

**Plan estratégico del Sistema Universitario del Eje Cafetero - SUEJE
(2016 – 2021)**

Diego Mauricio Arias Arango

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración**

**Asesora Temática:
Ángela María Lanzas Duque**

**Asesora Metodológica:
Claudia Patricia Álvarez Barrera**

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios
Medellín
2016**

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|---------|--|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. | OBJETIVO GENERAL | 7 |
| 2.1 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 7 |
| 3. | MARCO TEÓRICO | 8 |
| 3.1 | ESTRATEGIA | 8 |
| 3.2 | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 9 |
| 3.3 | ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO..... | 9 |
| 3.3.1 | ANÁLISIS DOFA..... | 10 |
| 3.3.2 | LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER..... | 10 |
| 3.4 | MAPAS ESTRATÉGICOS Y <i>BALANCED SCORECARD</i> | 11 |
| - | PERSPECTIVA FINANCIERA | 12 |
| - | PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 13 |
| - | PERSPECTIVA INTERNA | 13 |
| - | PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | 13 |
| 3.4.1.1 | <i>BALANCED SCORECARD</i> | 14 |
| 3.4.1.2 | OBJETIVOS, MÉTRICAS, METAS E INICIATIVAS | 14 |
| 3.4.1.3 | PLAN DE ACCIÓN: INICIATIVAS Y PRESUPUESTO | 15 |
| 4. | METODOLOGÍA | 16 |
| 5. | RESULTADOS | 17 |
| 5.1 | SUEJE - DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO..... | 17 |
| 5.1.1 | ANÁLISIS DOFA..... | 19 |
| 5.1.2 | ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER | 22 |
| 5.2 | ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL SECTOR . | 24 |
| 5.2.1 | FONADE..... | 24 |
| 5.2.1.1 | MODELO DE INGRESOS – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS | 25 |
| 5.2.1.2 | SECTORES Y SEGMENTOS IMPACTADOS | 25 |
| 5.2.1.3 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 5.2.1.4 | RESULTADOS FINANCIEROS..... | 26 |
| 5.2.1.5 | ANÁLISIS DE SU PLAN ESTRATÉGICO..... | 27 |
| 5.2.2 | PLAZA MAYOR | 28 |
| 5.2.2.1 | RESULTADOS FINANCIEROS..... | 30 |
| 5.2.2.2 | ANÁLISIS DE SU PLAN ESTRATÉGICO..... | 31 |
| 5.2.3 | MARCO ESTRATEGICO SUEJE | 32 |

| | | |
|---------|---|----|
| 5.2.3.1 | MISIÓN..... | 33 |
| 5.2.3.2 | VISIÓN | 34 |
| 5.2.3.3 | PRIORIDADES ESTRATÉGICAS SUEJE | 35 |
| 5.2.4 | MAPA ESTRATÉGICO Y <i>BALANCED SCORECARD</i> SUEJE..... | 37 |
| 5.2.4.1 | PERSPECTIVA FINANCIERA | 39 |
| 5.2.4.2 | PERSPECTIVA DEL CLIENTE | 40 |
| 5.2.4.3 | PERSPECTIVA INTERNA | 42 |
| 5.2.4.4 | PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE INTERNO..... | 45 |
| 5.2.5 | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SUEJE..... | 47 |
| 6. | CONCLUSIONES | 49 |
| 7. | BIBLIOGRAFÍA..... | 52 |

Resumen

Este trabajo de grado formula un plan estratégico para el Sistema Universitario del Eje Cafetero (SUEJE) para ser ejecutado en el periodo 2016-2021. El SUEJE es una alianza interuniversitaria constituida como entidad sin ánimo de lucro, que explotando la base de conocimiento de sus universidades miembros provee servicios de consultoría, y gestiona y ejecuta proyectos dentro del sector público colombiano. Este plan estratégico se ha desarrollado en 4 etapas: una primera etapa de diagnóstico donde se identifican los elementos internos críticos de la organización y su contexto externo a través del análisis DOFA y las 5 fuerzas de Porter. Una segunda etapa donde se hace un *benchmarking* estratégico con dos de los principales referentes del mercado de Servicios de consultoría, gestión y ejecución de proyectos en el sector público colombiano; una tercera etapa donde se caracteriza la estrategia de SUEJE para los próximos 5 años utilizando el método de Mapas Estratégicos, donde se redefinen los pilares básicos de la organización y sus objetivos prioritarios a través del análisis de 4 diferentes perspectivas: perspectiva financiera, interna, del cliente y de aprendizaje y crecimiento. Finalmente, concluye con la construcción de una herramienta gerencial o *Balanced Scorecard* la cual define indicadores de gestión para 17 objetivos estratégicos y un plan de acción con 5 iniciativas estratégicas.

Palabras Clave

Plan estratégico, Mapas estratégicos, *Balanced Scorecard*, 5 fuerzas de Porter, Análisis DOFA.

Abstract

This degree work raises a strategic plan for The Inter-university System of the coffee Triangle Region (SUEJE), to be performed in the period between 2016 and 2021. SUEJE is an university alliance incorporated as a non-profit entity which leveraging the knowledge base of its members provide consulting services and manages and executes projects into the Colombian public sector. This strategic plan is developed in 4 stages; first, a diagnosis stage where is identified the critical internal elements of the organization and its external context through the SWOT and Porter's five forces analysis. A second stage, where a strategic benchmark analysis is carried out for two of the most important players of the market of consultancy and project management services in the Colombian public sector. A third stage where SUEJE's strategy is outlined for the next 5 years, using the strategic map method, redefining the basic pillars of the organization and its priority objectives through the analysis of 4 different perspectives: the financial, the internal, the customer and the learning and growth perspectives. Finally, it concludes by proposing a management tool or Balanced Scorecard which defines 17 Key Performance Indicator for 17 strategic objectives and an action plan with 5 strategic projects.

Key Words

Strategic Plan, Strategic Maps, Balanced Scorecard, Porter's five Forces, SWOT Analysis.

1. INTRODUCCIÓN

El sistema de educación superior público es sin duda uno de los principales pilares para la cohesión social en Colombia. Sin embargo, su modelo de sostenibilidad ha estado históricamente en riesgo. De acuerdo al Sistema Universitario Estatal, SUE (2015), las universidades públicas en Colombia tienen un déficit estructural de financiamiento de 11.3 billones de pesos, que deberían ser destinados a infraestructura, inversión, planta docente, entre otros. Aunque el presupuesto público general de educación supera el de seguridad y defensa, el rubro específico de la educación superior para el periodo de 2000 y 2012 fue solamente el 0,93% del PIB (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2013). Teniendo en cuenta esto y la actual situación fiscal de la Nación, el panorama proyectado es más que desalentador; para el 2016, debido principalmente al decrecimiento de ingresos provenientes del petróleo y el café, el Presupuesto General de la Nación fue recortado y solo fue aprobado un total de 215,9 billones (Ministerio de Crédito y Hacienda Pública, 2015).

Es entonces primordial construir un nuevo marco legal dentro del sistema educativo que amplíe el financiamiento de la universidad pública y que preserve a su vez el nivel de transferencias desde el Estado. La actual Ley 30 de 1992 de Educación Superior, y a ella sumada la falta de voluntad política para modificarla o repensarla, han incrementado negativamente el surgimiento de nuevos modelos de financiación para reducir este déficit. Sin embargo, el modelo de extensión universitaria, que hace parte del tríptico misional de las universidades, permite generar nuevas fuentes de recursos materializadas en la posibilidad de prestar servicios de consultoría, generalmente a entidades públicas y privadas.

Bajo este marco, surge el hoy llamado Sistema Universitario del Eje Cafetero, SUEJE, una alianza interuniversitaria soportada legalmente en el artículo 95 de la Ley 489 de 1998, que autoriza la asociación de entidades públicas bajo la figura de entidad sin ánimo de lucro, permitiéndole a su vez realizar convenios interadministrativos para la ejecución de proyectos públicos. Durante cerca de 15 años, SUEJE ha liderado la ejecución de más de 500 proyectos en sectores como el educativo, cultural, tecnológico, entre otros, con un presupuesto aproximado de 700 mil millones de pesos, ejecutados

con entidades que van desde instituciones del gobierno central hasta gobiernos municipales.

El SUEJE también ha desarrollado diferentes apuestas en el interior de sus universidades miembros, desde la integración académica hasta el apoyo a proyectos de desarrollo regional, como el que permitió que la UNESCO declarara al Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Para financiar este y otros proyectos, el SUEJE ha desarrollado un línea Servicios de consultoría, gestión y ejecución de proyectos orientados a apoyar la gestión pública en Colombia. Aunque esta línea de negocios es el eje operativo y pilar fundamental para el sostenimiento de la organización, no cuenta con un plan estratégico actualizado.

Por lo tanto, el presente trabajo busca estructurar un plan detallado de dirección estratégica de SUEJE durante los próximos 5 años y a su vez establecer mecanismos de control gerencial para guiar su implementación. De esta manera se busca establecer métodos sistemáticos y dinámicos que permitan apoyar exitosamente el desarrollo de la actividad misional, no solo de SUEJE sino también de sus universidades miembros.

2. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para los próximos 5 años del SUEJE (Sistema Universitario del Eje Cafetero) para su línea misional de Gestión y Ejecución de Proyectos.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar y evaluar el estado actual de la organización respecto a sus métodos de planeación y ejecución de su estrategia.
2. Analizar modelos exitosos de planeación estratégica de entidades que ejecuten proyectos de apoyo a la gestión pública.
3. Estructurar un modelo de planeación estratégica que sea acorde a los objetivos misionales de la organización.
4. Construir un *Balanced Scorecard* como herramienta para la implementación del modelo de planeación elaborado.

3. MARCO TEÓRICO

La principal pregunta dentro del campo de la gerencia estratégica es cómo las firmas logran y sostienen su ventaja competitiva (Teece, Pisan, & Suen, 1997). Para confrontar esta pregunta, los grandes académicos del *Management* han construido gran cantidad de teorías que explican cómo algunas firmas han triunfado; algunos, llegan a plantear metodologías estructuradas y sistémicas con el objetivo de formar juicios y guiar el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, en el campo de la estrategia no existen soluciones universales: existen simplemente diferentes lentes que brindan distintas perspectivas de una misma situación (Mathews, 2012). Este marco conceptual busca analizar algunas de estas teorías, conceptos, modelos y herramientas que servirán de base filosófica para el desarrollo de este trabajo. Se revisarán desde los conceptos básicos dentro del campo de la estrategia hasta metodologías de análisis más complejas, como las 5 fuerzas de Porter y el análisis DOFA. Finalmente, se estudiará a profundidad los Mapas Estratégicos y *Balanced Scorecard* que serán el soporte metodológico de nuestro plan estratégico final.

3.1 ESTRATEGIA

Entender e interiorizar el concepto de estrategia es el primer pilar filosófico de este trabajo; aunque pareciera un concepto simple e intuitivo, los grandes académicos no han logrado unificar criterios en su definición (Kaplan & Norton, 2004). Por ejemplo, Porter (1991) define estrategia “como el proceso de escoger deliberadamente entre un grupo de opciones para entregar una mezcla única de valor”. Él considera que estas opciones deben ante todo basarse en la ventaja competitiva de la organización, es decir, en aquellas actividades que ejecuta de manera única y diferente que sus rivales. Por su parte, Watkins (2007), considera la estrategia como un único principio guía, que cuando es comunicado y adoptado genera un patrón deseado en la toma de decisiones. Él afirma que una buena estrategia presenta una clara hoja de ruta, define las acciones que las personas en una organización deben tomar y priorizar, pero ante todo define las acciones que no debe tomar y priorizar.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia no es planear; sin embargo, ninguna gran estrategia nace sin un método cuidadoso de reflexión. Lorange & Vancil (1976) afirman que el proceso de planeación de una estrategia es en sí tan importante como ella misma, por lo que debe existir un vehículo que ayude a establecer prioridades y guíe la toma de decisiones: este vehículo es justamente la planeación estratégica, que permite mediante un proceso estructurado —diseñado— organizar y coordinar las actividades de los tomadores de decisiones (Ashkenas, 2013).

No existe un método universal o idóneo para desarrollar un plan estratégico, por la simple razón que las compañías son todas diferentes: difieren en su tamaño, su diversidad de operación, la manera en que están organizadas, en el estilo y filosofía de sus líderes, etc. Por lo tanto, un plan estratégico efectivo requiere “Un diseño situacional”, es decir, debe tener en cuenta las particularidades de cada compañía, especialmente sus dimensiones de diversidad y tamaño (Lorange & Vancil, 1976).

Lamentablemente para muchas compañías la planeación estratégica es usualmente desperdiciada, culmina con pesados informes llenos de gran variedad de análisis, cuadros y cifras, pero con muy poca sustancia significativa que pueda ser convertida en acción. Muchos de ellos representan más una larga declaración de la Misión y Visión que una verdadera hoja de ruta de la compañía, terminando como simple decoración para los estantes u olvidados en viejos anaqueles del archivo (Ittner y Larker, 2013).

3.3 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

La planeación estratégica comienza con la evaluación interactiva de las capacidades internas de una compañía y la valoración de su ambiente externo (Harvard Business School Press, 2004). Para establecer esto dentro del SUEJE, se plantea utilizar dos herramientas de análisis que permitirán evaluar a la organización desde un enfoque crítico. Estas herramientas son el análisis DOFA y las 5 fuerzas de Porter que a continuación son conceptualizadas en detalle.

3.3.1 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una compañía, así como las amenazas y oportunidades que el mercado le presenta. El primer paso para el análisis DOFA es la recopilación y evaluación de la información clave de la compañía, la cual debe reflejar tanto los valores internos de la organización como los factores externos de su contexto (Harrison, 2010).

Los factores internos son diferenciados entre fortalezas y debilidades. Las fortalezas hacen referencia a los elementos que permiten el desempeño excepcional de la organización, por lo cual la compañía debe determinar, principalmente, lo que hace mejor que nadie, lo que percibe la competencia como sus fortalezas y lo que hace únicos sus productos y servicios. Por otro lado, las debilidades son factores organizacionales que pueden incrementar costos o reducir calidad. En esta etapa la compañía debe identificar lo que debe mejorar, los factores que inciden en la pérdida de ventas, lo que la competencia hace mejor, entre otros factores (Talancón, 2007).

Los factores externos son divididos en amenazas y oportunidades. Las oportunidades son iniciativas que pueden generar valor en un futuro dentro de una compañía; para esto, es útil identificar las tendencias en el mercado, cambios de consumo, cambios de tecnología o cambios en las políticas gubernamentales que pueden afectar directamente la organización. Por otro lado, las amenazas son los factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño de la organización. Para esto, la compañía debe primordialmente identificar los retos u obstáculos que afronta, así como cuestionarse si su posición está en amenaza por la entrada de nuevos productos o nuevos competidores (Talancón, 2007).

3.3.2 LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter es sin lugar a dudas el modelo estratégico más ampliamente difundido dentro del mundo académico. Fue desarrollado por el ingeniero y profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter, quien creía que una firma formaba su estrategia como resultado de su exposición a 5 fuerzas fundamentales: la rivalidad con la competencia, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de

sus clientes, la potencial entrada de nuevas firmas y la amenaza que surge de productos sustitutos (Mathews, 2012). Esta herramienta de análisis permite entender las diferentes variables que conforman la dinámica de una industria y sus interrelaciones; es clara e intuitiva, lo que la convierte en una herramienta de análisis altamente poderosa.

Para el desarrollo de nuestro plan estratégico, utilizaremos las 5 fuerzas de Porter como una herramienta de diagnóstico; nos permitirá, por un lado, crear una fotografía detallada del ambiente competitivo del sector de Servicios de consultoría, gerenciamiento y ejecución de proyectos en el sector público, y por otro lado, entender la estrategia actual de SUEJE y la manera en que responde a los retos competitivos que afronta.

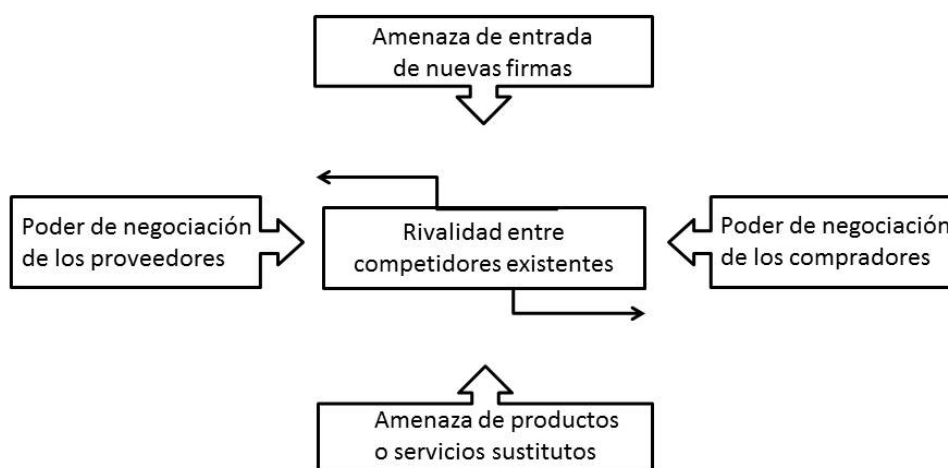


Figura.1. “Las 5 fuerzas de Porter”.

Fuente: “Cómo las fuerzas competitivas forman estrategia”, por Michael E. Porter (1979).

3.4 MAPAS ESTRATÉGICOS Y *BALANCED SCORECARD*

Los mapas estratégicos y el *Balanced Scorecard*, también llamado control de mando, es un sistema integral de medición de desempeño concebido por Robert Kaplan y David Norton en 1995. Su característica excepcional es que permite traducir la estrategia de una compañía en acción. Su desarrollo metodológico podría dividirse en 3 fases: Primero, la caracterización del mapa estratégico y definición de los objetivos estratégicos. Segundo, la definición de métricas de medición y el establecimiento de

metas de cumplimiento. Y tercero, la construcción de un plan de acción que incluya las iniciativas para el cumplimiento de la estrategia (Kaplan & Norton, 2004).

La primera fase consiste en caracterizar el mapa estratégico; este conceptualiza la estrategia de una compañía a través del estudio juicioso de 4 perspectivas: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Las perspectivas financieras y del cliente representan los resultados tangibles de la estrategia, mientras las perspectivas interna y de crecimiento y aprendizaje ilustran cómo los procesos claves y los activos intangibles de una compañía crean valor. Por lo tanto, construir un mapa estratégico obliga a una organización a clarificar la lógica del cómo y para quién se creará valor (Kaplan & Norton, 2004).

- **PERSPECTIVA FINANCIERA**

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, y es usualmente medida a través de indicadores de rentabilidad. Una estrategia financiera puede reducirse a dos dimensiones: crecimiento o productividad. El crecimiento se logra a través de la venta de nuevos productos o por la inserción a nuevos segmentos. La productividad puede crearse ya sea a través de reducción de costos o a través de la utilización más eficiente de los activos físicos y/o financieros.

Quien desarrolla la perspectiva financiera se enfrentará a diversos dilemas estratégicos. Por ejemplo, aquellos relacionados con el hecho de que un posible incremento del crecimiento puede conllevar a decrecer la productividad; similarmente, una medida para la mejora de la productividad puede arrojar resultados a corto plazo, mientras el crecimiento es usualmente visible a largo plazo. Para balancear estos dilemas, los tomadores de decisión de una compañía deben conocer no solo quiénes son sus accionistas sino también entender qué esperan ellos de la organización (Kaplan & Norton, 2004).

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

La perspectiva del cliente se origina con la propuesta de valor de la compañía, la cual comunica lo que esta espera hacer mejor o diferente que sus competidores. En esta perspectiva los gerentes identifican claramente el segmento *target* donde su organización compete y los criterios para medir el desempeño de sus distintas líneas de negocio. La perspectiva del cliente típicamente se mide a través de los niveles de satisfacción de los clientes, indicadores de retención comercial, rentabilidad por cliente o participación de mercado. Usualmente existe una relación de causalidad entre ellas, por ejemplo: un incremento en el nivel de satisfacción puede conllevar a la retención de clientes que a su vez, a través del boca a boca, puede conllevar a la consecución de nuevos clientes (Kaplan & Norton, 2004).

- **PERSPECTIVA INTERNA**

La perspectiva financiera y de cliente representan los resultados deseados de una estrategia pero no brindan información alguna de cómo alcanzarla; por el contrario, la perspectiva interna identifica los procesos que tienen el mayor impacto dentro de ella. Estos pueden ser procesos productivos o administrativos, procesos de gestión de los clientes, de innovación o procesos regulatorios y sociales (Kaplan & Norton, 2004).

- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los principales activos intangibles dentro de la estrategia y cómo estos generan valor para su cumplimiento. Pueden dividirse en tres tipos: capital humano, capital de la información y capital organizacional. Capital humano hace referencia al talento y *Know-How* requerido para desarrollar la estrategia; capital de información hace referencia a los sistemas de información e infraestructura requeridos para soportarla; finalmente, capital organizacional hace referencia a la capacidad de una organización para asimilar el proceso de cambio requerido para implementar la estrategia, lo cual está íntimamente ligado con la cultura organizacional y con el estilo de liderazgo de sus directivos (Kaplan & Norton, 2004).

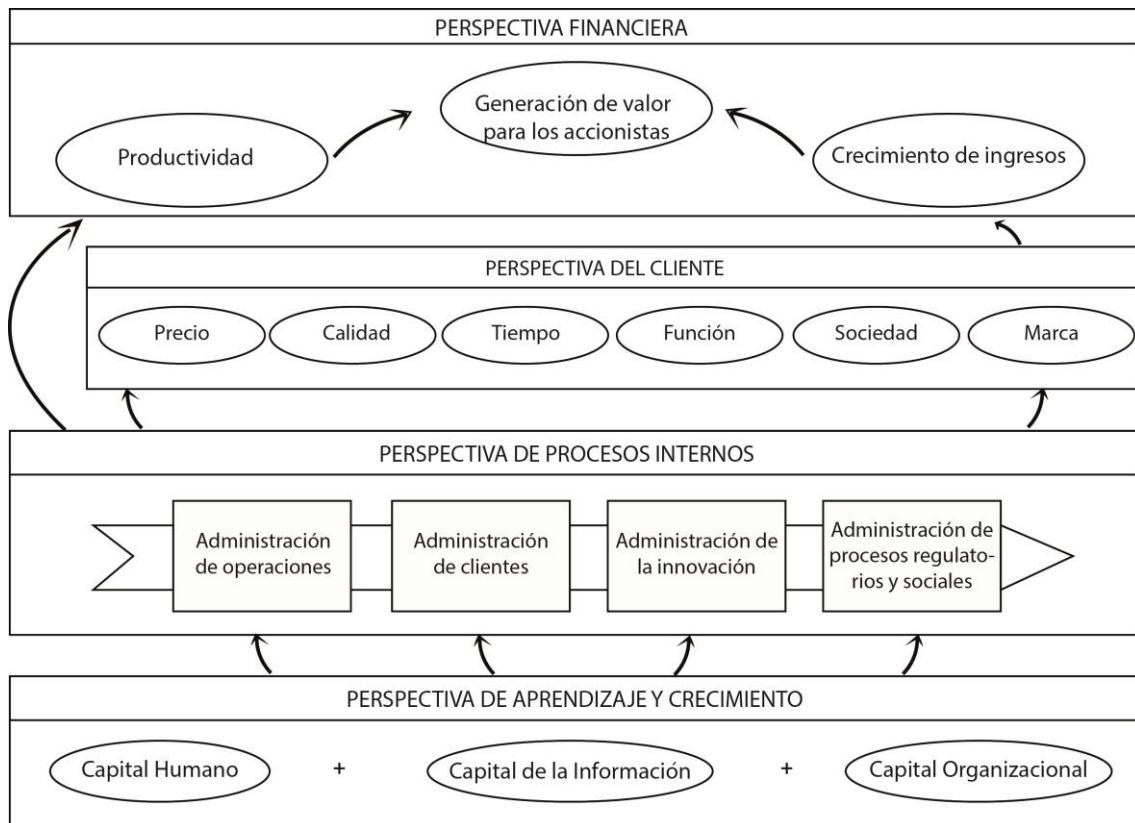


Figura 2. Mapa Estratégico.

Fuente: Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), "Mapas Estratégicos", Harvard Business School Press, USA, Capítulo 2.

3.4.1.1 *BALANCED SCORECARD*

Una vez los elementos relevantes de cada perspectiva son identificados y el mapa estratégico es finalizado, la etapa final será la construcción del *Balanced Scorecard*, o también conocido como control de mando. Para esto, se deben establecer 4 parámetros fundamentales: (1) los objetivos estratégicos, (2) las métricas de medición, (3) las metas y (4) las iniciativas estratégicas.

3.4.1.2 OBJETIVOS, MÉTRICAS, METAS E INICIATIVAS

El análisis de cada perspectiva debe concluir con la definición de unos objetivos estratégicos. Estos objetivos deben ser unidos a través de una relación causa-efecto entre cada perspectiva, es decir, debe ser visible cómo el cumplimiento de un objetivo afecta positivamente el cumplimiento de los demás, por lo tanto, alinear los objetivos es

la clave para la generación de valor y para el desarrollo de una herramienta realmente poderosa para la organización (Kaplan & Norton, 2004).

Posteriormente se debe vincular cada objetivo estratégico con una métrica de medición y su correspondiente meta de cumplimiento. El gran reto en esta etapa es escoger la métrica de medición adecuada dentro de los cientos o miles disponibles, lo importante es que el indicador escogido esté claramente enlazado a la estrategia. De igual manera, es importante validar los “vínculos causales” de cada objetivo, por lo que es sano comprobar cómo una variación hipotética de la métrica puede afectar los resultados financieros de todo el sistema (Ittner & Larcker, 2004). No menos importante es establecer las metas apropiadas de las métricas; en algunas ocasiones las compañías desconocen la correlación entre factores claramente relevantes en la organización, como por ejemplo, el nivel de satisfacción del cliente y los ingresos o rentabilidad que estos generan. Una investigación conducida por Ittner & Larcker (2004) a más de 60 compañías de servicios y de manufactura en Estados Unidos determinó que no hay mayores diferencias en los ingresos adicionales que aportan aquellos clientes con niveles de satisfacción del 80%, con aquellos que tienen el 100% de satisfacción.

3.4.1.3 PLAN DE ACCIÓN: INICIATIVAS Y PRESUPUESTO

Los objetivos y metas trazados no significan nada si no se establece un conjunto de actividades o programas para lograrlos; estas iniciativas traducen la estrategia en acción y es la arista final de nuestro plan estratégico (Figura 3). Un adecuado plan de acción debe integrar todos los elementos del análisis así como tener en cuenta las capacidades y recursos físicos, humanos y financieros disponibles. Para esto, a cada actividad debe asignársele un presupuesto y un responsable de su ejecución (Rumelt, 2011).

Las iniciativas generan resultados, por lo que la administración del plan estratégico se realiza a través de la ejecución de las mismas; el éxito en la ejecución no dependerá únicamente de la calidad de las propuestas sino también del compromiso de la organización en desarrollarlas. Serán entonces factores claves dentro de la ejecución estratégica el liderazgo de los responsables y los mecanismos de control y ejecución que se establezcan (Kaplan & Norton, 2004).

| MAPA ESTRATÉGICO | | BALANCED SCORECARD | | PLAN DE ACCIÓN | |
|---|-----------|--------------------|------|-------------------|-------------|
| Proceso: _____ Tema: _____ | OBJETIVOS | MEDIDA | META | INICIATIVA | PRESUPUESTO |
| Perspectiva financiera | | | | | |
| Perspectiva del cliente | | | | | |
| Perspectivas de procesos internos | | | | | |
| Perspectivas de aprendizaje y crecimiento | | | | | |
| | | | | TOTAL PRESUPUESTO | |

Figura 3. *Balanced Scorecard.*

Fuente: Adaptación a Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), “Mapas Estratégicos”, Harvard Business School Press, USA, capítulo 2.

4. METODOLOGÍA

El enfoque de esta investigación es cualitativo-descriptivo, pues pretende entender la realidad en su contexto natural, intentando sacar sentido de los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Rodríguez, Gil, & García, 1996). Para su desarrollo se han establecido 3 etapas metodológicas:

La primera es una etapa de diagnóstico, donde se pretende entender el contexto interno y externo de la organización, identificando los métodos actuales de planeación y ejecución de la estrategia. Para presentar los resultados se utilizarán herramientas de análisis organizacional como es el análisis DOFA y las 5 fuerzas de Porter. En una segunda etapa se actualizarán las prioridades estratégicas de la entidad y se realizará un *benchmarking* con instituciones que tengan modelos de negocio similar. Como técnica investigativa para estas dos primeras fases se llevarán a cabo entrevistas en profundidad semiestructuradas dirigidas a funcionarios claves en su operación. En una tercera y última etapa, se construirá el modelo de planeación estratégica siguiendo la metodología de Mapas Estratégicos y *Balanced Scorecard*, donde adicionalmente se establecerá una herramienta para su implementación y seguimiento.

5. RESULTADOS

5.1 SUEJE - DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

Esta planeación estratégica parte de un proceso exhaustivo de diagnóstico; para esto se utilizarán dos herramientas de análisis que permitirán valorar tanto las capacidades internas de la organización como su interacción con factores externos. Estas dos herramientas son el análisis DOFA y las 5 fuerzas de Porter. Inicialmente, y con el objetivo de contextualizar, se hará una descripción detallada del modelo de negocio del SUEJE, incluyendo el marco jurídico que lo rige, su estructura operativa y organizacional.

El Sistema Universitario del Eje Cafetero - SUEJE, es una entidad de carácter estatal, con personería jurídica, sin ánimo de lucro, concebida como un Sub Sistema del Sistema de Universidades del Estado (SUE), que agrupa a varias Instituciones de Educación Superior Estatales. El SUEJE tiene la capacidad legal para ejecutar proyectos que se enmarquen en los programas académicos de las universidades socias, con su objeto social y en especial lo relacionado con la colaboración para el cumplimiento de los cometidos estatales, contemplado en el Artículo 113 de la Constitución. Igualmente puede ejercer su gestión administrativa con total independencia y puede interactuar con otros organismos que hagan parte de la estructura del Estado, cuando así lo requiera el convenio que se suscriba. El objeto social del SUEJE permite que con expedición de la Ley 1150 de 2007 y el Decreto 2474 de julio de 2008, pueda celebrar contratación interadministrativa, cuyos objetos u obligaciones se relacionen directamente con las actividades enunciadas en su objeto social.

El modelo organizacional de SUEJE se divide en 3 Megaprocetos: el Megaproceto de Desarrollo Regional, el Megaproceto de Integración Académica y el Megaproceto de Gestión y Ejecución de Proyectos (ver fig 4). El Megaproceto de Desarrollo Regional tiene 3 objetivos determinantes: estrechar la relación universidad – empresa- Estado, incentivar la competitividad regional y promover al Eje Cafetero como Ecoregión. El Megaproceto de Integración Académica, busca promover proyectos especiales de movilidad e internacionalización académica. El tercer Megaproceto de Gestión y Ejecución de Proyectos es el núcleo operativo del SUEJE: gran parte de la estructura

administrativa y operativa, así como los procesos de apoyo y estratégicos, están orientados a soportar este Megaproceso. Vista como unidad de negocio, esta tiene como gran objetivo generar excedentes para fondar los diferentes proyectos de desarrollo regional y de integración académica.

Este trabajo se ha delimitado en construir únicamente un plan estratégico que se ajuste al Megaproceso de Gestión y Ejecución de Proyectos, sin embargo los diferentes análisis nunca dejan de lado la naturaleza tri-misional del SUEJE.

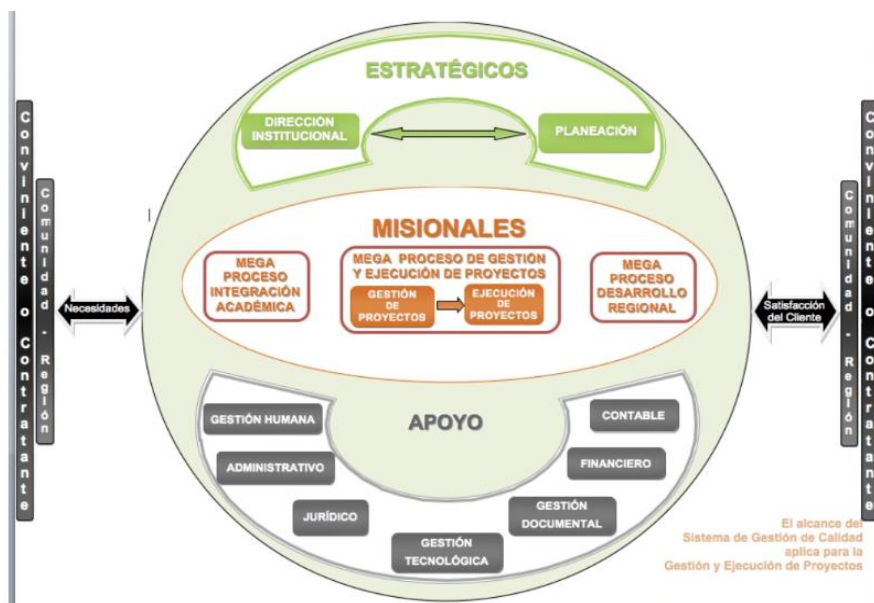


Figura 4. Mapa de Procesos del SUEJE.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro del Megaproceso de Gestión y Ejecución de Proyectos, el SUEJE posee 3 líneas de negocio: (1) Proyectos de consultoría, (2) Proyectos logísticos o eventos y (3) Proyectos de estructuración y ejecución de proyectos. Los clientes objetivos del SUEJE son las instituciones de orden nacional y territorial dentro de todo el sector público colombiano.

5.1.1 ANÁLISIS DOFA

El siguiente análisis DOFA pretende a nivel interno identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización; la metodología utilizada para recopilar la información fue a través de mesas de trabajo y retroalimentación del equipo de gerentes de proyectos, auditorías internas y actas de cierre de cada proyecto.

FORTALEZAS

- El modelo de negocio es flexible, se expande o se contrae de acuerdo al número de proyectos en ejecución, esto permite mantener estable su relación costo/ingreso, y desarrollar una ventaja competitiva en costos versus compañías con estructuras más robustas y rígidas.
- Por su tamaño el SUEJE puede estructurar el inicio de la ejecución de un proyecto de manera más rápida y ágil que la competencia.
- Experiencia y experticia: el SUEJE ha logrado desarrollar habilidades y capacidades en el campo técnico, administrativo-jurídico y operativo gracias a la ejecución de más de 550 proyectos durante 15 años.
- El SUEJE soporta su propuesta de valor en las capacidades y habilidades de sus universidades miembros en el campo académico, tecnológico e investigativo, además de una sólida red de talento humano externa disponible. Esto le permite tener un espectro muy amplio de servicios ofertables.
- Su modelo de negocio es innovador. El SUEJE es pionera en la creación de trabajo en red, un modelo colaborativo y articulado que permite el desarrollo de soluciones integrales para el cliente, soportadas por una red de conocimiento generada y apalancada por la academia.
- El SUEJE es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter estatal, que posibilita la firma de convenios o contratos interadministrativos para la gerencia de proyectos de manera directa y ágil, según lo establecido en el artículo 78 del Decreto 2474 de julio 7 de 2008, que reglamenta la Ley 1150 de 2007, a su vez reglamentada por el Decreto 734 de 2012, actualmente derogado por el Decreto 1510 de 2013.
- Su condición de entidad sin ánimo de lucro le permite tener una estructura de costos diferente, especialmente en alivios tributarios que jurídicamente no pueden lograr algunos de sus competidores directos.

- El modelo operativo de gerencia de proyectos se soporta a través de unidades de ejecución, las cuales son especializadas por cada línea de acción, y afines a la naturaleza de los proyectos o actividades que se ejecutan. El grado de especialización conlleva a niveles óptimos de eficiencia y efectividad en el alcance de los objetivos operativos.
- La experiencia y experticia se preserva dado que existe un alto índice de estabilidad de los colaboradores permanentes.

OPORTUNIDADES

- El desarrollo de servicios complementarios a su oferta básica de valor, por ejemplo, el desarrollo de servicios logísticos como complemento a los servicios de capacitación. El SUEJE cuenta con Registro Nacional de Turismo, lo cual le abre el espectro de participación en esta línea de negocios.
- El desarrollo de venta cruzada con algunos proveedores clave, esto significa que se pueden vender servicios complementarios o adicionales a la oferta básica contratada, aprovechando el portafolio completo de los principales proveedores subcontratados.
- El desarrollo de valores agregados al servicio, especialmente el uso de tecnologías de la información como herramientas de seguimiento y control a la ejecución de proyectos.
- Alianzas estratégicas con compañías con objetos sociales similares y que desean complementar su capacidad de ejecución.
- Focalización en procesos de selección dentro del sector público.
- Proyectos derivados del posconflicto y que estén acordes al objetivo misional del SUEJE.
- Creación de la unidad de negocios de Gestión de Inversiones.
- Potencializar la línea de negocios de Estructuración y Gestión de Proyectos.

DEBILIDADES

- Deficiencias en la delimitación y segmentación tanto de los servicios ofertables como de los clientes objetivo.
- Su propuesta de valor se debilita al no contar con un número superior de universidades miembros.

- Aunque el *core business* está definido hacia la prestación de servicios educativos y de consultoría, la necesidad de búsqueda de negocios puede desenfocar la compañía a ofrecer servicios dentro de sectores no tan afines.
- Su portafolio de servicios puede ser mejor definido y delimitado en los diferentes medios de promoción, como página web, portafolio institucional, *brochure*, etc.
- No cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado. Sin embargo, los procesos y procedimientos asociados a los 3 megaprosesos de la organización se encuentran contruidos, pero requieren actualización.
- Debilidades financieras para la ejecución de proyectos que requieran fondeo directo por parte del SUEJE. Existen restricciones de tipo legal para compañías sin ánimo de lucro, pues los excedentes generados deben ser reinvertidos.
- Deficiencia en los mecanismos de control y seguimiento de los diferentes proyectos gerenciados.
- Deficiencias en los procesos de planeación.
- Deficiencias en los procesos de supervisión e interventoría.
- Debilidades en los procesos internos, como gestión documental.
- Alta concentración de ingresos en pocos clientes.

AMENAZAS

- La percepción de imagen de la Red Alma Mater es trasladada a SUEJE, lo que obstaculiza el vínculo de nuevas universidades y la afecta comercialmente en la búsqueda de nuevos negocios.
- La compañía es vulnerable a sanciones administrativas, judiciales y por parte de los entes de control, por incumplimiento de los objetivos en la ejecución de los proyectos que ejecuta.
- Su estructura organizacional se ha reducido, y aunque sus procedimientos y métodos de trabajo están estandarizados existe el riesgo de una desestabilización organizacional, en el hipotético caso de fuga de personas claves en la organización.
- Contracción económica que pueda conllevar al ajuste del gasto e inversión por parte del gobierno nacional.

5.1.2 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER

El siguiente análisis de Porter busca complementar el diagnóstico, brindando un panorama competitivo del sector en el que se enmarca SUEJE: el sector Servicios de consultoría, gerencia y ejecución de proyectos en el sector público colombiano. Cada fuerza del sector es calificada entre bajo, medio y alta. Los elementos relevantes están detallados en la casilla “Descripción”.

| FUERZA | ESTADO | DESCRIPCIÓN |
|--|--------|---|
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | BAJO | <p>Las compañías de este sector complementan la capacidad del cliente contratante de ejecutar proyectos de diferente índole, por lo que el producto sustituto hace referencia a la ejecución directa por parte del cliente.</p> <p>Los costos de cambio consisten en la creación de valor agregado al servicio usualmente mediante mecanismos de control y seguimiento a la ejecución de proyectos, utilizando tecnologías de la información o mediante el ofrecimiento de servicios complementarios a los contratados.</p> |
| BARRERAS DE ENTRADA | MEDIO | <p>No se requiere grandes economías de escala ni grandes inversiones en infraestructura física; se requiere principalmente inversiones en capital humano y <i>know-how</i>.</p> <p>La solidez y experiencia de una firma usualmente es soportada/avalada por entidades aliadas, como instituciones de los gobiernos central o regionales, universidades públicas, etc. Existe un creciente interés de estas instituciones de crear figuras que le generen ingresos adicionales al tradicional presupuesto público.</p> <p>No existe una fuerte identificación de marca en el sector, la relación cliente-comprador puede construirse a través de relaciones políticas.</p> <p>La industria es especialmente vulnerable al riesgo legal. Los controles y requerimientos son altos debido a que usualmente se administran recursos públicos. La legislación gubernamental referente a los requisitos de contratación puede limitar el que nuevas firmas ingresen a la industria</p> <p>Las grandes compañías pueden obtener ventajas de costos al realizar compras masivas para proyectos con insumos similares, estas ventajas de costo no son de fácil acceso para compañías pequeñas.</p> |

| | | |
|--|--------------|---|
| <p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES</p> | <p>BAJO</p> | <p>Los proveedores deben ajustarse a presupuestos y características de calidad pre-establecidas. Usualmente el número de proveedores disponibles es alto.</p> <p>El poder de negociación de los proveedores es relativo a la naturaleza del contrato en ejecución. Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación solo en pocos casos.</p> |
| <p>PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE</p> | <p>MEDIO</p> | <p>El costo no necesariamente es el factor más relevante en un proceso de negociación. Otros factores como la eficiencia en la ejecución, capacidad técnica, capacidad jurídica, capacidad administrativa y experiencia pueden ser factores igualmente determinantes.</p> <p>Para que los compradores sean menos sensibles al precio, las compañías se enfocan en desarrollar valores diferenciadores de su servicio.</p> <p>El proceso de contratación puede hacerse a través de licitación pública o contratación directa. Usualmente las compañías clientes ejercen su poder de negociación utilizando las diferentes propuestas recibidas para cada proyecto.</p> <p>El cliente hace siempre una valoración costo-beneficio de la ejecución directa de un proyecto vs. la ejecución tercerizada. Existen estándares más o menos conocidos de las tarifas de las diferentes firmas, usualmente determinadas por monto del contrato, nivel de complejidad del proyecto y riesgo.</p> <p>El poder de negociación de un cliente puede ser también ejecutado a través de procesos administrativos que pueden derivar en procesos sancionatorios.</p> <p>El costo de cambiar de entidad ejecutora para un cliente es alto.</p> |
| <p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p> | <p>ALTA</p> | <p>Los principales clientes objetivo de la industria hacen parte de un selecto grupo de instituciones estatales: las compañías de esta industria suelen codiciar los mismos contratos.</p> <p>No existen compañías destacadas de nicho que busquen especializarse en ciertos sectores o servicios; los principales actores del sector tienen un espectro amplio de servicios.</p> |

5.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LOS PRINCIPALES ACTORES DEL SECTOR

El SUEJE se enmarca dentro del mercado del sector de Servicios de consultoría y ejecución de proyectos en el sector público colombiano. El siguiente capítulo pretende hacer un análisis desde el punto de vista estratégico de dos compañías referentes para el SUEJE en este sector y que son competencia en algunas líneas de negocio: FONADE, quien es el principal ejecutor de proyectos del gobierno nacional, y Plaza Mayor, quien es el principal operador de eventos del gobierno nacional. Ambas compañías, aunque presentan una propuesta comercial diferente, son un modelo de éxito en prácticas administrativas, operativas y comerciales. El objetivo de este análisis es identificar justamente elementos relevantes de su modelo de negocio y de su estrategia que puedan aportar en la construcción de una nueva propuesta de valor para SUEJE.

5.2.1 FONADE

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo, FONADE, es sin duda el principal actor dentro del sector de gestión y gerenciamiento de proyectos en el sector público colombiano. Con un presupuesto aprobado superior a los \$2.6 billones, ejecuta más de 300 proyectos anuales dentro de la administración nacional. A continuación se realizará un análisis de su modelo de negocio y de su plan de acción estratégico como resultado de un análisis documental exhaustivo de sus informes de gestión, estados financieros y planes de acción estratégicos (2012 – 2014) (2015 -2018).

FONADE divide su portafolio de servicios en 5 líneas de negocio: (1) Estructuración de proyectos; (2) Gerencia de proyectos; (3) Gerencia de proyectos con recursos internacionales; (4) Gestión de proyectos y (5) Evaluación de proyectos. Para el año 2015 FONADE suscribió 126 nuevos convenios por valor de \$851.638 millones, de los cuales, 619.046 millones están concentrados en su línea de negocio “Gerencia de proyectos” (FONADE, 2015).

5.2.1.1 MODELO DE INGRESOS – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

El modelo de ingresos operacional de FONADE se compone principalmente de dos fuentes. La principal relacionada a comisiones u honorarios derivados de sus líneas de negocio y la segunda relacionada a rendimientos financieros de un portafolio de inversión. En este portafolio se provisionan tanto los recursos para la ejecución de algunos de sus proyectos principales como los excedentes de utilidades generadas por la compañía. Está compuesto principalmente por activos de bajo riesgo como CDTs y TES. Para el año 2015, el 55% de los ingresos operacionales correspondían a comisiones/honorarios y el 45% restante a rendimientos financieros. El uso de figuras financieras en la estructuración de proyectos es una clara diferencia versus el modelo de ingresos tradicional que utiliza SUEJE.

Por otro lado, un rubro importante a considerar son los ingresos no operacionales que para el año 2015 corresponden a un 14% del total de los ingresos generados; estos corresponden principalmente a la recuperación de gastos generados por aportes sobre rendimientos financieros, reintegros en provisiones judiciales y cuentas por cobrar. Esto muestra una estructura robusta y compleja de administrar financieramente.

5.2.1.2 SECTORES Y SEGMENTOS IMPACTADOS

De acuerdo al último Informe de Gestión, al menos el 80% de los nuevos convenios suscritos por FONADE se encuentran principalmente en los sectores de comunicaciones, de vivienda, planeación y educación; sin embargo, el espectro de sectores de la administración nacional donde interviene es ilimitado y es consecuente a la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno. Como se puede observar en la figura 5, FONADE interviene en todos los sectores misionales del Estado, siendo sus principales clientes instituciones de orden nacional y en menor grado de orden territorial.

Por otro lado, FONADE se ha fortalecido en el desarrollo de proyectos de Asociaciones Público Privadas (APP) regidas por la Ley 1508 de 2012, al aunar esfuerzos basados en su experiencia y capacidad para realizar estructuraciones, validaciones y/o evaluaciones

de proyectos de iniciativas públicas o privadas. Para el año 2015 en este campo, FONADE suscribió 15 convenios y contratos interadministrativo (FONADE, 2015).

| SECTOR | No. CONVENIOS | VALOR | PARTICIPACIÓN POR NÚMERO DE CONVENIOS |
|----------------------------|---------------|--------------------------|---------------------------------------|
| Interior y justicia | 86 | \$66.918.325.409 | 68% |
| Planeación | 13 | \$172.185.193.502 | 10% |
| Deporte y recreación | 7 | \$91.569.906.860 | 6% |
| Vivienda | 5 | \$129.094.664.287 | 4% |
| Transporte | 4 | \$1.091.575.000 | 3% |
| Comunicaciones | 2 | \$247.375.460.758 | 2% |
| Educación | 2 | \$123.131.676.534 | 2% |
| Hacienda y crédito público | 2 | \$5.855.172.508 | 2% |
| Salud | 2 | \$10.205.829.270 | 2% |
| Otros sectores | 3 | \$4.210.648.061 | 4% |
| TOTAL | 126 | \$851.638.452.190 | 100% |

** El monto no incluye las adiciones o reducciones que se han efectuado en los convenios.

Figura 5. Distribución de nuevos proyectos FONADE por sector de la administración nacional. Fuente: Informe de Gestión (2015), FONADE.

5.2.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica de FONADE se compone de cuatro subgerencias (de contratación, técnica, financiera y administrativa), cada una a cargo de los procesos estratégicos y operativos más relevantes, soportados, a su vez, de tres procesos de apoyo, enfocados a labores de control interno, de asesoría jurídica y planeación y gestión de riesgo. De acuerdo a Alfredo Ramón Bula, Gerente General de FONADE, una de las prioridades estratégicas de la organización consiste en su optimización operativa, lo cual la ha llevado a redefinir la actual estructura de trabajo vertical a una más horizontal que permita mayor interacción entre las diferentes áreas de trabajo.

5.2.1.4 RESULTADOS FINANCIEROS

Para el año 2015, FONADE reportó utilidades netas de 4.163 millones (61% inferior a las del año 2014) y una de las más bajas de los últimos años. Este descenso notable se debió principalmente a una disminución importante de sus ingresos operacionales, consecuencia de la desaceleración en la consecución de nuevos proyectos (de los últimos tres años) y especialmente a la disminución de rendimientos económicos de su

portafolio financiero. Para mitigar el impacto, FONADE se vio obligado a construir un plan general de austeridad, logrando disminuir sus gastos operativos en un 8% (FONADE, 2015).

5.2.1.5 ANÁLISIS DE SU PLAN ESTRATÉGICO

FONADE recientemente ha reformulado su plan estratégico y plan de acción institucional definiéndolo en un horizonte de tiempo de 3 años (2015 – 2018). Esto coincide con el ingreso de una nueva dirección general, la cual quiere implementar modificaciones estructurales relevantes y de largo plazo (Peña, 2015).

Similar a la propuesta metodológica de este proyecto de grado, el plan estratégico de FONADE se construye siguiendo el método de Mapas Estratégicos y *Balanced Scorecard*. Filosóficamente los pilares del plan estratégico se sustentan en un modelo de mejoramiento continuo basado en 4 ciclos: Explorar – Reaccionar – Expandirse – Adaptarse. FONADE ha definido 4 objetivos estratégicos dentro de su plan de acción para el periodo comprendido entre 2014 - 2018:

1. Calidad y oportunidad.
2. Sostenibilidad financiera.
3. Desarrollo organizacional.
4. Optimización y focalización de la actividad misional.

Cada objetivo cuenta con métricas de medición objetivas y metas cuantificables, define un responsable de su cumplimiento y las áreas funcionales que intervienen en el resultado. Como puede observarse en la Figura 6, los objetivos estratégicos con mayor peso específico son la optimización y focalización de la actividad misional (35%) y la calidad y oportunidad (30%). Mientras los de menor peso específico son el desarrollo organizacional (25%) y la sostenibilidad financiera (10%) (FONADE, 2014).



Figura 6. Objetivos Estratégicos y Plan de acción 2015 – 2108. Fuente: Informe de Gestión (2015), FONADE.

Adicionalmente, el plan estratégico concluye proponiendo la implementación de 7 proyectos estratégicos que soportan el cumplimiento estos 4 objetivos:

1. Fortalecimiento de la línea de negocio de estructuración de proyectos.
2. Fortalecimiento de la gestión con entidades territoriales.
3. Revisión y actualización del proceso de gestión de proveedores.
4. Integración y mejoramiento de los mecanismos de seguimiento y monitoreo.
5. Implementación del modelo de planeación financiera a mediano plazo.
6. Implementación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
7. Plan estratégico tecnológico y de desarrollo administrativo.

5.2.2 PLAZA MAYOR

Plaza Mayor es uno de los principales referentes en el sector de logística y organización de eventos en Colombia. Para el año 2014 intervino en la realización de 2.464 eventos, generando 45.996 empleos directos. Explotando sus capacidades internas, Plaza Mayor ha logrado desarrollar en pocos años las habilidades necesarias para evolucionar de un portafolio focalizado en su propia plaza, a presentar una propuesta integral como

operador profesional de certámenes en todo el país. A continuación haremos un análisis de su modelo de negocio que se logró a través de fuentes secundarias, como informes de gestión y sus estados financieros.

Su portafolio de servicios se compone de 5 líneas de negocio: (1) Arrendamiento de áreas, (2) Solución completa, (3) Proyectos propios, (4) Zona franca especial y (5) Canales comerciales (Plaza Mayor, 2015).

Arrendamiento de áreas: Corresponde al servicio de arrendamientos de espacios físicos para eventos; aquí incluyen tanto la oferta de sus propias instalaciones como el de una red de recintos y pabellones externos.

Solución completa: Modelo de empaquetamiento de servicios, donde se ofrece todo lo necesario para la realización de un evento: alimentación, logística, infraestructura, etc. Se realiza bajo dos modalidades. La primera denominada “Prestación de servicios” y la segunda denominada “Administración de servicios”. En la primera modalidad, toda la inversión de capital de trabajo es soportada por Plaza Mayor. En la segunda, se ejecutan proyectos ya estructurados y presupuestados; los ingresos derivados de esta se derivan de comisiones u honorarios.

Proyectos y eventos propios: Son eventos realizados directamente por Plaza Mayor (sin socios). Los ingresos percibidos provienen básicamente por número de *stands* vendidos.

Zona franca: Su centro de convenciones fue declarado zona franca con el objetivo de facilitar la realización de eventos internacionales. Los ingresos por este concepto corresponden a servicios de importación o exportación de bienes o servicios.

Canales comerciales: Aprovechando creativamente los espacios comunes de los recintos, se generan nuevas fuentes de ingresos en oportunidades publicitarias, activaciones de marca, conceptualizaciones y espacios de exposición permanente de productos.

| Líneas de servicio | Participación | | | | Crecimiento | | |
|------------------------|---------------|------|------|------|-------------|------|------|
| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2012 | 2013 | 2014 |
| Arrendamiento de áreas | 52% | 41% | 24% | 30% | 4% | 1% | 51% |
| Solución completa | 33% | 41% | 56% | 48% | 62% | 141% | 2% |
| Proyectos propios | 12% | 15% | 17% | 16% | 57% | 102% | 11% |
| Zona franca | 0% | 0% | 0% | 0% | N/A | 91% | 69% |
| Otros | 3% | 3% | 2% | 5% | 30% | 27% | 201% |

Figura 7. Composición, Participación y Crecimiento por Líneas de Servicio Plaza Mayor. Fuente: Standard and Poor's (2015). "Calificación de Riesgo Plaza Mayor".

La figura 7 presenta la participación porcentual de cada línea de negocios y su crecimiento anual. Se observa cómo la línea de servicio llamada "Solución completa" es claramente el foco estratégico de crecimiento, pasando a ser hoy el principal rubro de ventas. Sin embargo, esta línea de negocio es la que ejerce mayor presión de costo dentro de su estructura financiera. En la figura 8 puede observarse que su rentabilidad bruta desde el 2011 a 2014 no ha decrecido, a pesar de que en teoría debió alcanzar mayores escalas de economía: esto significa que está aún en proceso de consolidación.

| Rentabilidad por línea | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------|------|------|------|------|
| Arrendamiento de áreas | 100% | 100% | 100% | 78% |
| Solución completa | 18% | 29% | 22% | 19% |
| Proyectos propios | 19% | 12% | 11% | 34% |
| Zona franca | N/A | 100% | 100% | 100% |
| Otros | 100% | 100% | 100% | 91% |

Figura 8. Composición, Participación y Crecimiento por Líneas de Servicio Plaza Mayor. Fuente: Standard and Poor's (2015). "Calificación de Riesgo Plaza Mayor".

5.2.2.1 RESULTADOS FINANCIEROS

Dentro de los estados financieros se observa una dinámica favorable de la venta de servicios y así mismo incrementos de los márgenes operacional y EBITDA a 7,8% y 13,4% respectivamente. A pesar de esto, el FCO de la entidad se contrajo a \$2.002 millones en 2014 de \$6.266 millones en 2012. Esto se debe principalmente a los esfuerzos adicionales de capital de trabajo que se requiere para sostener su crecimiento. Los principales riesgos financieros de Plaza Mayor tienen que ver con la naturaleza estacionaria de sus ingresos. Para el año 2014, el 30% de sus ingresos se ejecutaron en el primer semestre y el restante 70% en la segunda mitad del año, lo que implica

algunas presiones de liquidez y que deban apalancar la operación a través de la cartera y endeudamiento en el primer semestre (Standards&Poor's, 2015). Como solución a esto, Plaza Mayor ha decidido enfocarse en la captación de clientes bajo la modalidad de administración de recursos. La gran mayoría de oportunidades bajo esta modalidad se encuentran dentro de las entidades públicas de orden nacional, donde justamente se encuentra con SUEJE en un contexto de competencia. Para esta línea de servicio, sus principales clientes son el Municipio de Medellín y el Ministerio de Educación Nacional. Plaza Mayor en este rubro suscribió 36 convenios interadministrativos, de los cuales 22 fueron para la operación nacional de entidades públicas de orden nacional (Plaza Mayor, 2015).

5.2.2.2 ANÁLISIS DE SU PLAN ESTRATÉGICO

Plaza Mayor ha redefinido a partir del año 2014 un nuevo plan estratégico a 6 años, planteando los siguientes objetivos estratégicos:

- Aumentar el EBITDA y la rentabilidad de la entidad a través de los diversos negocios y la optimización de recursos.
- Incrementar la realización de negocios, eventos y exhibiciones que contribuyan al crecimiento de la ciudad y el país.
- Propender por la internacionalización.
- Garantizar la gestión jurídica integral de la entidad, fortaleciendo la aplicación y proyección del componente legal en todos los procesos que se desarrollen a nivel nacional e internacional.

Cada área de la compañía tiene un *Balanced Scorecard* alineado con cada uno de estos objetivos estratégicos; la matriz de indicadores de la compañía puede fácilmente sobrepasar los 100 KPIs, algo que claramente muestra una cultura de resultados. Para el logro de los objetivos anunciados, Plaza Mayor ha establecido 4 focos tácticos:

Competitividad: Esto implica fortalecer su actual propuesta de servicios, mediante el desarrollo continuo de nuevos productos o innovaciones, y un claro enfoque hacia la internacionalización. Para apoyar su gestión comercial nacional e internacional, Plaza Mayor ha suscrito una alianza estratégica con “Medellín Convention Bureau”, una

compañía de economía mixta, la cual tiene como función principal buscar ruedas de negocios, congresos, convenciones y ferias nacionales e internacionales, los cuales refiere en su totalidad a Plaza Mayor.

Visibilidad: Para fortalecer el posicionamiento de marca, Plaza Mayor tiene un plan de inversión muy fuerte en medios, ya sea a través de estrategias de *Free Press*, redes sociales, medios de comunicación regionales televisivos, etc.

Desarrollo organizacional: Este pilar hace referencia al fortalecimiento de las habilidades del personal externo a través de un completo plan de formación. En términos administrativos están en proceso de obtener dos certificaciones: Normas ISO 9001 y NTCGP 1000:2009.

Legalidad: Fortaleciendo especialmente los procesos de supervisión y auditoría para mitigar riesgos legales, por ejemplo, para el año 2014 se finalizó el manual del supervisor.

5.2.3 MARCO ESTRATEGICO SUEJE

El análisis DOFA y las fuerzas de Porter nos han permitido realizar un diagnóstico preciso de la situación actual del SUEJE y su unidad de Gestión y Ejecución de Proyectos; con ellas identificamos las capacidades internas, las debilidades y amenazas que la hacen vulnerable y las oportunidades que podrá buscar la compañía en un futuro. El siguiente paso será utilizar toda esta información como materia prima para la formulación de estrategias. Para esto, la metodología propuesta es la denominada Mapas Estratégicos y *Balanced Scorecard*, lo cual requiere inicialmente evaluar todo el marco estratégico del SUEJE, es decir su misión, visión y prioridades estratégicas. Este capítulo busca justamente exponer en detalle estos tres elementos y, si es del caso, redefinirlos o adaptarlos a los nuevos desafíos y oportunidades del entorno.

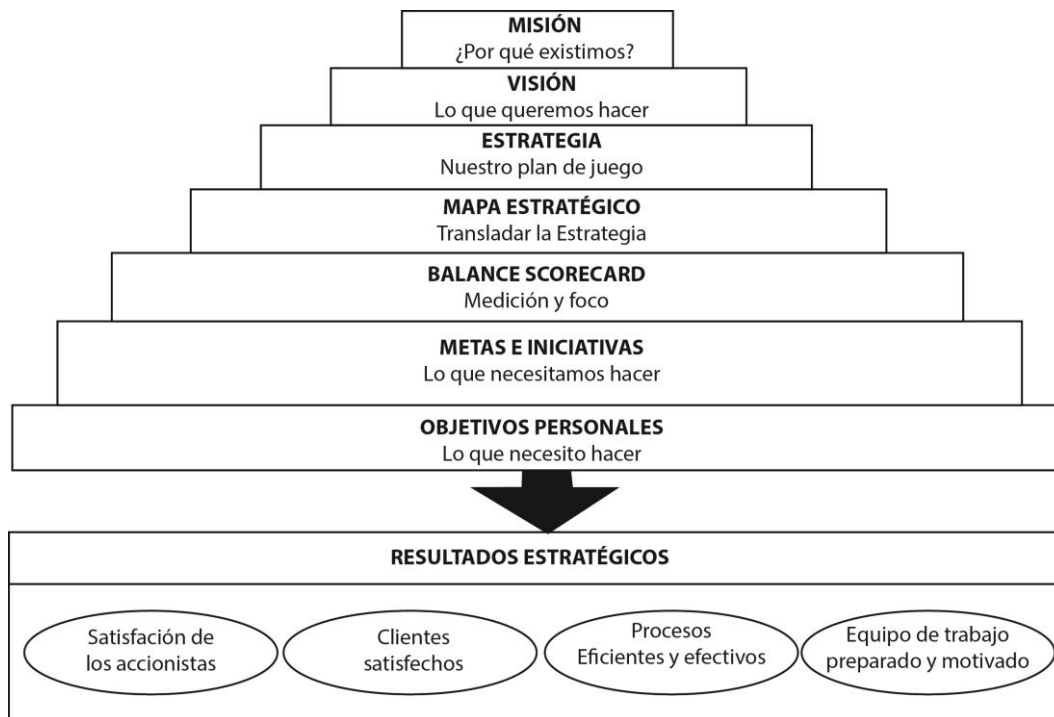


Figura 9. Marco Estratégico SUEJE.

Fuente: Adaptación de Kaplan R.S. and Norton D.P. (2004), “Mapas Estratégicos”, Harvard Business School Press.

5.2.3.1 MISIÓN

“Contribuir al fortalecimiento de las Universidades Públicas del Eje Cafetero colombiano y la educación superior de la región, propiciar su plena integración en las labores propias de la academia, aportar a la construcción social del desarrollo regional, y apoyar la gestión y ejecución de proyectos de las entidades públicas y privadas a nivel local, regional y nacional”.

Se propone redefinir la misión, lo cual no busca modificar la esencia semántica de la anterior, sino primordialmente clarificar la estructura del modelo de negocios utilizando un lenguaje más claro y conciso. Esta es la nueva propuesta:

| <u>MISIÓN REDEFINIDA</u> | <u>OBSERVACIONES</u> |
|--|--|
| <p>El SUEJE está comprometido con el <u>fortalecimiento</u> de las universidades públicas del eje cafetero colombiano a través de <u>3 frentes misionales</u>: liderar proyectos de <u>integración académica</u> de sus universidades miembros, aportar a la construcción social a través de proyectos de <u>desarrollo regional</u> y <u>ejecutar con calidad y oportunidad proyectos estratégicos</u> del sector público colombiano.</p> | <p>→ Fortalecimiento de las universidades como eje central misional.</p> <p>→ Proyectos de integración académica y de desarrollo regional como ejes misionales de construcción social.</p> <p>→ Ejecución con calidad y oportunidad proyectos estratégicos como eje operacional de la organización</p> |

5.2.3.2 VISIÓN

“En el 2021 se habrá consolidado como una región académica constructora de nación, referente de integración de instituciones de educación superior pública y de éstas con el resto del sistema educativo, modelo demostrativo de la relación universidad - entorno, y de la cooperación academia - sectores público y privado, con presencia en el contexto nacional e internacional”.

Se propone definir una nueva visión proyectada hacia el 2021 que simplifique el lenguaje utilizado, que delimite el contexto geográfico de influencia de manera razonable y que adopte adjetivos esperados en la prestación de los diferentes servicios:

| <u>VISIÓN REDEFINIDA</u> | <u>OBSERVACIONES</u> |
|---|---|
| <p>Para el 2021, el SUEJE busca ser reconocida <u>como modelo regional y nacional de integración de Instituciones de Educación Superior</u>; referente de <u>transparencia y excelencia operativa</u> en los servicios de Desarrollo Regional, de Integración Académica y de servicios de Gestión y Ejecución de Proyectos en el sector público colombiano.</p> | <p>→ Se confirma su objetivo futuro de reconocimiento como modelo exitoso de integración académica.</p> <p>→ Transparencia y excelencia operativa como calificativo de nuestros servicios</p> <p>→ Se actualiza la visión hacia un contexto nacional.</p> |

5.2.3.3 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS SUEJE

Durante 15 años de existencia, el SUEJE ha transitado por diversas etapas dentro de su curva de ciclo de vida. (1) Una etapa de surgimiento, (2) una etapa de coyuntura y (3) una etapa de redefinición. La primera etapa se caracterizó por un crecimiento acelerado y desmedido, la cual finalizó en estructuras robustas e ineficientes y en un portafolio de servicios desbordado que ponía en riesgo la seguridad jurídica de la compañía. Una segunda etapa, coyuntural, que como consecuencia de la primera conllevó al SUEJE a reajustar su modelo de negocio, contrayéndolo comercial y operacionalmente. La última, de redefinición, consistió en la formulación de una nueva propuesta estratégica que fuera acorde a sus nuevas capacidades internas. Hoy, este plan estratégico justamente quiere crear los lineamientos para encumbrar al SUEJE a una nueva etapa que se ha denominado **Consolidación**, para lo cual se han definido 4 pilares que sustentan filosóficamente la estrategia; estos son:

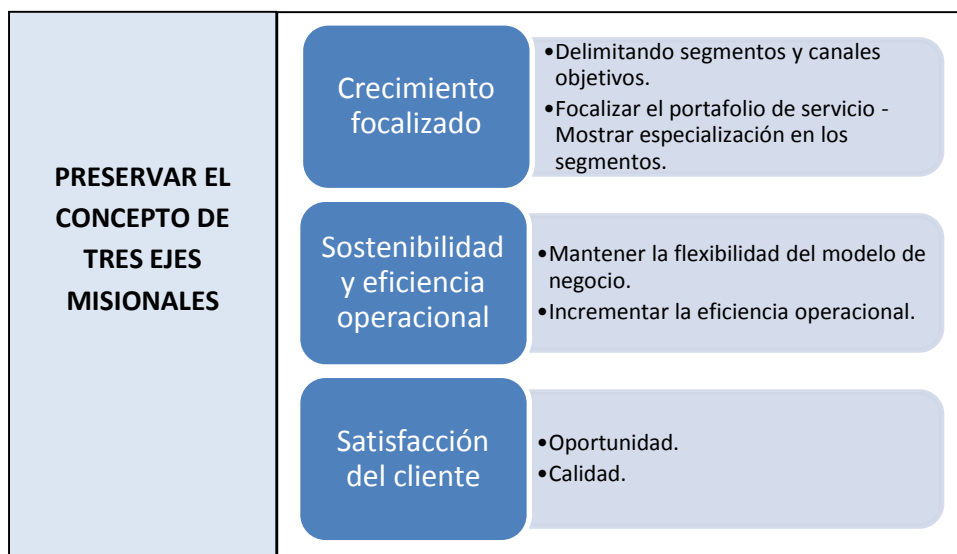


Figura 10. Prioridades estratégicas de SUEJE.

Fuente: Elaboración propia.

1. **CRECIMIENTO FOCALIZADO.** Parte importante del desarrollo de esta prioridad estratégica ha sido delimitar los segmentos y los canales objetivos dentro del mercado para así focalizar recursos y habilidades internas en sectores donde existen posibilidades reales de crecimiento. Como resultado se ha focalizado la propuesta en 3 líneas de negocios:

Proyectos de consultoría: Las posibilidades dentro de este concepto pueden ser ilimitadas. Sin embargo, la propuesta se concentra en aquellas áreas del conocimiento donde las universidades miembros tienen una oferta académica sobresaliente. El foco tiene 3 ejes: formación, ciencia y tecnología y planeación y desarrollo territorial.

Proyectos logísticos de eventos: Esta línea de negocios se concentra especialmente en eventos educativos, el cual puede complementarse con la oferta académica de las universidades.

Estructuración y gestión de proyectos: Consiste en la formulación de proyectos de impacto social, incluyendo la gestión de recursos ante entidades nacionales o territoriales. Esto implica que el SUEJE opere como ejecutor del proyecto en caso de ser exitosa la gestión. El tipo de proyectos objetivo se ajustan a las dos primeras líneas de negocio referenciadas.

2. **SOSTENIBILIDAD Y EFICIENCIA OPERACIONAL.** Mantener sobre niveles óptimos la rentabilidad es indispensable para que la estructura de costos flexible y diferenciada de SUEJE versus sus competidores pueda prevalecer.
3. **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.** Se refiere explícitamente al logro de objetivos en la prestación del servicio en términos de oportunidad y calidad.

La misión, visión y pilares estratégicos son sin duda puntos de partida importantes para el desarrollo metodológico de este trabajo. Sin embargo, ellos por sí solos están lejos de guiar las acciones o toma de decisiones dentro del día a día de la organización. Para esto se desarrollará a continuación un mapa estratégico que tiene como objetivo crear la especificidad necesaria para que las declaraciones ya enunciadas de misión, visión y prioridades estratégicas cobren verdadero sentido para cada miembro de la organización.

5.2.4 MAPA ESTRATÉGICO Y *BALANCED SCORECARD* SUEJE

A continuación se conceptualizará gráficamente la estrategia del SUEJE basados en las 4 perspectivas descritas en el numeral 3.4 del Marco Teórico (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento). El papel del mapa estratégico será enlazar los activos intangibles de la organización con el proceso de creación de valor. Para esto, se crean objetivos para cada perspectiva y se plantean métricas para la evaluación de su cumplimiento. Estos objetivos están unidos por una relación de causa-efecto, lo que obliga a la organización a clarificar la lógica del cómo y para quién se crea valor.

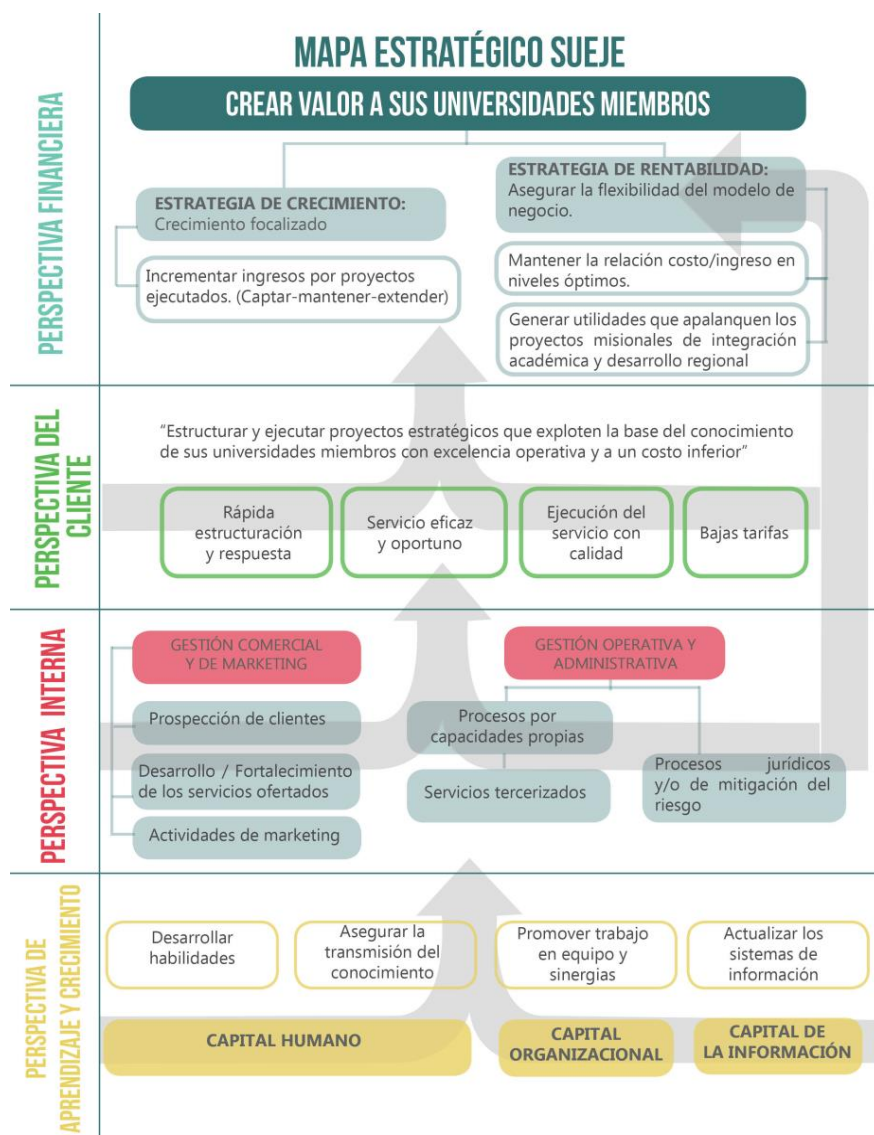


Figura 11. Mapa Estratégico SUEJE.
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. MAPA ESTRATÉGICO Y *BALANCED SCORECARD* SUEJE

| | Objetivos | Medición | Tipo de indicador | Tipo de indicador |
|--|---|--|--|-------------------------------|
| <p>PERSPECTIVA FINANCIERA</p> <p>MAPA ESTRATÉGICO SUEJE</p> <p>CREAR VALOR A SUS UNIVERSIDADES MIEMBROS</p> <p>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: Crecimiento focalizado</p> <p>Incrementar ingresos por proyectos ejecutados. (Captar-mantener-extender)</p> <p>ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD: Asegurar la flexibilidad del modelo de negocio.</p> <p>Mantener la relación costo/ingreso en niveles óptimos.</p> <p>Generar utilidades que apalanquen los proyectos misionales de integración académica y desarrollo regional</p> | <ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos por proyectos en ejecución: Mantener – Extender y Captar. Mantener la relación costo / ingresos en niveles óptimos. Generar utilidades que apalanquen los proyectos misionales de integración y desarrollo regional. | <ul style="list-style-type: none"> Crecimiento porcentual de ingresos. Costos operativos totales / Ingresos totales. Rentabilidad neta / Inversión requerida proyectos misionales. | Financiero Financiero Financiero | Leading Leading Lagging |
| <p>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</p> <p>“Estructurar y ejecutar proyectos estratégicos que exploten la base del conocimiento de sus universidades miembros con excelencia operativa y a un costo inferior”</p> <p>Rápida estructuración y respuesta</p> <p>Servicio eficaz y oportuno</p> <p>Ejecución del servicio con calidad</p> <p>Bajas tarifas</p> | <ul style="list-style-type: none"> Minimizar los tiempos de estructuración de proyectos a ejecutar. Garantizar la oportunidad de la ejecución de proyectos. Lograr la totalidad de los objetivos propuestos en el plan operativo. Garantizar tarifas más competitivas que la competencia. | <ul style="list-style-type: none"> Lead time de inicio de ejecución de proyectos. Variación del cronograma del proyecto: Número de actividades ejecutadas oportunamente / Número de actividades propuestas en el plan operativo. Calificación cualitativa Matriz de competitividad. Indicador de satisfacción del cliente por fase de proyecto ejecutado. | No finan No finan | Lagging Lagging |
| <p>PERSPECTIVA INTERNA</p> <p>GESTIÓN COMERCIAL Y DE MARKETING</p> <p>Prospección de clientes</p> <p>Desarrollo / Fortalecimiento de los servicios ofertados</p> <p>Actividades de marketing</p> <p>GESTIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA</p> <p>Procesos por capacidades propias</p> <p>Servicios tercerizados</p> <p>Procesos jurídicos y/o de mitigación del riesgo</p> | <p>Gestión Comercial y de Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> Intensificar la gestión comercial. Fortalecer la línea de negocios de proyectos logísticos y eventos. Incrementar las actividades de <i>Marketing</i> y de reconocimiento de marca. <p>Gestión Operativa y Administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la capacidad organizacional interna. Mejorar la capacidad de respuesta de los servicios tercerizados. Mejorar la capacidad jurídica o de mitigación de riesgos. | <ul style="list-style-type: none"> Negocios cerrados versus propuestas entregadas. % de avance de la iniciativa estratégica plan de fortalecimiento línea de negocios proyectos logísticos y eventos (ver numeral 5.2.5) Impacto de las actividades de <i>Marketing</i> ejecutadas: ROI actividades de <i>Marketing</i>. Minimizar tiempo en los procesos de selección y contratación. % de avance en los Proyectos de certificación. Número de aliados estratégicos por área. Resultados Evaluación y Calificación de proveedores. | No finan No finan No finan | Leading Lagging Lagging |
| <p>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <p>Desarrollar habilidades</p> <p>Asegurar la transmisión del conocimiento</p> <p>Promover trabajo en equipo y sinergias</p> <p>Actualizar los sistemas de información</p> <p>CAPITAL HUMANO</p> <p>CAPITAL ORGANIZACIONAL</p> <p>CAPITAL DE LA INFORMACIÓN</p> | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar habilidades y competencias. Preservar los empleados claves de la organización. Promover trabajo en equipo y sinergias. Actualizar sistemas de información. | <ul style="list-style-type: none"> Impacto generado por los planes de formación a través de la evaluación anual de competencias Nivel de satisfacción de los empleados. Resultado de encuestas de rendimiento grupal. % cumplimiento plan estratégico de tecnología. | No finan No Finan No Finan | Lagging Lagging Lagging |

5.2.4.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Las métricas de gestión financiera evalúan en esencia si la implementación y ejecución de la estrategia están contribuyendo a generar valor económico en la compañía. Para esta perspectiva se definen dos objetivos genéricos: Crecimiento y Rentabilidad.

- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

| <i>Objetivo estratégico 1</i> | <i>Métrica</i> |
|--|--|
| <i>Incrementar el número de proyectos en ejecución y mantener o renovar el número de proyectos actuales.</i> | <i>Crecimiento porcentual de ingresos = % incremento de ingresos por proyectos nuevos + % de incremento ingresos por proyectos vigentes.</i> |

La estrategia de crecimiento del SUEJE se basa en dos tipos de acciones: renovar-extender y captar. La renovación y/o extensión de clientes busca no solo mantener los proyectos actuales en ejecución, sino también la adjudicación de nuevos proyectos que se deriven del mismo cliente. Para la captación de nuevos clientes se plantea focalizar esfuerzos en dos líneas de negocios donde se considera que existen las principales oportunidades y donde el SUEJE puede explotar sus habilidades y competencias. Estos sectores son proyectos de consultoría y proyectos de logística-eventos.

- ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD

| <i>Objetivo estratégico 2</i> | <i>Métrica</i> |
|--|--|
| <i>Mantener la relación costos operativos / Ingresos netos en niveles óptimos.</i> | <i>Costos operativos / Ingresos netos.</i> |

Preservar la flexibilidad del modelo de negocio es imperativo para SUEJE. Esta flexibilidad se mide como la capacidad de contraer o expandir su estructura de costos conforme al número de proyectos que ingresan. Para mantener los niveles de rentabilidad adecuados se debe monitorear la relación Costos operativos / Ingresos netos

y evitar que la estrategia de crecimiento vaya en contravía de la estrategia de rentabilidad generando estructuras robustas e ineficientes.

| Objetivo estratégico 3 | Métrica |
|---|--|
| <i>Generar utilidades que apalanquen los proyectos misionales de integración y desarrollo regional.</i> | <i>Rentabilidad Neta / Inversión requerida proyectos misionales.</i> |

Este indicador enlaza el desempeño de la unidad de negocios de gerenciamiento y ejecución de proyectos con los demás megaprosesos misionales de la compañía y mide el objetivo económico final de la organización: “Generar excedentes para fondar los proyectos de integración académica y desarrollo regional”. El indicador es un referente para establecer metas comerciales, pues cuantifica la necesidad de excedentes netos.

5.2.4.2 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Durante el desarrollo de este plan estratégico hemos redefinido la propuesta de valor del megaproseso misional del SUEJE de Gestión y ejecución de proyectos: “*Estructurar y ejecutar proyectos estratégicos que exploten la base del conocimiento de sus universidades miembros con excelencia operativa y a un costo inferior*”. La perspectiva de cliente identifica y plasma los cuatro elementos más relevantes de esta propuesta de valor: (1) agilidad en la estructuración de proyectos, (2) eficiencia y oportunidad en el servicio, (3) calidad en la ejecución y (4) precios inferiores a la competencia.

- AGILIDAD EN LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS:

| Objetivo estratégico 4 | Métrica |
|---|--|
| <i>Minimizar los tiempos de estructuración de tiempos a ejecutar.</i> | <i>Lead time de iniciación de proyectos.</i> |

El *lead time* de iniciación de proyectos se mide como el tiempo que corre desde que se formaliza un convenio hasta el inicio de ejecución del mismo. La estructura pequeña y flexible de SUEJE permite desarrollar la agilidad en la respuesta de los procesos legales y administrativos como una ventaja competitiva.

- **OPORTUNIDAD Y CALIDAD EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

| Objetivo estratégico 5 | Métrica |
|--|---|
| <i>Garantizar la oportunidad de la ejecución de proyectos.</i> | Variación del cronograma del proyecto: <i>Número de actividades ejecutadas oportunamente / Número de actividades propuestas en el plan operativo.</i> |

| Objetivo estratégico 6 | Métrica |
|--|--|
| <i>Lograr la totalidad de los objetivos propuestos en el plan operativo.</i> | <i>Número de actividades finalizadas / Número de actividades propuestas en el plan operativo original.</i> <i>Indicador de satisfacción del cliente por fase de proyecto ejecutado.</i> |

Los objetivos 5 y 6 buscan garantizar las dos promesas básicas de servicio del SUEJE: oportunidad y calidad. Los indicadores propuestos se basan en la creación de un plan operativo, el cual desglosa las actividades relevantes en orden cronológico para cada uno de los objetivos estratégicos del proyecto. La oportunidad se mide a través de la variación del cronograma pactado del proyecto, y la calidad a través de dos indicadores: el primero mide el porcentaje de actividades finalizadas respecto al plan operativo original y el segundo la calificación del servicio por parte del cliente en cada fase del proyecto.

| Objetivo estratégico 7 | Métrica |
|--|---|
| <i>Garantizar tarifas más competitivas que la competencia.</i> | Factores Cualitativos Matriz de Competitividad <i>Diferencia porcentual propuesta SUEJE vs Propuesta Ganadora.</i> <i>Benchmarking % de ingresos por intermediación promedio / Total de ingresos administrados.</i> |

Se propone la creación de una herramienta analítica que llamaremos “Matriz de Competitividad”. Esta identificará a los competidores más importantes de SUEJE e informará sobre sus fortalezas y debilidades particulares de manera cualitativa y cuantitativa. Se proponen dos *benchmarkings* como factores cualitativos de la matriz. El primero evaluará los resultados de las propuestas presentadas por SUEJE; en caso de ser una propuesta rechazada, se comparará la diferencia porcentual de la tarifa propuesta versus la propuesta ganadora. El segundo indicador compara el porcentaje de intermediación promedio de los competidores que puede ser visualizado en sus estados financieros. Dada la naturaleza estatal tanto de las compañías clientes como de los competidores toda esta información es pública y disponible.

5.2.4.3 PERSPECTIVA INTERNA

La perspectiva interna identifica los procesos o procedimientos claves para la generación de valor del SUEJE. Busca mejorar la propuesta de servicios y a su vez busca reducir costos impactando el componente de estrategia de rentabilidad. Estos se simplifican en dos macroprocesos: Gestión comercial y de *Marketing* y Gestión operativa y administrativa.

- GESTIÓN COMERCIAL Y DE *MARKETING*

| <i>Objetivo estratégico 8</i> | <i>Métrica</i> |
|---|--|
| <i>Intensificar la gestión comercial.</i> | <i>Número de negocios cerrados / Número de propuestas presentadas.</i> |

El indicador prospección de clientes mide el resultado de la gestión comercial. Para hacer efectiva la estrategia de crecimiento, se establece un objetivo mínimo en la relación de número de negocios cerrados sobre el número de propuestas presentadas

| Objetivo estratégico 9 | Métrica |
|---|--|
| <i>Fortalecer la línea de negocios de proyectos logísticos y eventos.</i> | <i>% de avance plan de fortalecimiento línea de negocios proyectos logísticos y eventos.</i> |

La línea de negocios de proyectos logísticos y eventos ha sido identificada como la principal oportunidad de crecimiento a corto plazo para el SUEJE. Esta línea nació como complemento de otras líneas de negocio y ha significado el 30% de los nuevos negocios en el último año. El objetivo será disminuir muchos de los servicios tercerizados al que actualmente se recurren, creando un equipo y estructura propia que permitan fortalecer la actual propuesta y desarrollar las competencias necesarias de especialización en esta área.

| Objetivo estratégico 10 | Métrica |
|---|---|
| <i>Ejecutar el plan de marketing y de fortalecimiento de marca.</i> | <i>Impacto de las actividades de marketing Ejecutadas (ROI actividades de marketing).</i> |

Una de las deficiencias del SUEJE ha sido comunicar efectivamente tanto sus objetivos misionales como su portafolio de productos y servicios. El modelo de negocio es percibido como un híbrido complejo de entender, lo cual sin duda afecta los resultados comerciales. El plan de *marketing* y de fortalecimiento de marca busca mejorar las estrategias de comunicación y de visibilidad de la marca; esto incluye mejorar el uso de medios digitales y escritos, simplificar el mensaje comercial actual y delimitar y clarificar el portafolio de productos. El indicador propuesto medirá el retorno que genere la inversión requerida para la ejecución del plan de *marketing* y de fortalecimiento de marca.

- **GESTIÓN OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA**

La gestión operativa y administrativa del SUEJE se puede simplificar en dos áreas: los procesos ejecutados por capacidades propias y los procesos que son subcontratados o tercerizados. Los dos siguientes objetivos estratégicos identifican los elementos claves para cada área y establecen métricas para su medición y control:

| Objetivo estratégico 11 | Métrica |
|--|---|
| <i>Mejorar la capacidad de respuesta de los servicios propios.</i> | <i>Tiempos en los procesos de selección – contratación. % de avance en los Proyectos de certificación en gestión de procesos ISO 9001.</i> |

El proceso clave dentro de los servicios ejecutados con infraestructura propia es el proceso de selección y contratación. La métrica número 11 permite identificar la eficiencia de este proceso y establecer medidas para su fortalecimiento. Adicionalmente se incluye un indicador de avance dentro del proceso de certificación en marcha ISO 9001.

| Objetivo estratégico 12 | Métrica |
|---|--|
| <i>Fortalecer la capacidad jurídica y de mitigación del riesgo.</i> | <i>% de avance plan de fortalecimiento de la capacidad jurídica y de mitigación de riesgo.</i> |

Dada la naturaleza pública de los contratos celebrados por el SUEJE, mitigar el riesgo legal y jurídico es indispensable dentro de los procesos administrativos internos, por lo tanto se propone la creación de un plan para el fortalecimiento de la capacidad jurídica del SUEJE que busque principalmente fortalecer los procesos de supervisión e interventoría, y de control del estado y avance de los proyectos en ejecución.

| Objetivo estratégico 13 | Métrica |
|---|---|
| <i>Mejorar la capacidad de respuesta de los servicios tercerizados.</i> | <i>Número de aliados estratégicos x área (banco de oferentes de servicios). Resultados Evaluación y Calificación de proveedores.</i> |

El nivel de servicios subcontratados o tercerizados es igualmente determinante en la generación de valor para el SUEJE. Por lo tanto, se establece un indicador que mida el

número de aliados estratégicos por área de ejecución y el resultado de la evaluación y calificación de los proveedores de servicios tercerizados.

5.2.4.4 PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE INTERNO

La cuarta y última perspectiva del mapa estratégico identifica los activos intangibles más valiosos de la organización y describe su rol en la estrategia. Estos se han dividido en tres *clusters*: el capital humano, el capital organizacional y el capital de la información.

- CAPITAL HUMANO

| <i>Objetivo estratégico 14</i> | <i>Métrica</i> |
|---|---|
| <i>Desarrollar habilidades y competencias que generen alto grado de especialización por áreas de proyectos o líneas de negocio.</i> | <i>Impacto generado por los planes de formación a través de una evaluación anual de competencias.</i> |

El plan de formación de SUEJE deberá fortalecer el concepto de especialización de las diferentes unidades de ejecución de proyectos. Esto significa que las actividades de capacitación se deben focalizar en fortalecer habilidades y conocimientos que le generen valor a las diferentes líneas de negocio.

| <i>Objetivo estratégico 15</i> | <i>Métrica</i> |
|---|--|
| <i>Preservar los empleados claves de la organización.</i> | <i>Nivel de satisfacción de los empleados.</i> |

La contracción del tamaño de la compañía durante los últimos años, ha ocasionado un alto grado de dependencia operativa / gerencial de los colaboradores claves. Se deben tomar medidas para maximizar el tiempo de ellos en la organización y asegurar la transmisión del conocimiento en caso de retiro, por ejemplo a través de la estandarización de los procesos. La encuesta de satisfacción debe medir el nivel de

aceptación de los elementos de la organización en términos de clima laboral, asignación salarial, sistema de incentivos, etc.

- **CAPITAL ORGANIZACIONAL**

| <i>Objetivo estratégico 16</i> | <i>Métrica</i> |
|---|--|
| <i>Promover el trabajo en equipo y sinergias.</i> | <i>Resultado Calificación de encuesta de rendimiento grupal.</i> |

El trabajo en equipo es indispensable para el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada plan operativo. Se propone la realización de una encuesta semestral de rendimiento grupal con el objetivo de maximizar el rendimiento de los diferentes equipos de ejecución de proyectos. La encuesta medirá la claridad en los objetivos, el reconocimiento y compromiso de cada miembro, la distribución de responsabilidades, la coordinación de actividades, la eficacia de las reuniones, entre otros elementos relevantes.

- **CAPITAL DE LA INFORMACIÓN**

| <i>Objetivo estratégico 17</i> | <i>Métrica</i> |
|--|---|
| <i>Actualizar los sistemas de información.</i> | <i>% cumplimiento plan estratégico de tecnología.</i> |

El plan estratégico de tecnología busca adoptar el uso de las TICs especialmente en el desarrollo de herramientas ágiles e interactivas con el cliente para el seguimiento y control de los diferentes proyectos en ejecución. Igualmente se busca fortalecer algunos sistemas administrativos internos, por ejemplo el sistema de gestión documental.

5.2.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SUEJE

Como complemento a la herramienta de control gerencial construida, se han planteado una serie de iniciativas estratégicas que se presentarán a continuación. Cada proyecto de ejecución interna sustenta en gran medida la mayoría de los objetivos propuestos, y muchos de los indicadores están enlazados al cumplimiento de estas iniciativas. Para cada iniciativa se define su alcance y un líder responsable.

| PROYECTO ESTRATÉGICO | ALCANCES | LIDER |
|---|--|---|
| Fortalecimiento de la Línea de proyectos de logística y eventos. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un diagnóstico de la propuesta actual. - Desarrollar infraestructura propia (humana y física) y minimizar los recursos tercerizados. - Identificar canales y segmentos objetivo. - Establecer estrategias de fidelización. - Documentar protocolos y procedimientos. | Dirección Ejecutiva y Gestión y Ejecución de Proyectos. |
| Optimización de los mecanismos de seguimiento y monitoreo de proyectos | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el procesos de supervisión y monitoreo. - Creación de un protocolo de seguimiento de servicios tercerizados. - Desarrollo de un software. | Gestión y Ejecución de Proyectos. |
| Plan estratégico tecnológico y de desarrollo administrativo | <ul style="list-style-type: none"> - Reiniciar el proceso de certificación en gestión de procesos ISO 9001. - Actualizar los procesos estandarizados. - Iniciar el proceso de certificación en calidad en la gestión pública NTCGP 1000:2009. | Dirección Ejecutiva y Gestión y Ejecución de Proyectos. |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Plan estratégico de Marketing</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las estrategias de comunicación y de visibilidad de la marca (medios digitales y medios impresos). - Redefinir y simplificar el portafolio de servicios. - Desarrollar un concepto de marca que se diferencie por eje misional. | <p>Dirección Ejecutiva y Gestión y Ejecución de Proyectos.</p> |
| <p>Plan de fortalecimiento de la capacidad jurídica y de mitigación de riesgo</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los procesos de supervisión e interventoría. - Implementar sistema de alertas tempranas sobre el estado y avance de los proyectos en ejecución. - Fortalecer la capacidad técnica en la gestión de reclamaciones y medidas legales ante el incumplimiento contractual. | <p>Gestión y Ejecución de Proyectos.</p> |

6. CONCLUSIONES

Este plan estratégico inició con la elaboración de un diagnóstico holístico, donde se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, así como un análisis del sector a través de las 5 fuerzas de Porter. Toda esta información recopilada, fue la base para posteriormente formular los detalles del plan estratégico.

Entre los elementos excepcionales y diferenciadores del SUEJE se resaltan el conocimiento soportado por las capacidades académicas e investigativas de sus universidades miembros, su condición de entidad sin ánimo de lucro que le permite tener una estructura de costo diferencial a la de sus competidores y su experticia y experiencia en ejecutorias por más de 15 años.

Por otro lado, el extenso espectro de servicios ofertables por parte del SUEJE ha derivado en algunas de sus principales debilidades, como es la falta de delimitación de segmentos y canales comerciales objetivo, comunicación poco clara de los productos ofertados en los diferentes medios promocionales. Es por eso que se ha establecido como uno de los pilares estratégicos “un crecimiento focalizado” en líneas de negocio donde existen reales oportunidades y donde el SUEJE puede explotar sus capacidades y habilidades internas.

El análisis de dos de los actores más relevantes dentro del mercado de influencia del SUEJE, ha permitido realizar un interesante *benchmarking* en aspectos como estrategia comercial, estructura organizacional, estructura operativa y gestión de riesgo. Dentro del análisis de FONADE se han hallado diferentes elementos para resaltar.

El primero es el modelo de administración de recursos, que le permite estructurar negocios utilizando Títulos de Tesorería del Gobierno: este es un modelo que puede ser desarrollado por SUEJE para propuestas futuras. Por otro lado, su modelo operativo tiene un componente creciente de metodologías de supervisión y control en la ejecución de proyectos, las cuales son soportadas por tecnologías de la información. Esto no solo es un componente que genera valor a los clientes en cuanto a la ejecución oportuna y con calidad, sino también es una herramienta gerencial para la mitigación de riesgo

legal. Con el objetivo de estar al nivel de la actual oferta de sus competidores, el SUEJE deberá modernizar sus métodos actuales de planeación, supervisión y de interventoría.

El caso de Plaza Mayor es especialmente interesante para el SUEJE, dado que se ha establecido como una de las iniciativas estratégicas el fortalecimiento de la línea de negocios de proyectos logísticos / eventos. De Plaza Mayor sobresale un portafolio integral de servicios pero bajo una estructura organizacional especializada por áreas, una gestión comercial bastante agresiva, la cual ha encontrado como nicho especial las entidades de orden nacional, especialmente el Ministerio de Educación Nacional. La gran ventaja de este nicho es que no requiere inversión directa por parte del operador en capital de trabajo y es justamente el nicho objetivo del SUEJE. Su estrategia comercial incluye no solo tener su propia fuerza de ventas sino también alianzas externas que complementan la gestión dentro del contexto nacional e internacional.

La nueva misión busca clarificar la estructura del modelo de negocios del SUEJE utilizando un lenguaje más claro y conciso. La nueva visión reafirma la meta del SUEJE de ser reconocida como modelo regional y nacional de integración de instituciones de educación superior, pero delimita el contexto geográfico de influencia de manera razonable y adopta adjetivos esperados en la prestación de los diferentes servicios. Igualmente se establecieron 4 pilares estratégicos como base filosófica de la formulación de tácticas y estrategias: primero, el crecimiento focalizado; segundo, sostenibilidad y eficiencia operacional; tercero, satisfacción del cliente y cuarto como eje unificador, preservar el concepto de tres ejes misionales en la organización.

Se construyó un mapa estratégico / *Balanced Scorecard* con 17 objetivos estratégicos, concatenados entre ellos para el cumplimiento de la meta última de la organización, la cual es generar valor a sus universidades miembros. La perspectiva interna identifica los procesos más relevantes, los cuales son la gestión comercial, la capacidad organizacional interna y la capacidad de respuesta de los servicios tercerizados. Una adecuada gestión de estos procesos conllevará al cumplimiento de la propuesta de valor, la cual tiene 4 elementos fundamentales: una rápida respuesta en la fase de estructuración de proyectos, un servicio eficaz y oportuno, calidad y bajas tarifas. Esto a su vez trascenderá en los indicadores de la perspectiva financiera, los cuales son paralelamente el crecimiento focalizado y rentabilidad. Por supuesto, esto solo puede

ser posible preservando los activos indispensables de la organización, como son el conocimiento, el trabajo en equipo y los sistemas de información.

Uno de los principales retos del SUEJE será que su estrategia de crecimiento no vaya en contravía de su estrategia de rentabilidad. Mantener una estructura de costos estable es indispensable para preservar su ventaja competitiva de tarifas bajas. Para esto, los equipos de ejecución especializados de proyectos deberán ser optimizados evitando estructuras robustas e ineficientes.

Se plantearon 5 iniciativas estratégicas para desarrollarlas internamente en la organización; estas cumplen un papel importante dentro del plan estratégico, por eso muchas de las métricas de cumplimiento de los objetivos hacen referencia a un porcentaje (%) de cumplimiento de estas iniciativas. Estas son: Fortalecimiento de la línea de proyectos de logística y eventos, Optimización de los mecanismos de seguimiento y monitoreo de proyectos, Plan estratégico tecnológico y de desarrollo administrativo, Plan estratégico de *Marketing*, Plan de fortalecimiento de la capacidad jurídica y de mitigación de riesgo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ashkenas, R. (2013). Four Tips for BETter Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- FONADE. (2014). *Plan de Acción 2014 - 2018*. Bogotá.
- FONADE. (2014). *Propuesta Estratégica 2014 - 2015*. Bogotá.
- FONADE. (2015). *Estados Financieros 2015*. Bogotá.
- FONADE. (2015). *Informe de Gestión 2015*. Bogotá.
- Harrison, P. (2010). Strategic Planning and Swot Analysis. In P. Harrison, *Essential of Strategic Planning in Healthcare*. Washington: Aupha Press.
- Harvard Business School Press. (2004). *Strategy: Create and Implement de Best Strategy for your Business*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Ittner, C., & Larcker, D. (2004). Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 88-95.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps. *Harvard Business School*.
- Lorange, P., & Vancil, R. (1976). How to Design a Strategi Planning System. *Harvard Business Review*.
- Mathews, J. (2012). The competitive Advantage of Michael Porter. *Oxford Handbook of Management Theorists*, 124.
- Ministerio de Crédito y Hacienda Pública. (2015). *Gobierno radica el Presupuesto General de la Nación para 2016*.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2013). *Estadísticas de Educación Superior*. Subdirección de Desarrollo Sectorial.
- Peña, A. (2015, septiembre 30). Fonade quiere recuperar confianza y pide pista en inversión de obras. Periódico El tiempo.
- Plaza Mayor. (2015). *Estados Financieros 2014*. Medellín.
- Plaza Mayor. (2015). *Informe de Gestión 2014*. Medellín.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137 - 145.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 95 - 117.

- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Rumelt, R. (2011). The Perils of Bad Strategy. *Mackinsey Quarterly*.
- Sistema Universitario Estatal SUE. (2015). *Desfinanciamiento de la Educación Superior en Colombia*. Bogotá.
- Standards&Poor's. (2015). *Calificación de Riesgo Plaza Mayor*. Medellín: McGraw Hill Financial.
- Talancón, H. (2007). Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113 - 130.
- Teece, D. J., Pisan, G., & Suen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal Vol 18, No 7*, 509 - 533.
- Watkins, M. (2007). Demystifying Strategy: The What, Who, How and Why. *Harvard Business Review*.