de Tecnologías de Información y comunicaciones. Esta Ley promueve el acceso y uso de las TIC a través de su masificación, garantiza la libre competencia, el uso eficiente de la infraestructura y el espectro, y en especial, fortalece la protección de los derechos de los usuarios. Mediante esta ley, también se crean la Comisión Reguladora de Comunicaciones (CRC), órgano encargado de promover la competencia, evitar el abuso de posición dominante y regular los mercados de las redes y los servicios de comunicación con el fin de que la prestación de los servicios sea económicamente eficiente y refleje altos niveles de calidad. Igualmente se crea el Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la cual es una unidad administrativa que se encarga de financiar los planes, programas y proyectos para facilitar prioritariamente el acceso y servicio universal de todos los habitantes del territorio nacional a las tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como apoyar las actividades del Ministerio y la agencia nacional del espectro, y el mejoramiento de su capacidad administrativa, técnica y operativa para el cumplimiento de sus funciones. Finalmente

se creó la agencia nacional del espectro, unidad administrativa del orden nacional, adscripta al ministerio de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que brinda el soporte técnico para la gestión y planeación, la vigilancia y el control del espectro radioeléctrico, en coordinación con las diferentes autoridades que tengan funciones o actividades relacionadas con el mismo.

- La Ley 1273 de 2009, mediante la cual se modifica el código penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado, “de la protección de la información y de los datos”, y se preservan integralmente los sistemas que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación, entre otras disposiciones.

11.1.2. Factores económicos.

Igualmente es importante explorar la evolución y el impacto que los factores económicos pueden ocasionar al sector en el que se desarrolla la Corporación Cluster CreaTIC y por ende su unidad de negocios estratégicos y marketing. A continuación se presenta la información a considerar para evaluar este factor:

Según lo muestran estudios estadísticos disponibles en la página web del Banco de la Republica (2015), el PIB² (Producto Interno Bruto) colombiano ha presentado un positivo incremento en lo corrido de la última década y media, con algunos periodos anuales de mayor

² Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE (2015) el PIB, representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o de las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes.

crecimiento económico que han llegado a superar el 6,5% y otras etapas de desarrollo no inferiores al 1,6%, como lo sintetiza la tabla de la siguiente página, que muestra la evolución de este agregado macroeconómico en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2014. Igualmente es importante resaltar que para el año inmediatamente anterior (2015), el consolidado de incremento del PIB de la economía Colombiana se situó en 3,2%, lo cual, como lo indica la ANDI³ (s.f.), en su publicación digital:

Esta evolución de la renta nacional responde a la solides de la economía colombiana. La fortaleza de la economía nacional se fundamenta en importantes transformaciones en lo económico, político y social, cambios que el país puede mostrar con cifras contundentes. Estamos hablando de un país cuyo PIB aumento de menos de US\$ 100.000 millones en el año 2000, a un PIB cercano a los US\$ 300.000 millones en la actualidad, y un PIB per cápita superior US\$ 6.000, cuando a principios de la década era apenas cercano a los US\$ 2.000.

Por otra parte, es de vital importancia reconocer el muy representativo aporte que realizan las TIC en cuanto al PIB nacional, ya que este sector ha presentado un alto crecimiento en los últimos años y se espera que continúe de este modo en tiempos venideros, tal cual lo manifiestan ColCapital⁴ / Crowe Horwath⁵ (s.f.), en su informe sectorial del 2015:

³ ANDI: Asociación Nacional De Industriales.

⁴ ColCapital: Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado.

⁵ Crowe Horwath CO S.A. firma miembro de Crowe Horwath International, una de las 10 asociaciones internacionales de firmas de auditoría, consultoría, outsourcing, recursos humanos, asesoría legal y tributaria más grande del mundo.

Tabla 10 Evolución PIB nacional 2000-2014.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y POR HABITANTE (A precios constantes de 2005)						
Fin de:	Total			Por habitante		
	Miles de Millones de pesos	Variación anual %	Millones de dólares de 2005	Pesos	Variación anual %	Dólares de 2005
2000	284.761	-	122.701	7.066.808	-	3.045
2001	289.539	1,68	124.760	7.094.190	0,39	3.057
2002	296.789	2,50	127.884	7.181.162	1,23	3.094
2003	308.418	3,92	132.895	7.369.789	2,63	3.176
2004	324.866	5,33	139.982	7.667.632	4,04	3.304
2005	340.156	4,71	146.570	7.931.153	3,44	3.417
2006	362.938	6,70	156.387	8.361.479	5,43	3.603
2007	387.983	6,90	167.179	8.832.464	5,63	3.806
2008	401.744	3,55	173.108	9.037.877	2,33	3.894
2009	408.379	1,65	175.967	9.079.360	0,46	3.912
2010	424.599	3,97	182.956	9.329.881	2,76	4.020
2011 (p)	452.578	6,59	195.012	9.829.122	5,35	4.235
2012 (p)	470.880	4,04	202.898	10.108.664	2,84	4.356
2013 (p)	494.124	4,94	212.914	10.487.056	3,74	4.519
2014 (p)	516.619	4,55	222.607	10.839.270	3,36	4.671

(p) Provisional.

Fuente: DANE – Dirección de síntesis, cuentas nacionales y Banco de la Republica.

El sector de las TIC ha presentado un alto crecimiento en los últimos años. Para el tercer trimestre de 2014 la actividad de correo y telecomunicaciones registro un crecimiento de 3,9%, representando un 3,13% del PIB total del país para dicho año. Esta cifra es significativa si se tiene en cuenta que el crecimiento registrado es mayor al presentado en iguales periodos entre 2012 y 2013 de 3,8% y 2,7% respectivamente. Asimismo, el valor agregado⁶ generado por el sector es cada vez mayor, es decir, el valor que se le adiciona a los bienes o servicios durante su transformación, registrando un aumento del 32% entre el 2009 y 2013, alcanzando

⁶ El valor agregado, es la diferencia entre el valor final de producción y los gastos empleados para ésta.

la cifra de COP\$ 61.669.764.009 para el último de estos años. Es tan significativo el aporte del sector, que se ubica como la segunda actividad que mayor valor agregado genera entre todas las actividades de servicio, e igualmente representó el 25,2% del valor agregado total generado por la economía Colombiana. Asimismo, en el 2013 el sector de las TIC refleja el mayor consumo intermedio, lo que se refiere al gasto que el sector hace en otros sectores para adquirir insumos, con una participación del 32% en el total generado en la economía, presentando un efecto transversal importante en los demás sectores.

Igualmente, es importante mencionar que el periodo 2015, no fue del todo un buen año para el sector, puesto que el consolidado presentado por el DANE (2015) para el tercer trimestre muestra un decrecimiento en la rama de la actividad económica en -0,8% puntos porcentuales, lo que indica una desaceleración del sector en el periodo anterior. Por otra parte, debe tenerse en cuenta, que es el único sector que ha registrado un crecimiento cercano al 10% en la última década, razón que adjudican Fedesarrollo y la cámara Colombiana de informática y Telecomunicaciones (2013), a que “el sector ha mostrado importantes avances durante el último decenio, particularmente en materia de acceso y penetración”. Igualmente, Fedesarrollo⁷ (2013), en su documento denominado “El sector TIC: la nueva locomotora de la economía Colombiana”, afirma que:

⁷ Fedesarrollo: Fundación para la educación superior y el desarrollo.

Específicamente a lo que respecta al desarrollo de la industria TI⁸, vale la pena mencionar que los avances que se logren a futuro serán determinantes en el aumento de la productividad de amplios sectores de la economía, tales como el financiero, la industria y la administración pública.

Por otra parte, cabe resaltar que el subsector TI, ha presentado importantes adelantos en cuanto a lo que generación de empleo refiere, pues tal como lo indica Fedesarrollo (2013), “el sector de las telecomunicaciones paso de ocupar a cerca de 40 mil trabajadores directos a comienzos de 2002, a más de 110 mil empleados en el 2012”. Igualmente una publicación del periódico El tiempo (2015), afirma que:

Según el MinTIC⁹, el sector TIC es promocionado como uno de los únicos capaces de absorber toda la oferta laboral que genera el país. De acuerdo con la federación Colombiana de la industria del software, nada más en dicho sector “el 80 por ciento de los profesionales graduados de carreras TI consiguen en menos de un año un empleo dentro de más de 1.600 empresas de la industria”. Igualmente dicho ministerio señala que el sector de las TIC aparece en el tercer lugar del escalafón de las actividades económicas con mayor remuneración al personal contratado, siendo superado solo por las actividades científicas y la educación superior privada. MinTIC señala que “la remuneración laboral promedio por persona desde el 2009 al 2013 ha crecido un 23 por ciento, sin tener en cuenta el efecto de la inflación”. Cifras

⁸ Las Tecnologías de la Información (TI), integra los servicios de software, hardware, aplicaciones, contenidos, entre otros.

⁹ MinTIC. Ministerio de las tecnologías de la información y la comunicación.

preliminares a 2013 revelaban que en promedio una persona ocupada en el sector TIC gana mensualmente cerca de 3,1 millones de pesos.

Ahora bien, es importante mencionar que la principal característica en la que concuerdan la mayoría de estudios desarrollados para analizar el factor empleo en el sector TIC, mencionan que el país no cuenta aún con el suficiente capital humano para atender el evidente crecimiento del sector, tal como lo afirma un artículo del periódico El tiempo (2015), en que se hace alusión a investigaciones desarrolladas por MinTIC, en las que dicha entidad declara que “el país cuenta con talento humano de alta calidad, pero no él es suficiente. Lo peor de todo es que en el país se ha disminuido la demanda por carreras de ingeniería electrónica, sistemas, telecomunicaciones y telemática”. Dicha situación adversa podría afectar la rápida evolución y crecimiento del sector, en tanto el mercado laboral no logre suplir la demanda de capital humano calificado.

Finalmente, se analizara el comportamiento de la inversión extranjera en la economía nacional, dado que dicho factor puede llegar a afectar el desarrollo de la renta nacional e igualmente el crecimiento del sector TIC en el país. Con esto dicho, se tomará como aporte, un artículo publicado en columnas de la revista Dinero (2016), que en su medio digital, comenta que:

El valor de la Inversión extranjera directa (IED), alcanzo su valor mínimo en 5 años. Desde el último trimestre del 2010 no se registraba un valor tan bajo, lo que debe preocupar al país pues es un dato que refleja que los inversores extranjeros podrían estar perdiendo interés en Colombia. Sin embargo, el sector petrolero es el principal responsable de jalonar

negativamente el valor de la IED en Colombia, lo que no es extraño ya que en lo corrido del año se han presentado dificultades no solo en el país sino a nivel mundial con este sector de la economía. Pero el sector petrolero no es el único que presenta este comportamiento negativo. Las manufacturas, el agro, la minería, la electricidad y los servicios financieros también son sectores en los que la IED ha disminuido considerablemente. Por el contrario, el sector de la construcción ha presentado uno de los mayores incrementos de la inversión en Colombia, aumentando su valor en 61% en lo corrido del año y en 22% respecto al mismo trimestre del 2014.

Es importante resaltar que la IED especialmente para los países en desarrollo es una clave fundamental para mejorar en cuanto a crecimiento económico, transferencia de nuevas tecnologías, innovación y redes internacionales. Por tal motivo, es importante que Colombia no deje de ser atractiva para los mercados internacionales ya que es una oportunidad para incrementar la eficiencia y la productividad. Tanto IED como la inversión directa de Colombia en el exterior son estratégicas para lograr acceso a mercados mundiales, aumentar las tasas de empleo y crear una mejor infraestructura física en los países involucrados.

11.1.3. Factores socio/demográficos.

Es importante analizar los factores sociales y demográficos que aquejan la evolución del sector TIC, puesto que estos actúan dentro de toda sociedad, y afectan las actitudes, intereses y opiniones de la población, influyendo de este modo en las opiniones de compra. A continuación se presentan los factores socio/demográfico que se tuvieron en cuenta para el análisis contextual del trabajo.

Según estimaciones realizadas por el DANE (2015), “se presentó un crecimiento en la población Colombiana, cercano al 1,01%, en el periodo comprendido entre enero y diciembre del año 2015”, igualmente en dicho análisis es posible observar la estructura generacional de la población, y el crecimiento y las proyecciones estimadas para cada rango de edad en el presente año, esta información puede verse en la tabla 10, de la siguiente página. Teniendo esto en cuenta, y un estudio desarrollado por Fedesarrollo y la cámara Colombiana de informática y Telecomunicaciones (2013), en el que se buscaba conocer el intervalo de edades en los cuales los colombianos son significativamente más activos en temas de consumo de productos y servicios TIC y el cual concluyo en que “esta población comprende a personas que se encuentran entre los 5 y los 44 años de edad”, se podría considerar que el sector presenta un crecimiento bruto en cuanto a su potencial de consumidores.

Por otra parte, en cuanto a tendencias de empleo en Colombia, podríamos decir que en los últimos años, se ha podido evidenciar una leve desaceleración en el crecimiento del empleo formal, y que al mismo tiempo, este tipo de ocupación se ha sesgado drásticamente a favor de las personas cuya formación educativa ha sido mayor, desplazando lenta, pero de manera continuada a las personas menos formadas al ramo del empleo informal, llevando a estos menos educados que décadas atrás ocupaban cargos asalariados, al mercado laboral no formalizado. Esta discriminación, por denominarlo de alguna manera ante las personas menos formadas educativamente hablando, ha traído consigo el fortalecimiento de denominado salario mínimo, el cual, nacionalmente hablando no supe las necesidades más básicas de un trabajador, y por el contrario perjudica la generación de empleos no calificados.

Tabla 11 proyecciones de crecimiento poblacional colombiano.

Grupos de edad	2015			2016		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
NACIONAL						
Total	48,203,405	23,799,679	24,403,726	48,747,708	24,069,035	24,678,673
0-4	4,321,637	2,211,071	2,110,566	4,335,151	2,218,206	2,116,945
5-9	4,258,678	2,177,132	2,081,546	4,263,048	2,179,889	2,083,159
10-14	4,282,708	2,187,619	2,095,089	4,265,999	2,179,636	2,086,363
15-19	4,345,112	2,218,821	2,126,291	4,321,654	2,206,054	2,115,600
20-24	4,292,291	2,196,610	2,095,681	4,306,036	2,202,542	2,103,494
25-29	3,957,939	2,005,736	1,952,203	4,022,291	2,045,161	1,977,130
30-34	3,539,724	1,736,122	1,803,602	3,605,504	1,777,536	1,827,968
35-39	3,205,979	1,557,606	1,648,373	3,264,933	1,587,121	1,677,812
40-44	2,879,410	1,385,333	1,494,077	2,909,621	1,402,143	1,507,478
45-49	2,883,795	1,375,401	1,508,394	2,875,587	1,371,868	1,503,719
50-54	2,680,490	1,275,603	1,404,887	2,732,428	1,299,581	1,432,847
55-59	2,218,791	1,046,914	1,171,877	2,302,979	1,086,167	1,216,812
60-64	1,728,396	813,311	915,085	1,800,884	845,202	955,682
65-69	1,307,382	608,850	698,532	1,363,781	633,630	730,151
70-74	926,841	421,960	504,881	967,539	439,732	527,807
75-79	684,618	297,544	387,074	700,183	303,690	396,493
80 Y MÁS	689,614	284,046	405,568	710,090	290,877	419,213

Fuente: DANE – Censo general 2005 y proyecciones de la población nacional.

Finalmente, es necesario destacar que el capital humano colombiano, continua siendo cada vez más calificado a nivel nacional e internacional, destacándose gracias a las grandes capacidades que se posee para aportar soluciones, el volumen de recursividad y la gran disposición que del empleado Colombiano para adaptarse a otras culturas y países ajenos.

A continuación se analizarán los aspectos de salud pública, educación y calidad de vida de la población colombiana. Respecto al primero de estos, se podría decir que la opinión general de la

población nacional, es que tratar de acceder al sistema de salud en Colombia es un vía crucis, prueba de ello la viven miles de colombianos que diariamente presentan sus quejas por las deficiencias en la prestación de los servicios por partes de las I.P.S., quienes culpan a las E.P.S. de el no cumplimiento en los pagos que estos actores deben realizar por el servicio que ellos prestan a los afiliados en salud, ocasionando finalmente demoras en la prestación de los servicios, negaciones de procedimientos, fallas de información en la afiliación, entre otros. Dicho engorroso problema, no presenta más que la afectación general del ciudadano común, quien siendo cotizante o beneficiario (subsidiado por el gobierno nacional o por su grupo familiar), se ve obligado a instaurar tutelas, como el ánimo de que se respete su derecho a la salud, y evidenciando aún más, que enfermarse en Colombia es un verdadero problema.

En cuanto al aspecto de educación nacional refiere, se podría decir que en los últimos años por lo menos ha sido posible evidenciar un cambio en las prioridades del gobierno nacional, el cual parecer estar tomando más en cuenta los temas de educación de los colombianos, tal como lo refiere un artículo del periódico El Espectador (2016), el cual afirma que:

El Gobierno del actual presidente ha demostrado, por lo menos, un cambio en las prioridades de la inversión nacional, por ejemplo, por primera vez en la historia reciente se destinó un mayor monto del presupuesto nacional al ministerio de educación que al de defensa. En cifras oficiales se trató de 28,9 billones de pesos. De hecho, una muestra de este nuevo respaldo al sistema educativo, es el programa bandera del ministerio de educación “Ser Pilo Paga”, que en su segundo año, logró otorgar 11.000 becas adicionales para los estudiantes con los mejores resultados en las pruebas Saber y de menores recursos.

Adicionalmente a ello, desde este mismo ministerio se están promoviendo programas que incentiven a los jóvenes colombianos a ingresar a estudiar carreras relacionadas con las ingenierías y las tecnologías, hecho que evidentemente contribuiría con el crecimiento del sector TIC, tal como lo menciona Lina Taborda, directora del programa de fortalecimiento del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que en entrevista publicada por periódico El Tiempo, (2015), en su formato digital, comenta que:

Se están desarrollando estrategias para atraer estudiantes a estos programas de educación superior. Desde del Ministerio de las TIC se creó, con el apoyo del Icetex un fondo de crédito condonable, con miras a que los bachilleres estudien programas relacionadas con tecnología. Otra iniciativa es el programa Talento Digital, que pretende mejorar el perfil de 9.000 profesionales, que estarían en capacidad de homologar materias para tener una doble titulación y pasar de ser ingeniero mecánico, por ejemplo, a ingeniero de sistemas.

Por otra parte en cuanto a movilidad social refiere, el mismo periódico El Tiempo (2015), con base en un estudio realizado por la escuela de gobierno y la facultad de economía de la Universidad de los Andes, afirman que:

En la Colombia de hoy, un niño que esté cursando primaria en Barbacoas, un pequeño pueblo de Nariño tiene menos del 5% de probabilidades de terminar el colegio. Pero si el mismo niño estudiara en Bogotá, su probabilidad de ser bachiller superaría el 70%. El objetivo de esta investigación era trazar un panorama nacional de la movilidad social, y tal cual como lo sugiere el título, el estudio estableció que, en términos generales, la mejor herramienta para

ascender socialmente en Colombia es nacer en el seno de una familia acomodada. En otras palabras, las personas que nacen en hogares cuyos padres han llegado a la educación superior, tienen una muy alta probabilidad de alcanzarla también y, en consecuencia de obtener condiciones socioeconómicas favorables.

Esta situación constituye además un círculo vicioso porque, como señala el documento de investigación, una mala movilidad social implica una “mala asignación del capital humano, a lo que se le suma la ampliación y la perpetuación de la desigualdad. Pero quizás lo más lamentable es que lo evidenciado por el estudio no difiere mucho de lo que encontró el sociólogo Rodrigo Parra en los años 70, hace ya 40 años. “Cuando se mira con detenimiento a la sociedad colombiana – escribió entonces – se observa que las posibilidades de movilidad ascendente son mínimas. Solo existe para grupos específicos, estratos medios y altos urbanos, para quienes representa no un ascenso, sino un mantenimiento de su posición.

¿Qué hacer entonces para mejorar y romper con la estática social en el país? José Manuel Restrepo, economista y rector de la Universidad del Rosario, apostaría por una mayor cobertura en educación de calidad, con mayores esfuerzos oficiales que permitan igualar al máximo las oportunidades con la promoción del talento de los jóvenes. “hay programas en marcha – afirma Restrepo – y aún es muy pronto para conocer sus resultados. La educación, es el factor más determinante en la movilidad social”. El economista Salomón Kalmanovitz considera que es urgente poner en marcha cambios en el sistema educativo, desde preescolar hasta el bachillerato con una decidida orientación hacia el nivel técnico. “Programas como “ser pilo paga” (becas en las mejores universidades a elección de los mejores estudiantes del

sistema oficial) son buenos pero cobijan a menos del 1% de la población. La deserción en las universidades públicas supera el 50% y las instituciones parecen, a veces, más preocupadas por el juego político que por apoyar al estudiante en su ciclo.

Finalmente es necesario referirnos a los patrones de consumo que presenta la población colombiana, que según un artículo publicado por Fenalco¹⁰ (s.f.), en su portal digital, se expone que:

Hace 30 años los hogares colombianos destinaban la mitad de sus presupuestos para adquirir alimentos; hoy, ese porcentaje se ha reducido al 28%. Ese espacio lo han ganado renglones como la educación, el esparcimiento, el transporte y las comunicaciones. Esto hace evidente los cambios que se están presentando en los consumidores nacionales. Sin embargo, estas diferencias no se presentan a la velocidad requerida para asemejarse a los comportamientos que se registran en naciones desarrolladas. La distribución del gasto familiar no es uniforme sino que depende del estrato. Por ejemplo, el 10% más pobre de la población urbana dedica el 42% de sus reducidos presupuestos a la compra de productos alimenticios y bebidas, mientras que en el otro extremo, es decir el 10% más rico de la población, dicho porcentaje se reduce al 15%. El incremento en los gastos en transporte ha sido notorio: aumenta la tenencia de vehículos y su mantenimiento conlleva una serie de gastos. En el ramo de las comunicaciones se destacan los gastos en telefonía, así como los servicios de televisión por suscripción y de computación. También suben los aportes de impuestos y gastos financieros en la canasta familiar. Entre los renglones que has disminuido su participación en el gasto relativo de las

¹⁰ Fenalco – Federación Nacional de –comerciantes.

familias colombianas se destacan el turismo, los libros, periódicos y revistas, los servicios médicos, productos farmacéuticos, las joyas y relojes. Los gastos relativos en vivienda y en vestuario se mantienen, mientras que los relacionados con la educación aumentan discretamente.

Antes de finalizar esta nueva década se reafirmará la tendencia a la disminución del gasto relativo en alimentos, como lo sugiere la Ley de Engel, que establece que en países de alto desarrollo como Dinamarca y Suiza, dicha contribución es inferior al 15%. Al mismo tiempo, otros gastos continuarán aumentando su participación en el gasto de los hogares. Con seguridad el gasto relativo de bienes y servicios como las comidas fuera del hogar, la telefonía celular, la televisión por suscripción, los servicios de computación y los servicios de transporte continuarán ganando espacio en los presupuestos familiares.

11.1.4. Factores Tecnológicos.

Finalmente es importante analizar los factores tecnológicos que presentan relevancia en la evolución del sector TIC puesto que estos, afectan directamente el entorno externo de la organización, dado a las características propias de la industria en la que esta se desenvuelve. A continuación se presentan los aspectos del factor tecnológico que se analizaron para el presente estudio:

En tema de desarrollo tecnológico, un informe publicado por el Foro Económico Mundial¹¹ y comentado por la revista Dinero (2013), afirma que:

Entre 144 países del mundo, Colombia se ubica en la posición 66 en el informe del foro económico mundial que mide el desarrollo tecnológico de los países. Colombia escaló siete posiciones de un año a otro. Este informe reconoce al país, por primera vez, como caso de estudio en dos temas: los logros obtenidos por el plan Vive Digital, el cual busca reducir la pobreza gracias al uso de las TIC; y el segundo como un ejemplo de buenas prácticas en gobierno electrónico. Según el informe de foro, el país subió 7 puestos para el año 2013 al haber mejorado en aspectos como el crecimiento de los usuarios de internet, el incremento en el número de servicios de gobierno en línea, la apropiación y participación ciudadana, y la reducción de costos en las tarifas de internet de banda ancha.

Según dicho informe, si Colombia aumentará 10 puntos porcentuales el número de conexiones de datos móviles 3G, aumentaría en 3 puntos el producto interno bruto del país. El reporte global de tecnologías de información 2013 del foro económico mundial tuvo en cuenta el impacto, la infraestructura y la apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Estas calificaciones son el resultado de las percepciones en cada país evaluado.

¹¹ El Foro Económico Mundial es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra. Allí se reúnen los principales líderes empresariales, políticos internacionales, periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo.

Igualmente, respecto a dicho informe del foro económico mundial, el portal web de la revista Semana (2013), afirma que:

Colombia ha vivido una rápida transformación tecnológica en los últimos tres años y sus indicadores son muy positivos, pero aún hay mucho camino por recorrer. Entre el 2010 y el 2013 Colombia pasó de ser uno de los países rezagados en materia tecnológica en América Latina, a ser uno de los mejores representantes de la región en el contexto global. Apremiados programas como el plan vive digital, se suman coyunturas como la buena situación económica del país, la mayor oferta de tecnologías a mejores precios y el surgimiento de un ecosistema de Startup inspirado en Silicón Valley, eje de la innovación digital de los Estados Unidos. Además, algunas medidas han logrado que Colombia cuente con los computadores y tabletas más económicos de la región, lo que permite que parte de la población que no podía acceder a estos equipos pueda hacerlo ahora. La apuesta del Ministerio TIC se basa en un principio aceptado internacionalmente: al masificar el uso de internet se logra reducir la pobreza, generar empleo y aumentar la competitividad de un país.

Los premios internacionales sugieren que el país va por buen camino. El Government Leadership a la mejor política TIC global, que obtuvo el plan vive digital en el Mobile World Congress 2012, es el más visible, aunque a este se suman muchos otros, sin contar los otorgados a ciudades inteligentes e innovadoras para Medellín y Bogotá. En contraste, los rankings globales muestran progreso pero no siempre son tan positivos. El que más destaca al país es The Global Information Technology Report 2013, del foro económico mundial, que lo sitúa en el “top 10” en participación y gobierno electrónico. Sin embargo, en otros se aprecia

que los avances no son suficientes para poner al país en la elite mundial. Por ejemplo, el mismo reporte del foro pone a Colombia en la posición 66 entre 144 países en desarrollo tecnológico.

Por otra parte, que el país sea un consumidor de tecnología pero no un creador; que cuente con uno de los tres mercados de telefonía móvil más concentrados del mundo – con un operador dominante como Claro – y que sectores clave como la justicia aún no se hayan subido con convicción al tren tecnológico son probablemente los mayores frenos para que Colombia avance aún más en el contexto global. Algunas iniciativas apuntan a enfrentar estas debilidades. Tal vez el país nunca sea un jugador relevante en la fabricación de hardware, por ejemplo, pero sí tiene un gran potencial en el desarrollo de aplicaciones y en la oferta de servicios tecnológicos, tanto para el mercado interno como para el de Estados Unidos y Europa.

Apps.co, dentro del Plan Vive Digital, e iNNpulsa, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, así como la llegada de aceleradoras e inversionistas digitales internacionales, apuntan a crear un ecosistema de emprendimiento dinámico que replique, a la colombiana, algunas de las características de Silicón Valley. Hoy, más de 35.000 jóvenes se han capacitado en la creación de aplicaciones y en la formación de Startup.

Por otra parte, se debe resaltar que en Colombia existen incentivos que apuntan a mejorar y/o avanzar en temas de modernización tecnológica en forma transversal, uno de estos es el FOMIPYME¹² que según afirma MinTIC (s.f.) respecto a este fondo:

El FOMIPYME tiene como objetivo la financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción, este fue creado a través de la ley 590 de 2000 (ley MIPYME), adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de la República de Colombia. El fondo tiene una ejecución anual con recursos provenientes del presupuesto nacional y otorgará incentivos a programas, proyectos y actividades dirigidos al desarrollo tecnológico y al fomento y promoción del sector micro, pequeño y mediano empresarial.

Adicional a ello, existen también otros incentivos complementarios a los fondo de impulso propuestos por el gobierno nacional que motivan a los diferentes sectores económicos nacionales a invertir en el desarrollo tecnológico de sus industrias, por ejemplo, a continuación se menciona y aclaran las deducciones tributarias a las cuales se tiene derecho al realiza inversión en investigación y desarrollo tecnológico y que son resaltadas en el portal Gerencie (2011), en el cual se manifiestan estímulos legales y tributarios para la inversión en dichos aspectos:

La Ley 1450 de junio 16 de 2011, la misma que contempla el plan de desarrollo 2011-2014, introduce una modificación en el artículo 158-1 del estatuto tributario, que mejora los beneficios para los contribuyentes que inviertan en investigación y desarrollo tecnológico. Es

¹² Fondo colombiana de modernización y desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas.

este caso, la deducción pasa del 125% al 175% de la inversión, y el límite pasa del 20% de la renta líquida al 40%, un gran salto sin duda. Además permite deducir en años siguientes lo que no pueda deducir en el año de inversión debido al límite del 40% de la renta líquida, es decir que el exceso de ese 40% se puede deducir en los años gravables siguientes.

Adicionalmente, esta ley en cierta forma traslada el beneficio a los socios de la empresa en la medida en que la utilización del beneficio no genera utilidades gravadas en cabeza de los socios.

Ahora bien, es importante conocer cuál es el nivel de importancia que presenta la investigación, la ciencia y la tecnología para el gobierno nacional, y para ello se tomará como referente una columna digital de la revista Dinero (2015), la cual permite conocer la actuación del gobierno nacional frente a este campo, y afirma que:

El gobierno nacional planea duplicar la inversión en las actividades de ciencia, tecnología e innovación, reunidas bajo el acrónimo de ACTI, de 0,5% hoy al 1% del PIB en 2018. Esos recursos ascenderán a \$8,8 billones. La clave de este propósito está en la generación de ciencia, tecnología e innovación, como trípode de sectores que se alimentan de estos recursos. De acuerdo con el BM¹³, Estados Unidos invierte 2,79% de su PIB en investigación y desarrollo (I+D). En Colombia se llegó a 0,19% en 2014, según el observatorio Colombiano de Ciencia, Tecnología e Innovación (OCyT) y el DANE. Por su parte, en actividad de ACTI, los gastos ascendieron a 0,46%. Los primeros pasos para mejorar este panorama se han dado

¹³ Banco Mundial es uno de los organismos especializados del sistema de las naciones unidas, que se define como una fuente de asistencia financiera y técnica para los llamados países en desarrollo.

con la definición de las metas en ciencia, tecnología e innovación plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2014 -2018 y la aprobación de un Conpes que permitirá a las empresas que inviertan en innovación aplicar deducciones tributarias.

En un país con cuentas pendientes como Colombia, los desafíos plasmados en el PND son, entre otros: subir el porcentaje de empresas innovadoras de los sectores de industria y servicios, el número de publicaciones científicas de alto impacto, aumentar las solicitudes de patentes por residentes colombianos e incrementar las becas en formación de posgrado. Con estos retos, Colombia busca generar progreso y ganar terreno en el contexto internacional donde es 48 entre 143 naciones en el Global Innovation Index 2014-2015.

La visión en materia de ciencia, tecnología e innovación contemplada en el Plan de Desarrollo establece que Colombia se convertirá en uno de los tres países más innovadores de América Latina en 2025. Para lograrlo se deben realizar distintas tareas, pero especialmente incentivar al sector privado para que invierta más en ACTI, que hoy es impulsada por la inversión pública. Según el DNP¹⁴, las acciones van desde la integración del sistema de Competitividad e Innovación con el sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación, hasta la creación de un programa de compra pública innovadora para Pymes, el mejoramiento del Fondo de ciencia, tecnología e innovación del Sistema general de regalías y la implementación de pactos por la innovación, entre otros aspectos. Pero uno de los factores claves es el relacionado con el esquema de beneficios tributarios.

¹⁴ Departamento Nacional de Planeación.

11.2. Diamante de las cinco fuerzas de M. Porter de la UEN NEM.

A continuación se presenta el análisis realizado a la industria local de la cual hace parte activa la organización objeto del presente proyecto, y para la cual se desarrolló una observación mediante la herramienta de estudio denominada diamante de M. Porter. Cabe resaltar que dicho proceso se llevó a cabo con el acompañamiento y la asesoría de grupo de individuos que componen dicha unidad, y se enfocó principalmente en las características de la industria local en la cual se desenvuelve la organización.

11.2.1. Amenaza de nuevos entrantes.

La Corporación Cluster CreaTIC es la incubadora de empresas y prestante de servicios enfocados a la innovación y el desarrollo de productos TIC más importante de la ciudad y el departamento, existen otras organizaciones competidoras como el SENA, AGROINNOVA y algunas unidades de emprendimiento como las de la cámara de comercio de Popayán y de las universidades con presencia en la región, pero a mediano plazo, dichas organizaciones no evidencian un mayor riesgo de entrada en fuerte competencia en el mercado local. La barrera de entrada a este sector TIC, como incubadora de empresas de base tecnológica es alta, ya que se requiere de elevados niveles de inversiones en equipos tecnológicos, talento humano especializado, un amplio recurso financiero, infraestructura física y capacidades en el talento humano para el desarrollo investigativo. La Corporación Cluster CreaTIC es una organización que recibe el apoyo del Gobierno nacional y la gobernación del Cauca, por medio de convocatorias a proyectos de fines sociales y educativos que logra alcanzar, lo que conlleva, un mayor grado de dificultad para los potenciales competidores que pretendan ingresar a esta industria, ya que entrarían con una desventaja en costos a escala, ya sea por la propiedad del servicio, el acceso favorable que tiene la Corporación a las materias primas o el apoyo recibido

por parte del gobierno nacional o la gobernación departamental, en cuanto a la financiación de sus servicios.

11.2.2. El poder de negociación de los clientes.

En el caso particular de la Corporación Cluster CreaTIC y su UEN de negocios estratégicos y marketing existen tres clases de clientes, por una parte se encuentran aquellos demandantes que hacen parte del servicio de creación de startup (emprendedores), quienes presentan un bajo poder de negociación, esto debido, a que en su gran mayoría son estudiantes o reciente egresados de programas técnicos, tecnológicos o profesionales de instituciones de educación superior, los cuales arriban a la Corporación Cluster CreaTIC con elevadas expectativas por salir adelante, bajos niveles de imposiciones o condiciones, y presenta gran disposición por trabajar con el acompañamiento y los recursos en especie que les ofrece la organización. En este sentido, el poder de negociación de CreaTIC frente a este segmento de clientes es alto, esto teniendo en cuenta que las anteriores características mencionadas de los emprendedores permiten a la organización imponer las reglas de juego (negociación), aprovechándose en el buen sentido de la experiencia y bagaje que posee como organización creadora de empresas, el amplio conocimiento y destreza de sus colaboradores frente al acompañamiento a realizar a los emprendedores en las diferentes fases de desarrollo de sus productos/servicios. Estos son factores le han permitido imponer sus condiciones ante los emprendedores, quienes notan esta situación de forma positiva, ya que la toman como la posibilidad que tienen para llegar a consolidar sus modelos de negocios e insertarlos en mercados nacionales o internacionales con el apoyo y acompañamiento de una organización que les contribuye en el desarrollo de sus productos.

Con los clientes-empresarios, quien son personas que dirigen organizaciones que iniciaron desde la fase de emprendimientos (startup), pero que actualmente poseen organizaciones con un mayor nivel de madurez, que se encuentran en fases adelantadas del acompañamiento, que presentan ventas de sus productos y todos los registros legales de conformación para una empresa, o que simplemente con ellos, ya se haya concluido la etapa de acompañamiento en la estructuración de emprendimiento y se maneje una relación comercial que tiene como objetivos principales consolidar alianzas para alcanzar proyectos estatales o privados en conjunto, y así, contribuir con el desarrollo del cluster TIC, de cual hace parte activa la Corporación CreaTIC en la región; el poder de negociación dependerá de la relación que en el momento se establezca, puesto que en calidad de aliado, con objetivo de proyecto (por ejemplo, convocatoria estatal), su nivel de influencia corresponderá al grado del aporte que éste, proporcione dentro de alianza estratégica frente al propósito, por ejemplo, al generar una propuesta conjunta que apunte al desarrollo de conocimiento o que tenga fines sociales y/o educativos, el poder de negociación será dividido, pero generalmente CreaTIC impone las condiciones frente a los empresarios, gracias a la experiencia que posee en el desarrollo de proyectos de diferente fin.

Igualmente en el caso de aliado con intención de potenciar el cluster TIC de la región, el poder de negociación se inclina hacia la Corporación CreaTIC, pues esta lidera y orienta activamente acciones que tienen como fin mejorar los indicadores de las empresas y de la industria regional, consolidando relaciones estratégicas y comerciales, o estructurando alianzas con importantes actores nacionales e internacionales de orden privado y público que permitan la mejora competitiva de las empresas que hacen parte del ecosistema.

Finalmente, encontramos a los clientes que demandan los demás servicios de la Corporación CreaTIC (formación técnica especializada, consultoría en el desarrollo de nuevos productos, transferencia tecnologías, vigilancia tecnológica, gestión de propiedad intelectual, de proyectos de CTeI¹⁵ y de integración tecnológica), frente a los cuales el poder de negociación continua inclinándose hacia la Corporación, esto debido al bajo nivel de competencia que presenta la industria local, pues regionalmente es uno de las organizaciones más fuertes en el desarrollo de este tipo de servicios especializados y ante los clientes de este segmento, y gracias a las características del mercado, el más atractivo en términos de servicio, precio y acompañamiento.

11.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen la capacidad de ejercer una notable influencia en el sector, ya sea al determinar el tiempo de entrega de los suministros, afectando los precios de las materias o influyendo en la calidad de los productos. Para la Corporación Cluster CreaTIC, existen diferentes tipos de proveedores, por una parte encontramos a quienes suministran el conocimiento, es decir, las universidades e instituciones de educación superior a través de la misma formación que estas imparten y generan, e igualmente por medio de sus unidades de emprendimiento. El poder de negociación que presenta esta clase de proveedor frente a la Corporación es alto pero de cierta forma positivo, esto debido a que tienen la capacidad de decidir, si participa o no en los proyectos y actividades del Cluster CreaTIC, a través del fomento de la cultura emprendedora en sus estudiantes y egresados, pero al tiempo, el aspecto positivo del factor se encuentra en los beneficios no particulares que conlleva dicha decisión para el proveedor, puesto que de hacerlo generará un impacto positivo a la comunidad en general y por

¹⁵ CTeI: Ciencia, Tecnología e Innovación.

ende un prestigio como institución educativa que contribuye con el desarrollo social y económico de la misma. Por otra parte, si por cuestiones de voluntad no aceptan participar, los principales afectados serían los estudiantes/egresados en su papel de emprendedores, la comunidad en general y por su puesto la Corporación CreaTIC, quien tendría que buscar el suministro de este factor y con las mismas características en otros proveedores, sea de orden privado, público o empresarial. Existen otros proveedores como las entidades territoriales, quienes también presentan un poder de negociación alto; estas entidades tienen participación en los proyectos que formula la Corporación y al mismo tiempo su vínculo es una cuestión de voluntad, en el cual juega un papel muy importante el poder político y los planes de desarrollo que estas entidades tengan para el beneficio de las comunidades.

Finalmente encontramos los proveedores del sector privado, como las empresas de orden particular y los consultores/asesores externos, quienes son proveedores de conocimiento, transferencia de experiencias empresariales o transferencia de conocimiento tecnológico. Su poder de negociación dependerá principalmente del nivel de competencias y experiencia que estos posean, si este nivel es alto, su capacidad de negociación como proveedor lo será igualmente, pero si su nivel es medio o bajo, el poder de negociación será bajo frente al de la Corporación. Con los proveedores de infraestructura y materiales, el poder de negociación de la Corporación es alto, ya que CreaTIC tiene gran capacidad para influir por medio de sus recursos financieros y la dimensión de los proyectos en los cuales trabaja; por tanto, un proveedor pequeño puede intuir un crecimiento propio acelerado a través del suministro de insumos que proporciona a la Corporación y los futuros proyectos o negocios en los que esta incurra y decida trabajar con ella conjuntamente, por tanto, este tipo de proveedores se interesan en facilitar el

acceso a los materiales requeridos. Con un proveedor de dimensiones grandes, el poder de negociación de la Corporación es moderado, ya que estos tienen la capacidad financiera y estructural para negar un suministro, y pueden fijar la calidad y los precios con mayor facilidad.

11.2.4. Productos o Servicios sustitutos

Dentro del sector en el cual actúa la Corporación Cluster CreaTIC, no solamente tienen relevancia la intervención de los actores actuales (competidores y la misma Corporación) y sus servicios, sino que al tiempo existe una posibilidad de sustitución de estos mismos por otros de características muy similares, desarrollados en otros sectores. Cuando se habla de productos y/o servicios sustitutos de los ofertados por los actores de esta industria, se deben tener en cuenta los servicios de las unidades de emprendimiento de las universidades con presencia regional y el SENA, que aunque su fortaleza reside en diferentes segmentos a los del sector TIC, sus principales clientes son igualmente los emprendedores y esto puede afectar la evolución de la Corporación en el mediano plazo. Otros productos o servicios sustitutos pueden ser los ofertados por la Cámara de Comercio del Cauca y la Alcaldía Municipal de Popayán, quienes realizan convocatorias a proyectos donde cabe la posibilidad de que los emprendedores participen. A pesar de que este tipo de entidades y sus perspectivas a futuro no presenten generalmente un gran nivel de continuidad o que las convocatorias sean procesos cortos, sus desarrollos continúan siendo una posibilidad de sustitución.

En este punto acontece algo muy particular, ya que para la Corporación Cluster CreaTIC, si llegase a existir una organización con las mismas características y fines empresariales de emprendimiento que ella en la región, esto sería un factor positivo, ya que el territorio contaría

con un actor más que contribuirá con la potencialización del sector TIC en el departamento y la región, impulsando el cluster en cuanto su desarrollo, y buscando en conjunto de una u otra manera la generación de una cultura emprendedora, en donde prime el beneficio de la comunidad, con desarrollo y crecimiento económico para la población.

11.2.5. Rivalidad entre competidores.

La rivalidad existente entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la buena salud de la que puede llegar a gozar un sector, pero en el caso particular de la industria en la cual desarrolla actividades la Corporación Cluster CreaTIC, se puede llegar a concluir que la competencia en el mercado más próximo es baja, adicionalmente a ello, al traer a colación los objetivos estratégicos de CreaTIC, se podría decir que las demás empresas de la industria no son evidenciadas como rivales, sino por el contrario la presencia y actuación de estas permite acuñar el término de cooepetencia para dicho mercado, permitiéndonos entender este, como la fusión de la cooperación y la competencia, que posibilita la revitalización del sistema, asociando grupos y generando victorias colectivas, pero a la vez individuales, causando que las universidades y las entidades territoriales ya no trabajen solas y de forma aislada, sino que propendan por contribuir con el desarrollo de un clúster de conocimiento y emprendimiento en el sector TIC para la región.

12. ACTAS Y REUNIONES PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO.

		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Estructuración Direcciónamiento Estratégico GEN NEM</u>							
Fecha: <u>17/03/2016</u> Hora de inicio: <u>4:00 pm</u> Lugar: <u>Corporación Creativ</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Alejandro Rangel	1.061.715.232	Creativ	Presante	alexandrora@gmail.com	3132095682	
2	Leonora	84544927	Creativ	GEN Derechos	leonorac@creativ.com	3188279875	
3	Juan D. Moreno	1125998965	Creativ	NEM	juanmoreno.a@gmail.com	306629621	
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 4. Reunión de estructuración del proyecto.

		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Asesoría Empresarial - Asesoría profesional. Direcciónamiento Estratégico y Diagnóstico contextual</u>							
Fecha: <u>15 de Abril de 2016</u> Hora de inicio: <u>2:15 pm</u> Lugar: <u>Creativ</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Alejandro Rangel	1.061.715.232	Creativ	Presante NEM	alexandrora@gmail.com	3132095682	
2	Leonora	84544927	Creativ	Asesoría Estratégica	leonorac@creativ.com	3188279875	
3	Juan D. Moreno	1125998965	Creativ	NEM	juanmoreno.a@gmail.com	306629621	
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 5. Reunión Diagnóstico contextual 1.

CREATIC CORPORACIÓN		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Coordinación UEN NEM - Análisis contextual - Diagnóstico.</u>							
Fecha: <u>3 de Mayo 2016</u> Hora de inicio: <u>4:30 pm.</u> Lugar: <u>Creatic.</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Alejandro Rangel	1061715232	Creatic	Asistente	alejandro.w.14@gmail.com	3132695682	<i>Rangel</i>
2	Ana Hilda Orozco A.	1061691530	Creatic	NEM	anahilda@creatic.com	3006932815	Ana Hilda Orozco
3	Isabel	345144927	Creatic	UEN	isabel@creatic.com	3188279875	<i>Isabel</i>
4	Juan D. Moreno A.	112998965	Creatic	NEM	juanmoreno.a@gmail.com	3016629621	<i>JDM</i>
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 6. Reunión diagnóstico contextual 2.

CREATIC CORPORACIÓN		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Coordinación UEN NEM - Diagnóstico Estratégico - Industria y Dopa.</u>							
Fecha: <u>4 de Mayo 2016</u> Hora de inicio: <u>4:00 pm.</u> Lugar: <u>Creatic.</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Isabel	345144927	Creatic	Asistente	isabel@creatic.com	3188279875	<i>Isabel</i>
2	Juan D. Moreno A.	112998965	Creatic	NEM	juanmoreno.a@gmail.com	3016629621	<i>JDM</i>
3	Andrea Bermeo	1061722096	Creatic	Diseñadora	abermec475@gmail.com	3206054412	<i>Andrea B</i>
4	Ana Hilda Orozco A.	1061691530	Creatic	NEM	anahilda@creatic.com	3006932815	Ana Hilda Orozco
5	Isabel	345144927	Creatic	Asistente	isabel@creatic.com	3188279875	<i>Isabel</i>
6	Isabel	345144927	Creatic	Asistente	isabel@creatic.com	3188279875	<i>Isabel</i>
7	Cristina Lopez	34526983	Creatic	Comunicación	cristina@creatic.com	3104116832	<i>Cristina</i>
8	Alejandro Rangel	1061715232	Creatic	Asistente	alejandro.w.14@gmail.com	3132695682	<i>Rangel</i>
9							
10							
11							
12							





Ilustración 7. Reunión diagnóstico contextual 3.

CREATIC CORPORACION		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <i>Asesoria Empresarial. Permiso Profesional Corporación Creatic. Direccionamiento Estratégico.</i>							
Fecha: <i>13 de Mayo de 2016</i> Hora de inicio: <i>2:15 pm.</i> Lugar: <i>Creatic.</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Alejandro Rangel</i>	<i>1.061.715.232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Presidente NEM</i>	<i>alejandro.rangel@gmail.com</i>	<i>3132895682</i>	<i>Rangel</i>
2	<i>Laura Lopez</i>	<i>34.544.927</i>	<i>Creatic</i>	<i>Asesoras Estrat.</i>	<i>lopezcastillo.laura@gmail.com</i>	<i>3188279825</i>	<i>Lopez</i>
3	<i>Juan D. Moreno</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>JuanDMoreno@gmail.com</i>	<i>3016629621</i>	<i>Moreno</i>
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

ESGR Sistema General de Regalías Gobernación del Cauca Cauca

Ilustración 8. Reunión diagnostico contextual de la industria y análisis DOFA.

CREATIC CORPORACION		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <i>Asesoria empresarial. Permiso Profesional Corporación Creatic. Direccionamiento</i>							
Fecha: <i>25 de Mayo de 2016</i> Hora de inicio: <i>2:15 pm.</i> Lugar: <i>Creatic.</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Alejandro Rangel</i>	<i>1161715232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Presidente NEM</i>	<i>alejandro.rangel@gmail.com</i>	<i>3132895682</i>	<i>Rangel</i>
2	<i>Laura Lopez</i>	<i>34.544.927</i>	<i>Creatic</i>	<i>Asesoras Estrat.</i>	<i>lopezcastillo.laura@gmail.com</i>	<i>3188279825</i>	<i>Lopez</i>
3	<i>Juan D. Moreno</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>JuanDMoreno@gmail.com</i>	<i>3016629621</i>	<i>Moreno</i>
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

ESGR Sistema General de Regalías Gobernación del Cauca Cauca

Ilustración 9. Reunión diagnostico contextual de la industria y análisis DOFA 2.

CREATIC		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA		Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1			
Tema: <i>Asesoria Empresarial, Asesoría profesional Corporación Cluster Creativ. Perfiles de Contratistas.</i>							
Fecha: <i>14 de junio de 2016</i> Hora de inicio: <i>2:15 pm</i> Lugar: <i>Creatic</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Alfonso Rangel</i>	<i>1061715232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Presidente NEM</i>	<i>alfrangel19@gmail.com</i>	<i>3182695682</i>	<i>Rangel</i>
2	<i>Carro Lopez</i>	<i>34544927</i>	<i>Creatic</i>	<i>Negocios Estratégicos</i>	<i>lopezcastilloncarro@gmail.com</i>	<i>3188279825</i>	<i>Carro</i>
3	<i>Juan D. Moreno</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>JuanD.moreno@gmail.com</i>	<i>3016629621</i>	<i>Moreno</i>
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Ilustración 10. Reunión diseño de perfiles de los contratistas.

CREATIC		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA		Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1			
Tema: <i>Seguimiento al Plan de trabajo OEA de acciones estratégicas.</i>							
Fecha: <i>28-06-16</i> Hora de inicio: <i>10:00 am</i> Lugar: <i>Creatic</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Carro Lopez</i>	<i>34544927</i>	<i>Creatic</i>	<i>Negocios Estratégicos</i>	<i>lopezcastilloncarro@gmail.com</i>	<i>3188279825</i>	<i>Carro</i>
2	<i>Juan D. Moreno</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>JuanD.moreno@gmail.com</i>	<i>3016629621</i>	<i>Moreno</i>
3	<i>Alfonso Rangel</i>	<i>1061715232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Presidente NEM</i>	<i>alfrangel19@gmail.com</i>	<i>3182695682</i>	<i>Rangel</i>
4	<i>Ana María Ochoa</i>	<i>1061691530</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>anamariaochoa@gmail.com</i>	<i>3006932945</i>	<i>Ana María Ochoa</i>
5	<i>Andrés Bermúdez</i>	<i>1061722096</i>	<i>Creatic</i>	<i>Diseño</i>	<i>bermudez43@gmail.com</i>	<i>3006054110</i>	<i>Andrés Bermúdez</i>
6	<i>Isabel Daza</i>	<i>106171590</i>	<i>Creatic</i>	<i>Comunicación</i>	<i>lopezcastilloncarro@gmail.com</i>	<i>3188279825</i>	<i>Isabel Daza</i>
7	<i>Clayton Inzua</i>	<i>34526983</i>	<i>Creatic</i>	<i>Comunicación</i>	<i>comunicacion@clustercreatic.com</i>	<i>312418238</i>	<i>Inzua</i>
8							
9							
10							
11							
12							

Ilustración 11. Reunión socialización de avances y estructuración direccionamiento estratégico

		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <i>Asesoría Empresarial - Pasantía profesional Organización Cluster Creatic. Diseño organizacional</i>							
Fecha: <i>29 de junio de 2016</i> Hora de inicio: <i>2:15 pm</i> Lugar: <i>Creatic</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Alejandro Rangel</i>	<i>1061715232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Pasante NEM</i>	<i>alejandro.rangel@creatic.com</i>	<i>3182695682</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Laura Lopez</i>	<i>31544927</i>	<i>Creatic</i>	<i>Nequeos Estrad</i>	<i>lopez@creatic.com</i>	<i>318829875</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>Juan D. Moreno</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>juanmoreno@creatic.com</i>	<i>3016679671</i>	<i>[Firma]</i>
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 12. Reunión estructuración diseño organizacional.

		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <i>Asesoría Empresarial - Proceso de pasantía profesional. Diseño Organizacional</i>							
Fecha: <i>13 de julio de 2016</i> Hora de inicio: <i>8:30 am</i> Lugar: <i>Cluster Creatic</i>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	<i>Alejandro Rangel</i>	<i>1061715232</i>	<i>Creatic</i>	<i>Pasante NEM</i>	<i>alejandro.rangel@creatic.com</i>	<i>3182695682</i>	<i>[Firma]</i>
2	<i>Laura Lopez</i>	<i>31-544-927</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM NEM</i>	<i>lopez@creatic.com</i>	<i>318829875</i>	<i>[Firma]</i>
3	<i>JUAN D. MORENO</i>	<i>1125998965</i>	<i>Creatic</i>	<i>NEM</i>	<i>juanmoreno@creatic.com</i>	<i>3016679671</i>	<i>[Firma]</i>
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 13. Reunión estructuración diseño organizacional 2.

CREATIC		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Coordinación UEN Negocios Estratégicos y Marketing. Socialización pasantía. 1.</u>							
Fecha: <u>16-08-16</u> Hora de inicio: <u>10:00 am</u> Lugar: <u>Creatic</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Alfonso Fungal W.	1001715232	CREATIC	Pasante NEM.	alfonsofungal@gmail.com	3132895682	<i>Alfonso Fungal</i>
2	Cristina Jarama	34326983	CREATIC	Comunicación	comunicacion@clustercreatic.com	3104116838	<i>Cristina Jarama</i>
3	Juan D. Moreno	112598965	CREATIC	NEM	juandmoreno@gmail.com	3016629621	<i>Juan D. Moreno</i>
4	Isabel D. Arango	1061711590	CREATIC	NEM	ingridarango2015@gmail.com	3113993037	<i>Isabel D. Arango</i>
5	Andrea Bermeo	1061722096	CREATIC	Diseño G	abermeeo445@gmail.com	3206054116	<i>Andrea Bermeo</i>
6	Laura López	34514927	CREATIC	NEGOCIOS ESTRATEGICOS	lpezcastillon@cauca.gov.co	3188279135	<i>Laura López</i>
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 14. Reunión de seguimiento y socialización de avances 2.

CREATIC		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Socialización avances Práctica Profesional. D. estratégico y diseño de perfiles profesionales.</u>							
Fecha: <u>23 de agosto de 2016</u> Hora de inicio: <u>10:00 am</u> Lugar: <u>Creatic</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Juan D. Moreno	112598965	CREATIC	NEM	juandmoreno@gmail.com	3016629621	<i>Juan D. Moreno</i>
2	Cristina Jarama	34326983	CREATIC	Comunicación	comunicacion@clustercreatic.com	34326983	<i>Cristina Jarama</i>
3	Ana María Ochoa	1061691530	CREATIC	NEM	anamaria@gmail.com	3008932815	<i>Ana María Ochoa</i>
4	Isabel D. Arango	1061711590	CREATIC	COMUNICACION	ingridarango2015@gmail.com	3113993037	<i>Isabel D. Arango</i>
5	Andrea Bermeo	1061722096	CREATIC	Diseñadora G	abermeeo445@gmail.com	3206054116	<i>Andrea Bermeo</i>
6	Laura López	34514927	CREATIC	NEGOCIOS ESTRATEGICOS	lpezcastillon@cauca.gov.co	3188279135	<i>Laura López</i>
7	Alfonso Fungal	1001715232	CREATIC	Pasante NEM.	alfonsofungal@gmail.com	3132895682	<i>Alfonso Fungal</i>
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 15. Reunión reestructuración del diseño de perfiles de los colaboradores 2.

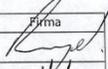
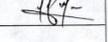
		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 1 Fecha: 27/10/2015 Página: 1/1		
Tema: <u>Modificación pasantía profesional. Direccionamiento y diseño Organizacional</u>							
Fecha: <u>19/10/2016</u> Hora de inicio: <u>10 am</u> Lugar: <u>CREATIC</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	Cargo	E-mail	Celular	Firma
1	Alejandro Rangel	1.061.715.232	Unicevsa	Parante Net	alejandrora1@gmail.com	3132695682	
2	Juan D. Moreno	1125998965	CREATIC	NEM	juanmoreno@cauca.gov.co	3016629621	
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 16. Reunión modificaciones finales del proyecto.

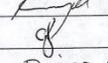
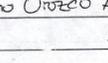
		PROYECTO CLUSTER CREATIC REGISTRO DE ASISTENCIA			Versión: 2 Fecha: 12/09/2016 Página: 1/1		
Tema: <u>Socialización Final pasantía profesional. D. estratégico y diseño organizacional</u>							
Fecha: <u>01-11-16</u> Hora de inicio: <u>10:00 am</u> Lugar: <u>CREATIC</u>							
No	Nombre	Identificación	Entidad	E-mail	Celular	Firma	
1	Juan D. Moreno	1125998965	CREATIC	juanmoreno.ca.gov.co	3016629621		
2	Alejandro Rangel	1.061.715.232	CREATIC	alejandrora1@gmail.com	3132695682		
3	Laura Lopez	34544927	CREATIC	laura@cauca.gov.co	3188279875		
4	Ana Maria Osorio	1061691530	CREATIC	anamaria@cauca.gov.co	3006931815	Ana Osorio A.	
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							





Ilustración 17. Reunión de socialización final del proyecto para la unidad NEM.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Aguilera Castro, A. (28 de 01 de 2010). *Universidad del norte*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Aguilera Castro, A. (s.f.). *Universidad del norte*. Obtenido de *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacion:* <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- ANDI. (s.f.). *www.andi.com.co*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016F.compressed.pdf>
- Banco de la Republica. (12 de 12 de 2015). *www.banrep.gov.co*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/pib>
- Beltrán Rodríguez , N. (2006). *Metodología para el rediseño de procesos*. Bogota: Universidad JAveriana.
- Beltran, C. (2013). *www.revistas.javeriana.edu.co*. Recuperado el 13 de junio de 2016, de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/teoxaveriana/article/view/9303/7560>
- Castaño, H. L. (2010). *Banco de la Republica* . Obtenido de *Borradores de economía:* <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>
- Chesbrough, H. (2009). *Innovación abierta*. Plataforma.
- ColCapital / Crowe Horwath. (s.f.). <http://www.horwathcolombia.com/>. Obtenido de *Informe sectorial Q3 2015. TIC en Colombia.:* http://www.horwathcolombia.com/informe_tics_3q_2015.pdf
- Colombia ante las Naciones Unidas. (2015). <http://www.colombiaun.org>. Recuperado el 14 de junio de 2016, de http://www.colombiaun.org/Colombia/sistema_politico.html

Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Imprenta nacional de Colombia.

Costa Planas, M. (03 de 05 de 2015). *foro capital pymes*. Obtenido de <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

DANE. (16 de 12 de 2015). *www.dane.gov.co*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.

Dinero. (4 de noviembre de 2013). Colombia es 66 en desarrollo tecnológico. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Dinero. (19 de Agosto de 2015). *www.dinero.com*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de [www.dinero.com: http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458](http://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/inversiones-ciencia-tecnologia-innovacion-colombia/212458)

Dinero. (1 de mayo de 2016). Inversión extranjera en Colombia la más baja en 5 años. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

El Colombiano. (27 de 09 de 2013). *www.elcolombiano.com*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/tic_representan_6_del_pib-JYEC_262478

el colombiano. (s.f.). *www.elcolombiano.com*. Recuperado el 13 de junio de 2016, de <http://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/religion/>

El Espectador. (02 de enero de 2016). *El Espectador*. Recuperado el 3 de junio de 2016, de <http://www.elespectador.com/noticias/educacion/cuatro-grandes-retos-educacion-2016-articulo-608684>

El Tiempo. (14 de 11 de 2015). La lotería de la cuna: la movilidad social a través de la educación en los municipios en Colombia. Colombia.

El Tiempo. (15 de julio de 2015). Por cada colombiano hay 7,5 millones de deuda pública. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

El Tiempo. (28 de octubre de 2015). Preocupante deficit de ingenieros en Colombia. Colombia.

El tiempo. (23 de 04 de 2015). *www.eltiempo.com*. Obtenido de sector TIC motor que crece en la economía nacional: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/crecimiento-del-sector-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones/15618741>

Fedesarrollo. (06 de 2013). *www.fedesarrollo.org.co*. Obtenido de El sector TIC: la nueva locomotora de la economía Colombiana: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/06/TIC-Junio-21031.pdf>

Fedesarrollo y la camara Colombiana de informatica y Telecomunicaciones. (27 de 09 de 2013). *www.elcolombiano.com.co/*. Obtenido de http://www.elcolombiano.com/historico/tic_representan_6_del_pib-JYEC_262478

Fenalco. (s.f.). Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. Colombia.

Frances, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Mexico: Pearson.

Gerencia. (28 de junio de 2011). *www.gerencie.com*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de incentivos tributarios para quienes inviertan en investigación y desarrollo tecnológico.: <http://www.gerencie.com/incentivo-tributario-para-quienes-invierten-en-investigacion-y-desarrollo-tecnologico.html>

indexmundi.com. (s.f.). *www.indexmundi.com*. Recuperado el 13 de junio de 2016, de
<http://www.indexmundi.com/es/colombia>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). Análisis del entorno general (Análisis PEST).
En D. Martínez Pedrós, & A. Milla Gutiérrez, *La elaboración de un plan estratégico y su
implementación a través del cuadro de mando integral* (págs. 34-39). Altair.

MinTIC. (2009-2015). *MinTIC*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de
<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-594.html>

MinTIC. (s.f.). *MinTIC*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de
<http://www.mincit.gov.co/kids/publicaciones.php?id=29820>

MinTIC. (s.f.). *www.mintic.gov.co*. Recuperado el 17 de junio de 2016, de
<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>

Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. En H. Mintzberg, *Diseño de
organizaciones eficientes* (págs. 59 - 60). El Ateneo.

Mintzberg, H. (2003). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires: El Ateneo.

Mintzberg, H. (1979). La estructura de las organizaciones. En H. Mintzberg, *La estructura de las
organizaciones* (págs. 218-253). Ariel.

Porter, M. (s.f.). *www.academia.edu*. Obtenido de *www.academia.edu*:
http://www.academia.edu/3684623/El_modelo_de_las_5_fuerzas_de_Porter_1_

Raddatz, C., & Burton, J. (2011). Strategy and structure configurations for services within
product-centric businesses. En C. Raddatz, & J. Burton, *Strategy and structure
configurations for services within product-centric businesses* (págs. 522-539). Journal of
Service Management.

Salinas, J. M. (22 de 04 de 2007). *el blog de rrhh*. Obtenido de elblogderrhh.com:

<http://www.elblogderrhh.com/2007/04/diseo-perfiles-profesionales.html>

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*.

Semana. (26 de octubre de 2013). *Luces y sombras*. Bogotá , Cundinamarca, Colombia.

Semana. (s.f.). *Luces y sombras*. Bogotá Cundinamarca.

SERNA GÓMEZ, H. (2003). *Gerencia estratégica, planeación y gestión*. En H. SERNA

GÓMEZ, *Gerencia estratégica, planeación y gestión* (pág. 157). bogota: R3 editores.

Slocum, H. (s.f.). *Comportamiento organizacional*. Thomson. 10ma Ed.

Stracte. (20 de 03 de 2015). *stracte soluciones*. Obtenido de

<http://www.blog.stratecsoluciones.com/2015/marzo/la-metodologia-de-gestion-de-google-okr-puede-sustituir-el-bsc>

Vanesa. (08 de 11 de 2008). *Innovación y Cambio*. Recuperado el 12 de 03 de 2016, de

<http://claseinnovacion.blogspot.com.co/2008/11/final-la-innovacin-y-schumpeter.html>