

**Planeación estratégica de la organización Tecolsof S.A.S, una
mediana empresa de servicios de tecnología informática del sector
real**

Raphael Ocampo Rojas

Trabajo presentado como requisito parcial para la obtención del título de Magister en
Administración Financiera (MAF)

Asesora: Sandra Constanza Gaitán

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración Financiera (MAF)
Cali
2016**

Contenido

Introducción	9
1. Marco conceptual	10
1.1 Las 5 (cinco) fuerzas competitivas de Porter.....	15
1.2 Análisis DOFA.....	16
1.3 Análisis PESTEL	17
1.4 La cadena de valor.....	18
1.5 El Cuadro de Mando Integral o CMI	17
1.5.1 Perspectiva financiera	17
1.5.2 Perspectiva del cliente.....	17
1.5.3 Perspectiva del proceso interno.....	17
1.5.4 La perspectiva de formación y crecimiento	18
2. Metodología	19
2.1 Primera fase: Desarrolle la estrategia	19
2.2 Segunda fase: Traduzca la estrategia	19
2.3 Tercera fase: Planifique las operaciones	22
2.4 Cuarta fase: Monitoree y aprenda.....	22
2.5 Quinta fase. Compruebe y adapte la estrategia	22
3. Presentación y análisis de resultados.	24
3.1 Diagnóstico interno y externo.	24
3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	24
3.1.2 Análisis DOFA.....	24
3.1.3 Análisis PESTEL.....	26

3.1.4 La cadena de valor de Porter.....	24
3.1.5 Revisión de misión, visión y valores organizacionales.....	25
3.1.6 Cuadro de mando integral	28
3.1.7 Alineación y seguimiento	32
4. Conclusiones	34
Referencias.....	35

Lista de figuras

Figura 1. Diamante de Porter	15
Figura 2. La perspectiva del proceso interno	20
Figura 3. Sistema de gestión	23
Figura 4. Cadena de valor Tecolsof S.A.S	27
Figura 5. Cuadro de mando integral Tecolsof S.A.S.....	31

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de análisis PESTEL.....	26
--	----

Agradecimientos

A la organización Tecolsof S.A.S por su gestión incondicional.

A mis padres y hermanos por su gran ayuda y empuje.

A Sandra Constanza Gaitán, por su apoyo y especial dedicación para la elaboración del presente documento.

Resumen

Tecolsof S.A.S, es una empresa familiar con más de 15 años en el mercado de los servicios de TI (Tecnología Informática), la cual ha triunfado empíricamente desde una perspectiva estratégica, pero sin ninguna teoría o metodología que enfoque verdaderamente los esfuerzos de cada uno de los colaboradores para la creación de valor; por ende, se quiere documentar la planeación estratégica bajo la metodología del Balance Scorecard (BSC) que focalice los esfuerzos antes mencionados.

El BSC es una metodología de gestión que nos permite enfocarnos y garantizar la estrategia de la organización, por medio de sus fases de construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación, tomando como base cuatro perspectivas organizacionales: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, lo que le permite transferir el conocimiento de la estrategia de forma alineada y balanceada, para que todos los niveles de la organización trabajen en pro de ésta.

En este trabajo se utilizan herramientas de análisis de información reconocidas en el ámbito empresarial, como fuente principal para la creación de la estrategia organizacional de Tecolsof S.A.S y se plasman en el Balance Scorecard como objetivos que se interrelacionan entre sí.

Palabras claves

Tecnología Informática (TI), Balanced Scorecard (BSC), Cuadro de Mando Integral (CMI), Tecolsof S.A.S, Planeación Estratégica, Information Technology Infrastructure Library (ITIL), Visión, Valores Organizacionales.

Abstract

Tecolsof S.A.S is a family company with more than 15 years in the market of IT services (Information Technology), which has succeeded empirically from a strategic perspective but no theory or methodology that truly focus the efforts of each of the partners to create value, therefore, is to document the strategic planning under the methodology of balance scorecard (BSC) that focuses the aforementioned efforts.

The BSC is a methodology that allows us to focus management and ensure organizational strategy through its phases of construction, implementation, monitoring and feedback based on four organizational perspectives; financial, customer, internal processes, and learning and growth, being able to transfer the knowledge of the strategy in alignment and balanced for all levels of the organization work towards this.

In this paper analysis tools information recognized in business as the main source for the creation of organizational strategy Tecolsof S.A.S and to be able to capture in the balance scorecard objectives are interrelated to each other that arises at the end of the document are uniform.

Key words

(IT) Information Technology (BSC) Balanced Scorecard, (CMI) Cuadro de Mando integral, Tecolsof S.A.S, Strategic Planning, (ITIL) Information Technology Infrastructure Library, Vision, Values Organizational.

Introducción

Tecolsof S.A.S es una organización dedicada a la prestación de servicios de tecnología informática (TI), como mesas de ayuda, *callcenter* y demás servicios orientados a la construcción de valor, desde el modelamiento de soluciones eficientes sobre los procesos internos de las organizaciones. Actualmente Tecolsof S.A.S lleva constituida en el mercado más de 15 años y es una organización mediana que cuenta con 5 socios, más de 20 clientes en todos los sectores de la economía, aliados estratégicos en todo el territorio nacional y más de 130 empleados directos, ubicados en las principales ciudades del territorio colombiano. Actualmente está experimentando muchos problemas, los cuales abren la puerta para proponer cambios y realizar este trabajo.

Tecolsof S.A.S ha crecido desde 1994 bajo la administración y gerencia de su socio mayoritario, quien por medio de su conocimiento empírico y dedicación, ha logrado su sostenimiento en el mercado, generando, como se mencionó anteriormente, más de 130 empleos directos.

Los cambios y la evolución tan acelerada en el mercado de los servicios informáticos (TI) han puesto a Tecolsof S.A.S en el punto de una reevaluación estratégica, ya no administrada desde lo empírico, sino desde una orientación más práctica, fundamentada en estudios y metodologías teóricas que han obligado a Tecolsof a asumir una contratación de una nueva gerencia general, para lograr estos nuevos objetivos.

Lo dicho anteriormente, sumado a la entrada de nuevos competidores directos, ponen en alerta a los socios de la organización sobre cómo abordar dichos objetivos, para lo cual se propone sea a través de una planeación estratégica estructurada, fundamentada en una metodología clara y sencilla, premisa fundamental en las organizaciones. Aceptado este reto, es necesario diagnosticar el estado actual de la organización para compararla en un corto, mediano y largo plazo, con la gestión de la nueva gerencia, por lo que se presentará como tesis o trabajo de grado, la planeación estratégica de la organización, por medio de la metodología del BSC, que servirá como punto inicial en la maximización de valor.

La organización Tecolsof S.A.S, una empresa caleña, creada con capital 100% colombiano, fundada hace más de 15 años y dedicada a la comercialización de servicios informáticos de tecnología de información (TI) (Tecolsof, 2015), ha venido creciendo constantemente en estructura, capital humano y ventas, como consecuencia de una dirección empírica dada por la actual gerencia (socio-fundador) que hasta hace menos de un año venía dando resultado.

En la actualidad, las empresas dedicadas a la venta de servicios en tecnología informática (TI) vienen en auge desde hace varios años en Colombia; “entre el 2003 y el 2014, el mercado de software & de tecnologías de la información TI en Colombia ha crecido 5 veces su tamaño” (Superintendencia de Sociedades, 2015, p. 1), lo que no es indiferente para Tecolsof S.A.S, por lo cual, ha ido logrando un crecimiento significativo, bajo una dirección estratégica actual muy empírica, quedándose corta a la hora de definir nuevas estrategias que amarren todo el direccionamiento estratégico y lo encaminen con todas las áreas de la organización, buscando un mayor beneficio para los empleados, clientes, aliados estratégicos y económico, así como para los accionistas, como un acompañamiento a la industria colombiana.

La organización cuenta con una Visión, Misión y Política de Calidad, definidas por la dirección empírica que ha mantenido hasta el momento, pero revisando la verdadera aplicación que tienen actualmente son nulas, pues no se revisan o aplican para lo que actualmente se quiere. La organización se nota totalmente desalineada, ya que desconoce para dónde va, no tiene metas individuales, lo que afecta el desempeño tanto individual como organizacional. Hablando con las personas de la organización, se evidencia que están desmotivadas y desorientadas, no se les retroalimentan los logros, se les deja solas y sufren llamados de atención por funciones que no sabían que debían hacer; se precisa entonces de un liderazgo organizacional, basado en una muy buena dirección estratégica que aporte, oriente y construya un futuro para Tecolsof S.A.S.

Cada vez es más evidente que hay una destrucción de valor a los accionistas por la gestión empírica de la gerencia, mencionada anteriormente, por lo cual, se decidió contratar a un nuevo equipo directivo que cuente con conocimientos teóricos y amplia experiencia en la industria, que pueda ser suficiente para guiar a la organización a nuevos logros y cumplimiento de metas.

“El problema radica puntualmente en que desconocen cuál es la forma más eficaz de blindar la organización y coordinar sus procesos, apuntando a la consecución de los objetivos de corto, mediano y largo plazo, enmarcados en una visión clara de empresa, para que los colaboradores, aliados estratégicos y empleados se sientan identificados con Tecolsof, muy contrario a la rutina cotidiana actual de trabajo, que no ofrece el valor que hoy en día es primordial en la prestación de este tipo de servicio” (Raphael Ocampo Rojas, 2016). Yo, como uno de los socios de la organización, propuse que la mejor forma era realizar una planeación estratégica, que verdaderamente sea vivida y sentida por cada uno de los implicados, que pueda ser medida y

controlada para la toma de decisiones, y que sea enfocada a la visión y a la creación de valor como organización.

Es necesaria la planeación estratégica bajo una metodología clara, propuesta por esta nueva gerencia, ya que de esta organización dependen 5 accionistas que han confiado y han aportado su capital a este sueño, así como 130 trabajadores directos por nómina, que significan el mismo número de familias en todo el territorio colombiano, además de 50 aliados estratégicos y, lo más importante, la confianza, el servicio y el valor agregado de más de 20 clientes. De aquí se desprende el punto más importante para hacer esta tesis.

El alcance de este trabajo es presentar y actualizar la Visión, los valores corporativos y proponer un modelo bajo la metodología del BSC o MCI, que aporte a la medición y obtención de indicadores estratégicos, que puedan garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. El grupo gerencial de Tecolsof participó en la construcción de este proceso y su conocimiento se integró en el modelo y en la información suministrada, lo cual fue fundamental para la obtención de los resultados, ya que son ellos los que conocen las falencias de su gestión en la organización.

Inicialmente, analizaremos conceptualmente las bases académicas que serán utilizadas en el desarrollo de este trabajo (Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, análisis DOFA, análisis PESTEL, entre otras); seguido de la metodología del Balance Scorecard (BSC), fundamentadas en sus fases de construcción, ejecución, seguimiento y retroalimentación, tomando como base cuatro perspectivas organizacionales: financiera, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento, en los que se presentará el esquema inicial, con los objetivos estratégicos que apuntan a la consecución de la estrategia de la organización, para que así los procesos implicados puedan construir los indicadores claves para este alcance. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas en el desarrollo del trabajo.

Se comenzará inicialmente definiendo los indicadores claves y los inductores de valor de la perspectiva del proceso interno, ya que es nuestra cadena de suministro la que garantiza la promesa de valor de nuestros clientes, seguido de los indicadores de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, en cabeza del área de gestión humana y, por último, los indicadores de clientes con todas los directores de área.

1. Marco conceptual

Hoy en día la planeación estratégica en una organización, sin importar su tamaño, ubicación, dedicación, y por muy novedoso que sean sus productos iniciales, es de vital importancia si se quiere sobrevivir a largo plazo en un ambiente tan globalizado y competitivo como es actualmente, pero para entender un poco de qué se trata este proceso tan importante, que separa el éxito organizacional de la misma quiebra, se debe comprender un poco sus significados e inicios.

Hemos hablado mucho de planeación estratégica, pero sabemos ¿qué quiere decir estrategia?, infortunadamente el concepto de estrategia difiere mucho y la respuesta no es clara, ya que ha sido usada de manera muy diferente a través del tiempo, dependiendo de los contextos en los que se ha aplicado. “La planeación como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa. Los egipcios en el año 1300 A.C., daban importancia a la administración por medio de papiros, para la construcción de templos y sus pirámides” (Posadas, 2005, citado en Vázquez Espinosa, Jorge Humberto, 2014, p. 1).

Pero el concepto de estrategia se ha utilizado más frecuentemente en un ámbito militar. “El término estrategia viene del griego *strategos* que significa ‘un general’. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan ‘ejército’ y ‘acaudillar’. El verbo griego *stratego* significa ‘planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos’” (Bracker J, citado en Mintzberg, 1997, p. 1). Para muchas organizaciones y en especial para empresarios competitivos, esta definición puede sonar inspiradora, pues aunque no se planifica la “destrucción de los enemigos”, sí se busca vender más y ser mejores que la competencia en general. Desde Droznes (2007), se habla de un gran estratega militar, y el general y filósofo Sun Tzu, nacido antes de Cristo, con su obra *El arte de la guerra* ha influenciado a militares, políticos y empresarios hasta el día de hoy. Este libro se ha convertido para los administradores en una valiosa herramienta para desarrollar estrategias de penetración de mercado y mercadeo, entre otras. Sun Tzu explica en su obra los preparativos para la guerra: estrategias de engaño, disposición de tropas, armamento, carros de combate, etc. El planteamiento principal del libro es cómo vencer al enemigo sin llegar a un enfrentamiento en batalla. Los seis principios estratégicos a los que hace referencia son: ganar todo sin combatir, evitar la fortaleza y atacar la debilidad, engañar y conocer con anticipación, adquisición de velocidad y preparación e influencia en su oponente y liderazgo fuerte (Droznes, 2007). Otro estrategia militar a tener en cuenta, para apoyar los inicios de la planeación estratégica

fue Karl Philipp Gottlieb von Clausewitz (1780-1831), general prusiano y uno de los influyentes teóricos de la ciencia militar moderna. En su libro *De la guerra* analiza los conflictos armados desde su motivación hasta su ejecución, mediante el planteamiento de estrategias y tácticas desde un punto de vista filosófico. Su obra conserva vigencia en muchos de sus conceptos básicos. Clausewitz concebía la guerra como una empresa política en la que todos los recursos de una nación deben ponerse al servicio de la guerra cuando se decide su ejecución. Su definición de la guerra es: “Constituye un acto de fuerza que se lleva a cabo para obligar al adversario a acatar nuestra voluntad” (Von Clausewitz, 2002, p. 7).

Hemos visto como desde los orígenes de la civilización se ha hablado de estrategia como mecanismo para alcanzar objetivos, lo cual ha generado grandes estudios, y autores actuales han utilizado estos conceptos y los han traducido al campo organizacional, logrando grandes resultados, que son muy utilizados hoy. Se pueden considerar muchos, pero entre los más significativos para apoyar este trabajo, está Kenneth Blanchard Hartley (1939) como autor de gran éxito, conferencista y asesor de empresas connotado; Ken Blanchard ha ejercido a lo largo de más de 25 años una gran influencia en la dirección de personas y organizaciones alrededor del mundo. En la actualidad, es director espiritual de The Ken Blanchard Companies, empresa de consultoría internacional que fundó con su esposa Margie en 1979. También es profesor visitante en su alma máter, la Universidad de Cornell, donde es miembro emérito del Consejo de Administración. El doctor Blanchard ha recibido muchos premios y honores por sus contribuciones en los campos de la gerencia, el liderazgo y las conferencias. En su libro *Liderazgo al más alto nivel*, Ken Blanchard y sus colegas reúnen todo lo que saben sobre liderazgo de clase mundial, donde nos muestra cómo podemos fijar nuestros esfuerzos en el objetivo y la visión adecuados, para crear organizaciones que puedan concentrarse en lo que él llama “triple balance”: ser el proveedor elegido, ser el empleador elegido y ser la inversión elegida (Blanchard, 2007).

Cuando el liderazgo es al más alto nivel, la filosofía que se tiene es la de “ambas cosas a la vez”. El desarrollo de las personas tiene tanta importancia como el desempeño económico. En consecuencia, el liderazgo al más alto nivel se concentra en los resultados de largo plazo y en la satisfacción humana. Por consiguiente, definimos el liderazgo al más alto nivel como el proceso de lograr resultados valiosos, a la vez que se actúa con respeto, cuidado y justicia para bien de todos los interesados” (Blanchard, 2007, Sección XIX).

El servicio y la promesa de valor de Tecolsof S.A.S, es responsabilidad de las personas que nos representan ante nuestros clientes; según los costos de Tecolsof, “alrededor del 80% equivalen a mano de obra directa” (Tecolsof, 2016), por lo que es sumamente significativo orientar la organización a través de metodologías de liderazgo y *coaching*, como las que propone este autor. La visión para este autor debe ser convincente, según él, “porque el liderazgo consiste en ir hacia algún lado. Si usted y sus colaboradores no saben hacia dónde van, su liderazgo no importa” (Blanchard, 2007, p. 25), y crea unos pasos claves a seguir para que realmente funcione y sea convincente:

- Propósito significativo: ¿cuál es nuestro negocio o en qué negocio estamos?
- Imagen del futuro: ¿si se tiene éxito como será ese futuro?
- Valores claros: ¿qué guía nuestro comportamiento y diariamente nuestras decisiones?

Peter Ferdinand Drucker (Viena, 19 de noviembre de 1909-Claremont, 11 de noviembre de 2005) el padre del *management* y mayor filósofo de la administración del siglo XX, convirtió la administración en verdadera disciplina. Su obra abarca la gestión de la organización, la organización industrial, el liderazgo, la cultura de negocios, la motivación, la autogestión, los sistemas de información y la estrategia; el último tema de modo específico lo aborda en su obra *Managing for results* de 1964; este libro, desde el punto de vista del autor del trabajo de grado, es aun, de lejos, más comprensivo que otros que tratan sobre estrategia, porque fue pionero en el análisis de mercados y productos, así como el abandono organizado de lo antiguo, lo obsoleto, lo improductivo. Además, mostró cómo analizar el ambiente y cómo posicionar un negocio en él. Fue el primer libro en tratar el equilibrio en el manejo de los negocios de hoy con los de mañana (Salazar, 2004).

Uno de los autores más representativos e influyentes hoy en día lo es el profesor de Harvard Business School, consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, Michael Eugene Porter (1947), a quien se le considera el padre de la estrategia empresarial actual. Su orientación ha sido la competitividad, mediante el desarrollo de conceptos y herramientas para el logro de la misma, como son la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los conglomerados (*clusters*), los grupos estratégicos y la ventaja competitiva. También ha incursionado en la responsabilidad social y el valor comparativo. “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de diferentes actividades. Si solo

existiera una posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia” (Porter, 2011, p. 107).

Queremos manejar herramientas que sean de gran aporte analítico para la organización, que nos suministren o nos ayuden a obtener información suficiente y relevante, con el fin de crear un marco interno y externo para ésta. Con base en lo anterior, nos enfocaremos en las metodologías de Michael Porter así:

1.1. Las 5 (cinco) fuerzas de Porter: con esta herramienta podemos analizar la viabilidad y rentabilidad del sector al cual pertenecemos, con el fin de evaluar como las empresas que actúan en él, se proyectan a futuro. “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete, elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (Porter, 2008, p. 6). Las cinco fuerzas de Porter son:

- El poder de los compradores.
- El poder de los proveedores.
- Amenazas de entrada.
- Amenazas de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

Figura 1. Diamante de Porter



Fuente: Porter (2008, p. 2).

1.2 Análisis DOFA: con esta herramienta podemos entender el marco interno y externo de la organización, para hacer un análisis profundo de las estrategias, cómo se encuentra la organización en el mercado y el rumbo que ésta va a tomar.

La palabra DOFA es un acrónimo que significa debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Las debilidades y fortalezas son factores internos de la organización que puede controlar y administrar, mientras que las oportunidades y fortalezas son definidas por el entorno externo donde se desenvuelve ésta y que no pueden ser controladas ni modificadas por la misma, sino aprovechar o mitigar.

- Debilidades: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización, que no están alineados con las del enfoque organizacional o cultural y provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, se tiene control sobre ellas y son relevantes. Las debilidades son problemas internos tales que, una vez identificados, se debe desarrollar un plan de trabajo para controlarlas, mejorarlas o eliminarlas, de acuerdo con su naturaleza (Díez, 2015, p. 20).
- Oportunidades: son aquellos factores externos a la organización que, una vez identificados, es posible aprovechar. La organización no los controla y no dependen de ella, pero puede obtener ventajas de las mismas (Díez, 2015, p. 20).
- Fortalezas: son los recursos, capacidades, actitudes y elementos internos de la organización, que le han permitido llegar al nivel actual de éxito y que la distingue de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes (Díez, 2015, p. 20).
- Amenazas: son aquellos factores externos a la organización que no puede controlar, pero le pueden afectar de manera negativa y en forma relevante. Es necesario desarrollar una estrategia para poder sortearlas (Díez, 2015, p. 20).

La utilidad del análisis DOFA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas en forma tal que la organización pueda aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades. De un buen análisis DOFA surge toda una gama de planes de acción estratégicos y proyectos para lograr el éxito (Orlich, 2013, p. 1).

1.3 Análisis PESTEL: con esta herramienta analizaremos el macro-entorno en el que se encuentra o está pensando en entrar la organización, clasificando los factores externos que más influyen en ésta. Los factores externos que hacen referencia al acrónimo PESTEL son políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o del medio ambiente y legales, los cuales son una mejora al análisis PEST que se desarrollaba anteriormente, y no consideraba lo ambiental ni lo legal; cambios dados gracias a la globalización y apertura de mercados que han venido desarrollando la metodología a través del tiempo.

A continuación discriminamos los factores en 6 bloques:

- Factores políticos: constituye el marco político y gubernamental de un país o región; algunos factores o indicadores pueden ser: políticas gubernamentales, política fiscal, tratados comerciales, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental y fiscal, riesgo de invasión militar, marco legal para la ejecución de contratos, protección a la propiedad intelectual, regulación y tarifas comerciales, entre otros (Díez, 2015, p. 18).
- Factor económico: factores de orden sectorial, nacional y global; algunos de ellos o sus indicadores pueden ser: tipo de sistema económico, intervención gubernamental al libre comercio, ventajas comparativas de país, tasa de cambio y estabilidad de la moneda, eficiencia de los mercados financieros, calidad de la infraestructura, nivel de habilidad de la fuerza laboral, costos laborales, ciclo económico, tasa de crecimiento de la economía, tasa de desempleo, inflación y tasas de interés, entre otros (Díez, 2015, p. 18).
- Factor social: fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas e influyen en sus decisiones de compra; algunos factores o indicadores pueden ser: evolución demográfica, estructura de clases, distribución de la renta, educación, espíritu empresarial, cambios en el estilo de vida y patrones de consumo, nivel educativo, patrones de salud, medios de comunicación y opinión pública y factores étnicos y religiosos, entre otros (Díez, 2015, p. 19).
- Factor tecnológico: se debe monitorear de manera constante, ya que impulsa a los negocios a desarrollar nuevos productos, mejorar la calidad y reducir los costos; algunos factores o indicadores pueden ser: tecnología desarrollada en época

reciente, impacto de la tecnología en los productos ofertados, impacto sobre la estructura de costos, impacto sobre la cadena de valor, madurez de las tecnologías convencionales y velocidad de transmisión de la tecnología, entre otros (Díez, 2015, p. 19).

- Factor ecológico o ambiental: toma la incidencia en el medio ambiente por medio de los beneficios y perjuicios para el entorno ambiental y la biosfera; algunos factores o indicadores pueden ser: emisiones de gases de efecto invernadero, residuos sólidos producidos, descarga de residuos líquidos, consumo de energía, reciclaje, consumo de agua potable y huella de carbono, entre otros (Díez, 2015, p. 19).
- Factor legal: se constituye por el marco legal y fiscal de un país; algunos factores o indicadores pueden ser: legislación antimonopolística, regulación de precios, impuestos e incentivos, legislación salarial, salario mínimo, semana laboral, beneficios obligatorios, regulación laboral, regulación de seguridad industrial y legislación de productos, entre otros (Díez, 2015, p. 19).

1.4 La cadena de valor: con esta herramienta podemos examinar todas las actividades que tiene una organización y cómo interactúan entre ellas. Con esta herramienta podemos crear un cuadro donde podemos visualizar las actividades críticas y estratégicas, para entender la estructura de los costos y cómo se garantiza la promesa de valor de la organización. Estas actividades las podemos dividir en actividades primarias y actividades de apoyo.

Gracias a todas estas herramientas nombradas anteriormente, podemos recoger información relevante para la construcción del cuadro de mano integral que hemos propuesto; esta metodología está fundamentada académicamente en los estudios de David P. Norton y Robert Kaplan, más o menos desde los años 1990, cuando se patrocinó un estudio de un año de duración por el Nolan Norton Institute sobre varias empresas, fabricantes de servicios de la industria pesada y de alta tecnología, llamado *La medición de los resultados en las empresas del futuro* (Kaplan y Norton, 1996), con la tesis de que la valoración de la actuación de la empresas con base en indicadores solamente financieros y contables, se estaba volviendo obsoleto. Estos estudios arrojaron unos descubrimientos que se resumieron en un artículo publicado en la Harvard Business Review, llamado *El Cuadro de Mano Integral* (Kaplan y Norton, 1996); después de esto y el mejoramiento

continuo del estudio en la aplicación real en las organización, se fueron dando cuenta de la importancia de éste, ya que no solo era una traducción de la estrategia en indicadores financieros y no financieros, sino que se ha ido convirtiendo en un sistema de gestión integral.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión integral” (Kaplan y Norton, 1996, p.10).

1.5 Cuadro de Mando Integral: el Cuadro de Mando Integral o CMI proporciona herramientas e instrumentos a las organizaciones para buscar ser más competitivos a mediano y largo plazo, ya que traduce la estrategia, visión y la misión en un “amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan y Norton, 1996, p. 15).

El Cuadro de Mando Integral traduce la gestión de la organización a través de mediciones desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

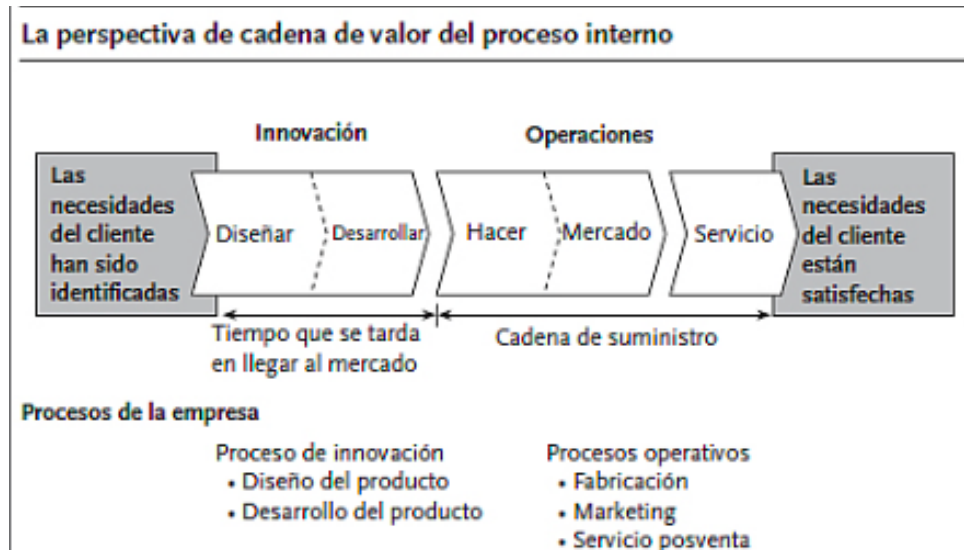
1.5.1 Perspectiva financiera: las medidas de la perspectiva financiera indican si se está cumpliendo o no con la puesta en marcha y la ejecución de la estrategia organizacional y si, por consecuencia, se va a alcanzar o no ese mínimo exigido por la organización en términos de rentabilidad. “El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado” (Kaplan y Norton, 1996, p. 49).

1.5.2 Perspectiva del cliente: acá se identifican los segmentos de clientes, del mercado, en los cuales las unidades de negocio competirán y “las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados” (Kaplan y Norton, 1996, p. 49), y se suelen incluir medidas fundamentales o genéricas, orientadas a la satisfacción o consecuencia de una estrategia bien formulada.

1.5.3 Perspectiva del proceso interno: acá se identifican los procesos internos que traducen la propuesta de valor de la unidad de negocio, en donde la organización debe ser excelente, permitiendo atraer y retener a los clientes del segmento de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de los accionistas con excelentes rendimientos financieros. Por lo anterior, nos

debemos concentrar muy bien en los procesos que generan mayor impacto en la satisfacción del cliente.

Figura 2. La perspectiva del proceso interno



Fuente: Kaplan y Norton (1996, p. 51).

1.5.4 La perspectiva de formación y crecimiento: en esta perspectiva se identifica la estructura y la infraestructura que deben tener la organización, para crear una mejora y crecimiento a largo plazo, identificando los factores más críticos para el éxito. Desde esta perspectiva, se garantiza el cumplimiento de las otras tres, ya que el crecimiento de la organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, que deben ser acordes y mejorados con las demandas del mercado de la unidad de negocio.

Para garantizar una buena implementación del CMI, tomaremos los pasos o fases que dicta la metodología: desarrollar la estrategia, traducirla, planificar las operaciones, monitorear y aprender, y comprobar y adaptar la estrategia.

2. Metodología

Como se mencionó anteriormente, el CMI o BSC es una metodología que involucra varias herramientas de análisis, con el objetivo de ampliar y traducir la estrategia de la organización a través de la gestión desde una perspectiva interna, financiera y no financiera. Para poder traducir la estrategia en un marco gerencial y de control, con el cual la organización se alinee, y sea capaz de entenderlas y adoptarlas, se propone la construcción del CMI a través de sus cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje.

El CMI o BSC se llevará a cabo a través de un sistema de gestión al que Kaplan y Norton hacen referencia como “el conjunto integrado de procesos y herramientas que utiliza una empresa para desarrollar su estrategia, traducirla en acciones operativas y monitorear y mejorar la eficacia de ambas” (Kaplan y Norton, 2008, p. 1). Este trabajo toma como base metodológica la correspondiente a este sistema de gestión, que utiliza cinco fases mencionadas anteriormente, y que se detallan a continuación:

2.1 Primera fase. Desarrolle la estrategia: para desarrollar la estrategia se debe identificar y construir la misión que es el objeto de ser de la organización, su propósito fundamental y es la que le ofrece a sus clientes. También saber en qué se quiere convertir la organización en un mediano y largo plazo, a través de la visión. Determinar la actitud y los comportamientos que identificará a la organización y las conductas prohibidas que se deben tener, por medio de los valores organizacionales.

Con lo anterior definido, revisaremos los factores internos y externos que impactan la consecución de los objetivos estratégicos y la formulación de la misma. Internos por medio de la cadena de valor y externos, por medio de las cinco fuerzas de Porter, el estudio PESTEL y, para ambos casos, el análisis de la matriz DOFA.

2.2 Segunda fase. Traduzca la estrategia: ya definida la estrategia en la fase anterior, se debe traducir en objetivos, de tal forma que toda la organización la comprenda, la interprete y la vivencie por medio de sus actividades diarias. Con el mapa estratégico propuesto en la metodología del CMI, en función de sus cinco perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje, definiendo para cada una de ellas de tres a cinco indicadores, alineados con la visión de la empresa, se crea una cadena de relación causa–efecto entre los objetivos estratégicos.

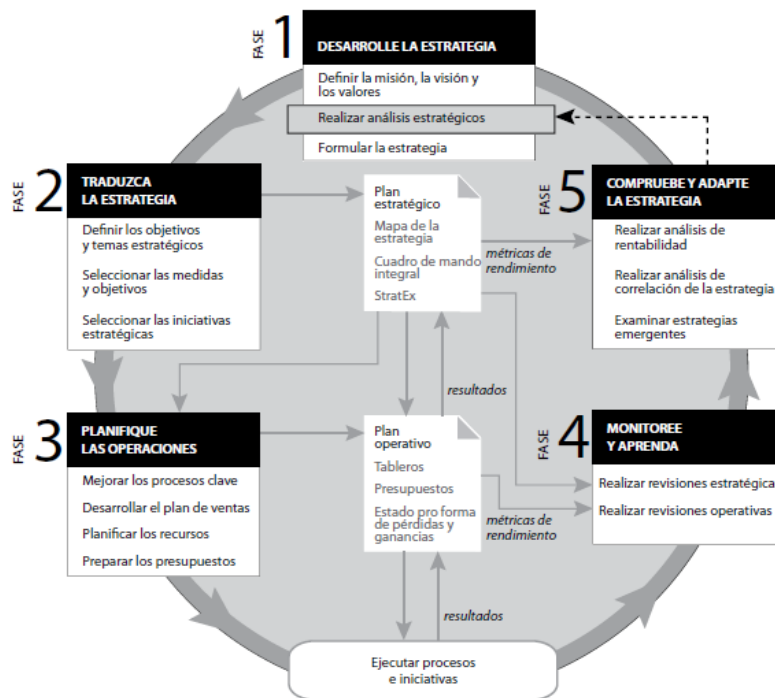
2.3 Tercera fase. Planifique las operaciones: en el plan operativo se consideran los inductores que llevarán al éxito los objetivos estratégicos.

Al completar esta fase se finaliza la planificación integrada de la estrategia y las operaciones, que abarca los siguientes pasos: formulación de la estrategia, traducción de la misma en objetivos, medidas y objetivos vinculados, desarrollo y financiación de la cartera de iniciativas estratégicas; identificación de las prioridades de mejora de procesos; previsión de las ventas de manera consistente con el plan estratégico; cálculo de los recursos necesarios para dichas ventas; autorización del gasto en recursos; y creación de certificaciones pro-forma de ingresos y estados detallados de pérdidas y ganancias. A partir de aquí, se decide si se ejecuta, aprende y adapta, llevando el ciclo de gestión a su siguiente fase. (Kaplan y Norton, 2008, p. 11)

2.4 Cuarta fase. Monitoree y aprenda: como se menciona en la fase, acá monitorearemos y aprenderemos de los resultados o de acuerdo con los planes operativos y estratégicos. Dependiendo de la velocidad con la que se deban ajustar o alimentar los tableros de mando del área o departamento, se organizan reuniones donde se tratan o manejen problemas actuales o que estén pendientes por solución; estas reuniones deben estar orientadas a la acción, basadas en datos, centradas en un tema por lo que son muy cortas. Por otro lado, se realizan reuniones del plan estratégico donde se analizan los indicadores del CMI, estas reuniones deben ser coordinadas por la alta dirección de la organización.

2.5 Quinta fase. Compruebe y adapte la estrategia: esta fase es muy importante y primordial en su ejecución, ya que es la que nos evidencia que los objetivos, estrategias, inductores e indicadores, verdaderamente fueron contruidos con criterios claros y están aportando a la consecución de esa visión organizacional, y que las relaciones causa–efecto de los indicadores sobre las cinco perspectivas del cuadro de mando integral CMI, verdaderamente están conectados. De no ser así, se debe analizar nuevamente los factores internos, externos y las relaciones entre los objetivos estratégicos con los inductores de valor.

Figura 3. Sistema de gestión



Fuente: Kaplan y Norton (2008, p. 3).

Con base en esta metodología, se realizaron muchas reuniones con las personas directivas de todas las áreas de la organización, las cuales se resumen en máximo 5 sesiones desarrolladas, desde marzo 1° de 2016 a mayo 31 de 2016. En la primera sesión se dio una nivelación de los conceptos académicos y teóricos expuestos en el marco teórico, para que todos los implicados tuvieran bases para proponer las mejores ideas. En la segunda sesión, se dio inicio a la planeación estratégica revisando la misión, visión, política de calidad y valores organizacionales. En la tercera sesión se definió la estrategia de Tecolsof S.A.S. En la cuarta sesión se hizo una revisión estratégica con base en las herramientas de análisis interno y externo de la organización, y poder finalizar con el diseño del cuadro de mando integral para el segundo semestre del año 2016, con bases claras para el año 2017. Es importante resaltar que el cuadro de mando integral diseñado fue socializado con la junta directiva de la organización. En la última y quinta sesión, se definió el plan de implementación y cómo será comunicado, es decir, su divulgación y su respectivo seguimiento, para iniciar el 1° de julio de 2016.

3. Presentación y análisis de resultados

3.1 Diagnóstico interno y externo

3.1.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Para este análisis se realiza una investigación para cada uno de los puntos, teniendo como objetivo identificar la rivalidad del sector. El resumen fue el siguiente:

- El poder de los clientes o compradores. El segmento de mercado Tecolsof lo divide en dos, sector privado y sector gobierno, y su poder varía:
 - Sector privado: alto.
 - Sector gobierno o público: moderado.
- El poder de negociación de los proveedores. El servicio de Tecolsof S.A.S está fundamentado en gente, procesos y tecnología, y cada uno tiene un poder diferente:
 - Gente u *outsourcing* de personal en zonas del país que no son ciudades principales: alto.
 - Procesos: bajo.
 - Tecnología: moderado.
- Amenaza de nuevos entrantes: moderada.
- Amenaza de sustitutos: alta, ya que lo que se quiere lograr es la satisfacción del usuario final, por medio de la solución de requerimientos, dando paso a cualquier método para lograrlo.
- Rivalidad entre competidores: alta rivalidad a nivel nacional e internacional con empresas chilenas, argentinas y brasileras.

3.1.2. Análisis DOFA

Al revisar la matriz DOFA que la organización había realizado en su momento, teniendo en cuenta los diagnósticos interno y externo, se pudo obtener lo siguiente:

- Fortalezas:
 - Conocimiento del mercado.
 - Confianza del servicio a través de la experiencia en el sector.

- Personal experto en las metodologías como ITIL¹ e ISO.
- *Partner* de mayoristas y empresas multinacionales.
- Certificación ISO 9001 versión 2008.
- Debilidades:
 - No se tiene un plan estratégico con base en objetivos, metas y presupuestos.
 - Los servicios de la organización no se encuentran parametrizados.
 - No se utiliza la metodología que se vende, desorganización en la cadena crítica de valor.
 - Catálogo de servicios desactualizado en precios y alcance.
 - Rotación de personal alta.
 - Flujo de caja y capital de trabajo bajo.
 - Compromiso del personal.
- Oportunidades:
 - Sector privado en segmento de pequeñas y medianas empresas, poco atacado, que representa el 40% del PIB nacional (Revista Dinero, 2015).
 - Licitaciones públicas a través de integradores de servicios con acuerdos marcos de compras e interadministrativos.
 - Licitaciones privadas.
 - Auge o crecimiento de la conciencia del servicio ofrecido por Tecolsof en Colombia.
- Amenazas:
 - Devaluación de la moneda colombiana frente al dólar americano por compras de infraestructura y *software*.
 - Licitación del sector público y privado con poca transparencia.
 - Incremento en las tasas de salario mínimo legal vigente y prestaciones sociales.
 - Rivalidad entre competidores.
 - Ingreso de nuevos competidores a la zona.

¹ Es un conjunto de publicaciones de mejores prácticas para la gestión de servicios de TI. ITIL es igual a La Biblioteca de Infraestructura de Tecnología de Información, frecuentemente abreviada ITIL (del inglés Information Technology Infrastructure Library). (Zuluaga E. y Ramírez I., 2014, p. 28).

3.1.3. Análisis PESTEL

Se realizó una reunión en la que se discutieron los puntos o variables que afectan en forma directa a la empresa en temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 1. Cuadro de análisis PESTEL

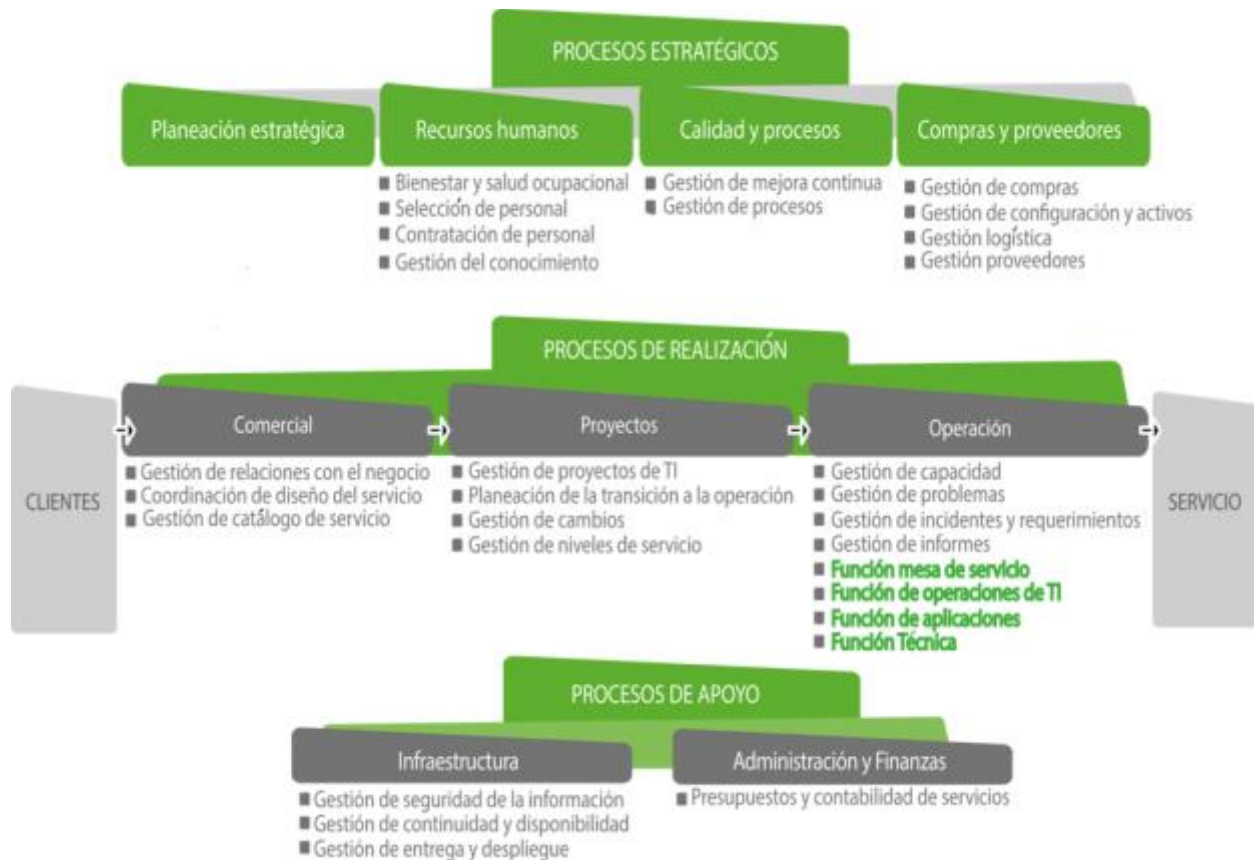
P	Acuerdos y exigencias en pliegos de licitaciones públicas.
E	Devaluación de la moneda colombiana frente al dólar americano, incremento anual de salario mínimo legal y prestaciones sociales.
S	Desconocimiento del servicio en el sector de medianas y pequeñas empresas y poca visión a mediano y largo plazo.
T	Cambios y avances acelerados en la tecnología.
E	Consumo alto de energía.
L	Legislación salarial, salario mínimo, beneficios obligatorios, regulación laboral, regulación de seguridad y riesgos laborales.

Fuente: Elaboración propia, con base en Tecolof S.A.S (2016).

3.1.4 La cadena de valor de Porter

Con base en una de las debilidades de la organización de no contar con un proceso claro en la organización como cadena de valor, que garantizara la promesa de valor de los servicios ofrecidos, pero apoyados en la fortaleza de contar con personal calificado y con suficiente experiencia académica y profesional, se crea y se presenta una estructura inicial de cadena de valor.

Figura 4. Cadena de valor Tecolsof S.A.S



Fuente: Elaboración propia, con base en Tecolsof S.A.S (2016).

Esta cadena de valor fue elaborada con base en varios de los procesos que suministra la metodología ITIL, que “especifica un método sistémico que garantiza la calidad de los servicios de TI. Ofrece una descripción detallada de los procesos más importantes en una organización de TI, incluyendo listas de verificación para tareas, procedimientos y responsabilidades” (ITIL, 2007, p. 9), que sirven para adaptarse a las necesidades puntuales de cada organización.

3.1.5 Revisión de misión, visión y valores organizacionales

Con base en lo expuesto metodológicamente, se buscó aterrizar con el grupo directivo una misión, visión, objetivos y valores que reflejen lo que es, lo que queremos ser y lo que nos caracteriza como organización.

- **Misión:** construimos modelos de servicio que aseguren la sostenibilidad del negocio de nuestros clientes, mediante la continuidad de su operación y la rentabilidad de su inversión.
- **Visión:** con tecnología de punta, personal calificado, buenas prácticas y estándares de servicio, buscaremos consolidarnos en el territorio nacional como una de las principales organizaciones de servicios en gestión y administración de recursos funcionales, fortaleciendo, incentivando y generando valor a nuestros accionistas, clientes y aliados estratégicos.
- **Valores:**
 - Responsabilidad; a través del cumplimiento de nuestras funciones y responsabilidades, para garantizar el cumplimiento de la promesa de valor y las normas vigentes legislativas.
 - Confianza; a través del conocimiento formal y ético para actuar correctamente ante cualquier situación, generando satisfacción y tranquilidad a nuestros clientes internos y externos.
 - Respeto; a través del reconocimiento formal de la autoridad, acogíendose siempre a la verdad bajo una exigencia de trato amable y cortés.
 - Servicio al cliente; a través de una disposición de atención receptiva, cálida, veraz y correcta, presta a la solución de requerimientos.
- **Objetivos estratégicos**

Gracias a todas las herramientas de análisis mencionadas anteriormente y a la visión estratégica de la organización, se crearon los siguientes objetivos estratégicos:

 - Perspectiva financiera:
 1. Incrementar el valor de la inversión de los socios de la organización a través de la rentabilidad de la misma.
 2. Incrementar el margen del retorno sobre el capital invertido ROIC.
 3. Optimizar los costos y gastos de la estructura organizacional.
 4. Aumentar los ingresos a través del incremento en servicios.
 - Perspectiva de valor añadido al cliente: para esta perspectiva se tuvo en cuenta el modelo genérico expuesto en la metodología del BSC, que agrega

valor al cliente a través de los atributos del servicio, más la imagen que queremos dar y las relaciones con el cliente en cómo se entrega el servicio.

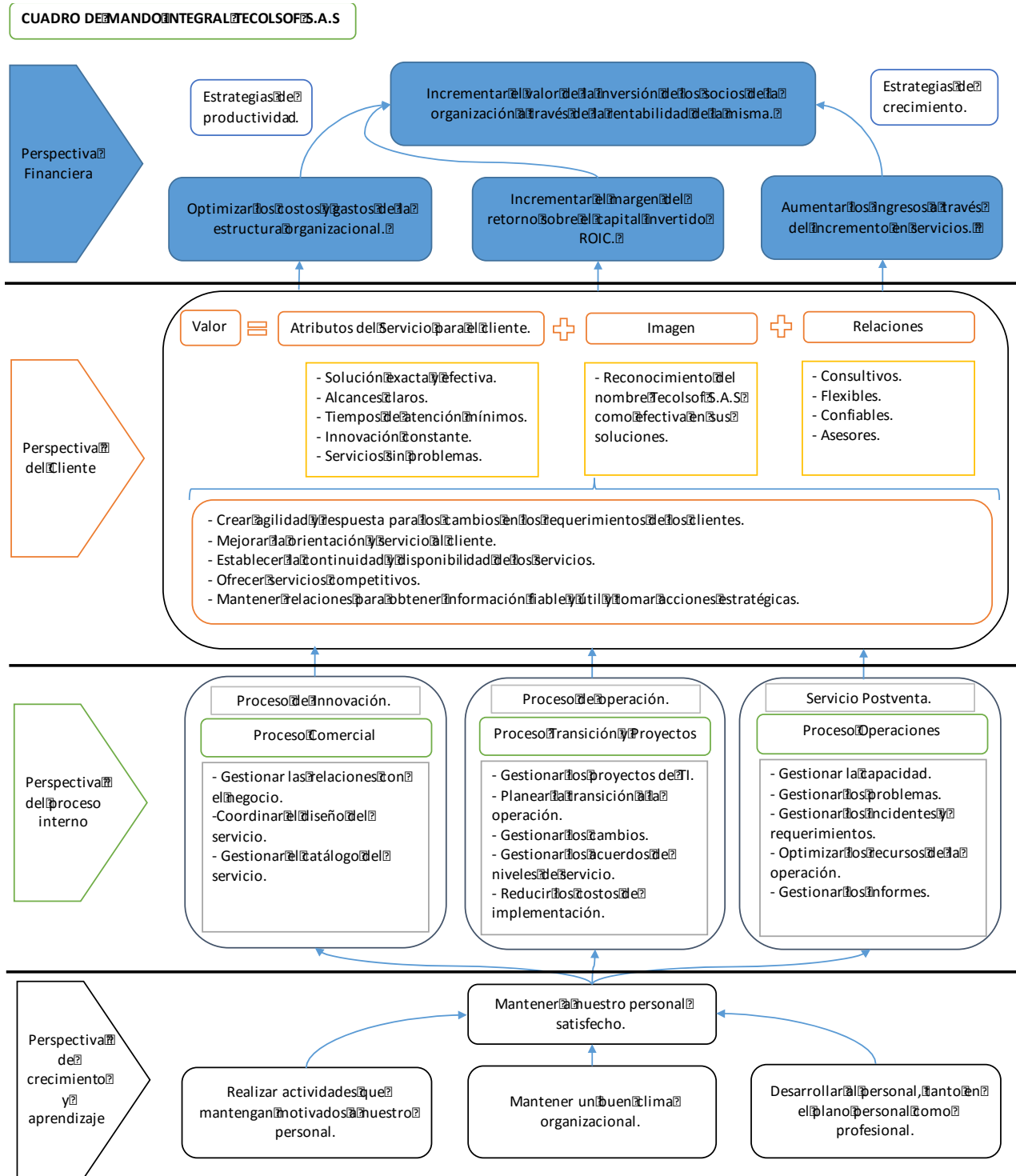
1. Atributos: el servicio ofrecido y entregado por Tecolsof debe ser exacto en su alcance, en el menor tiempo posible, basado en experiencia y conocimiento, con una solución oportuna y efectiva, que cumpla con los acuerdos de niveles del servicio mínimos. El precio debe ser acorde al mercado y al alcance de la solución ofrecida.
 2. Imagen: nuestros clientes deben vernos como la solución de sus requerimientos a través de imagen de seriedad, profesionalismo manteniendo tanto nuestro personal como nuestras instalaciones impecables. Confianza en el nombre Tecolsof S.A.S.
 3. Relaciones con el cliente: se debe tener una relación de mutua confianza, hacer sentir a nuestros clientes que somos quienes solucionamos sus problemas y entregamos valor.
- Perspectiva del proceso interno: el proceso interno operativo se enmarca en la metodología de BSC, que se planteó en la figura No. 2, apalancado con las buenas prácticas de ITIL y sus procesos de generación de valor así:
1. Proceso de innovación: se llevará a cabo a través del proceso comercial de Tecolsof bajo la gestión de relaciones de negocio, coordinación de diseño del servicio y gestión del catálogo del servicio.
 2. Proceso de operación: se llevará a cabo a través del proceso de transición de Tecolsof bajo la gestión de proyectos de TI, planeación de la transición a la operación, gestión de cambios, gestión de niveles de servicio.
 3. Proceso de servicio postventa: se llevará a cabo a través del proceso de operaciones de Tecolsof, bajo la gestión de capacidad, gestión de problemas, gestión de incidentes y requerimientos, y gestión de informes.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: para Tecolsof S.A.S lo más importante es nuestro capital intelectual y creemos que es la base principal para conseguir todos los objetivos del cuadro de mando integral y el crecimiento a largo plazo. Los objetivos estratégicos son:
 1. Satisfacción del personal.
 2. Motivación del personal.
 3. Mejoramiento del clima organizacional.
 4. Desarrollo del personal, como ser humano y como profesional.

3.1.6 Cuadro de mando integral

Se presenta a continuación el cuadro de mando integral construido para la empresa Tecolsof S.A.S, este cuadro de mando integral es divulgado previa autorización de la junta directiva de Tecolsof S.A.S, pese a la claridad y transparencia con la que se construyó y el valor tan significativo que tiene para aportar valor diferenciador en el mercado. Tal como es mencionado por Kaplan y Norton (1996): “Los observadores deben ser capaces de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicadores del cuadro de mando” (p. 216).

Figura 5. Cuadro de mando integral Tecolsof S.A.S



Fuente: Elaboración propia con base en Tecolsof (2016).

3.1.7 Alineación y seguimiento

Para Tecolsof S.A.S y todos sus directivos, es muy importante que todo el personal de la organización esté alineada y conozca la metodología que se utilizará para alcanzar la visión de la organización. Por lo anterior fue necesario la divulgación y alineación de los objetivos estratégicos a través del cumplimiento de los objetivos específicos de cada proceso, para lo cual, se citaron reuniones para cumplir este objetivo con cada una de las áreas que tienen roles en éstos.

La estructuración de los objetivos, indicadores e inductores de valor, se realizó en forma de causa-efecto; por ende, se citaron a todos los directivos de la organización con sus coordinadores y supervisores a reuniones donde se les presentó los procesos estratégicos para proceder con la construcción de éstos.

Para lo anterior se realizaron tres tipos de reuniones:

- Reunión de la gerencia general con toda la organización para la presentación del cuadro de mando integral, con el objetivo de presentar el enfoque, los objetivos estratégicos organizacionales y cómo poder cumplirlos.
- Reunión de cada líder de proceso con sus coordinadores y supervisores, con el objetivo de revisar como estos procesos impactan los objetivos estratégicos y poder consolidar indicadores y métricas para su consecución.
- La gerencia general de la mano de sus directivos le comunicaron a todo el personal cuáles eran sus metas e indicadores de desempeño, para cada una de sus funciones y cómo impactan de manera sistémica los objetivos estratégicos organizacionales.

Es importante resaltar que Tecolsof S.A.S es una mediana empresa donde se acostumbra a que la operatividad de rol desempeñado y el día a día interfiera con los planes estratégicos, sobre todo, si son a largo plazo; por ende, para el seguimiento del cuadro de mando integral se planearon tres tipos de reuniones: las de proceso, las de gerencia y las de junta directiva.

- Las de proceso se realizarán dos veces al mes, en las que cada líder de proceso con sus coordinadores y supervisores, revisarán los indicadores de desempeño del proceso y actualizarán el cuadro de mando integral.
- Las de comité de gerencia se realizarán una vez al mes; los primeros 5 días hábiles, para consolidar, registrar y revisar cómo los indicadores de procesos están

induciendo a la consecución de los objetivos estratégicos en organizaciones de largo plazo; éstos, comparados con los estados financieros de la organización.

- Por la naturaleza de las ventas en Tecolsof S.A.S, se citará una reunión trimestral con la junta directiva de la organización, para evaluar los cambios estratégicos que se deban implementar, según la consecución o no de los objetivos.

Estas reuniones deben ser efectivas, máximo de dos horas, deben ser citadas con anterioridad y conocer de antemano el orden de los temas de la reunión, según la prioridad de éstos.

4. Conclusiones

El presente trabajo permitió realizar el análisis interno y externo de la organización, gracias a las herramientas utilizadas para la búsqueda de información y a la ayuda de los directivos de la organización. En Tecolsof S.A.S se pudieron obtener resultados que eran desconocidos por la empresa y fueron de vital importancia para la construcción de las estrategias de pequeño, mediano y largo plazo.

La metodología del BSC como cualquier metodología que tiene como entrada información, es totalmente acertada para comenzar con los análisis internos y externos, que arroje los mejores resultados a largo plazo y se mitiguen mayores cambios en las estrategias para la consecución de los objetivos.

La metodología del BSC permitió traducir la estrategia de largo plazo de la organización, a través de un sistema de seguimiento y medición, de forma que los empleados de la organización visualicen sus funciones diarias, metas e indicadores de corto y mediano plazo, y puedan garantizar la visión a largo plazo de la organización y se sientan motivados por ésta.

Como factor clave de éxito de la ejecución del BSC está que sea acogido culturalmente, que la alta dirección, en cabeza del gerente general, tenga el compromiso claro y las estrategias de comunicación y divulgación orientadas a la consecución de este objetivo, ya que es la aceptación del compromiso por parte de todos los empleados el que da el valor al BSC.

Al comparar la metodología del BSC con otras metodologías, se afirma que su ejecución se acopla de forma útil, y tiene un alcance no solo para las grandes empresas, sino para las pequeñas y medianas, ya que trazan un camino y alinea todos los esfuerzos en la consecución de la visión, sin que éstos se desgasten en múltiples acciones que no están alineados con dicha metodología.

Referencias

- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Díez, S. (2015). *Proceso de planeación estratégica de El Corporal con base en el Balance Scorecard*. Medellín (Colombia): Escuela de administración Universidad EAFIT.
- Droznes, L. (2007). *El arte de la guerra hoy. Guía práctica para el diseño de estrategias competitivas*. Buenos Aires: Autodesarrollo (libro electrónico).
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scoreboard: Translating strategy into action*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review América Latina*, 1-17.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Education.
- Orlich, J. M. (2013). *El análisis FODA*. San José (Costa Rica): Universidad para la Cooperación Internacional, UCI, Planificación estratégica, nota técnica No 1. Recuperado el 26 de junio de 2016, de: [http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA\(SWOT\).pdf](http://www.uci.ac.cr/descargas/AE/FODA(SWOT).pdf)
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1-15.
- Porter, M. E. (2011). Qué es la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 100-117.
- Posadas (2005), citado en Vázquez Espinosa, Jorge Humberto (4 de marzo de 2014). *La importancia de la planeación estratégica*. Recuperado el 05 de Junio de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>
- Revista Dinero (09, 16, 2015). *La revolución de las "Big Little" colombianas*. Dinero. Recuperado el 05 de Junio de 2016 de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/crecimiento-importancia-pymes-economia-colombiana/213537>
- Salazar, G. (abril, 2004). *Estrategia y estrategias*. Gestipolis. Recuperado el 01 de junio de 2016, de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/strate.htm>

Superintendencia de Sociedades. (2015). *Desempeño del sector software 2012 – 2014, Informe*.

Recuperado el 20 de Junio de 2016 de

<http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/EE1-%20Estudio%20Sectorial%20Software-%202015%20VII%2030.pdf>

Tecolsof S.A.S. (2015). Informe de estados financieros corte diciembre 31 de 2016. Cali, Colombia.

Van Bon, J. (2007). *Fundamentos de ITIL*. Ámsterdam, Holanda. Van Haren Publishing Zaltbommel.

Von Clausewitz, K. (2002). *De la guerra*. Librodot.com Recuperado el 01 de junio de 2016, de:

<http://lahaine.org/amauta/b2-img/Clausewitz%20Karl%20von%20-%20De%20la%20guerra.pdf>

Zuluaga E. y Ramírez I. (2014). *Gestión de Servicios de Tecnología de la Información*. Cali, Colombia: Feriva S.A.