

**DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO DE
EMPUJE COLOMBIANO S.A.S.**

**OLGA LILIANA SAMPER MORENO
FREDDY PATRICIO GARCÍA CHAPARRO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

**DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO DE
EMPUJE COLOMBIANO S.A.S.**

**OLGA LILIANA SAMPER MORENO
FREDDY PATRICIO GARCÍA CHAPARRO**

**Monografía como requisito para optar al título de:
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**Directora:
Dra. Luz Myriam Niño Quintanilla
Ingeniera Industrial
Magister en Finanzas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA**

2013

DEDICATORIA

A Dios, que me regala cada día en el que disfruto crear.

A mi esposa, que es mi columna más fuerte y hermosa.

A mi familia, que me convirtió en el hombre que soy.

Y al mundo, que me recuerda lo pequeño que soy y que sin importar eso, puedo ofrecer cosas muy grandes para mejorarlo.

Freddy Patricio Garcia Chaparro

A mi Padre Celestial y a mi Divina Madre que me acompañan y guían siempre en todas las decisiones, quienes me permitieron iniciar y culminar esta especialización con gran satisfacción.

A mi Madre y mis Hermanos que gracias a su entrega, apoyo y motivación incansable, me impulsaron para el logro de esta meta.

Olga Lilibiana Samper Moreno

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	14
1. JUSTIFICACIÓN.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	17
3. MARCO TEÓRICO	18
4. METODOLOGÍA PARA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS	26
4.1 SEGMENTOS DEL MERCADO:.....	26
4.2 PROPOSICIÓN DE VALOR:.....	27
4.3 CANALES	27
4.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES:	28
4.5 FUENTES DE INGRESO:.....	29
4.6 RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE:.....	30
4.7 ACTIVIDADES CLAVE:	31
4.8 SOCIEDADES CLAVE:.....	31
4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS:	32
5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	34

6. MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS.....	43
7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
7.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	52
7.2 DESCRIPCIÓN.....	53
7.3 MODELO DE NEGOCIOS.....	54
7.3.1 CADENA DE VALOR.....	57
8. ENFOQUE CENTRAL DE LA ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA IMPLEMENTADA PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA.....	58
8.1 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	61
8.1.1 Segmentos del Mercado.....	61
8.1.2 Proposición de Valor.....	61
8.1.3 Canales.....	61
8.1.4 Relaciones con los clientes.....	62
8.1.5 Actividades Clave.....	62
8.1.6 Fuentes de Ingreso.....	63
8.1.7 Recursos y Capacidades Clave.....	64
8.1.8 Sociedades Clave.....	64
8.1.9 Estructura de Costos:.....	65
8.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	66
8.2.1 Diagnostico Interno.....	66

8.2.2 Diagnóstico externo	71
8.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGIA.....	82
8.3.1 Direccionamiento Estrategico	82
8.3.1.1 Mision.....	82
8.3.1.2 Vision	82
8.3.1.3 Valores y Principios.....	82
8.3.1.4 Politica Institucional.....	82
8.3.1.5 Lineamientos Estratégicos	83
8.4 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO DE EMPUJE COLOMBIANO S.A.S.....	83
8.4.1 Mapa Estratégico de Empuje Colombiano S.A.S.....	86
8.5 GENERACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE EMPUJE COLOMBIANO S.A.S	88
9. CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA.....	93

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Modelo de negocios	33
Grafico 2. Cuadro de Mando Integral.....	40
Gráfico 3. Modelo de mapas estratégicos.....	51
Gráfico 4. Modelo de negocios de empuje Colombiano SAS	56
Gráfico 5. Metodología para el Diseño del Sistema Gerencial Estratégico de Empuje Colombiano S.A.S.....	60

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cadena de valor procesos Misionales y Procesos de Apoyo	57
Cuadro 2. Fuentes de Ingresos de la Empresa.....	63
Cuadro 3. Recursos y Capacidades	64
Cuadro 4. Sociedades Clave.....	65
Cuadro 5. Estructura de costos empuje Colombiano SAS.....	65
Cuadro 6. Análisis de Recursos y capacidades de la Empresa	67
Cuadro 7. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna.....	68
Cuadro 8. Matriz para análisis externo	72
Cuadro 9. Matriz para el Análisis externo	73
Cuadro 10. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz POAM).....	74
Cuadro 11. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz POAM)	75
Cuadro 12. Generación del mapa estratégico de empuje colombiano S.A.S.	84
Cuadro 13. Objetivos estrategicos principales y secundarios.	85
Cuadro 14. Mapa estratégico de empuje Colombiano.....	87
Cuadro 15. Matriz Oimer (Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables) .	89
Cuadro 16. Matriz OIRC (Objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos) Incluye presupuesto estratégico	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuadro de Mando Integral de Empuje Colombiano	94
Anexo B. Organigrama de Empuje Colombiano	95
Anexo C. Modelo Canvas Empuje Colombiano	96

RESUMEN

Título: Diseño del sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S.*

Autores: OLGA LILIANA SAMPER MORENO
FREDDY PATRICIO GARCÍA CHAPARRO**

Palabras clave: Diseño, Sistema gerencial estratégico, Empuje Colombiano SAS, Monografía.

DESCRIPCIÓN:

Empuje Colombiano S.A.S., está integrada por un grupo de profesionales de diferentes áreas y especialidades, con el objetivo de “apoyar el desarrollo empresarial, económico y social del país” a través de la estructuración, evaluación y gestión integral de proyectos. Proporciona a sus clientes, procesos, herramientas, estrategias, suministros y servicios para el desarrollo de proyectos con mayor eficiencia y eficacia, con un equipo humano capacitado y calificado, cumpliendo con los mayores estándares de calidad.

Empuje Colombiano S.A.S. requiere del diseño de un sistema gerencial estratégico que de dirección a la aplicación de todos sus esfuerzos en maximizar el valor de la empresa y contribuir al mismo tiempo con el desarrollo regional y nacional. Para tal fin, se han desarrollado en el presente documento, los siguientes pasos: En primer lugar, se realizó la evaluación del modelo de negocios, seguido del análisis interno y externo de la empresa, con esto se pudo diseñar el direccionamiento estratégico, para dar vida a la estrategia con el mapa estratégico y definir el cuadro de mando integral.

A continuación se describe todo el planteamiento anterior, de manera coherente y clara, apoyados para la argumentación por bibliografía actual, que permitió poderle un enfoque diferente al comúnmente visto en las empresas tradicionales, con un modelo administrativo propio, donde el elemento diferenciador está basado en la innovación, en el modelo de negocios, donde el foco principales es la satisfacción total de nuestros clientes.

* Trabajo de Investigación para optar el título de Especialista en Alta Gerencia

** Escuela de estudios industriales y empresariales Especialización en Alta Gerencia
Directora: Dra. Luz Myriam Niño Quintanilla

ABSTRACT

Title: Design strategic management system of Empuje colombiano S.A.S*

Author: OLGA LILIANA MORENO SAMPER

FREDDY PATRICIO GARCÍA CHAPARRO**

Keywords: Design, strategic management system, Empuje Colombiano S.A.S, Monograph.

Summary:

Empuje Colombiano S.A.S., is composed for a group of professionals from different areas and specialties, in order to "support the business, economic and social development" through the structuring, evaluation and management of projects. Provides its customers, processes, tools, strategies, supplies and services for the development of projects more efficiently and effectively with a trained and qualified workforce, meeting the highest standards of quality.

Empuje Colombiano S.A.S requires the design of a strategic management system to address the implementation of all its efforts on maximizing the value of the company and at the same time contribute to regional and national development. To this end, we have developed in this document, the following steps: First, we conducted the evaluation of the business model, followed by the internal and external analysis of the company, with this we could design the strategic direction, to give life to the strategy with the strategic map and define its balance scorecard.

Bellow describe all the previous approach, in a coherent and clear argument supported by current references, which allowed a different approach seen commonly in traditional companies, with its own administrative model, where the differentiator is based on innovation, in the business model, where the main focus is total customer satisfaction.

* Research Work for choosing the title of Specialist in Management

** School of Industrial and Business Studies in Management Specialization
Director: Dr. Luz Myriam Child Quintanilla

INTRODUCCIÓN

Es indudable que para que los directivos de las empresas puedan responderse a preguntas como: ¿Que puede ocurrir?, ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy a hacer?, y ¿Cómo lo voy a hacer? debe construirse dentro de las organizaciones un pensamiento prospectivo que muestre una visión global, sistemática, dinámica y abierta para explicar los posibles futuros, teniendo en cuenta la evolución de las variables y el comportamiento de los actores implicados, con el fin de reducir la incertidumbre y generar alternativas de actuación.

Un pensamiento prospectivo, no solo plantea el conocimiento inteligente del futuro, sino que concibe futuras alternativas y la posibilidad de seleccionar la más aceptada. Un futuro deseable (cosas que se aspira lograr) puede ser analizado mediante la comparación del futuro posible (acción y esfuerzo para llevar a cabo lo que se aspira lograr) con el futuro factible o probable (probables acontecimientos que se puedan presentar).

El pensamiento prospectivo debe generar un planteamiento estratégico que describa mediante un modelo gerencial, como la organización enfoca todos sus recursos y capacidades, buenas prácticas empresariales y las unidades organizacionales para concebir la visión deseada. Para esto los directivos deben responderse tres preguntas estratégicas fundamentales ¿Que sabemos hacer?, ¿Que podemos hacer? y ¿Que debemos hacer?.

De esta forma, se promueve la unión entre la prospectiva y la estrategia, que se encarna dentro de la realidad cotidiana y da lugar a una movilización articulada, inteligente y colectiva, para cumplir los objetivos y metas propuestas.

La presente monografía tiene como alcance diseñar el sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S. partiendo de la evaluación del modelo

de negocio, pasando por su evaluación interna y externa hasta generar el resultado que se requiere, en este caso el mapa estratégico y su respectivo cuadro de mando.

1. JUSTIFICACIÓN

A través de la formulación del presente trabajo de monografía, los autores buscan diseñar el sistema gerencial estratégico de la empresa EMPUJE COLOMBIANO SAS, con una estrategia enfocada a brindar soluciones completas, únicas e innovadoras para los clientes, construyendo una propuesta valor alrededor de relaciones duraderas con los clientes, que experimenten la sensación de ser comprendidos en sus necesidades reales y tengan la profunda confianza en que se desarrollarán soluciones a su medida.

El diseño del sistema gerencial estratégico se basa en las herramientas metodológicas diseñadas por Robert S. Kaplan y David P. Norton: desarrollo de mapas estratégicos y Balance Scorecard, enfocando el sistema gerencial estratégico hacia el desarrollo de los activos intangibles de EMPUJE COLOMBIANO SAS para la creación de valor tanto de los accionistas, como clientes, proveedores, colaboradores, asociados y la comunidad en general.

Tomando como eje principal la innovación administrativa, EMPUJE COLOMBIANO SAS decide modificar las formas habituales de administración y organización, para promover los fines de la empresa con ADN propio.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema gerencial estratégico de la empresa Empuje Colombiano S.A.S.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis del modelo de negocio
- Realizar el análisis interno y externo de la empresa Empuje Colombiano S.A.S.
- Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa.
- Diseñar el mapa estratégico de Empuje Colombiano S.A.S
- Diseñar el Cuadro de Mando Integral de Empuje Colombiano S.A.S

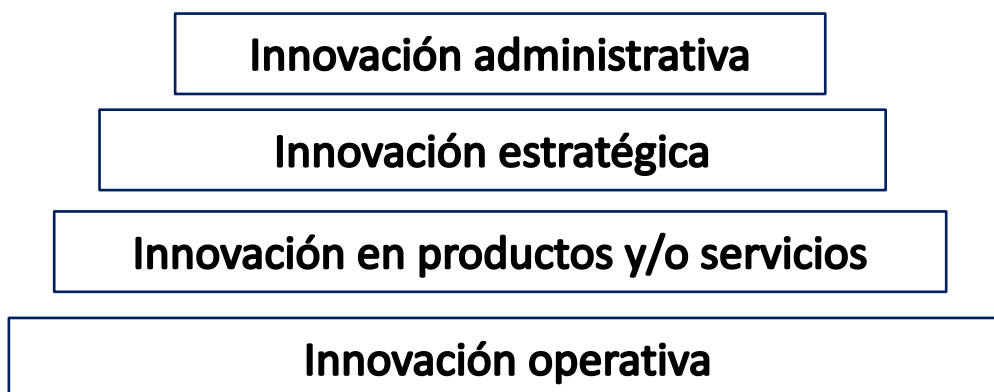
3. MARCO TEÓRICO

Tal como lo expone el profesor Gary Hamel en su libro el futuro de la administración; lo que obstruye el desempeño de la organización no es su modelo operativo, ni su modelo empresarial, sino su modelo administrativo, por eso para la presente monografía, se decidió aceptar el reto de reinventar la administración partiendo de la siguiente definición:

¹“**La innovación administrativa** es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra, o que modifique ostensiblemente las formas habituales de la organización y, con ello, promueva los fines de la empresa.”

Para convertir la innovación en una ventaja competitiva es necesario según Gary Hamel cumplir tres condiciones: ² “que la innovación esté apoyada en un principio administrativo novedoso, el cual cuestione la ortodoxia de la vieja data; que la innovación sea sistemática y abarque una amplia gama de métodos y procesos; y que la innovación forme parte de un programa constante de invención acelerada que permita la acumulación del progreso en el tiempo”.

Escalafón de la innovación:



¹ HAMEL, Gary. El Futuro de la administración, 2008; Bogotá, Editorial Norma S.A.

² Ibid.

En la base de la pirámide se encuentra la innovación operativa la cual hace referencia a la innovación de procesos e inclusión de nuevas tecnologías que no generan ventajas competitivas a largo plazo, ya que por la tercerización de procesos son fáciles de identificar y copiar para la competencia.

En segundo lugar está la innovación en productos y/o servicios que persiguen la creación de un producto ideal mediante áreas de investigación y desarrollo, que con el acelerado avance tecnológico del mundo, no ofrecen tampoco una ventaja competitiva a largo plazo.

La innovación estratégica por su lado hace referencia a modelos empresariales o de negocios audaces, base del trabajo realizado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro la estrategia del océano azul, con una metodología altamente efectiva para la formulación de estrategias en lo que ellos llaman océanos azules, definidos como ³“espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable”. Pero como dice Gary Halmel ⁴ “Un modelo empresarial tope puede generar miles de millones de dólares en valor comercial para el innovador; sin embargo, en promedio, es más fácil descifrar y contrarrestar un modelo empresarial distintivo que un sistema administrativo hereje”.

Por su parte el doctor Ram Charan expone a la innovación como un modelo gerencial integrado en su libro Cambio de Juego, resaltando que para que la innovación dé frutos debe estar integrada a la manera de cómo se maneja el negocio: al propósito general, a las metas y estrategias, a la estructura y a los sistemas, al liderazgo y a la cultura.

³ W. Chan Kim y Renée Mauborgne, La estrategia del océano azul, 2005, Bogotá, Editorial Norma S.A.

⁴ HAMEL, Gary. Op. Cit..

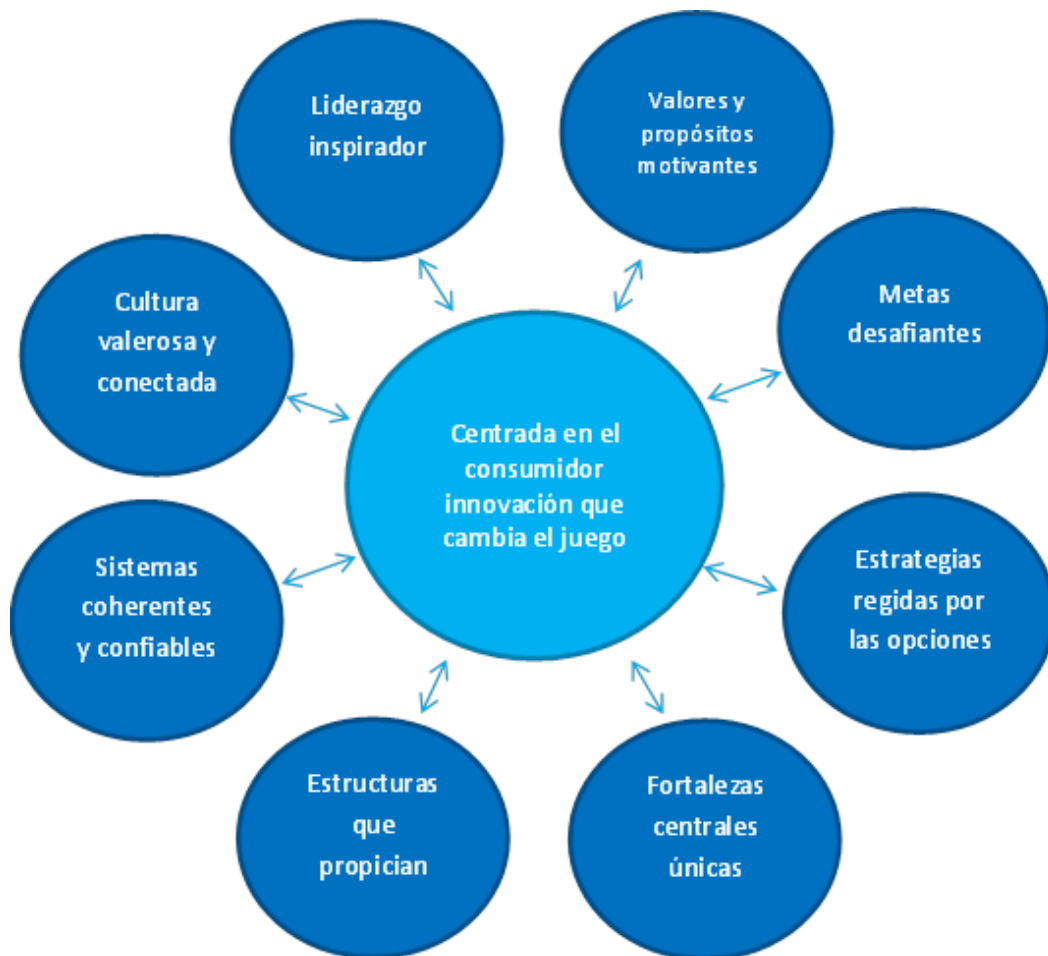
El Doctor Charan afirma que para que el modelo de innovación sea útil, ⁵“es crucial adaptarlo a medida que las condiciones cambian y que surgen desafíos particulares”. Según él, se puede implementar cualquiera de los propulsores de la innovación teniendo la oportunidad de emplear uno o más a la vez. La adaptabilidad, la práctica, el sentido común y permitirse tantear para identificar cual funciona mejor para la empresa según las circunstancias y el momento, son todas las actitudes más importantes para que el modelo funcione y para que la innovación haga parte del ADN de la empresa.

La meta de lograr un crecimiento orgánico sostenido y diferenciado de la competencia se alcanza mejor cuando los ocho propulsores listados a continuación trabajan en completa unión:

- **Propósito y valores innovadores:** Las empresas necesitan convertirse en lugares donde es inspirador trabajar y los empleados vibran al son de un propósito superior, para poderse centrar en la innovación.
- **Metas desafiantes:** Es importante acertar en cuanto a las metas de crecimiento, deben ser metas desafiantes pero factibles y que si no pueden lograrse, al menos haya un proceso sostenido de innovación.
- **Estrategias regidas por las opciones:** Después de establecer las metas, es necesario saber cómo lograrlas. Las estrategias son opciones críticas dictadas por metas claras.
- **Fortalezas centrales únicas:** Una vez se decide donde jugar, se debe definir cómo jugar, dedicarse a construir sobre las fortalezas centrales únicas, afianzarlas y desplegarlas, crea y soporta una ventaja competitiva.
- **Estructuras que propician:** Ejecutar una estrategia y desplegar las fortalezas centrales únicas, requiere del diseño de una estructura organizacional, que preste soporte a la innovación como centro del negocio.

⁵ Ram Charan, Cambio de juego, 2009, Bogotá, Editorial Norma S.A.

- **Sistemas coherentes y confiables:** La innovación es una manera sistemática de pasar del concepto a la comercialización, un proceso que cuenta con criterios de éxito, unos hitos y unas medidas bien definidos, se integra con la toma de decisiones y se asocia con las metas presupuestales para el crecimiento, el desarrollo de personas, evaluaciones de desempeño y recompensas.
- **Cultura valerosa y conectada:** Una cultura es lo que las personas hacen día a día sin necesidad de que se les indique hacerlo.
- **Liderazgo inspirador:** Los líderes son los que ponen a trabajar unidos todos los motores de la innovación, que vigorizan a las personas e inspiran para llegar más lejos.



Para que la innovación administrativa entre en acción es importante resaltar tres conceptos mencionados por Gary Hamel en su libro Futuro de la administración. El primero hace referencia a la creación de una comunidad de propósito, el segundo menciona la importancia de la construcción de una democracia innovadora y por último enfoca toda la energía de la empresa para la consecución de una ventaja evolutiva a través de la innovación.

Creación de una comunidad de propósito:

⁶ “Imagine, si puede, una compañía que no se considere como tal, sino como una comunidad de personas reunidas para dejar una huella en el mundo por medio de su trabajo, y donde la misión es tan importante como la rentabilidad”. Este planteamiento enfoca un modelo administrativo contradictorio, es decir, que en contravía de lo que generalmente se piensa de la disyuntiva, la cual no permite convivir con dos ideas aparentemente contradictorias; existe la capacidad de adoptar ambas ideas, en lugar de elegir una o la otra, se encuentra la manera de emplear lo mejor de las dos, enfocándolas hacia un mismo punto.

Generar libertad y rendición de cuentas, implica que un comportamiento innovador disponga del tiempo necesario para generar nuevas soluciones para los clientes, sin embargo ese tiempo empleado en la construcción de nuevas soluciones debe ser estrictamente controlado tanto en sus avances y resultados como en el presupuesto gastado en su desarrollo; esto muestra como la capacidad de adoptar dos ideas aparentemente contradictorias puede generar un crecimiento empresarial extraordinario.

Es necesario para la innovación, que la gerencia deposite toda la confianza que se requiere en la mano de los asociados, para que hagan lo que es mejor para la empresa y a su vez que los colaboradores permanezcan motivados en el largo

⁶ HAMEL, Gary. Op. Cit.

plazo, confiando en que la gerencia les permitirá compartir de su propio crecimiento.

Por otro lado la empresa debe propender por construir una comunidad más que una jerarquía, una comunidad que trabaje unida, para crear valor para las demás personas y que reconozca la importante contribución de cada uno de sus pares.

Un propósito brinda a las personas la pasión por la sostenibilidad y la pasión por la rentabilidad, expresa los valores de como desean vivir la vida dentro de la compañía, habla de cómo cumplir la misión y de cómo convertirse en un competidor formidable, compitiendo contra sí mismo, muestra el éxito como un reconocimiento para bonificaciones y ascensos y traduce el concepto de comunidad en una misión y en una filosofía radicalmente diferente en una ventaja competitiva.

La construcción de una democracia innovadora:

Muchas empresas manifiestan que ya basta de política, suficiente de la lentitud para la toma de decisiones y suficiente de las discusiones internas por los presupuestos y las prioridades. Para lograr este cambio una compañía debe construir un entramado y no una jerarquía donde no hay niveles dentro de la gerencia y tampoco un organigrama, donde las personas no ostentan cargos y nadie tiene jefe; una arquitectura de entramado donde todos y cada uno de los colaboradores están conectados entre sí, donde exista comunicación directa de persona a persona y de equipo a equipo, lo que implica la presencia de múltiples nodos en una densa red de conexiones interpersonales, donde la información fluye en todas las direcciones, sin filtros, ni intermediarios, para que cada quien sirva a sus pares y no a su jefe.

Por otro lado, lo más importante para una compañía innovadora, es conseguir que sus líderes sean capaces de influir y sobresalir como integrantes de su equipo;

estos líderes deben ser elegidos por sus pares, deben ganarse su lealtad y su confianza para conservar su autoridad, esto garantiza que la responsabilidad del líder sea para con sus seguidores y que no puedan abusar de su posición puesto que no les pertenece.

Adicionalmente, la ausencia de supervisores podría parecer una idea demente, sin embargo refleja un principio fundamental para las compañías: En una organización donde prima la confianza y no exista el miedo, los colaboradores no necesitan de mucha supervisión, en su lugar, necesitan mentores y el completo apoyo de sus pares en vez de jefes que impongan órdenes; para innovar, una compañía necesita libertad para experimentar y reemplazar el concepto de tareas por compromisos auto-impuestos, negociados con sus pares, es decir, que las tareas no se asignan, se aceptan.

Ventaja evolutiva a través de la innovación:

El rápido avance de las tecnologías ha hecho del mundo un lugar discontinuo donde la más importante no es la ventaja competitiva de una empresa, sino una ventaja que evolucione al ritmo de su discontinuidad.

Para una empresa la rentabilidad del mañana depende de la capacidad evolutiva de hoy, por tal motivo una fórmula para la innovación puede ser la aplicada por google, donde el 70% de los recursos de ingeniería se enfocan a mejorar su negocio base, el 20% está encaminado a ampliar su negocio central y el 10% restante se destina a ideas que puedan ayudar a su entorno; fórmula 70 20 10.

La innovación debe enfocarse como una oportunidad para cambiar el mundo, debe desarrollarse en un territorio en el que no quepa la mediocridad.

Una empresa debe crear una democracia impresionantemente plana y radicalmente descentralizada, para que los avances se logren cuando se

cuestionan supuestos y se destruyan paradigmas, no hacer las cosas sencillamente porque alguien lo ordena.

Personas altamente motivadas y capaces pueden reunirse alrededor de una visión común, sin la necesidad de una supervisión constante, sin embargo la retroalimentación franca y voluble es imperativa para que los equipos de trabajo casi autónomos puedan discernir sobre soluciones innovadoras con el objetivo de crear una ventaja evolutiva.

La remuneración diferencial genera en los colaboradores un comportamiento emprendedor, sin la perspectiva de una recompensa. El premio está basado en una premisa que le muestra al colaborador que no es necesario crear empresa para volverse rico.

Los anteriores conceptos son la base para la creación del sistema gerencial estratégico de la Empresa Empuje Colombiano S.A.S., teniendo en cuenta que en sus primeros años de funcionamiento, dicha estrategia se enfocará en el desarrollo de los activos intangibles descritos por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

4. METODOLOGÍA PARA GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS

El modelo CANVAS diseñado por Alexander Osterwalder, es una herramienta para generar modelos de negocio que describe lógicamente la forma en que una empresa crea, entrega y recibe valor.

Un modelo de negocios puede ser analizado a través de nueve bloques que cubren las cuatro principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

El proceso del diseño del modelo de negocio es parte del sistema gerencial estratégico ya que es de vital importancia conocer cómo opera la empresa y al mismo tiempo identificar sus fortalezas y debilidades. El modelo CANVAS permite generar un modelo de negocios y ayudar a validar su viabilidad, no sólo desde la perspectiva económica, sino desde el planteamiento de todos los elementos en el entorno de la empresa.

Los nueve bloques a analizar:

4.1 SEGMENTOS DEL MERCADO:

Este bloque define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que la empresa quiere servir, los clientes son la razón de ser del negocio, deben ser satisfechos de la manera más eficientemente posible, y la mejor forma de identificarlos es agruparlos en segmentos con características comunes. Para la empresa es sumamente importante aclarar los segmentos del mercado que quiere servir y a cuales quiere ignorar; todo esto sirve para poder especificar las necesidades del cliente partiendo desde su clara comprensión.

4.2 PROPOSICIÓN DE VALOR:

Es un conjunto de beneficios suministrados por la empresa que otorgan valor al cliente, motivo por el cual estos, eligen una empresa en vez de otra.

En la propuesta de valor se muestra claramente la solución a los problemas del cliente y como ésta satisface las necesidades del mercado según los requerimientos del segmento de clientes seleccionado.

Es importante que deba tener un elemento diferenciador, que sea tan innovador que le permita a la empresa tener una ventaja competitiva.

4.3 CANALES

Los canales describen como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar su propuesta de valor.

Los canales son la interface para la comunicación, distribución y venta de los productos y servicios a los clientes, juegan un rol importante en la experiencia del cliente y cumple funciones de:

- Elevar la percepción del cliente sobre los productos y servicios de los clientes.
- Ayudar al cliente a evaluar la propuesta de valor.
- Permite a los clientes la compra del producto o servicio.
- Entrega una propuesta de valor al cliente.
- Realiza soporte posventa para completar la satisfacción del cliente.

Los canales pueden ser directos e indirectos así como propios y asociados.

Una empresa puede decidir llegar a sus clientes a través de canales propios o asociados, o una mezcla de los dos. Adicionalmente los canales propios pueden ser directos como una fuerza de venta, o indirectos como una sucursal. Los canales asociados son indirectos y cubren un amplio rango de opciones como distribución al mayoreo, detalle o páginas web. Un canal asociado presenta menores márgenes de utilidad pero permite un alcance mayor beneficiándose de las fortalezas de dicho canal.

Los canales propios en especial los directos presentan márgenes mayores, sin embargo su instalación y operación son muchos más costosos. El verdadero reto es encontrar un balance correcto para las diferentes clases de canales e integrarlos de una forma creativa para maximizar el valor de los clientes y las ventas.

4.4 RELACIONES CON LOS CLIENTES:

Siempre se debe clarificar la relación que una empresa establece con su segmento específico de mercado, de hecho las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas, y pueden llevarse a cabo por medio de:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

Es importante tener en cuenta que las relaciones empleadas con el cliente en un modelo de negocio empresarial exitoso, tiene una fuerte influencia en la experiencia del cliente, de tal manera podemos distinguir varias categorías de relación con los clientes:

- Asistencia personal: Relación basada en la interacción humana.
- Asistencia personal dedicada: Relación mediante la cual un representante resuelve dedicar su tiempo de manera específica a un cliente.
- Auto servicio: Es la relación en la que se provee todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden a sí mismos.
- Servicios automatizados: Es una relación que mezcla la tecnología con procesos de autoservicio.
- Comunidades: Es donde se involucra clientes actuales y potenciales para facilitar la conexión entre los miembros.
- Cocreación: Relación de las empresas con los consumidores para generar valor.

4.5 FUENTES DE INGRESO:

Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa, representa el dinero que la empresa percibe de cada segmento de mercado.

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, dependiendo del mercado, del volumen o gerencia de márgenes.

Una empresa involucra dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- Ingresos de transacciones por pagos realizados por el cliente una vez.
- Ingresos recurrentes por pagos continuos para entregar una proposición de valor a los clientes o de suministrar servicio post venta.

Maneras de generar fuentes de ingreso:

- Venta de activos: Se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico.
- Prima por Uso: Uso de un servicio en particular.
- Primas de Suscripción: Se genera por vender acceso continuo a un servicio.
- Prestar, rentar, alquilar: Cuando se da el derecho al cliente temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima.
- Licencia: Se genera cuando se le da a los clientes el permiso para usar una propiedad intelectual a cambio de una prima.
- Primas de Broker: Se deriva de servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes.
- Publicitar: Primas resultantes de publicitar un producto o servicio en particular.

4.6 RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE:

Lo más importante de los activos necesarios está descrito como los recursos clave de una empresa. Son aquellos recursos que de no existir no se podría entregar la propuesta de valor a los clientes, ni alcanzar los mercados, ni mantener relaciones con los segmentos de mercados, ni generar ingresos.

Los recursos clave dependen del modelo de negocios que se desarrolle, un auditor requerirá mucho capital humano, mientras que una transportadora requerirá mucho más capital.

Categorías de los recursos clave:

- Físico: Son activos como instalaciones, edificios, vehículos, maquinaria, etc.
- Intelectual: Hace referencia a marca, conocimiento del propietario, patentes, derechos de autor, bases de datos, etc.

- Humanos: Personal que van a formar parte activa de la empresa, para ayudar a dar cumplimiento de su gestión.
- Financieros: Hace referencia a los recursos financieros como efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados clave.

4.7 ACTIVIDADES CLAVE:

Describe las acciones más importantes que debe hacer una empresa, dependiendo del tipo de modelo de negocio, para el desempeño de su actividad y para funcionar de manera exitosa.

Categorías de las actividades clave:

- Producción: Diseño, realización, desarrollo o entrega de un producto.
- Solución de problemas: Hace referencia a desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes.
- Plataforma/Red: Se relacionan con la gerencia de plataforma, provisión de servicios como redes, plataformas de conexión. Software, etc.

4.8 SOCIEDADES CLAVE:

Son aquellos socios que hacen que el modelo de negocio funcione, existen muchas razones para que las empresas construyan sociedades y estas sociedades se convierten cada día en la piedra angular del modelo de negocios, se crean alianzas que optimicen los modelos de negocios, reduzcan los riesgos e incrementen los recursos.

Existen cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Alianzas estratégicas: Hace referencia a alianzas entre empresas no competidoras.
- Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores
- Asociación de empresas con el fin de desarrollar nuevos negocios
- Relación comprador proveedor para asegurar la disponibilidad de materiales.

Motivantes para crear sociedades:

- Optimización y economía a escala: Es una relación de comprador proveedor diseñada para la optimización de recursos y actividades.
- Reducción de riesgo e incertidumbre: Las organizaciones pueden reducir el riesgo sin dejar a un lado un ambiente competitivo, asociándose de tal manera que la certeza de llegar al éxito sea mucho más claro.
- Adquisición de recursos y actividades particulares: Debido a que pocas empresas poseen los recursos que necesitan o realizan las actividades que requieren, hacen sociedades clave para extender sus capacidades usando otras empresas para suplir dichos recursos y realizar algunas actividades.

4.9 ESTRUCTURA DE COSTOS:

Representa todos los costos generados en la operación de un modelo de negocios. La creación y entrega de valor, la relación con los clientes, la generación de ingresos incurre en costos que pueden ser calculados relativamente fáciles, después de definir los recursos clave, las actividades clave y las sociedades clave.

Como es natural los costos deben minimizarse, sin embargo, una estructura con costos bajos es más relevante en unos modelos de negocios que en otros, por lo tanto se pueden distinguir dos clases de estructuras:

- Impulsados por los costos: Se enfocan en minimizar los costos

- Impulsados por el valor: Son para empresas que se preocupan menos por los costos y se enfocan más en la creación de valor para los clientes.

La estructura de costos tiene las siguientes características:

- Costos fijos: Son los costos que se mantienen iguales a pesar del volumen de productos o servicios producidos.
- Costos Variables: Varían proporcionalmente con el volumen de bienes y servicios producidos.
- Economía de Escala: Es la ventaja de costos que obtiene cuando la producción aumenta.
- Economía de Amplitud: Las ventajas de costos que obtiene una empresa cuando se realiza una operación de gran amplitud.

Gráfico 1. Modelo de negocios



Fuente: The business Model Canvas

5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, como una herramienta que le proporciona a los directivos, instrumentos que son clave para lograr un éxito competitivo futuro.

Es un modelo de gestión que permite traducir la estrategia en términos de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para el logro de misma, que proporciona una estructura y una forma para transmitir la misión y la estrategia dentro de la organización, utilizando mediciones claras para comunicar a los empleados las causantes del éxito actual y futuro.

En su libro Cuadro de Mando Integral Robert Kaplan y David Norton dicen: ⁷“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”

Hoy en día las empresas deben enfrentar entornos con alto grado de complejidad, por lo tanto no basta solo medir el crecimiento de la empresa con indicadores financieros, a su vez, se hace importante medir las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes, a través de mediciones que guíen y evalúen las trayectorias de la empresa.

Es por ello que Norton y Kaplan implementan nuevos sistemas de medición de la actuación, alineando estas mediciones con la estrategia, integrando los indicadores financieros con los inductores de actuación futura, lo que permite ahora medir la forma en que las empresas crean valor para sus clientes presentes

⁷ KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P. Cuadro de mando integral, 2009 Tercera edición, Harvard Bussines School Press.

y futuros, permite dimensionar cómo se deben potencializar las capacidades internas y las inversiones en personal, y todas las acciones que sean necesarias para mejorar la actuación futura, sistemas de medición que realmente le muestren a los directivos gran parte del valor que ha sido creado o destruido durante un periodo de gestión.

El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización a través de cuatro perspectivas o dimensiones: La financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, lo que facilita que las empresas puedan realizar un seguimiento de los resultados financieros, del valor que se está creando para sus clientes, del mejoramiento de sus procesos, de los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Las perspectivas que reúne el Cuadro de Mando Integral son:

La Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros reflejan los resultados finales que se esperan de la estrategia en un período determinado de tiempo; sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del cuadro de mando, el cual a su vez cuenta la historia de la estrategia, desde los objetivos financieros a largo plazo y como deben integrarse con las otras perspectivas, para entregar la deseada actuación económica.

Los objetivos financieros pueden variar de acuerdo a la fase del ciclo de vida de un negocio, y estas son:

- Fase de Crecimiento: Los negocios en crecimiento están en la fase más temprana de su ciclo de vida, poseen productos y servicios con un potencial de

crecimiento alto en la cual se deben dedicar unos recursos considerables para su desarrollo.

- Fase de sostenimiento: Fase en la que continúa la inversión y la reinversión, donde se exige obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.
- Fase de la Cosecha: En esta fase las empresas ya están en la fase madura del ciclo de su vida, en donde el objetivo es recolectar o cosechar, las inversiones realizadas en las fases anteriores.

Para cada una de las estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos: Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido.
- Reducción de costos y mejora de la productividad: Hace referencia a la disminución de los costos directos e indirectos de los productos y servicios compartiendo los recursos con otras unidades de negocio de la empresa.
- Utilización de los activos: Los directivos reducen los niveles de capital circulante que se necesita para apoyar a un volumen o una diversidad del negocio. Hacen una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, empleando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

La Perspectiva del Cliente

En esta perspectiva se identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, y son estos los que representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, permite que las empresas diseñe sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

También se establece la propuesta valor que se ofrecerá al cliente con base a los atributos del producto o servicio. Las propuestas de valor representan los atributos que las empresas proporcionan para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Al establecer objetivos concretos, los directivos pueden direccionar su organización, hacia la entrega de esta promesa a sus segmentos de clientes seleccionados.

La Perspectiva del Proceso Interno

Es acá donde se identifican los procesos más críticos, a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes, procesos donde la organización debe ser excelente, para poder llegar con una promesa de valor que cubra todos los requerimientos y expectativas del cliente.

Esta perspectiva se visualiza como una cadena de valor de los siguientes procesos internos:

- El proceso de innovación: Identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para esas necesidades.

- **Procesos Operativos:** Entregar los productos y servicios a los clientes existentes. Las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad y tiempo
- **Servicio Posventa:** Ofrecer servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las anteriores dimensiones. Es donde se debe identificar las habilidades y competencias necesarias del personal para crear y desarrollar la cultura del cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Dentro de esta perspectiva hay tres dimensiones fundamentales de los empleados a saber:

- **La satisfacción del empleado:** Cuando la organización cuenta con capital humano satisfecho, aumenta la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.
- **La retención de los empleados:** Los empleados leales a largo plazo tienen sentido de pertenencia y llevan consigo los valores de la organización, los lineamientos, la misión, la visión, la estrategia, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.
- **La Productividad de los empleados:** La productividad de los empleados, es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y la moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

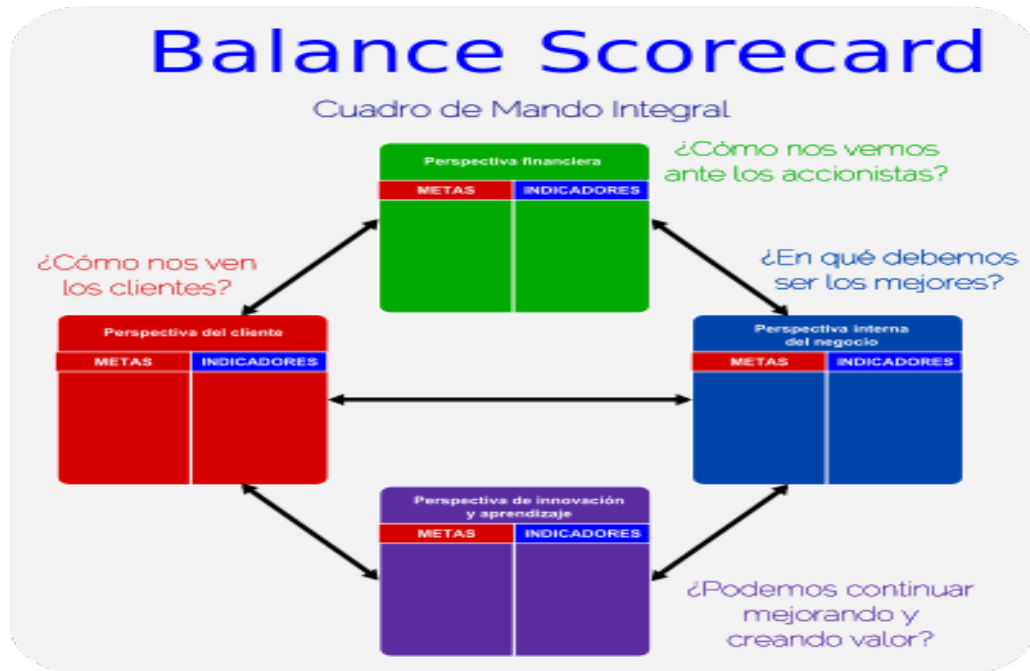
En esta perspectiva hay tres categorías principales a tener en cuenta:

- **Las Capacidades de los empleados:** Para que una organización pueda mantenerse, debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Es por ello que se exige una recualificación de los empleados, para que sus capacidades creativas puedan ser canalizadas, en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

- **Las Capacidades de los sistemas de información:** Si los empleados son efectivos para enfrentarse al entorno competitivo actual, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones, es por ello, que se hace relevante contar con una información oportuna y fiable, para facilitar la toma de decisiones.
- **Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos:** Los empleados contribuyen al éxito de la organización, si se sienten motivados para actuar con interés hacia ella y si se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Grafico 2. Cuadro de Mando Integral



“Si no puede ser medido, no puede ser comprendido, si no puede ser comprendido, no puede ser controlado, si no puede ser controlado, no puede ser mejorado...” (Howard S. Glitow)

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

El Cuadro de Mando Integral se convierte es una herramienta de gestión que permite clarificar, implantar y hacer el seguimiento a la consecución de una estrategia, por lo tanto se debe motivar a los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización. La puesta en práctica de una estrategia empieza por la educación e involucrando a los miembros de la organización para su ejecución.

Las organizaciones que desean que sus colaboradores contribuyan a este proceso, les compartirán la estrategia y visión a largo plazo, incorporada en el cuadro de mando integral, a fin de aunar esfuerzos y animarlos de forma activa para que los mismos sugieran los medios para alcanzar la visión y la estrategia, de

esta forma se podrán vincular las metas personales, creando un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización.

Elementos del Cuadro de Mando Integral:

En la metodología del Cuadro de Mando Integral, articula la estrategia a través de la integración de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, obteniendo la alineación de las operaciones de una empresa con el logro de la estrategia.

Los Objetivos Estratégicos: Es el fin deseado cuyo cumplimiento es clave para el logro de la estrategia, son estratégicos cuando tienen un impacto a largo plazo y se expresan en términos de conseguir beneficios y resultados en pro del desarrollo de la organización.

Indicadores Estratégicos: Sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el indicador debe representar de la mejor forma posible el objetivo estratégico que se intenta conseguir, debe tener la característica de poder ser medido periódicamente, por la cual se le debe asignar un responsable para garantizar su seguimiento y logro.

Por lo tanto, la definición de los indicadores estratégicos sirven de guía para comunicar la estrategia, consiguiendo que las personas se organicen y enfoquen sus actividades para lograr los objetivos planteados.

Los cuadros de mando integrales utilizan indicadores de resultado e indicadores inductores de la actuación:

Los indicadores de resultado se centran en el desempeño final de un periodo, es decir, el grado de obtención de los resultados, y los indicadores inductores miden las acciones que realizan para conseguir el objetivo, son indicadores de causa,

que señalan a todos los participantes de la organización lo que deben estar haciendo para crear valor en el futuro.

Metas: Las metas fijan y comunican el desempeño esperado en un horizonte de tiempo para cada indicador, deben ser tan ambiciosas que los empleados puedan aceptarlas y hacerlas suyas, puesto que son herramientas eficaces cuando se utilizan para impulsar el cambio de la organización. Se recomienda que se tracen para un plazo entre 3 y 5 años, que si se alcanzan, transformará la empresa.

Al establecer las metas, una organización consigue que sus miembros estén en aprendizaje continuo y focalicen todas sus acciones en el alcance de los objetivos que soportan el logro de la estrategia, lo que conlleva a la mejora continua.

Para definir la meta se debe tener en cuenta los siguientes criterios:

- Establecer una sola meta por indicador.
- Que sean cuantificables.
- Que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- Debe haber una relación entre la meta con su respectivo indicador y objetivo.

Iniciativas Estratégicas: Son las actividades y acciones permanentes y sistemáticas que se deben implementar para lograr los objetivos estratégicos.

Las iniciativas definidas en el Cuadro de Mando Integral son de carácter estratégico, crean resultados, y deben recibir recursos especiales para ayudar a la ejecución de la estrategia.

La iniciativa estratégica debe contener: Responsable, fechas base y final y el presupuesto que se requiere para la implementación de ésta.

6. MODELO DE MAPAS ESTRATÉGICOS

Los autores del libro MAPAS ESTRATÉGICOS, Robert S. Kaplan y David P. Norton han estudiado el estado de diversos factores como: El valor para los accionistas, estrategia comercial y empresarial, gestión de los clientes, desarrollo de productos e innovación, gestión de explotación, gestión medioambiental, inversión social, gestión de recursos humanos, gestión de tecnologías de la información, cultura y liderazgo. Todo esto generó una serie de conocimientos y experiencias de la cual se basa la construcción de cuadros de mandos integral, que inicialmente se proponían para mejorar la medición de los activos intangible y que en realidad, puede llegar a ser una poderosa herramienta para implementar la estrategia de una compañía.

El modelo de las cuatro perspectivas proporciona un lenguaje para direccionar y priorizar a las empresas. Sin embargo los indicadores estratégicos no solo son vistos como indicadores de resultado para las cuatro perspectivas independientes, sino como indicadores de causa y efecto que vinculan los objetivos estratégicos de la organización.

El mapa estratégico es una evolución del cuadro de mando integral, que añade detalles para ilustrar la dinámica de una estrategia, a su vez añade un nivel de gradualidad que mejora el enfoque. Por si solo un mapa estratégico proporciona una manera coherente de percibir la estrategia, de modo que se gestionen objetivos e indicadores de manera clara y ágil. En resumidas cuentas cómo lo dicen los autores ⁸“El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución”.

⁸ KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, 2012 Primera edición, tercera reimpresión, Harvard Bussines School Press.

Principios del mapa estratégico:

1. **La estrategia equilibra las fuerzas contradictorias:** Desarrollar los activos intangibles para obtener rendimientos a largo plazo, por lo general entra en conflicto con programas de reducción de costos como alternativa para obtener resultados financieros a corto plazo. Es así como una buena estrategia se encarga de equilibrar y articular los objetivos a corto plazo con los objetivos de largo plazo y garantizar un crecimiento rentable de la compañía.

2. **La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente:** Debe existir una clara articulación entre los clientes para los cuales la empresa gasta recursos en su consecución y la propuesta valor que se ofrece para su satisfacción.

Las grandes empresas han empleado durante años cuatro estrategias para la satisfacción del cliente: costo total bajo, liderazgo del producto, soluciones completas para los clientes y cierre del sistema, todas encaminadas a la generación de valor añadido para los clientes.

3. **El valor se crea mediante procesos internos:** La coordinación eficaz de los procesos determina como se crea y se sostiene el valor. La compañía debe enfocarse en los pocos procesos que aportan a la propuesta de valor diferenciadora y mejorar su productividad. Los procesos se clasifican en cuatro grupos:

- a. **Gestión de operaciones:** Mediante los cuales se producen y entregan los productos y servicios a los clientes.
- b. **Gestión de los clientes:** Se establece y refuerza la relación con los clientes.
- c. **Innovación:** Procesos con los cuales se desarrolla nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.

d. **Procesos reguladores y sociales:** Son aquellos procesos que le permiten a las empresas interactuar con las comunidades, adaptándose a las regulaciones y llenando las expectativas sociales.

4. La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios: Cada grupo aporta beneficios de la siguiente manera, los procesos operativos aportan a los resultados de corto plazo mediante el ahorro de costos, aumento de calidad y mejores prácticas; la relación con los clientes mejora la confianza hacia la propuesta de valor que reciben para satisfacer sus necesidades, la innovación requiere más tiempo para ver sus beneficios, pero la evolución que aporta para el desarrollo de los modelos de negocios es en algunos casos incalculable desde su concepción y solo una vez se desarrolla los nuevos productos y servicios se pueden palpar los beneficios de una cultura innovadora dentro de las empresas; los proceso reguladores y sociales pueden darse a largo plazo, cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: Los activos intangibles se clasifican en tres categorías:

a. **Capital humano:** Todas las habilidades, talentos, capacidades y conocimientos de la fuerza laboral.

b. **Capital de la información:** Todas aquellas bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

c. **Capital Organizacional:** La cultura, liderazgo, coordinación, trabajo en equipo y gestión del conocimiento que desarrolla la empresa al pasar los años de funcionamiento.

Al desarrollar una estrategia, lo que se pretende es describir la forma como una empresa reúne y pone en funcionamiento todos sus recursos para entregar una propuesta valor y a su vez crear valor para sus accionistas. De hecho la crear

valor por medio de los activos intangibles es muy diferente de la creación de valor a partir de los activos tangibles y financieros debido a:

- **La creación de valor es indirecta:** El desarrollo de los activos intangibles afectan los resultados financieros mediante relaciones causa y efecto, por ejemplo, con la formación de los empleados en TQM o Six Sigma se pueden mejorar la calidad de los procesos. Luego se espera que esta mejora conduzca a una mayor satisfacción del cliente, y por ultimo da lugar a mejores ventas y márgenes respecto a las relaciones a largo plazo.
- **El valor es contextual:** El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia, es decir, que una formación en la mejora de la calidad de los procesos, tiene más valor para una empresa que aplica una estrategia de bajo costo, que para otra que aplica la estrategia de liderazgo e innovación de producto.
- **El valor es potencial:** La inversión en un activo intangible representa una muy pobre estimación para el valor real de la empresa, lo que implica que el valor potencial de un activo intangible, como profesionales formados en la mejora de la calidad de los procesos, no tienen ningún valor si no se les pide que transformen su valor potencial en valores tangibles, por esta razón los procesos internos deben ir dirigidos a la propuesta valor para el cliente y el cumplimiento del objetivo financiero, solo así el potencial de la formación de los empleados se realizará.
- **Los Activos están agrupados:** Muy rara vez los activos intangibles crean valor por sí mismos, su valor aparece con la combinación eficaz con otros activos tangibles e intangibles. Se crea el máximo valor cuando los activos intangibles de la empresa se alinean con otros, con los activos tangibles y con la estrategia.

La estrategia es un paso en una cadena:

La estrategia no es solo un proceso único de gestión, es un paso en una larga cadena que lleva a la organización a declarar en su misión, el trabajo realizado por los empleados en los demás niveles administrativos.

La misión es el punto de partida que define por qué existe la empresa, la misión y los valores de la compañía, permanecen estables en el tiempo. La visión presenta la imagen de la empresa en el futuro, que en forma prospectiva, aclara la dirección de la empresa y ayuda a los colaboradores a comprender el porqué y el cómo deben apoyar su crecimiento. La visión pone la empresa en marcha desde la estabilidad de la misión y los valores hasta la dinámica de la estrategia. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo, para enfrentar condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

Procesos de gestión operativa y como se vinculan con los objetivos de las demás perspectivas:

La gestión operativa busca de manera eficiente y eficaz elementos importantes de la propuesta valor como lo son: Precios competitivos y bajo coste total de la oferta, calidad perfecta, compra rápida y a tiempo y excelente selección.

La excelente gestión operativa tiene conexión directa con la productividad y un vínculo indirecto con la perspectiva financiera. El vínculo indirecto entre operaciones mejoradas y resultados financieros se presenta cuando las empresas mejoran precios, la calidad, y las entrega a sus clientes. Estas mejoras tienen como resultado mayores ingresos por clientes más satisfechos y por tener la oportunidad de captar clientes de la competencia.

La gestión operativa se vincula con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento descendiendo los procesos internos para identificar competencias, tecnologías y climas organizativos que fomentan la excelencia de la gestión operativa.

- Capital humano: La formación de los empleados para mejorar los procesos es la base para mejorar las operaciones.
- Capital de la información: La mayoría de los procesos repetitivos que hacen un uso intensivo de la mano de obra, se pueden automatizar, de esta manera, se puede proporcionar una calidad permanente a menor costo y tiempos de procesamientos más ágiles.
- Capital organizativo: Hace referencia al trabajo en equipo, aprendizaje y la cultura. Se deben identificar innovaciones y buenas prácticas dentro de la empresa y divulgarlas rápidamente a todas las unidades estratégicas de negocio, a fin de apoyarse para mejorar los costos, calidad, tiempos y servicio. Por otro lado se debe estimular la generación de nuevas ideas y soluciones, a fin de crear una cultura en los empleados, que propenda por la mejora de los procesos y la entrega constante de servicios al cliente.

Procesos de gestión de cliente y como se vincula con los objetivos de las demás perspectivas:

Los buenos procesos de gestión de clientes impulsan los resultados financieros principalmente con el aumento de ingresos. Mediante la selección y adquisición de clientes se proporcionan nuevas fuentes de ingreso, y a su vez, los indicadores financieros, impulsados por la gestión de clientes arrojan ventas de nuevos productos y porcentajes de ingresos más elevados. Por su parte los procesos de retención y aumento de clientes dan como resultado mayor valor del cliente.

El aprendizaje y crecimiento se vincula con la gestión de clientes, mediante el apoyo de tecnologías de información, formación de competencias en los empleados, el clima y la cultura organizativa.

Procesos de innovación y como se vincula con los objetivos de las demás perspectivas:

Los procesos de innovación ofrecen a los clientes una propuesta de valor con dos componentes importantes: El primero representa atributos específicos de productos y servicios de la empresa, que los diferencia de los que ofrece la competencia, el segundo componente hace referencia al tiempo en que la mejorada funcionalidad se pone a disposición de los clientes.

Los objetivos financieros y la innovación se relacionan con el aumento de ingresos y mejores márgenes provenientes de nuevos productos y servicios, este aumento de ingreso y márgenes, puede tener lugar con clientes y mercados actuales o completamente nuevos.

Con la dimensión de aprendizaje y crecimiento la innovación se relaciona mediante la generación de nuevas competencias, tecnologías y con una cultura organizativa que destaque la innovación, la interrupción y el cambio como valores centrales.

Los Procesos reguladores y Sociales:

Una empresa debe ganarse el derecho de actuar dentro de las comunidades y países donde producen y venden, las regulaciones locales y nacionales imponen reglas para la operación de las empresas, por lo tanto, para evitar cierres, litigios, las empresas deben cumplir con las regulaciones de su actividad.

Sin embargo es recomendable ir más allá de simplemente cumplir con la reglamentación. Pretender comportarse por encima o mejor que las normas establecidas impulsa la reputación del empleador en las comunidades donde funciona.

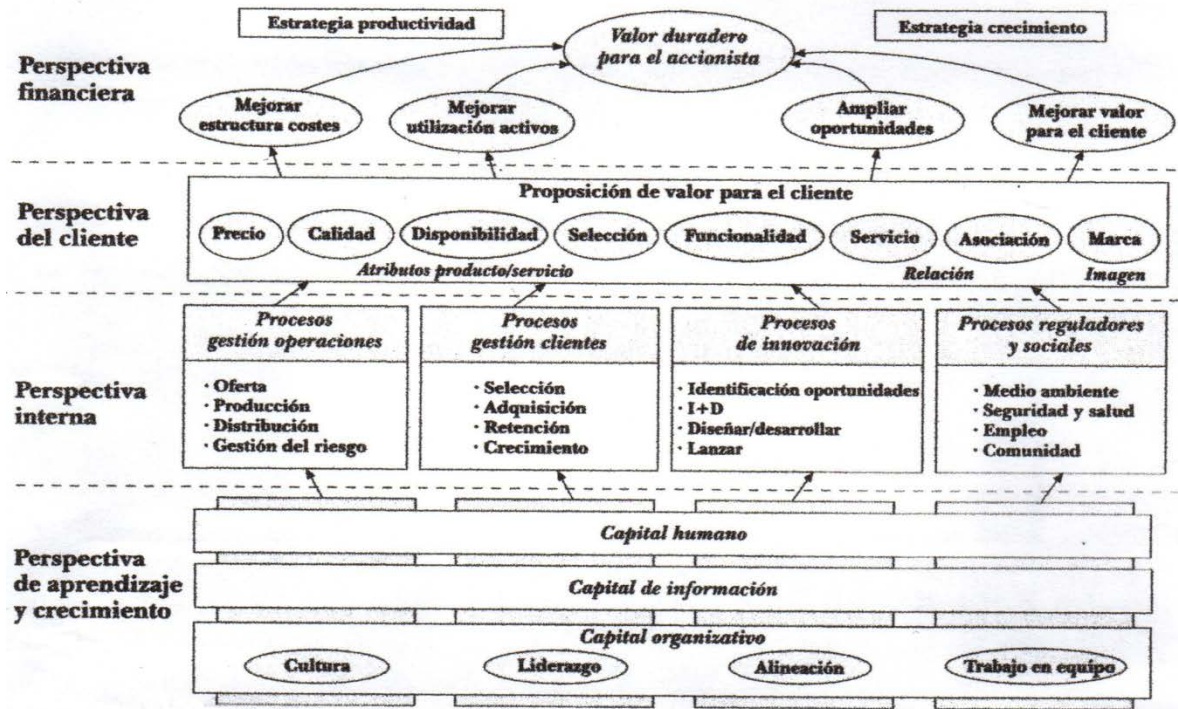
Alineación de los activos intangibles con la estrategia empresarial

El capital humano, el capital de la información y el capital organizativo deben estar alineados con los procesos internos, y a su vez estar integrados unos con otros. Debido a que los activos intangibles solo adquieren valor en el contexto de la estrategia, debe tenerse cuidado, en sacar el mayor provecho de un programa de formación, por ejemplo en TQM, si lo que requiere la estrategia es mejorar continuamente los procesos.

Una inversión en tecnología o aplicaciones para la información no tiene ningún valor si no se contempla la formación de colaboradores para el manejo de dichas aplicaciones y tecnología, y mucho menos, si no se combinan con programas de incentivos. De la misma manera la formación de recursos humanos tiene poco valor, si no se complementan, con herramientas tecnológicas, por esta razón la integración que requiere los recursos humanos y la tecnología es supremamente necesaria para conseguir la totalidad de los beneficios potenciales.

En conclusión el alineamiento y la integración proporciona los cimientos conceptuales para desarrollar los objetivos de capital humano, el capital de la información y el capital organizativo.

Gráfico 3. Modelo de mapas estratégicos



Fuente: KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, 2012, Primera edición, tercera reimpresión, Harvard Bussines School Press.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

7.1 RESEÑA HISTÓRICA

Después de que su fundador, conociera de cerca la forma como se gestionan proyectos de inversión en el país, gracias a su paso por entidades como FONADE, FUPAD y empresas privadas de construcción, descubrió que existen grandes falencias desde su estructuración, pasando por una muy débil evaluación y con una ejecución muy poco relacionada con su planeación.

Por lo anterior, Empuje Colombiano S.A.S., nace de la idea de crear una verdadera cultura de gestión de planes, programas, proyectos e iniciativas, que impulsen el crecimiento de las empresas del sector privado y apoye el fortalecimiento del estado social de derecho, enfocando especialmente todos sus esfuerzos hacia el departamento de Santander, con el fin de enfrentar el lento crecimiento que ha venido experimentando nuestra región en los últimos años, y teniendo especial atención a la vigencia de los nuevos tratados de libre comercio.

Desde su fundación, el 11 de enero de 2011, Empuje Colombiano S.A.S., se ha encargado de reunir un capital humano comprometido con el desarrollo de nuestro país con Empuje Colombiano, de manera integral, con espíritu innovador y con orientación al logro de los objetivos con excelente calidad.

Hoy Empuje, Colombiano S.A.S., proporciona a sus clientes, procesos, herramientas, estrategias, suministros y servicios para desarrollo de sus proyectos con mayor eficiencia y eficacia, con seguimiento continuo en tiempo real, con un equipo humano capacitado y calificado especialmente seleccionado en las regiones objetivo, cumpliendo con los mayores estándares de calidad y comprometidos con la protección, conservación del medio ambiente y la relación armónica con las comunidades de las áreas de influencia.

7.2 DESCRIPCIÓN

Somos una empresa santandereana con cobertura nacional creciente y pujante, que se caracteriza por la fuerza que genera un grupo de colombianos para el diseño, formulación, evaluación, administración y gestión de proyectos de inversión de obras civiles y arquitectónicas, que impulsan el desarrollo integral de nuestro país con un gran Empuje Colombiano. La integridad, la innovación y la calidad son nuestros pilares de éxito.

Empuje Colombiano S.AS., es una empresa por acciones simplificada que se encuentra clasificada como microempresa, con cuatro colaboradores de planta y más de 30 colaboradores que rotan por sus proyectos durante su ejecución. Su actividad principal es la consultoría y su actividad secundaria es la construcción de obras civiles y en el ejercicio de sus actividades ha mostrado una facturación de \$100.000.000.00 en el año 2012 y a al mes de julio de 2013 su facturación asciende a \$240.000.000.00.

Posee un capital autorizado de \$250.000.000, un capital suscrito de \$50.000.000.00 y un capital pagado de \$50.000.000.00, valores que se calculan con un precio de la acción de \$1.000.000.00.

Se encuentra ubicada en la calle 35 No. 28 – 34, barrio Mejoras públicas, Bucaramanga, Santander.

7.3 MODELO DE NEGOCIOS

El innovador modelo de negocios de la empresa Empuje Colombiano S.A.S., inicia su proceso de afuera hacia adentro mediante la identificación de segmentos de mercado en los sectores público y privado, se diseña un portafolio de servicios único que pueda atender a todos los clientes. El principio empleado para poder ofrecer soluciones integrales para los clientes, consiste en estudiar a fondo los sectores en los cuales se quiere ingresar, teniendo en cuenta las tendencias de crecimiento que presentan dentro de cada industria. Luego de seleccionar los clientes objetivo en cada sector, se realiza un estudio más profundo en el cual se identifican necesidades comunes extraídas de sus estrategias de crecimiento.

Para cada empresa sus necesidades son únicas, por esta razón, la tarea más ardua para la satisfacción de los clientes, consiste en personalizar los productos y servicios a cada necesidad y modelo empresarial. Esto se logra con la correcta implementación de procesos flexibles de gestión de proyectos, que ofrezcan como resultado el cumplimiento de todos los impactos asociados a los planes, proyectos, programas e iniciativas exitosamente ejecutados.

Desde su interior, un sistema cíclico genera una estructura organizacional completamente plana, con enfoque en procesos orientados hacia la satisfacción del cliente como único jefe de la organización.

La vinculación de las unidades estratégicas de negocios, proporciona oportunidades para aprovechar la infraestructura creada para la producción de los productos y servicios, y combinarlos para ofrecer soluciones completas para los clientes. Estas oportunidades incluyen desarrollar y compartir conocimiento, coordinar esfuerzos de marketing y compartir recursos de producción y diversificación. Cada servicio o producto desarrollado por Empuje Colombiano S.A.S., es concebido mediante cuentas estratégicas diseñadas para atender cada

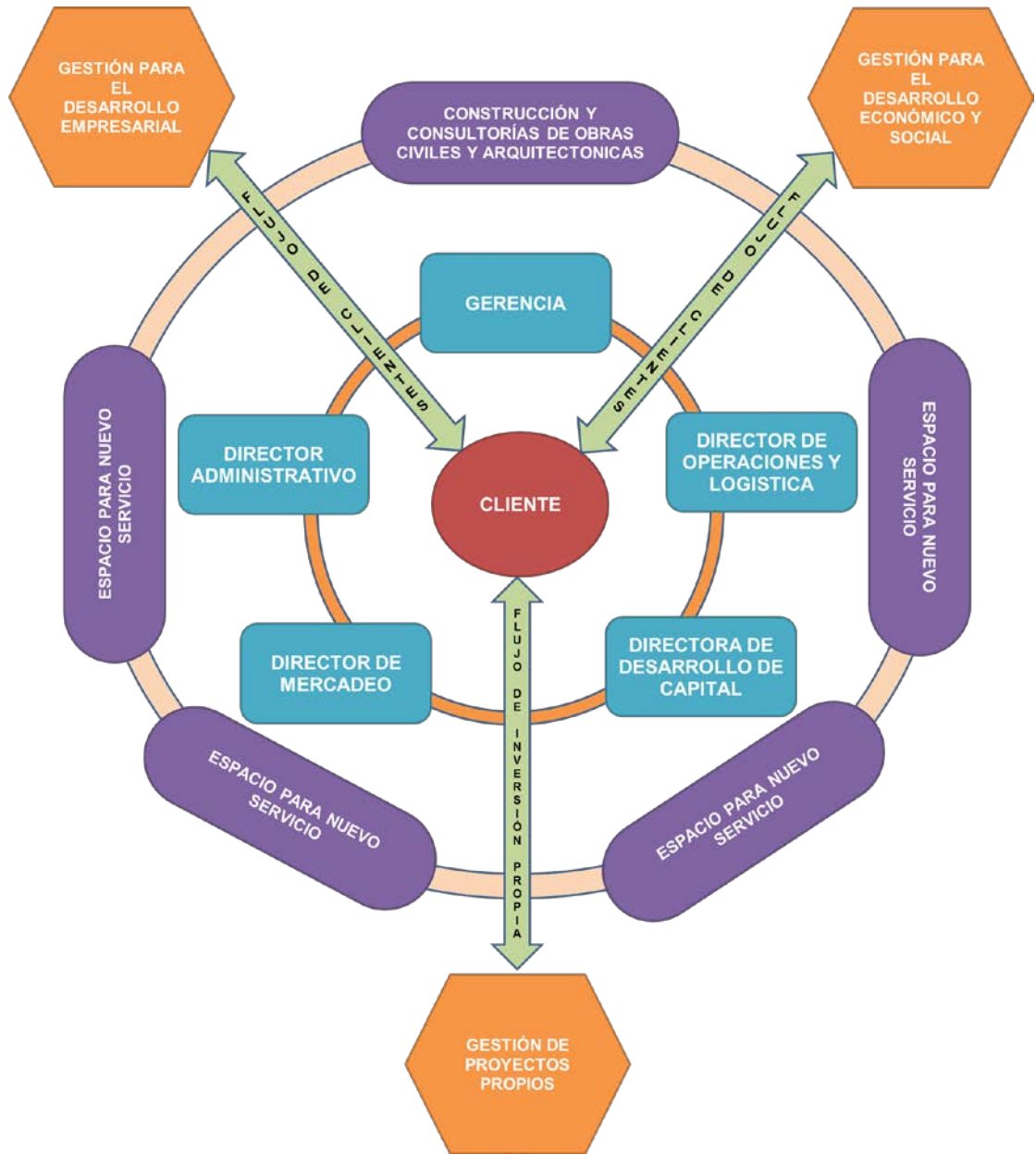
sector, por ejemplo, los clientes del sector avícola santandereano, son atendidos por Empuje Colombiano con todos los servicios que se ofrecen, a través de una cuenta liderada por un experto en el sector, sin embargo, mientras que para una empresa A su estrategia indica aumentar la producción, para una empresa B, su estrategia puede tener como objetivo principal reducir sus costos de producción; por lo que para cada una deben desarrollarse proyectos diferentes con el mismo servicio “construcción y consultoría de obras civiles”.

Por último, el modelo de negocios facilita la canalización de las utilidades obtenidas por la gestión de proyectos para el sector público y privado, convertirlas en recursos de inversión propia, para la gestión de proyectos propios, que aumenten las oportunidades de ingreso de la compañía:

Las unidades estratégicas de negocios de gestión diseñadas en el modelo de negocios son:

- UEN de gestión para el desarrollo empresarial.
- UEN de gestión para el desarrollo económico y social
- UEN de gestión de proyectos propios.

Gráfico 4. Modelo de negocios de empuje Colombiano SAS



7.3.1 CADENA DE VALOR

Cuadro 1. Cadena de valor procesos Misionales y Procesos de Apoyo

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO						
GESTION GERENCIAL	Direccionar	Prospectiva	Relaciones públicas	Establecer políticas y lineamientos		
GESTION ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y FINANCIERA	Control financiero global de proyectos	Cuentas por cobrar y pagar	Trámites de funcionamiento y pago de impuesto	Registros de información administrativa, contable y financiera	Pago de proveedores	
GESTION DE CAPITAL HUMANO	Incorporar	Adiestrar	Capacitar	Pagar Nómina		
GESTIÓN JURIDICA	Procesos jurídicos					
GESTIÓN DE COMPRAS	Gestión de proveedores	Adquirir y contratar				
	Mercadear, licitar y vender	Estructurar proyectos	Evaluar proyectos (evaluación ex ante)	Ejecutar de proyectos	Controlar y realizar seguimiento	Evaluar proyectos (evaluación ex post)
	Investigar mercados	Identificar necesidades	Evaluar financieramente	Gestionar la expectativa de los interesados	Monitoriar y controlar el trabajo del proyecto.	Evaluación microeconómica
	Participar en la contratación estatal (licitar)	Diseñar soluciones	Evaluar económicamente	Realizar el aseguramiento de calidad	Verificar y controlar el alcance	Evaluación macroeconómica
	Gestionar clientes	Formular proyectos	Evaluar socialmente	Planificar proyectos	Controlar el cronograma	
	Vender	Recopilar requisitos	Evaluar ambientalmente	Dirigir y gestionar la ejecución de proyectos	Controlar los costos	
	Promocionar y publicitar	Identificar recursos	Evaluar condiciones e impactos legales	Adquirir, desarrollar y gestionar equipo del proyecto	Realizar el control de calidad	
		Identificar los riesgos		Efectuar las adquisiciones del proyecto	Informar el desempeño	
		Planear la dirección de proyecto		Distribución de la información	Monitoriar y controlar los riesgos	
					Administrar las adquisiciones	

8. ENFOQUE CENTRAL DE LA ESTRATEGIA Y METODOLOGÍA IMPLEMENTADA PARA EL DESARROLLO DE LA MISMA

Se define como enfoque estratégico central la construcción de soluciones completas para los clientes, garantizando que los clientes sientan que Empuje Colombiano S.A.S. entiende sus problemas empresariales y personales y puedan tener la seguridad de que se dedicaran todos los esfuerzos, recursos y capacidades para el desarrollo de soluciones hechas a su medida.

Para poder dar cumplimiento al enfoque central, Empuje Colombiano S.A.S., debe combinar en el diseño de sus objetivos estratégicos la integralidad de la solución, servicio excepcional y la calidad de la relación.

La consecución de los clientes representa un costo que puede generar en los flujos de caja descontados valores negativos, sin embargo el objetivo es captar y retener clientes altamente rentables que duren todo el tiempo posible.

En este enfoque estratégico, los procesos internos clave deben estar direccionados hacia la gestión del cliente, Empuje Colombiano S.A.S, debe desarrollar una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecer firmes relaciones de confianza con ellos, integrar los productos y servicios existentes en programas individualizados para ayudarles a obtener el éxito.

Los procesos operacionales apoyan al proceso de gestión de clientes ofreciendo productos y servicios. Dichos procesos no deben estar diseñados para ofrecer el precio más bajo, puesto que lo más importante en la relación beneficio-costos radica en mejorar la experiencia de compra y uso de los productos y servicios por el cliente.

Por su parte los procesos de innovación de Empuje Colombiano S.A.S., deben centrarse en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación se dirige a comprender las necesidades futuras y preferencias de los clientes que fundamenten el proceso de innovación.

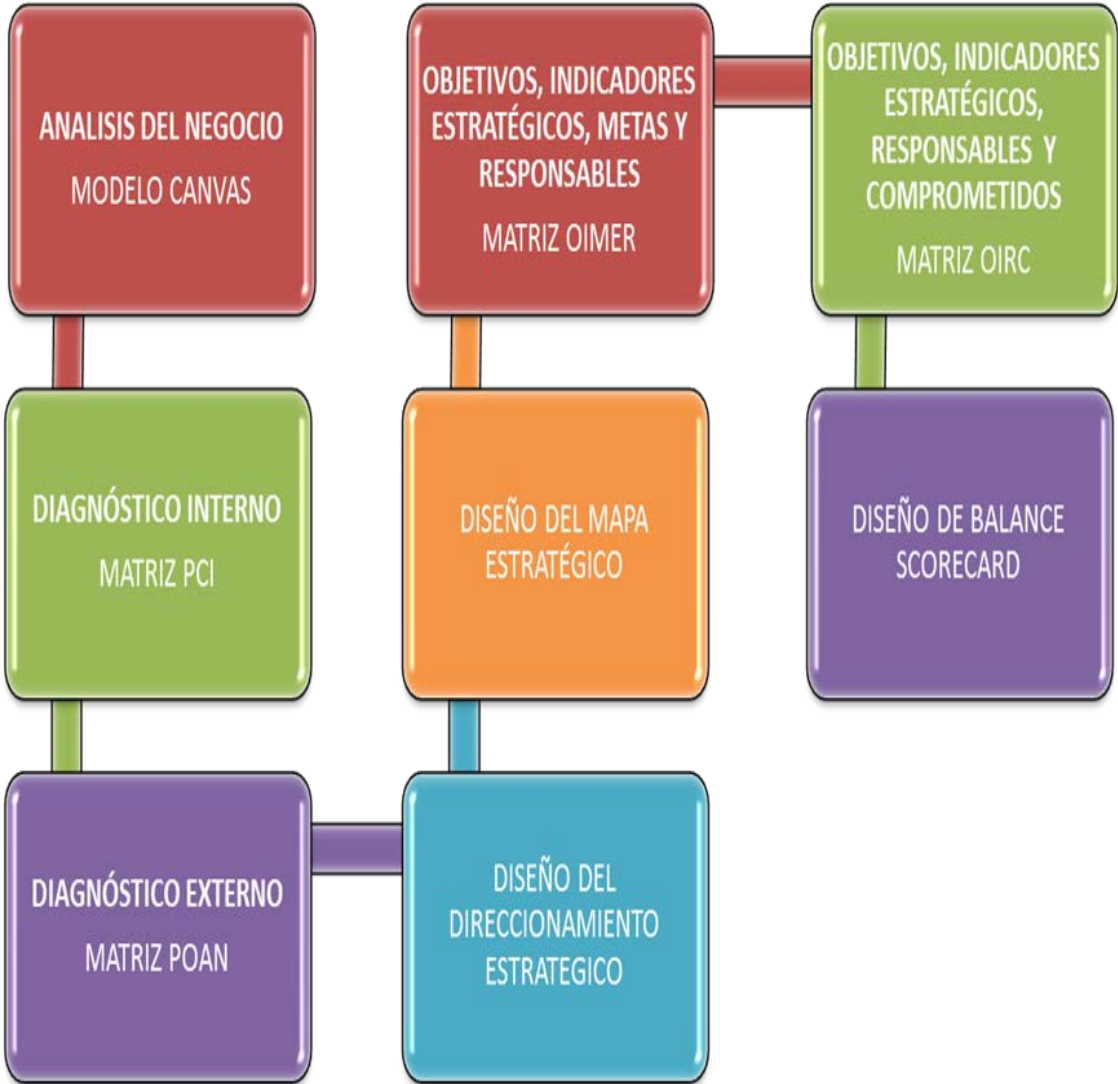
Empuje Colombiano S.A.S., requiere de un personal con competencias, habilidades y conocimientos relacionados con los productos y servicios ofrecidos. Adicionalmente, deben poseer un excelente conocimiento de esos clientes y ser muy sensibles a sus preferencias.

La perspectiva de tecnología de la información debe desarrollarse de tal manera que pueda trabajar los datos y capacidades analíticas de los clientes, con el fin de conocer más sobre sus preferencias y comportamientos de compra. Bases de datos amplias y propias, proporcionan una fuente de ventaja competitiva a Empuje Colombiano S.A.S. en lo que a atención preferencial se refiere.

Los objetivos estratégicos para el desarrollo del capital organizativo deben permitir la creación de un clima y una cultura que preste especial atención al cliente entre los colaboradores. Estos deben comprender las prioridades de los clientes y el valor que la empresa consigue por desarrollar y mantener excelentes relaciones de larga duración con los clientes.

La metodología a emplear para el desarrollo del sistema gerencial estratégico de Empuje Colombiano S.A.S., se resume en la siguiente figura.

Gráfico 5. Metodología para el Diseño del Sistema Gerencial Estratégico de Empuje Colombiano S.A.S.



8.1 EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

8.1.1 Segmentos del Mercado. Nuestros principales clientes son: Entidades estatales (alcaldías municipales, gobernaciones, entidades educativas, empresas públicas de servicios, etc.); entidades privadas (micro empresas y pymes santandereanas) en los sectores de minería, energético, servicios públicos, agropecuario, manufacturero, servicios sociales y de salud; y organizaciones no gubernamentales fundadas por empresas privadas para desarrollar la responsabilidad social de las mismas.

8.1.2 Proposición de Valor. La propuesta valor para sus clientes, colaboradores y asociados, consiste en:

Gestionar proyectos integrales con Empuje Colombiano, ajustado de acuerdo a sus requerimientos, con un talento humano íntegro, interdependiente y servicial, con innovación y calidad, con procesos diseñados acorde con su estructura empresarial y con seguimiento en tiempo real cuyo único resultado sea impulsar el valor de la entidad siempre con una excelente relación costo/beneficio.

Para poder cumplir con esta propuesta valor, se debe cumplir con todas y cada una de las siguientes variables vitales o factores críticos para el éxito del negocio: Talento humano íntegro, interdependiente y servicial; La Innovación; La Capacidad de generar valor; Estructura de costos y Gestión de clientes.

8.1.3 Canales. Empuje colombiano S.A.S., implementa los siguientes canales:

Canales de comunicación:

- Página web, www.conempujecolombiano.com.co

Canales de venta:

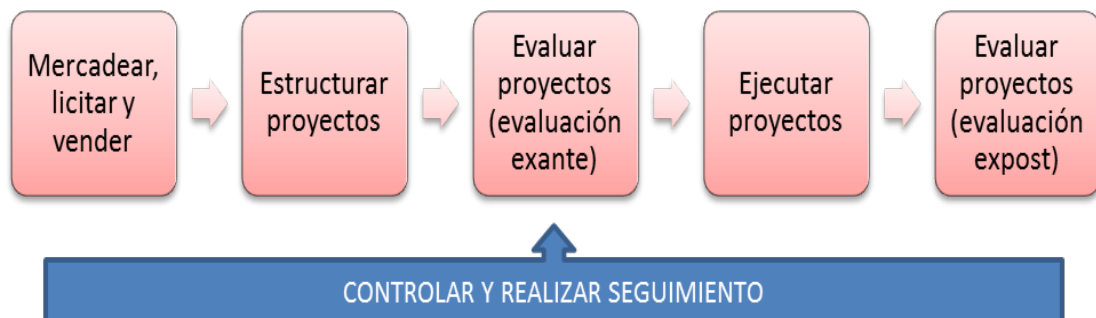
- Mercadeo directo con empresas (presentación de propuestas empresariales, eventos de promoción y muestra de resultados).
- Invitaciones a participar en procesos de selección de contratistas.
- Licitación pública.

8.1.4 Relaciones con los clientes. Empuje Colombiano S.A.S. se relaciona con sus clientes a través de:

- Asistencia exclusiva, (cada proyecto es único y cada cliente es exclusivo)
- Servicios automatizados (seguimiento en tiempo real de proyectos en la web).
- Co-creación (blog para cada proyecto).

Con las relaciones establecidas podemos desarrollar una mejor captación y fidelización de nuestros clientes.

8.1.5 Actividades Clave. A continuación se describen las actividades más importantes que Empuje Colombiano realiza para funcionar de manera excelente:



- **Mercadear:** Implica actividades de licitación a través del portal de Colombia compra y comercialización de productos y servicios en entidades privadas.
- **Estructurar proyectos:** Diseño de soluciones completas para los clientes.
- **Evaluar Proyectos:** Se evalúan los proyectos para conocer su viabilidad, pertinencia, si generan valor y un impacto positivo en los clientes.
- **Ejecutar Proyectos:** Planeación y desarrollo de los proyectos.
- **Evaluación Expost:** Es la evaluación que permite saber que tan eficaz fue el proyecto y que tan eficiente su ejecución con respecto a la planeación, para corregir las situaciones que pudieron afectar la efectividad del proyecto.

8.1.6 Fuentes de Ingreso. A continuación se muestra el cuadro donde estas las fuentes de ingresos de la empresa:

Cuadro 2. Fuentes de Ingresos de la Empresa

PROTAFOLIO DE SERVICIOS	SECTOR	FUENTE DE INGRESOS	%DE INCIDENCIA SOBRE EL INGRESO TOTAL	TIPO DE MECANISMO DE INGRESO
Consultoría, interventoría, construcción, mantenimiento, adecuación y ampliación de obras civiles y arquitectónicas.	Administración pública y defensa	VENTA DE ACTIVOS Y SERVICIOS	40%	DEPENDEN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO, EL SEGMENTO DE MERCADO Y LA NEGOCIACIÓN (COMBINACIÓN ENTRE PRECIOS FIJOS Y DINÁMICOS)
	Educación			
	Minería			
	Energético y Servicios público			
	Agropecuario			
	Manufacturero			
Servicios sociales y de salud				
Consultoría, asesorías y ejecución de proyectos de mitigación ambiental	Minería	VENTA DE ACTIVOS Y SERVICIOS	15%	
	Energético y Servicios público			
	Agropecuario			
Consultoría, asesoría y asistencia técnica de proyectos agropecuarios.	Agropecuario	VENTA DE SERVICIOS	10%	
Diseño y ejecución de proyectos de desarrollo social dirigidos al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.	Minería	VENTA DE ACTIVOS Y SERVICIOS	20%	
	Energético y Servicios público			
	Agropecuario			
Manufacturero				
Consultoría en proyectos de ordenamiento territorial y planes de desarrollo municipal.	Administración pública	VENTA DE SERVICIOS	5%	
PMO servicio virtual empresarial	Minería	VENTA DE SERVICIOS	10%	
	Energético y Servicios público			
	Agropecuario			
	Manufacturero			
	Servicios sociales y de salud			

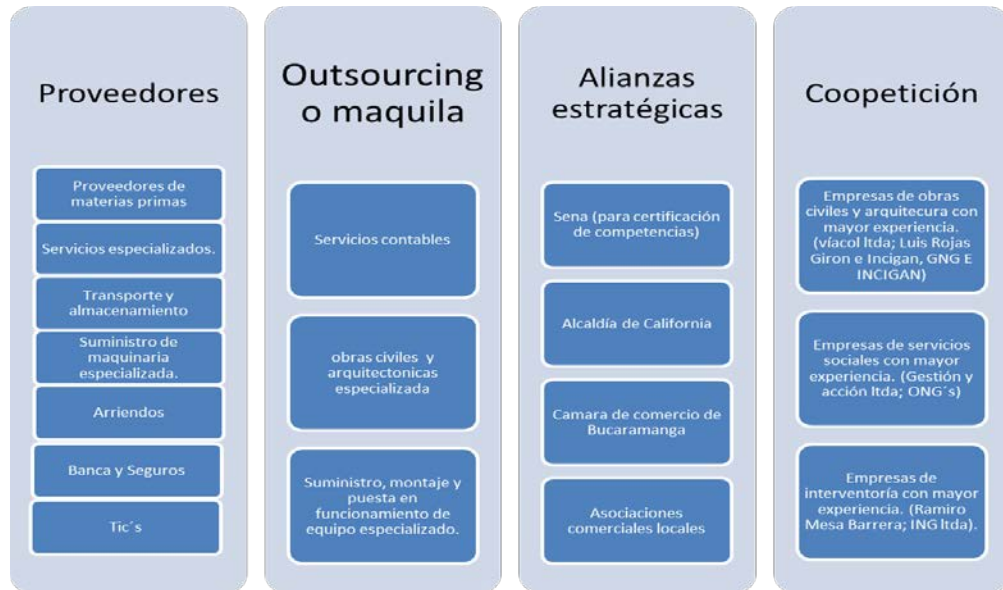
8.1.7 Recursos y Capacidades Clave. En el siguiente cuadro se muestran los recursos y capacidades que la empresa tiene para poder entregar la propuesta de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos:

Cuadro 3. Recursos y Capacidades

RECURSOS Y CAPACIDADES				
DIMENSIONES				
ECONÓMICA Y FINANCIERA	COMPETENCIAS CENTRALES ORIENTADAS A CLIENTES Y MERCADOS	GERENCIALES Y ORGANIZACIONALES (procesos internos)	TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES
Patrimonio	Capacidad de satisfacer necesidades	Experiencia certificada	Certificaciones	Hardware
Capital de trabajo	Cobertura	Materias primas	Liderazgo estratégico	Software
Liquidez	Capacidad de atención	Certificaciones	Alineación estratégica	Capacidad de uso y producción de información
Capacidad de pago	Capacidad de comunicación	Producto	Protección social	Base de datos
Capacidad de endeudamiento	Imagen	Capacidad de venta	Recurso humano disponible, calificado e idóneo	Análisis de datos
Capacidad de ingreso		Capacidad de comunicación	Capacidad de cambio	Protección de la información
Capacidad de crecimiento		Know how	Cultura organizacional	Extranet
Estructura de costo		Capacidad de productividad	Clima laboral	
Rentabilidad		Capacidad de efectividad	Capacidad de comunicación organizacional	
Capacidad de generar valor			Trabajo en equipo	
			Capacidad de innovación	

8.1.8 Sociedades Clave. Para poder desarrollar el modelo de negocios la empresa posee cuatro diferentes sociedades clave que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 4. Sociedades Clave



8.1.9 Estructura de Costos:

A continuación se presentan los costos de operación para el desarrollo de un proyecto, con su peso de importancia expresado en porcentaje:

Cuadro 5. Estructura de costos empuje Colombiano SAS

ESTRUCTURA DE COSTOS EMPUJE COLOMBIANO S.A.S							
Materia prima Directa	%	Mano de obra directa	%	Servicios directos	%	Costos indirectos de fabricación	%
Materiales	30%	Calificada	10%	Servicios especializados	10%	Materiales indirectos de producción o servucción	3%
Herramientas	1%	No calificada	10%	Servicios profesionales	15%	Mano de obra indirecta	2%
Equipo	9%					Costos generales de fabricación	10%
						Capacitación	
						Mantenimiento	
						Seguros y pólizas	
						Servicios públicos	
						Licencias y Certificaciones	
						Impuestos (entidades públicas)	
TOTAL	40%	TOTAL	20%	TOTAL	25%	TOTAL	15%
COSTO TOTAL							100%

8.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.2.1 Diagnostico Interno. A continuación se muestra el diagnóstico realizado a la organización, lo cual nos permitió conocer el estado actual de los recursos y capacidades de la empresa, necesarios para que el modelo de negocio funcione, y paralelamente se evaluó el tipo de impacto (bajo, medio o alto) de cada una de estas capacidades y recursos de acuerdo a la oferta de valor brindada a los clientes.

Seguido a esto se realizó la Matriz del Perfil de la Capacidad Interna, donde solamente se evalúan los recursos y capacidades de alto impacto, identificando cuales de ellas son fortalezas y debilidades, y a partir de ellas analizar lo que sabe y puede hacer la organización.

Cuadro 6. Análisis de Recursos y capacidades de la Empresa

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA										
DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Patrimonio								X	
2	Capital de trabajo							X		
3	Liquidez							X		
4	Capacidad de pago							X		
5	Capacidad de endeudamiento							X		
6	Capacidad de ingreso							X		
7	Capacidad de crecimiento							X		
8	Estructura de costo							X		
9	Rentabilidad							X		
10	Capacidad de generar valor							X		
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	Capacidad de satisfacer necesidades							X		
2	Cobertura							X		
3	Capacidad de atención							X		
4	Capacidad de comunicación							X		
5	Imagen							X		
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	Experiencia certificada								X	
2	Materias primas							X		
3	Certificaciones								X	
4	Producto							X		
5	Capacidad de venta							X		
6	Capacidad de comunicación							X		
7	Know how							X		
8	Capacidad de productividad							X		
9	Capacidad de efectividad							X		
4.- DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS, CONSULTORES, ASESORES										
1	Certificaciones								X	
2	Liderazgo estratégico							X		
3	Alineación estratégica							X		
4	Protección social							X		
5	Recurso humano disponible, capacitado e idóneo							X		
6	Cultura organizacional							X		
7	Clima laboral							X		
8	Capacidad de comunicación organizacional							X		
9	Trabajo en equipo							X		
10	Capacidad de innovación							X		
11	Capacidad de cambio							X		
5.- DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES										
1	Hardware							X		
2	Software							X		
3	Capacidad de uso y producción de información							X		
4	Base de datos							X		
5	Análisis de datos							X		
6	Protección de la información							X		
7	Extranet							X		

Cuadro 7. Matriz del Perfil de la Capacidad Interna

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA						
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA						
Capital de trabajo					X	
Liquidez						X
Capacidad de ingreso						X
Capacidad de pago						X
Capacidad de endeudamiento						X
Capacidad de crecimiento			X			
Estructura de costo			X			
Rentabilidad		X				
Capacidad de generar valor		X				
2.- DIMENSIÓN DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
Capacidad de satisfacer necesidades		X				
Cobertura						X
Capacidad de atención			X			
Capacidad de comunicación						X
Imagen			X			
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
Materias primas	X					
Producto	X					
Capacidad de venta						X
Capacidad de comunicación						X
Know how		X				
Capacidad de productividad		X				
Capacidad de efectividad		X				
4.- DIMENSIÓN DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Liderazgo estratégico						X
Alineación estratégica				X		
Protección social			X			
Recurso humano disponible, capacitado e idóneo			X			
Cultura organizacional				X		
Clima laboral			X			
Capacidad de comunicación organizacional						X
Trabajo en equipo				X		
Capacidad de innovación			X			
Capacidad de cambio				X		
5.- DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES						
Hardware					X	
Software					X	
Capacidad de uso y producción de información						X
Base de datos						X
Análisis de datos						X
Protección de la información						X
Extranet						X

- En la dimensión económica y financiera se observa que el capital de trabajo, liquidez, capacidad de ingreso, capacidad de pago y capacidad de endeudamiento son debilidades de la empresa, debido a que Empuje Colombiano S.A.S es una empresa nueva por la cual está posicionándose en el mercado.

Es por ello, que estas capacidades evaluadas como debilidades, no le permiten tener los recursos para beneficiarse de los créditos del sector financiero, que pueda facilitar a la organización un mejor apalancamiento y poder hacer frente a los compromisos adquiridos como empresa.

Por otro lado, se vislumbra a la capacidad de crecimiento, la rentabilidad, la capacidad de generar valor y la estructura de costos como fortalezas, puesto que la empresa enfoca todos los esfuerzos en pro de la consecución de nuevos proyectos rentables, que contribuyan al crecimiento y a la generación de valor para la organización.

- En la dimensión de clientes, se observa que la cobertura y la capacidad de comunicación, son debilidades de alto impacto, debido a que la empresa tiene todos sus proyectos de apertura en un solo municipio de Santander (California).

Tampoco cuenta con un departamento de marketing estructurado, que dirija e implemente estrategias de mercadeo, para dar a conocer los servicios y la propuesta de valor de la empresa a futuros clientes.

Sin embargo, propende porque en todos los proyectos que tiene en ejecución se despliegue todo el capital técnico, físico y humano necesario para cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente, logrando la satisfacerlos, lo que repercute en mantener una excelente imagen como empresa proveedora de servicios.

- En sus procesos internos cuenta con fortalezas como la de tener un excelente producto y servicio, puesto que cumple con los requerimientos exigidos por el

cliente, materias primas de buena calidad y capacitación para desarrollar el know how de la empresa, lo que permite tener niveles aceptables en su capacidad de productividad y efectividad.

Pero aun así, existen falencias grandes en los procesos que tienen que ver con la capacidad de venta y capacidad de comunicación, debido a que no hay diseñados instrumentos y procesos eficaces, que permitan tener un mayor acercamiento y conocimiento del cliente, que identifique necesidades y requerimientos, que se enfoquen a la orientación del logro de los impactos en cada uno de los proyectos.

- En la dimensión de aprendizaje y crecimiento, el diagnostico nos arroja fortalezas en cuanto al recurso humano disponible, capacitado e idóneo, aunque carece de políticas de selección, formación y planes de carrera bien definidos para los colaboradores existentes y futuros. También se evidencia fortalezas en el clima laboral, en la capacidad de innovación y la protección social.

Sin embargo, no hay una alineación y liderazgo estratégico, que fortalezca la cultura organizativa centrada en la satisfacción del cliente, en la cual los colaboradores compartan un propósito común, en el que todos contribuyan para el logro de una meta. Los conocimientos y habilidades de los colaboradores no están desarrollados para ofrecer el mejor servicio y estimular la innovación en la organización. No se refleja trabajo en equipo, capacidad de comunicación organizativa efectiva y adaptación al cambio, que permita generar estrategias individuales y de equipo fomentando el aprendizaje de nuevas formas de hacer las cosas.

- Por último observamos en la dimensión de la información y tecnologías grandes debilidades, ya que la empresa no cuenta con una infraestructura tecnológica que apoye, soporte y proteja todos los procesos de la empresa.

8.2.2 Diagnóstico externo. El diagnóstico externo permitió hacer un análisis del entorno de los mercados, la industria y por supuesto de la empresa, evaluando los cambios a los que se expone, e identificando las variables, que en su mayoría, no son controlables.

Inicialmente se realizó una matriz del diagnóstico externo, donde se listó todas las posibles variables que pueden afectar el crecimiento de la empresa, y se clasificó de acuerdo al impacto (alto, medio o bajo) que estas tenían sobre la empresa.

Y de esta manera poder tener como resultado la Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas del entorno), donde claramente se identifica cuáles son esas variables que influyen y representan una oportunidad o amenaza para la organización.

Cuadro 8. Matriz para análisis externo

MATRIZ PARA EL ANALISIS EXTERNO										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONOMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS (ENTES ECONÓMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)										
1	Legislación fiscal y comercial, nacionales, departamentales y municipales							X		
2	Comportamiento del PIB							X		
3	Tasa de cambio								X	
4	Tasa de inflación							X		
5	Tasa de devaluación								X	
6	Ciclos económicos							X		
7	Renta disponible								X	
8	Tasa de interés							X		
9	Desempleo							X		
10	Oferta monetaria							X		
11	Barreras de capital de entrada a la industria							X		
12	Aliados clave							X		
13	Bancos							X		
14	Acreedores							X		
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES , LEGALES, COMPETITIVOS ,SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRAFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTES, (PRODUCTOS COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)										
1	Demografía									X
2	Distribución de la renta							X		
3	Nivel de educación							X		
4	Consumismo								X	
5	Procesos y estatutos de contratación							X		
6	Barrera de entrada de conocimiento y experiencia en el sector							X		
7	Poder de negociación de los clientes							X		
8	Características del servicio de la competencia							X		
9	Grado de innovación de la competencia							X		
10	Portafolio de la competencia							X		
11	CoBERTura de la competencia							X		
12	Experiencia de la competencia							X		
13	Infraestructura tecnológica de la competencia							X		
14	Precio de la competencia							X		
15	Calidad que ofrece la competencia							X		
16	Posicionamiento de la marca de la competencia							X		
17	Alianzas estratégicas con los proveedores							X		
18	Alianzas estratégicas con los clientes							X		
19	Gremios empresariales							X		

Cuadro 9. Matriz para el Análisis externo

MATRIZ PARA EL ANALISIS EXTERNO									
DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B
3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES Y TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS MISIONALES (ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIALES Y DEMAS INSUMOS, SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING)									
1	Normas técnicas nacionales e internacionales						X		
2	Contraloría							X	
3	Procuraduría							X	
4	Licencias y permisos							X	
5	Interventorías							X	
6	Veedurías							X	
7	Disponibilidad de materias primas						X		
8	Disponibilidad de equipos						X		
9	Legislación de protección ambiental							X	
10	Servicios especializados de (laboratorio, investigación, diseño, etc.)						X		
11	Suministro, montaje y puesta en funcionamiento de equipo especializado						X		
12	Poder de negociación con los proveedores						X		
13	Alianzas estratégicas con empresas no competidoras						X		
14	Coopetición						X		
4.- FACTORES GUBERNAMENTALES Y LEGALES, SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTION HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACIÓN (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACIÓN, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES , CONSULTORES)									
1	Cambios en normatividad laboral						X		
2	Salud y seguridad						X		
3	SENA							X	
4	ICBF							X	
5	Fondos de empleados							X	
6	Cajas de compensación familiar							X	
7	Fondos de pensiones y cesantías							X	
8	Entidades prestadoras de salud							X	
9	Proveedores de cursos y capacitaciones						X		
10	Ministerio de protección social							X	
11	Políticas de bienestar							X	
12	Aspectos culturales						X		
13	Aspectos familiares						X		
14	Profesionalización						X		
5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES Y TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN LA INFORMACION Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)									
1	Nuevos descubrimientos y desarrollos						X		
2	Rapidez de la transferencia de la tecnología						X		
3	Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico						X		
4	Desarrollo de la Infraestructura tecnológica						X		
5	Desarrollo en las comunicaciones						X		
6	Calidad de bases de datos						X		
7	Calidad y economía de plataformas vía internet						X		
8	Calidad y economía de comunicaciones						X		

Cuadro 10. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz POAM)

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Legislación fiscal y comercial, nacionales, departamentales y municipales					x	
Comportamiento del PIB	x					
Tasa de inflación		x				
Ciclos económicos			x			
Tasa de interés					x	
Desempleo					x	
Oferta monetaria	x					
Barreras de capital de entrada a la industria						x
Aliados clave			x			
Bancos			x			
Acreedores					x	
DIMENSIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS						
Distribución de la renta			x			
Nivel de educación				x		
Procesos y estatutos de contratación			x			
Barrera de entrada de conocimiento y experiencia en el sector					x	
Poder de negociación de los clientes				x		
Características del servicio de la competencia		x				
Grado de innovación de la competencia					x	
Portafolio de la competencia					x	
Cobertura de la competencia						x
Experiencia de la competencia						x
Infraestructura tecnológica de la competencia				x		
Precio de la competencia					x	
Calidad que ofrece la competencia				x		
Posicionamiento de la marca de la competencia					x	
Alianzas estratégicas con los proveedores		x				
Alianzas estratégicas con los clientes			x			
Gremios empresariales			x			
DIMENSIÓN DE PROCESOS INTERNOS						
Normas técnicas nacionales e internacionales				x		
Disponibilidad de materias primas		x				
Disponibilidad de equipos			x			
Servicios especializados de (laboratorio, investigación, diseño, etc.)		x				
Suministro, montaje y puesta en funcionamiento de equipo especializado		x				
Poder de negociación con los proveedores				x		
Alianzas estratégicas con empresas no competidoras		x				
Cooperación		x				

Cuadro 11. Matriz perfil de oportunidades y amenazas del entorno (Matriz PO AM)

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
MATRIZ POAM	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSIÓN DE TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Cambios en normatividad laboral					X	
Salud y seguridad		X				
Proveedores de cursos y capacitaciones			X			
Aspectos culturales		X				
Aspectos familiares	X					
Profesionalización			X			
DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES						
Nuevos descubrimientos y desarrollos		X				
Rapidez de la transferencia de la tecnología					X	
Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico				X		
Desarrollo de la Infraestructura tecnológica			X			
Desarrollo en las comunicaciones			X			
Calidad de bases de datos				X		
Calidad y economía de plataformas vía internet	X					
Calidad y economía de comunicaciones			X			

En la dimensión económica y financiera se observa:

- Que la legislación fiscal y comercial representa una amenaza para la empresa, debido a que el gobierno en aras de mantener una economía estable del país, por un lado puede variar la política fiscal, lo que repercutiría en márgenes más bajos de utilidad, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, las políticas comerciales que el gobierno adopta con el propósito de regular el comercio internacional, como puede ser las variaciones de precios de las materias primas que se requieren para la ejecución de los proyectos.

Los cambios que se den en estas legislaciones afectan a las inversiones que las demás empresas hacen, afectando directamente el modelo de negocio de Empuje Colombiano.

- Las tasas de interés se identifican como una amenaza para la empresa si estas presentan variaciones, ya que genera incertidumbre sobre el comportamiento de los créditos, haciendo más difícil la evaluación de las inversiones.
En caso de que la empresa necesite apalancamiento con créditos bancarios, las tasas de interés altas, incrementan el costo de capital, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. Esto está directamente relacionado con la capacidad de endeudamiento, en razón de que a menor capacidad de endeudamiento, es mayor el costo de la obligación a pagar.
- El desempleo es un indicador del estado actual del desarrollo de un país, si las cifras de desempleo son altas se puede traducir como una tendencia a la baja inversión en proyectos, el consumismo baja y se reduce el capital en circulación, lo que afecta directamente a la empresa. Es importante aclarar que las obras de infraestructura se emplea como herramienta generadora de empleo, en caso de crisis para impulsar el dinamismo de la economía, lo que a su vez se puede convertir en una oportunidad de negocio.
- También se analiza como amenaza las barreras de capital de entrada a la industria, ya que Empuje Colombiano no cuenta con los recursos financieros para poder ejecutar proyectos sin anticipos por parte del cliente, más cuando estos, son de gran envergadura.
- También se observa que los acreedores se pueden convertir en una amenaza, ya que la mayoría de sus créditos se encuentran en el sector real, y si en debido caso la empresa incumple con sus compromisos, se vería reflejado de manera negativa, obstruyendo la posibilidad de poder adquirir créditos en el sector financiero.

- Por otro lado el PIB se analiza como una fortaleza, pues según la actividad de la empresa, la construcción fue el sector que más impulsó el PIB, pues las obras civiles repuntaron en un 17,5%, en el primer trimestre del 2013, lo que evidencia, que los servicios que presta actualmente la empresa, representan un alto porcentaje sobre el total del PIB del país, generando bienestar al sector e incentivando la adquisición de más servicios de la actividad económica de la empresa.
- La Inflación se observa como una oportunidad, puesto que en Colombia se muestra una inflación estable y controlada, lo que atrae a inversionistas nacionales y extranjeros, generando tranquilidad y certidumbre al invertir, incrementa la oferta en evaluación, formulación y ejecución de proyectos, que es precisamente la actividad económica de la empresa.
- Los ciclos económicos representan una fortaleza baja para la empresa debido a que las diferentes fluctuaciones que presentan la economía colombiana permite permanecer optimistas al predecir un desarrollo económico estable del país.
- También se observa como fortaleza la oferta monetaria, pues entre más dinero circulante en el mercado haya, la empresa puede sugerirle a otras empresas en que proyectos invertir en pro del crecimiento de las mismas.
- Los bancos se analizan como una oportunidad, pues la empresa procura por el cumplimiento de todas sus obligaciones, a fin de mantener un buen historial crediticio para acceder a créditos más baratos que le permitan tener un mejor apalancamiento para su operación.
- Los aliados clave se muestran como una oportunidad pues la empresa cuenta con otras empresas aliadas que le permite asociarse en el caso de que se requiera para la presentación de una oferta.

En la dimensión de clientes y mercados se analiza:

- La Competencia se muestra como amenaza, con respecto al grado de innovación, portafolio de servicios, cobertura, experiencia, precio, infraestructura tecnológica, calidad y posicionamiento de la marca, puesto que son empresas que tienen más tiempo en el mercado, cuentan con procesos certificados, tecnologías de avanzada, que les permiten ser más competitivos.
- El nivel de educación es considerado como una amenaza, ya que en Santander la mayoría de las empresas son familiares, y su nivel educativo en promedio es medio, por lo tanto su mayor objetivo es tener rentabilidad por la comercialización de sus productos y servicios, mas no el crecimiento de la empresa, la creación de una cultura organizativa, la implementación de estrategias y la ejecución de proyectos viables que conduzcan a la generación de valor de la empresa.
- Por ser una empresa joven se analiza como amenaza las barreras de entrada de conocimiento y experiencia en el sector, pues cuenta con personal técnico y profesional que aún no se encuentra 100% calificado, para la gestión de proyectos, y a su vez, la empresa en general no cuenta con una cantidad de casos de éxitos para mostrar.
- El poder de negociación de los clientes se observa como una amenaza pues por ser una empresa que está en su etapa de crecimiento, lo que necesita es tener proyectos, que puedan mostrar calidad en la prestación del servicio, experiencia, conocimiento de la industria, entre otros, aunque así sacrifique márgenes de rentabilidad.

- La renta disponible es una oportunidad para Empuje Colombiano pues hay más capital disponible en el mercado para invertir después de que las familias cumplan con todas las obligaciones contraídas, lo que permite generación de proyectos que beneficien a las comunidades.
- Los procesos y estatutos de contratación le permiten a Empuje Colombiano poder participar en la adquisición de nuevos proyectos sin un mayor gasto en la consecución del mismo, pues existen portales y herramientas en la cual se puede ver a que convocatorias puede la empresa acceder y aplicar.
- Las alianzas estratégicas representan una oportunidad pues la empresa propende por mantener siempre excelentes relaciones con sus proveedores y clientes donde el objetivo principal es crear una relación costo beneficio para las partes.
- Al igual los gremios empresariales se ven como una oportunidad debido a que la empresa puede hacer contactos y relaciones importantes en los mismos, que como resultado esperado es fortalecer lazos comerciales que conduzcan a la adquisición de proyectos que generen impactos positivos para los interesados.

En la dimensión de procesos internos se analiza:

- La disponibilidad de materias primas, disponibilidad de equipos, servicios especializados de (laboratorio, investigación, diseño, etc.), y el suministro, montaje y puesta en funcionamiento del equipo especializado, representan una oportunidad para la empresa, puesto que puede aprovecharse para tener un mejor poder de negociación, convirtiendo en aliados a sus proveedores, fortaleciendo las relaciones para hacer que sus cadenas de suministro sean rápidas y rentables.

- Las normas técnicas nacionales e internacionales son una amenaza, porque requiere demostrarse a través de una certificación el cumplimiento de las mismas, y en estos momentos la empresa no posee la capacidad económica para certificarse.
- El poder de negociación con los proveedores es una amenaza, debido a que los proyectos que Empuje Colombiano tiene son pequeños, por lo tanto existe una desventaja con el proveedor para encontrar buenos y mejores precios.
- Las alianzas estratégicas con empresas competidores y no competidoras es una fortaleza para Empuje Colombiano, porque en primer lugar, con las empresas no competidoras puede diversificar sus servicios para acceder a mayor cantidad de negocios y garantizar la integralidad, y en segundo lugar, con alianzas con empresas competidoras puede incrementar las posibilidades de generar negocios de mayor envergadura.

En la dimensión de Aprendizaje y Crecimiento se observa lo siguiente:

- Los Aspectos culturales y familiares, y la profesionalización se muestra como una oportunidad, porque para Empuje Colombiano es claro que la cultura regional implica un factor importante para el desarrollo de los proyectos, por esta razón, tiene como política la contratación de la mayoría del personal oriundo de las regiones objetivo.

Los aspectos familiares deben tenerse en cuenta como un motivador esencial para el mejor desempeño de los colaboradores.

La permanencia en una región objetivo, por parte de Empuje Colombiano debe estar ligada a la profesionalización de los colaboradores pertenecientes a cada región y garantizar con esto el desarrollo de la misma.

- En lo relacionado con entidades prestadoras de salud, es una oportunidad para Empuje Colombiana garantizar la salud y la seguridad, a través de este tipo de entidades.
- El Sena en Colombia ofrece profesionales capacitados en diferentes áreas, que pueden ser empleados para el desarrollo de los proyectos, de igual manera personal que se encuentre laborando en Empuje Colombiano puede certificar sus competencias en esta entidad y así mejorar la profesionalización de los colaboradores de la empresa.
- Uno de los factores críticos para analizar en la ejecución de los proyectos, es la mano de obra que se emplea, si existen cambios en la normatividad laboral, puede afectar tanto el balance general del proyecto, como los balances de la empresa.

En la dimensión de Información y Tecnologías se observa lo siguiente:

- Los nuevos descubrimientos y desarrollos, desarrollo de infraestructura tecnológica y desarrollo en las comunicaciones se presentan como una oportunidad para la organización porque impactan directamente en mejoramiento de procesos y en manejo de la información dentro de la empresa.
- La calidad y economía de las plataformas vía internet y de las comunicaciones es una oportunidad para agilizar de manera económica la forma de llegar a nuestros clientes y ofrecerle nuestros servicios en tiempo real.
- El gobierno hace esfuerzos por transferir las nuevas tecnologías al país sin embargo sus procesos de transferencias son muy lentos que impiden un desarrollo de las tecnologías empresarial.

- Las bases de datos existentes en el mercado, son bases generalizadas, que contienen información de los clientes pero no suministran, información clave (ubicación, contacto, tipos de servicios que ofrecen), comportamiento de compra, deseos y necesidades reales.

8.3 FORMULACIÓN ESTRATEGIA

8.3.1 Direccionamiento Estratégico:

8.3.1.1 Misión. Somos una empresa Santandereana con cobertura nacional que apoya con Empuje Colombiano al crecimiento empresarial y fortalecimiento del Estado, a través de la Gestión integral de iniciativas, programas y proyectos innovadores, direccionados a generar valor a nuestros clientes, asociados y la comunidad en general.

8.3.1.2 Visión. En el 2017 Empuje Colombiano S.A.S. será reconocido en Santander por su amplio portafolio de soluciones integrales e innovadoras direccionadas al crecimiento de nuestros clientes y asociados.

8.3.1.3 Valores y Principios.

- Integridad
- Excelencia
- Pasión por el Servicio
- Proactividad
- Trabajo en Equipo
- Igualdad

8.3.1.4 Política Institucional. Somos un grupo de colombianos en busca de la creación de valor y permanencia en el tiempo de nuestra empresa cumpliendo sueños que impulsen con Empuje Colombiano el crecimiento empresarial y

fortalecimiento del estado para generar rentabilidad y bienestar a nuestros clientes, asociados y a la comunidad en general.

8.3.1.5 Lineamientos Estratégicos

- Gestión del valor, conocimiento e innovación
- Cultura orientada a resultados
- Gestión y control efectivo de procesos
- Desarrollo sostenible
- Satisfacción de necesidades

8.4 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE EMPUJE COLOMBIANO S.A.S.

Inicialmente se hace un listado de objetivos generales para cada dimensión, identificados en el análisis de la propuesta de valor, el análisis del diagnóstico interno y externo, direccionamiento estratégico y los factores críticos de éxito, evaluando cuales son objetivos estratégicos y operacionales, según el modelo de negocios y su enfoque de soluciones integrales para los clientes, lo cual se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Generación del mapa estratégico de empuje colombiano S.A.S.

OBJETIVOS GENERALES	ESTRATEGICOS	OPERACIONALES
Seleccionar y mantener talento humano integro, interdependiente y servicial.		X
Prever necesidades futuras de clientes	X	
Descubrir y desarrollar soluciones completas para los clientes	X	
Impulsar el valor del cliente	X	
Proponer excelente relación costo/beneficio	X	
Ofrecer soluciones completas de calidad para los clientes	X	
Ofecer servicios personalizados	X	
Crear y retener clientes		
Proporcionar servicios de máxima calidad	X	
Ajustar los procesos a la estructura empresarial del cliente		X
Realizar Seguimiento y control a los proyectos en tiempo real		X
Flexibilizar procesos		X
Aumentar la satisfacción del cliente	X	
Gestionar clientes	X	
Mejorar la estructura de costos	X	
Crear valor y permanecer en el tiempo	X	
Desarrollar competencias estrategicas	X	
Diseñar una estructura organizacional que soporte a la innovación como centro del negocio	X	
Crear una cultura centrada en el cliente	X	
Aumentar el Capital de trabajo	X	
Ampliar las oportunidades de ingreso	X	
Mejorar la capacidad de pago		X
Incrementar la capacidad de endeudamiento		X
Gestionar del riesgo	X	
Aumentar la utilización del activo	X	
Incrementar la rentabilidad	X	
Desarrollar la capacidad de crecimiento	X	
Mejorar la capacidad de generar valor	X	
Mejorar la capacidad de atención	X	
Ampliar la cobertura y el campo de acción	X	
Crear nuevas fuentes de ingresos	X	
Aumentar ingresos provenientes de clientes actuales	X	
Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes	X	
Crear asociaciones con valor añadido	X	
Crear clientes altamente fieles	X	
Filtrar clientes no rentables	X	
Comprender segmentos de cliente	X	
Buscar clientes de alto valor	X	
Comunicar la propuesta valor	X	
Gestionar la marca en el mercado	X	
Crear y Mejorar procesos continuamente	X	
Rebajar los costos de adquisiciones		X
Contratar externamente productos y servicios no fundamentales		X
Desarrollar proveedores de alta calidad	X	
Lograr asociación con proveedores	X	
Rebajar costos de producción y servuccion		X
Entregar productos y servicios a tiempo	X	
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso	X	
Mejorar la capacidad de comunicación interna	X	
Asegurar la calidad de las materias primas		X
Gestionar y desarrollar el Know how en la organización	X	
Mejorar la capacidad de producción	X	
Incrementar la efectividad	X	
Desarrollar habilidades de gestion de calidad y mejora de procesos	X	
Desarrollar y fomentar la cultura de innovación	X	
Desarrollar liderazgo inspirador	X	
Crear alineación estrategica con metas personales	X	
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinadrios e interdependientes	X	
Profesionalizar a colaboradores	X	
Mejorar la comunicación organizacional	X	
Aumentar capacidad de cambio	X	
Mejorar la infraestructura tecnología	X	
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la infromación	X	
Desarrollar bases de datos	X	
Desarrollar la capacidad de analisis de datos	X	
Desarrollar un sistema para la protección de la información	X	
Propender por desarrollo sostenible	X	
Desarrollar responsabilidad social empresarial	X	
Desarrollar alianzas estrategicas con empresas competidoras y no competidoras	X	

Seguido a esto, se genera la tabla en la cual se define cuales son los objetivos estrategicos que apuntan al enfoque central de la estrategia planteada, y cuales son secundarios.

Cuadro 13. Objetivos estratégicos principales y secundarios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
Mejorar la estructura de costos	X		FINANCIERA
Crear valor y permanecer en el tiempo	X		FINANCIERA
Aumentar el Capital de trabajo		X	FINANCIERA
Ampliar las oportunidades de ingreso	X		FINANCIERA
Aumentar la utilización del activo		X	FINANCIERA
Incrementar la rentabilidad		X	FINANCIERA
Desarrollar la capacidad de crecimiento		X	FINANCIERA
Mejorar la capacidad de generar valor		X	FINANCIERA
Impulsar el valor del cliente	X		CLIENTE
Proponer excelente relación costo/beneficio		X	CLIENTE
Ofrecer soluciones completas de calidad para los clientes	X		CLIENTE
Hacer de nuestros clientes nuestros mejores amigos	X		CLIENTE
Aumentar la satisfacción del cliente		X	CLIENTE
Mejorar la capacidad de atención		X	CLIENTE
Aumentar ingresos provenientes de clientes actuales		X	PROCESOS GC
Aumentar ingresos provenientes de nuevos clientes		X	PROCESOS GC
Ofrecer servicios personalizados	X		PROCESOS GC
Crear clientes altamente fieles	X		PROCESOS GC
Filtrar clientes no rentables		X	PROCESOS GC
Comprender segmentos de cliente		X	PROCESOS GC
Buscar clientes de alto valor	X		PROCESOS GC
Comunicar la propuesta valor		X	PROCESOS GC
Gestionar la marca en el mercado		X	PROCESOS GC
Gestionar clientes		X	PROCESOS GC
Ampliar la cobertura y el campo de acción	X		PROCESOS GC
Crear nuevas fuentes de ingresos		X	PROCESOS GC
Descubrir y desarrollar soluciones completas para los clientes	X		PROCESOS I
Prever necesidades futuras de clientes	X		PROCESOS I
Crear asociaciones con valor añadido		X	PROCESOS O
Proporcionar servicios de máxima calidad	X		PROCESOS O
Gestionar del riesgo	X		PROCESOS O
Mejorar los procesos continuamente		X	PROCESOS O
Desarrollar proveedores de alta calidad	X		PROCESOS O
Lograr asociación con proveedores		X	PROCESOS O
Entregar productos y servicios a tiempo	X		PROCESOS O
Mejorar la capacidad de respuesta del proceso		X	PROCESOS O
Mejorar la capacidad de comunicación interna		X	PROCESOS O
Gestionar y desarrollar el Know how en la organización	X		PROCESOS O
Mejorar la capacidad de producción			PROCESOS O
Incrementar la efectividad			PROCESOS O
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas competidoras y no competidoras		X	PROCESOS O
Propender por desarrollo sostenible	X		PROCESOS S
Desarrollar responsabilidad social empresarial	X		PROCESOS S
Desarrollar competencias estratégicas		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar una estructura organizacional que soporte a la innovación como centro del negocio	X		TALENTO HUMANO
Crear una cultura centrada en el cliente	X		TALENTO HUMANO
Desarrollar habilidades de gestión de calidad y mejora de procesos		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar y fomentar la cultura de innovación		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar liderazgo inspirador		X	TALENTO HUMANO
Crear alineación estratégica con metas personales	X		TALENTO HUMANO
Profesionalizar a colaboradores		X	TALENTO HUMANO
Mejorar la comunicación organizacional		X	TALENTO HUMANO
Aumentar capacidad de cambio		X	TALENTO HUMANO
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	X		TALENTO HUMANO
Mejorar la infraestructura tecnología	X		INFORMACION TICs
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	X		INFORMACION TICs
Desarrollar bases de datos		X	INFORMACION TICs
Desarrollar la capacidad de análisis de datos		X	INFORMACION TICs
Desarrollar un sistema para la protección de la información		X	INFORMACION TICs

8.4.1 Mapa Estratégico de Empuje Colombiano S.A.S. Los objetivos estratégicos fueron planteados, para ser desarrollados de abajo hacia arriba, mejorando de esta manera los activos intangibles de la empresa, que a su vez mejora la productividad y la eficiencia de los procesos, que impacta directamente sobre los beneficios que recibe el cliente, y mejora la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

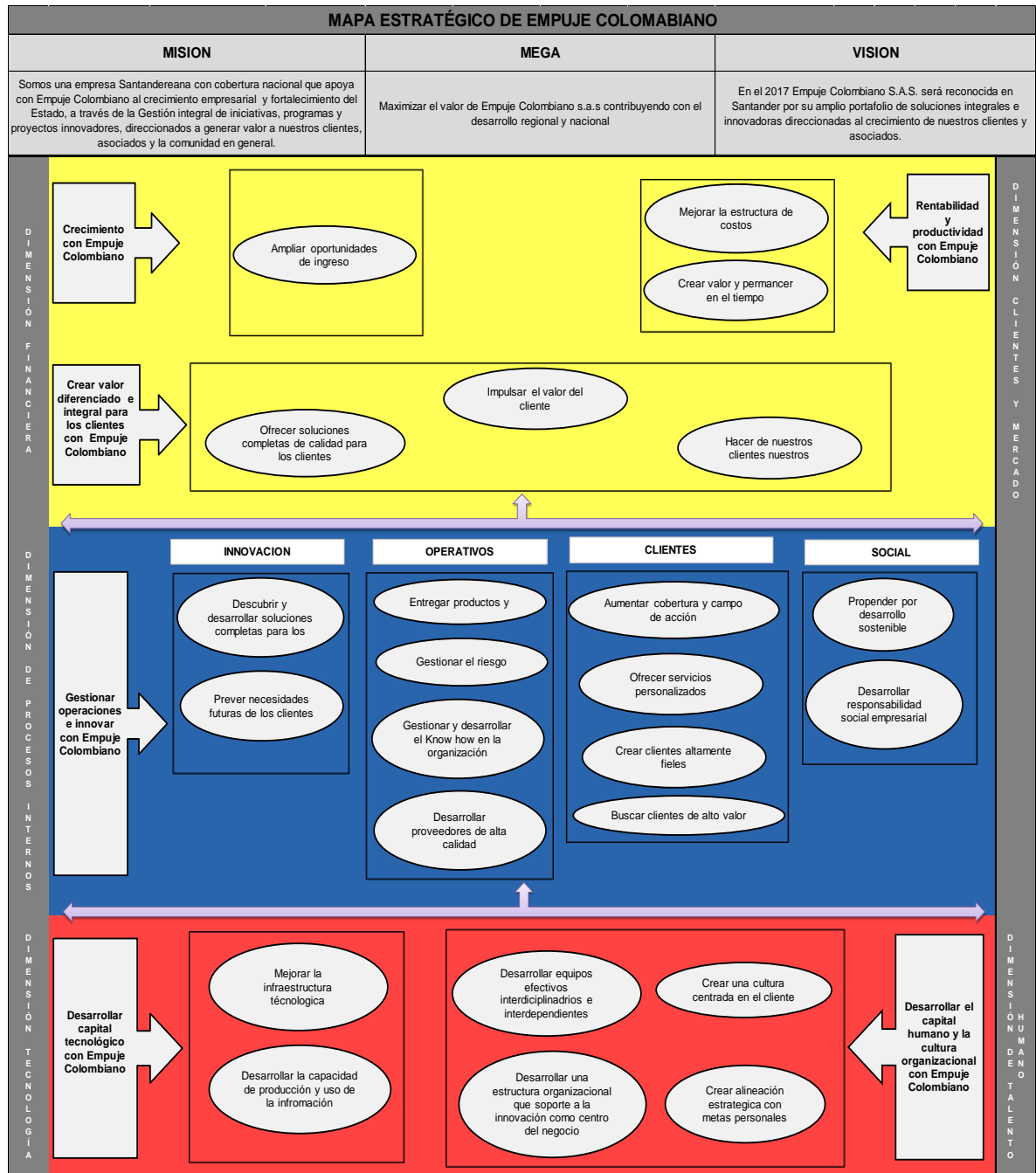
La capacitación y el entrenamiento del personal son la base para el cumplimiento del mapa estratégico, sin embargo, por ser una empresa joven y con pocos recursos para invertir en su estrategia, se aprovecha la formación interdisciplinaria de su personal de planta, para formar y entrenar a los gerentes de cuentas y de proyectos en gestión de proyectos, procesos y gestión de clientes.

Se pretende crear una cultura organizativa centrada en la innovación, especialmente en la innovación administrativa, de tal manera que genere nuevas herramientas y procesos para la administración del novedoso modelo de negocios de Empuje Colombiano, y que impulse un comportamiento innovador que se vea reflejado en la ejecución de proyectos de mayor calidad, con menor tiempo y costo de ejecución.

Como meta los procesos internos de la empresa deberán estar desarrollados y madurados en un 40% para el 2017, lo que garantizará la entrega de una propuesta de valor con procesos con mejores niveles de desempeño.

Con todo lo anterior la empresa añade valor de forma continua a los clientes, genera ingresos con mayores rentabilidades para la empresa, garantiza mayor estabilidad a sus colaboradores y permanencia en el tiempo.

Cuadro 14. Mapa estratégico de empuje Colombiano



8.5 GENERACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE EMPUJE COLOMBIANO S.A.S

Luego de identificar cuáles son los objetivos estratégicos para el cumplimiento de la visión, se realiza la Matriz OIMER donde se definen los indicadores que harán el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, las metas y los responsables, así como la Matriz OIRC donde se establecen las iniciativas y el presupuesto que impulsará el cumplimiento de toda la estrategia en la meta ya definida.

Se aplica la herramienta de generación de mapas estratégicos para articular las iniciativas, indicadores, metas, responsables y presupuestos, con relaciones causa y efecto, en un cuadro de Mando integral que alinea la estrategia en forma de mapa estratégico.

El Cuadro de Mando Integral se mostrará impreso, como un anexo al final del documento.

Cuadro 15. Matriz Oimer (Objetivos, Indicadores estratégicos, Metas y Responsables)

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
PERSPECTIVA: FINANCIERA %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE	METAS 201X	RESPONSABLE
Crear valor y permanecer en el tiempo	Margen de utilidad neta	15%	20%	GERENTE
	Índice de margen de contribución	30%	30%	
Mejorar la estructura de costos	Margen de utilidad neta	15%	20%	
	Cuentas estratégicas nuevas por año	2	8	
Ampliar oportunidades de ingreso	Soluciones innovadoras desarrolladas por cliente por año	1	3	DIRECTOR DE MERCADEO
PERSPECTIVA: CLIENTES				
Impulsar el valor del cliente	Apreciación del cliente sobre el valor agregado, calidad, integralidad y personalización de la solución ofrecida	0%	70% de los clientes tiene una apreciación positiva por atributo	DIRECTOR DE MERCADEO
Ofrecer soluciones completas de calidad para los clientes				
Hacer de nuestros clientes nuestros mejores amigos	Porcentaje de clientes con recompra	30%	100%	
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
PROCESOS GESTION DE CLIENTES				
Buscar clientes de alto valor	Cuentas estratégicas nuevas por año	2	8	DIRECTOR DE MERCADEO
Crear clientes altamente fieles	Porcentaje de clientes con recompra	20%	60%	
Ofrecer servicios personalizados	Apreciación del cliente sobre el valor agregado, calidad, integralidad y personalización de la solución ofrecida	0%	70% de los clientes tiene una apreciación	
Aumentar cobertura y campo de acción	Cuentas estratégicas nuevas por año	1	5	
PROCESOS OPERATIVOS				
Desarrollar proveedores de alta calidad	Porcentaje de pedidos y servicios perfectos recibidos	70%	80%	DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA
Gestionar y desarrollar el Know how en	Porcentaje de procesos madurados con mejores niveles de	0%	40%	
Gestionar el riesgo	Meses de nómina futura en efectivo	0	24	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
	Proyectos propios desarrollados	0	3	DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA
Entregar productos y servicios a tiempo	Porcentaje de proyectos que reportan entrega retrasada sin causas aceptable por año	30%	10%	
INNOVACION				
Prever necesidades futuras de los clientes	Soluciones innovadoras desarrolladas por cliente por año	1	3	DIRECTOR DE OPERACIONES Y LOGISTICA
Descubrir y desarrollar soluciones				
SOCIAL				
Desarrollar responsabilidad social empresarial	Satisfacción de la comunidad por los impactos generados con los proyectos ejecutados por año	30% de la comunidad se encuentra satisfecha con los impactos generados	70% de la comunidad se encuentra satisfecha con los impactos generados	GERENTE
Propender por desarrollo sostenible				
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Crear alineación estratégica con metas personales	Porcentaje de objetivos personales identificados con la estrategia	10%	100%	DIRECTOR DE DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO
Crear una cultura centrada en el cliente	Porcentaje del personal con cultura centrada en el cliente	0%	100%	
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	Porcentaje de colaboradores trabajando efectivamente de forma interdependiente en equipos interdisciplinarios.	10%	80%	
Desarrollar una estructura organizacional que soporte a la innovación como centro	Soluciones innovadoras desarrolladas por cliente por año	1	3	DIRECTOR OPERATIVO Y LOGISTICA
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la información	Bases y redes analíticas desarrolladas	0	5	GERENTE
Mejorar la infraestructura tecnológica	Información clave gestionada por aplicaciones tecnológicas	10%	30%	

Cuadro 16. Matriz OIRC (Objetivos, iniciativas estratégicas, responsables y comprometidos) Incluye presupuesto estratégico

MATRIZ OIRC (OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATEGICAS, RESPONSABLES Y COMPROMETIDOS) INCLUYE PRESUPUESTO ESTRATEGICO				
PERSPECTIVA: FINANCIERA				
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
Crear valor y permanecer en el tiempo				
Mejorar la estructura de costos	Aumentar la eficiencia de los recursos	ADMINISTRACION Y FINANCIERO	TODAS LA DEMÁS AREAS	14.400.000,00
Ampliar oportunidades de ingreso	Crear nuevos servicios integrales aplicados a todas las unidades estratégicas de negocio	MERCADEO	GERENCIA	19.200.000,00
	Incrementar las ventas cruzadas	MERCADEO	GERENCIA	38.400.000,00
PERSPECTIVA: CLIENTES				
Impulsar el valor del cliente	Promover la estructuración, evaluación y gestión de proyectos como apoyo de crecimiento e impulsar el valor	GERENCIA	MERCADEO	24.000.000,00
Ofrecer soluciones completas de calidad para los clientes	Desarrollar procesos de diseño de soluciones completas con valor añadido para los clientes según sus necesidades exclusivas	MERCADEO	OPERACIÓN Y LOGISTICA, GERENCIA	48.000.000,00
Hacer de nuestros clientes nuestros mejores amigos	Aplicar del modelo de gestión CRM	MERCADEO	TODAS LA DEMÁS AREAS	48.000.000,00
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
PROCESOS GESTION DE CLIENTES				
Buscar clientes de alto valor	Desarrollar estudios de mercado enfocado a la exclusividad para cliente	MERCADEO	OPERACIÓN Y LOGISTICA, GERENCIA	38.400.000,00
Crear clientes altamente fieles				
Ofrecer servicios personalizados	Aplicar del modelo de gestión CRM	MERCADEO	TODAS LA DEMÁS AREAS	48.000.000,00
Aumentar cobertura y campo de acción				
PROCESOS OPERATIVOS				
Desarrollar proveedores de alta calidad	Benchmarking	GERENCIA	TODAS LA DEMÁS AREAS	9.600.000,00
Gestionar y desarrollar el Know how en la organización	Kaizen	GERENCIA	TODAS LA DEMÁS AREAS	9.600.000,00
	Sistemas integrados de gestión	GERENCIA	TODAS LA DEMÁS AREAS	38.400.000,00
Entregar productos y servicios a tiempo	ISO 21500	GERENCIA	TODAS LA DEMÁS AREAS	9.600.000,00
Gestionar el riesgo	Creación e implementación de fondo de nómina futura	ADMINISTRACION Y FINANCIERO	GERENCIA	3.000.000,00
	Creación e implementación de fondo de inversión propio	ADMINISTRACION Y FINANCIERO	GERENCIA	3.000.000,00
INNOVACION				
Prever necesidades futuras de los clientes	Desarrollar estudios de mercado enfocado a la exclusividad para cliente	MERCADEO	OPERACIÓN Y LOGISTICA, GERENCIA	38.400.000,00
Descubrir y desarrollar soluciones completas para los clientes	Aplicar el modelo de gestión CRM	MERCADEO	TODAS LA DEMÁS AREAS	48.000.000,00
SOCIAL				
Desarrollar responsabilidad social empresarial	Desarrollar programas de desarrollo económico y social de la región objetivo de negocio	GERENCIA	MERCADEO Y CAPITAL HUMANO	8.000.000,00
Propender por desarrollo sostenible				
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Crear alineación estratégica con metas personales	Crear e implementar programas de incentivos por alineación estratégica, desempeño e innovación.	CAPITAL HUMANO	TODAS LAS DEMÁS AREAS	2.400.000,00
Crear una cultura centrada en el cliente	Formar y entrenar a colaboradores en modelo de gestión CRM.			9.600.000,00
Desarrollar equipos efectivos interdisciplinarios e interdependientes	Formar a los colaboradores en gestión de procesos y proyectos.			12.800.000,00
Desarrollar una estructura organizacional que soporte a la innovación como centro del negocio	Vincular al personal en la comunidad científica y tecnológica.			9.600.000,00
	Crear una comunidad democrática con propósitos innovadores.			14.400.000,00
	Desarrollar la innovación como objetivo de ventaja evolutiva.			14.400.000,00
Desarrollar la capacidad de producción y uso de la	Desarrollar aplicaciones de seguimiento y control de proyectos.	GERENCIA	TODAS LAS DEMÁS AREAS	25.000.000,00
Mejorar la infraestructura tecnológica	Desarrollar aplicaciones de apoyo al conocimiento y evaluación de segmentos y clientes.			15.000.000,00

9. CONCLUSIONES

Se realizó el análisis del modelo de negocio, en el cual se pudo concluir que es un modelo innovador, que pretende emplear todos sus recursos para ofrecer soluciones completas y personalizadas a sus clientes.

Centrar al cliente como el jefe, permite a la empresa hacer todo lo que está a su alcance para satisfacerlo, aumentando las posibilidades de generar mayores ingresos y rentabilidad, en una organización plana, donde todos los implicados se comportan como una comunidad en busca de un solo objetivo (complacer al cliente).

Para cualquier empresa, es importante poder evaluar su modelo de negocios y de esta manera poder identificar que tan efectivo es a la hora de perseguir la meta de crecimiento y permanecer en el tiempo.

El análisis interno y externo de la empresa Empuje Colombiano S.A.S., permitió evaluar cuales recursos y capacidades deben ser desarrollados y cuales fortalecidos, para implementar el modelo de negocio y cumplir con la propuesta de valor. Es importante resaltar que para crear un pensamiento prospectivo, los directivos deben tener en cuenta datos históricos del comportamiento de la empresa y poder asociarlos con los comportamientos actuales del entorno y sus tendencias, en un tiempo definido por la visión empresarial.

Al desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa, se pretende transformar en cada uno de los colaboradores, el trabajo, en un estilo de vida comunitario, simulando el actuar de la tribu primitiva, con valores y políticas bien definidos y con un rumbo que a la fecha parece el más apropiado, pero que en su desempeño como comunidad, sea ajustado cada vez que se requiera, para llegar a la meta impuesta.

Emplear el mapa estratégico de Empuje Colombiano S.A.S como ayuda gráfica, para conocer cómo se conectan los objetivos estratégicos de una manera didáctica y clara para cualquier colaborador, garantiza que su comprensión va a ser completa y apoya la ardua tarea de hacer realidad la estrategia.

Conocer los objetivos, como va a ser medido su logro, mediante qué iniciativas y programas se desarrollarán, cuánto cuesta desarrollarlos y quiénes son sus responsables, facilita el cumplimiento de la estrategia, en especial si el Cuadro de Mando Integral de Empuje Colombiano S.A.S, se representa de manera gráfica, con el fin de generar el mismo efecto claro y didáctico del mapa estratégico.

BIBLIOGRAFÍA

CHARAN Ram, Cambio de Juego, Grupo Editorial Norma, Bogotá D.C., 2009.
COLLINS C. James, PORRAS L. Jerry, Empresas que perduran. Grupo Editorial Norma, Bogotá D.C., 2006.

HAMEL Gary, BREEN Bill, El futuro de la Administración. Grupo Editorial Norma, Harvard Bussiness School Press, segunda edición, Bogotá D.C., 2009.

KAPLAN R. Robert, NORTON P. David, El cuadro de mando integral. Grupo Planeta, Harvard Bussiness School Press, tercera edición, Barcelona, 2009.

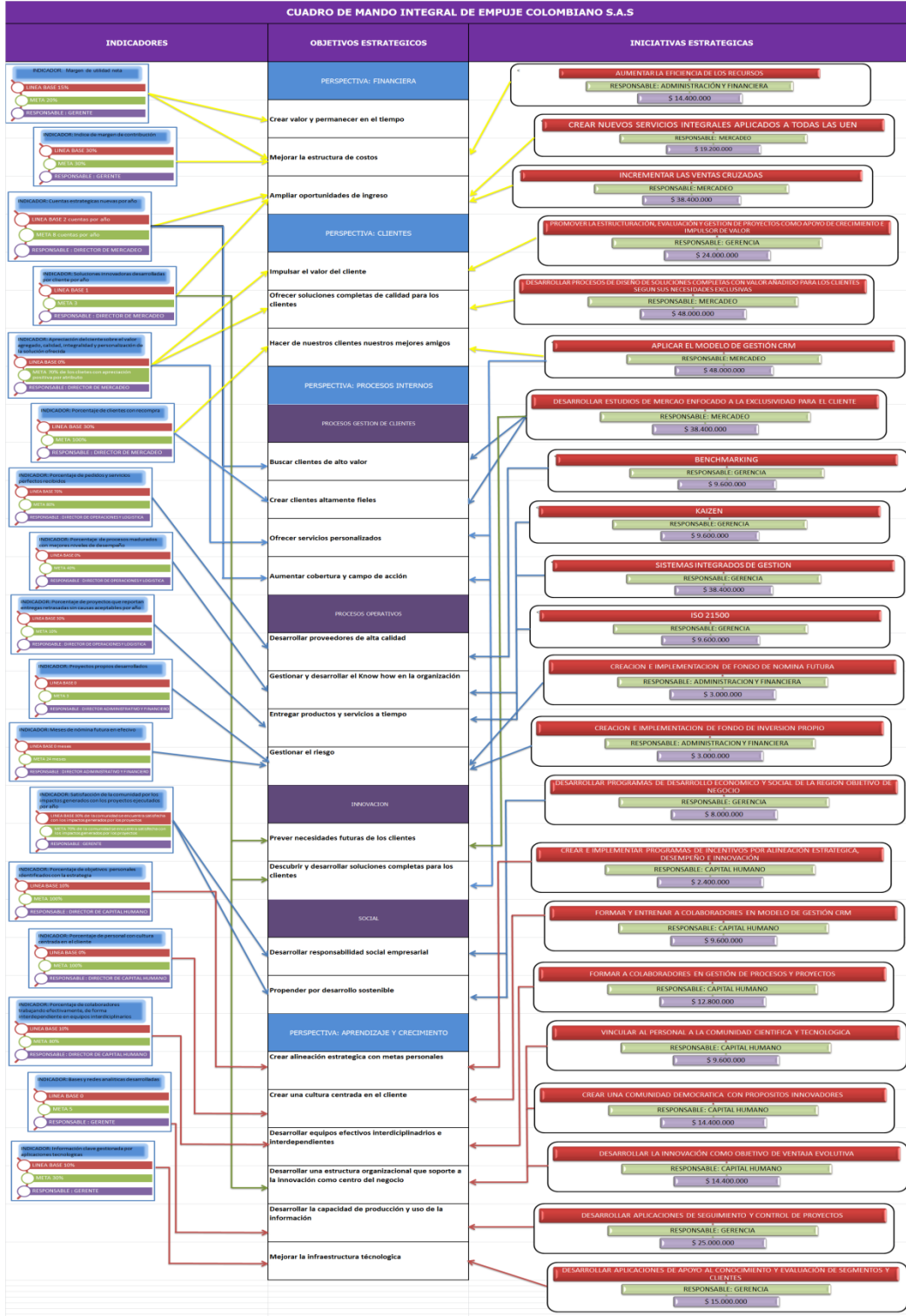
KAPLAN R. Robert, NORTON P. David, Mapas estrategicos. Grupo Planeta, Harvard Bussiness School Press, Barcelona, 2004.

KIM W. Chan, MAUBORGNE Renée, La estrategia del océano azul. Grupo Editorial Norma, Bogotá D.C., 2005.

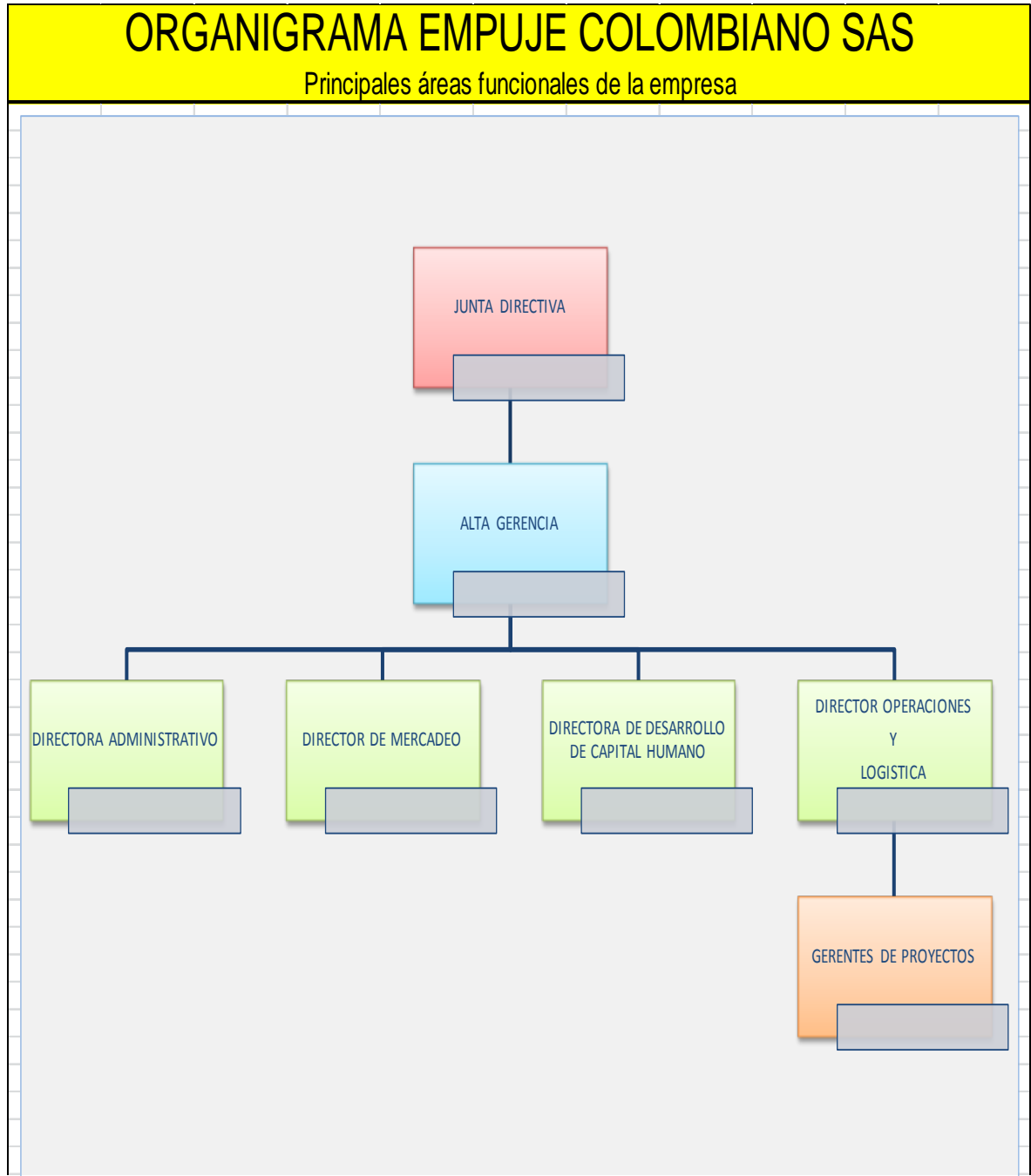
RUSSI O. Alfonso. Gerencia de la planificación estratégica. Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, 2013.

Anexos

Anexo A. Cuadro de Mando Integral de Empuje Colombiano



Anexo B. Organigrama de Empuje Colombiano



Anexo C. Modelo Canvas Empuje Colombiano

MODELO CANVAS DE EMPUJE COLOMBIANO SAS

<p>Asociaciones clave</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"> <p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedores de servicios de apoyo Servicios especializados Logística y almacenamiento Servicios de impresión especializada Almuerzo Banco y seguros Taxi </div> <div style="width: 20%;"> <p>Outsourcing o maquila</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios contables Innovación y prototipación especializada Servicios legales y públicos Innovación de equipo especializado </div> <div style="width: 20%;"> <p>Alianzas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> Asociación de empresarios Asociación de Software Consejo de comercio de Bucaramanga Asociación comercial local </div> <div style="width: 20%;"> <p>Competición</p> <ul style="list-style-type: none"> Servicios de diseño gráfico e impresión con maquila especializada (Módulos, Logos, Folletos, Hojas, etc.) Empresas de servicios de diseño con maquila especializada (Sector de diseño de UI/UX) Servicios de impresión con maquila especializada (Planes, Hojas de trabajo, etc.) </div> </div>	<p>Actividades clave</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercadear, vender y licitar 2. Estructurar proyectos 3. Evaluar proyectos 4. Gestionar proyectos 5. Evaluación post <p>Recursos clave</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th colspan="5">SERVICIOS CLAVES</th> </tr> <tr> <th>RECURSOS FINANCIEROS</th> <th>RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS ESPECIALIZADOS)</th> <th>RECURSOS TECNOLÓGICOS</th> <th>RECURSOS ORGANIZACIONALES</th> <th>RECURSOS MATERIALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Préstamos</td> <td>Capacidad de análisis</td> <td>Equipos de oficina</td> <td>Certificaciones</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Capital humano</td> <td>Clientes</td> <td>Mano de obra</td> <td>Almuerzo estratégico</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Logística</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Certificaciones</td> <td>Planificación estratégica</td> <td>Capacidad de análisis y producción de información</td> </tr> <tr> <td>Capacidad logística</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Préstamos</td> <td>Infraestructura</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de atención</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Recursos humanos especializados</td> <td>Edificios y equipos</td> <td>Edificios y equipos</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de impresión</td> <td>Capacidad de impresión</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Procesos de información</td> <td>Procesos de información</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de atención</td> <td>Mano de obra</td> <td>Edificios especializados</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Edificios de oficina</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Personalidad</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de atención</td> <td>Capacidad de atención</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> <td>Edificios</td> </tr> </tbody> </table>	SERVICIOS CLAVES					RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS ESPECIALIZADOS)	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS ORGANIZACIONALES	RECURSOS MATERIALES	Préstamos	Capacidad de análisis	Equipos de oficina	Certificaciones	Edificios	Capital humano	Clientes	Mano de obra	Almuerzo estratégico	Edificios	Logística	Capacidad de atención	Certificaciones	Planificación estratégica	Capacidad de análisis y producción de información	Capacidad logística	Capacidad de atención	Préstamos	Infraestructura	Edificios	Capacidad de atención	Capacidad de atención	Recursos humanos especializados	Edificios y equipos	Edificios y equipos	Capacidad de impresión	Capacidad de impresión	Capacidad de atención	Procesos de información	Procesos de información	Capacidad de atención	Mano de obra	Edificios especializados	Edificios	Edificios	Edificios de oficina	Capacidad de atención	Edificios	Edificios	Edificios	Personalidad	Capacidad de atención	Capacidad de atención	Edificios	Edificios	Capacidad de atención	Capacidad de atención	Edificios	Edificios	Edificios	<p>Propuesta valor</p> <p>Gestión de proyectos integrales con Empuje Colombiano, ajustado de acuerdo a sus requerimientos, con un talento humano íntegro, interdependiente y servicial, con innovación y calidad, con procesos diseñados acorde con su estructura empresarial y con seguimiento en tiempo real cuyo único resultado sea impulsar el valor de la entidad siempre con una excelente relación costo/beneficio.</p>	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Empuje Colombiano s.a.s. se relaciona con sus clientes a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asistencia exclusiva, (cada proyecto es único y cada cliente es exclusivo) * Servicios automatizados (seguimiento en tiempo real de proyectos en la web). * Co-creación (blog para cada proyecto). <p>Con las relaciones establecidas podemos desarrollar una mejor captación y fidelización de nuestros clientes.</p> <p>Canales</p> <p>Canales de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> * www.compujecolombiano.com.co <p>Canales de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mercado directo con empresas (presentación de propuestas empresariales, eventos de promoción y muestra de resultados). * Invitaciones a participar en procesos de selección de contratistas. * Licitación pública. 																																						
SERVICIOS CLAVES																																																																																																					
RECURSOS FINANCIEROS	RECURSOS HUMANOS (SERVICIOS ESPECIALIZADOS)	RECURSOS TECNOLÓGICOS	RECURSOS ORGANIZACIONALES	RECURSOS MATERIALES																																																																																																	
Préstamos	Capacidad de análisis	Equipos de oficina	Certificaciones	Edificios																																																																																																	
Capital humano	Clientes	Mano de obra	Almuerzo estratégico	Edificios																																																																																																	
Logística	Capacidad de atención	Certificaciones	Planificación estratégica	Capacidad de análisis y producción de información																																																																																																	
Capacidad logística	Capacidad de atención	Préstamos	Infraestructura	Edificios																																																																																																	
Capacidad de atención	Capacidad de atención	Recursos humanos especializados	Edificios y equipos	Edificios y equipos																																																																																																	
Capacidad de impresión	Capacidad de impresión	Capacidad de atención	Procesos de información	Procesos de información																																																																																																	
Capacidad de atención	Mano de obra	Edificios especializados	Edificios	Edificios																																																																																																	
Edificios de oficina	Capacidad de atención	Edificios	Edificios	Edificios																																																																																																	
Personalidad	Capacidad de atención	Capacidad de atención	Edificios	Edificios																																																																																																	
Capacidad de atención	Capacidad de atención	Edificios	Edificios	Edificios																																																																																																	
<p>Estructura de costos</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th colspan="6">ESTRUCTURA DE COSTOS EMPUJE COLOMBIANO S.A.S</th> </tr> <tr> <th>Materia prima Directa</th> <th>%</th> <th>Mano de obra directa</th> <th>%</th> <th>Servicios directos</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Materiales</td> <td>30%</td> <td>Calificada</td> <td>30%</td> <td>Servicios especializados</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>Herramientas</td> <td>1%</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipo</td> <td>5%</td> <td>No calificada</td> <td>30%</td> <td>Servicios profesionales</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>40%</td> <td>TOTAL</td> <td>30%</td> <td>TOTAL</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td colspan="5" style="text-align: center;">COSTO TOTAL</td> <td>10%</td> </tr> </tbody> </table>		ESTRUCTURA DE COSTOS EMPUJE COLOMBIANO S.A.S						Materia prima Directa	%	Mano de obra directa	%	Servicios directos	%	Materiales	30%	Calificada	30%	Servicios especializados	35%	Herramientas	1%					Equipo	5%	No calificada	30%	Servicios profesionales	35%	TOTAL	40%	TOTAL	30%	TOTAL	25%	COSTO TOTAL					10%	<p>Fuentes de ingreso</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: 0.8em;"> <thead> <tr> <th>PROYECTO DE SERVICIOS</th> <th>SECTOR</th> <th>FUENTE DE INGRESOS</th> <th>SENCICA/ENCAJE DEL INGRESO TOTAL</th> <th>TIPO DE RENDIMIENTO DE INGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="4">Creadora, mantención, construcción, mantenimiento, atención y soporte de obra civil y arquitectónica.</td> <td>Administración pública y privados</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4">OPERACIONALES</td> </tr> <tr> <td>Edificios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Materia</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Servicios públicos</td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>5%</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Creadora, atención y ejecución de proyectos de edilicio urbano</td> <td>Edificios</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4">PROYECTO DE SERVICIOS</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Servicios públicos</td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Edificios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Servicios públicos</td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Creada ejecución de proyectos de desarrollo social dirigidos al cumplimiento de responsabilidades empresariales</td> <td>Edificios</td> <td></td> <td></td> <td rowspan="4">PROYECTO DE SERVICIOS</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Servicios públicos</td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Edificios</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>Servicios públicos</td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>Creadora de proyectos de mantenimiento (tercer) y (quinto) de desarrollo social</td> <td>Administración pública</td> <td></td> <td>100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	PROYECTO DE SERVICIOS	SECTOR	FUENTE DE INGRESOS	SENCICA/ENCAJE DEL INGRESO TOTAL	TIPO DE RENDIMIENTO DE INGRESOS	Creadora, mantención, construcción, mantenimiento, atención y soporte de obra civil y arquitectónica.	Administración pública y privados			OPERACIONALES	Edificios			Materia			Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	5%	Creadora, atención y ejecución de proyectos de edilicio urbano	Edificios			PROYECTO DE SERVICIOS	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	3%	Edificios			Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	3%	Creada ejecución de proyectos de desarrollo social dirigidos al cumplimiento de responsabilidades empresariales	Edificios			PROYECTO DE SERVICIOS	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	3%	Edificios			Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	3%	Creadora de proyectos de mantenimiento (tercer) y (quinto) de desarrollo social	Administración pública		100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	5%
ESTRUCTURA DE COSTOS EMPUJE COLOMBIANO S.A.S																																																																																																					
Materia prima Directa	%	Mano de obra directa	%	Servicios directos	%																																																																																																
Materiales	30%	Calificada	30%	Servicios especializados	35%																																																																																																
Herramientas	1%																																																																																																				
Equipo	5%	No calificada	30%	Servicios profesionales	35%																																																																																																
TOTAL	40%	TOTAL	30%	TOTAL	25%																																																																																																
COSTO TOTAL					10%																																																																																																
PROYECTO DE SERVICIOS	SECTOR	FUENTE DE INGRESOS	SENCICA/ENCAJE DEL INGRESO TOTAL	TIPO DE RENDIMIENTO DE INGRESOS																																																																																																	
Creadora, mantención, construcción, mantenimiento, atención y soporte de obra civil y arquitectónica.	Administración pública y privados			OPERACIONALES																																																																																																	
	Edificios																																																																																																				
	Materia																																																																																																				
	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500		5%																																																																																																
Creadora, atención y ejecución de proyectos de edilicio urbano	Edificios			PROYECTO DE SERVICIOS																																																																																																	
	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500		3%																																																																																																
	Edificios																																																																																																				
	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500		3%																																																																																																
Creada ejecución de proyectos de desarrollo social dirigidos al cumplimiento de responsabilidades empresariales	Edificios			PROYECTO DE SERVICIOS																																																																																																	
	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500		3%																																																																																																
	Edificios																																																																																																				
	Servicios	Servicios públicos	100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500		3%																																																																																																
Creadora de proyectos de mantenimiento (tercer) y (quinto) de desarrollo social	Administración pública		100-125-175-200-225-250-275-300-325-350-375-400-425-450-475-500	5%																																																																																																	