

Análisis estratégico de la universidad corporativa de Tecnoquímicas

Juan Pablo Corrales A.

Marcela Quintana D.

Trabajo de grado para optar por el título de

Magister en Administración

Director del trabajo de grado:

Silvio Borrero

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Calí, junio de 2015

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. Introducción	9
2. Reseña de la organización	11
3. Diagnóstico del modelo de negocio	13
3.1 Segmento de clientes.....	13
3.2 Propuesta de Valor.....	14
3.3 Canales de Distribución.	15
3.4 Recursos clave.....	15
3.5 Capacidades.	16
3.6 Actividades clave.....	17
3.7 Socios clave.	17
3.8 Estructura de costos.....	18
3.9 Flujo de ingresos.....	18
4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos	19
4.1 Misión TQ.....	19
4.2 Visión TQ	19
4.3 Valores corporativos.....	20

5. Análisis externo	21
6. Análisis interno	30
7. Matriz DOFA ampliada.....	36
8. Formulación estratégica.....	41
9. Balanced Scorecard	42
10. Conclusiones	45
11. Recomendaciones	46
Bibliografía	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Canvas de la UC.....	13
Figura 2. Síntesis Del Análisis Externo	22
Figura 3. Diagrama de Pareto para las oportunidades	26
Figura 4. Diagrama de Pareto para las amenazas.....	28
Figura 5. Perfil de competitividad de la UC.....	32
Figura 6. Matriz de GE – McKinsey de la UC.....	34
Figura 7. Matriz DOFA ampliada.....	37
Figura 8. Mapa estratégico.	40
Figura 9. Estrategias genéricas de Porter.....	41

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE	24
Tabla 2. Matriz EFI.....	31
Tabla 3. Balanced scorecard	43

Resumen

La universidad corporativa de Tecnoquímicas es un área de la empresa dedicada a formar a los talentos clave de la organización en las competencias claves necesarias para su desarrollo profesional y personal. El presente documento tiene como fin hacer un análisis estratégico de la universidad corporativa con el fin de identificar sus fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, para desarrollar una propuesta de plan estratégico que pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades y hacer frente a las amenazas y debilidades y poder de esta forma cumplir con el propósito de la organización de ofrecer un mayor valor a los clientes por medio de productos altamente confiables.

Abstract

Tecnoquímicas' corporate university is an area dedicated to train the key talents of the organization in the key skills needed for professional and personal development. This document aims to make a strategic analysis of corporate university in order to identify their strengths, threats, weaknesses and opportunities to develop a draft strategic plan that can leverage the strengths and opportunities and tackle the threats and weaknesses and thus to fulfill the purpose of the organization to deliver greater value to customers through highly reliable products.

Palabras Clave

Universidad, capacitación, estrategia, entorno, competitividad.

Keywords

University, training, strategy, environment, competitiveness.

1. Introducción

El propósito del presente trabajo es proponer los aspectos medulares en que se debe enfocar el área de Universidad Corporativa (UC) para garantizar el despliegue y adquisición de competencias requeridas por la población responsable de producir la mayor ventaja competitiva per cápita (a esta población la llamaremos Población Estratégica - PE).

Tanto para Tecnoquímicas como para la UC, se entiende por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para su crecimiento profesional y personal. Una universidad corporativa se define como “el resultado de un plan estratégico para desarrollar y educar a los empleados, los clientes y los proveedores, con el propósito de alcanzar los objetivos del negocio de la organización” (Meister, 1998).

En Tecnoquímicas los procesos educativos se han dividido según su objetivo en educación táctica que tiene como fin conservar los estándares corporativos, y educación estratégica cuyo fin es renovar y revitalizar la corporación, educar para la competitividad y el liderazgo, es de carácter selectivo.

La UC se valida al alinearse con la estrategia corporativa y la competitiva, de tal manera que éstas sean las conductoras del aprendizaje, recombinao constantemente conocimiento y aplicación (son 2 conjuntos distintos de habilidades). El enfoque de la UC es la educación para la competitividad y el liderazgo.

Se pretende que la UC sea un sistema de formación continua para una población estratégica, que su proceso desarrolle y fortalezca una proporción

grande de las competencias fundamentales, beneficiando una proporción mínima de una población corporativa.

En el desarrollo del presente documento se podrán apreciar las oportunidades de éxito, las amenazas, las fortalezas y debilidades de la universidad corporativa en su actual funcionamiento, y se hará una serie de observaciones y recomendaciones para cumplir a cabalidad con la misión de la UC.

2. Reseña de la organización

La compañía Tecnoquímicas S.A. fue fundada en Bogotá en 1934. En sus inicios su labor principal consistió en importar y comercializar materias primas, productos medicinales y artículos de tocador de empresas extranjeras.

Esta empresa ha consolidado su operación en Colombia hasta el punto de convertirse en una de las principales farmacéuticas del país cuyas ventas, para el año 2014, ascienden a \$890 mil millones aproximadamente. (Revista Periódico El País, 2014). Es una compañía líder en producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, de los alimentos procesados, y de los productos agropecuarios y veterinarios, en Colombia y América Latina. En el ámbito internacional cuenta con operación propia en Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana. Exporta a más de 17 países de Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México), Centroamérica, Suramérica (Ecuador, Perú, Venezuela, Chile, Bolivia, Brasil y Paraguay) y el Caribe. En Colombia cuenta con 8 sedes productivas, dos centros de distribución, 28 plataformas de re-despacho en 15 ciudades y 6 regionales de comercialización. En Tecnoquímicas existe una preocupación permanente por la persona y su bienestar, lo cual es un motor para la creatividad y así mismo proporciona una actitud innovadora indispensable para satisfacer sus nuevas necesidades. Por tanto, la capacitación de sus colaboradores y la eficiencia, adaptabilidad e innovación de sus procesos son la base de la competitividad, requisito para atender exitosamente los distintos mercados.

La empresa requiere de planes estratégicos para todas sus unidades de negocio y sus áreas de servicio para lograr maximizar el valor de la compañía para la comunidad, sus consumidores y prescriptores, sus clientes, trabajadores y accionistas.

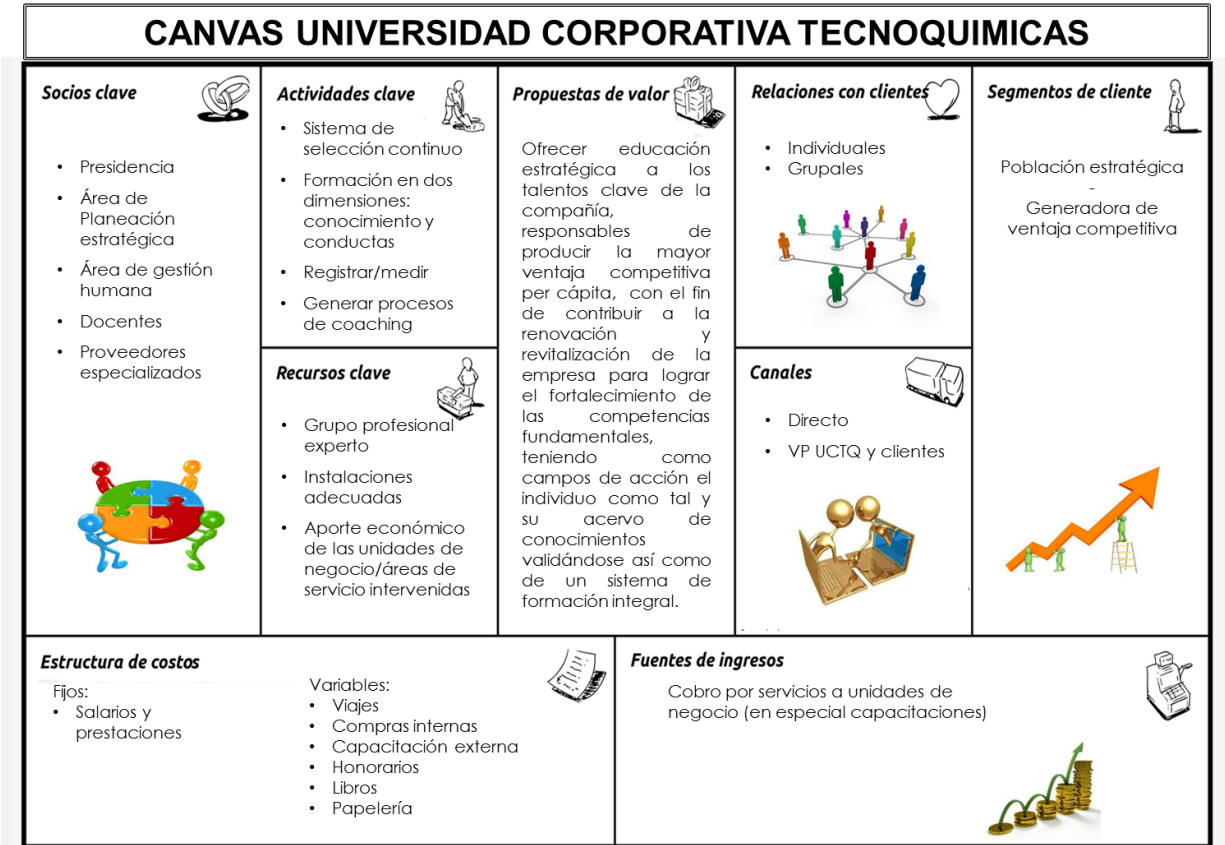
De aquí surge la UC como área de servicio, que tiene como objetivo apoyar la renovación continua de la corporación a través de un proceso de educación estructurado para la población estratégica que desarrolle y fortalezca las competencias necesarias para revitalizarla constantemente, con el fin de reforzar su posición en el mercado porque día a día se crean nuevos negocios y productos, se reducen los costos, se refinan los productos existentes y se da mayor visibilidad a la marca.

La UC inició en Tecnoquímicas en diciembre de 2009. Durante el 2010 y el 2011 su enfoque se dio en el acompañamiento en los procesos de planeación estratégica de las unidades de negocio de la compañía a través de talleres y procesos de coaching, y se trabajó en la búsqueda de los fundamentos para desarrollar la UC. En el 2012 se inició la producción de los pilares estratégicos (*building blocks*), la evaluación 360 para las personas de las unidades de negocio y se lanza el programa de profesionales en formación. En el 2013 continuó la producción de los pilares estratégicos, hay nuevos programas de enseñanza y el programa de profesionales en formación. En el 2014 se iniciaron los programas de educación especializada. En la actualidad se está estructurando el programa de coaching para el liderazgo y se continúan desarrollando los procesos iniciados en años anteriores.

3. Diagnóstico del modelo de negocio

De acuerdo con la definición del Modelo de Negocio (Osterwalder, 2010), se han definido los componentes para la UC de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo Canvas de la UC.



Fuente: www.canvasbusinessmodel.com (Osterwalder, 2010)

3.1 Segmento de clientes.

Los ejecutivos considerados como “estratégicos” son el segmento de clientes al que va dirigida la UC. Ellos constituyen un pequeño porcentaje de la población de la empresa, pero su potencial per cápita para generar ventajas competitivas e ingresos es muy superior al del resto de la población profesional de la corporación.

El segmento está compuesto tanto por jóvenes de alto potencial, en desarrollo, como por ejecutivos experimentados, de comprobado desempeño y los llamaremos Población Estratégica. La arquitectura estratégica de Tecnoquímicas contiene dos rutas por las cuales puede transitar la población estratégica durante sus carreras: la escalera administrativa y la de ciencia y tecnología.

Actualmente, la población estratégica identificada es de 90 personas, pero se estima que puede llegar a ser de 140 trabajadores. Esta población pertenece a las áreas de mercadeo y diseño canal ventas, con 81 y 9 ejecutivos participantes, respectivamente.

3.2 Propuesta de Valor

La UC ofrece educación estratégica a un grupo muy pequeño de la población, quienes son los talentos clave de la compañía, responsables de producir la mayor ventaja competitiva per cápita, con el fin de contribuir a la renovación y revitalización de la empresa para lograr el fortalecimiento de las competencias fundamentales, teniendo como campos de acción el individuo como tal y su acervo de conocimientos validándose así como de un sistema de formación integral. Todo esto acorde con las necesidades estratégicas de la organización.

Cada talento clave desarrollará y fortalecerá sus competencias para generar un mayor beneficio tanto en lo profesional como en lo personal.

3.3 Canales de Distribución.

La UC llega a sus clientes de manera directa. Toda la comunicación, como invitaciones a cursos, entrega de lecturas, evaluaciones a realizar, etc., se hace a través del correo corporativo.

Las capacitaciones se hacen de forma presencial, utilizando diferentes herramientas de enseñanza-aprendizaje como son clases magistrales con contenidos elaborados a la medida de la empresa, actividades de *aprender haciendo*, casos de estudio propios y sesiones de *coaching* vía jefes.

3.4 Recursos clave.

Los recursos clave con que cuenta la Universidad Corporativa son:

- Grupo profesional experto: Este grupo está compuesto por la vicepresidente del área, una directora y dos asociadas. Su función es identificar los talentos clave y las necesidades de capacitación puntuales para cada grupo o individuo. Cuentan con el apoyo de personal auxiliar para actividades de oficina.
- Tecnologías de información y computación: Computadores y software adecuado para suplir las necesidades de lecturas, presentaciones, envío de ejercicios y tareas, correcciones y comunicaciones en general.
- Instalaciones adecuadas: Las sesiones de capacitación grupales se desarrollan en el auditorio que la Universidad Corporativa tiene para tal fin. Este lugar cuenta con las facilidades de espacio, tecnología,

comunicaciones y soporte requeridas para un buen funcionamiento y comodidad de los asistentes.

- Aporte económico de las unidades de negocio/áreas de servicio intervenidas.

En sus presupuestos anuales, cada unidad de negocio de la Corporación debe incluir un rubro de capacitación que se destina a la Universidad Corporativa. Esta es la base para el funcionamiento y ejecución de los programas.

3.5 Capacidades.

El modelo de la UC es válido porque tiene la capacidad de alinearse con la estrategia organizacional (corporativa y competitiva). “Alinearse con estrategia” implica reconocer lo siguiente:

- La corporación sólo tiene futuro si cuenta con un cúmulo bien administrado, a través del tiempo, de competencias fundamentales, entendidas como el desarrollo de procesos, pericias y tecnologías/técnicas que permiten proveer un valor particular a los consumidores.
- Administrar correctamente las competencias fundamentales exige desagregarlas en sus diversos componentes (cada uno con: pericias, procesos, tecnologías/técnicas), hasta llegar a individuos específicos, con talentos concretos.
- Crear y fortalecer las marcas es una competencia fundamental de Tecnoquímicas.

3.6 Actividades clave.

- Tener el mejor sistema de selección continua interna. Permite hacer un seguimiento continuo (del individuo y sus conocimientos) a todas las personas de la población estratégica y a los profesionales en formación y así poder cubrir las vacantes con personal interno.
- Formar en dos dimensiones: conocimiento y conductas. Se trabaja tanto en el QUÉ se logra, como en el CÓMO se logra. Se pretende una formación integral de la población estratégica.
- Registrar/medir todo. Se hace un seguimiento continuo de las actividades realizadas con cada uno de los miembros de la población estratégica con el fin de tener información actualizada y de primera mano del proceso de desarrollo.
- Generar procesos de coaching, que permitan que permitan al jefe resolver problemas de desempeño o desarrollar habilidades de las personas a su cargo. (Harvard Business School Press, 2004)

3.7 Socios clave.

La UC cuenta con socios claves como la Presidencia, el área de Planeación Estratégica, el área de Gestión Humana, los docentes y los proveedores de servicios especializados.

3.8 Estructura de costos.

La UC tiene costos fijos de personal (salarios y prestaciones sociales \$1000 mm) y locativos (costeo ABC). Los costos variables están representados en: viajes, compras internas, capacitación externa, honorarios, libros, revistas y papelería. La estructura de costos obedece a una estrategia de beneficios. El buen servicio, la atención, la calidad, la excelencia y la personalización son costosos, por eso, al ofrecer un servicio exclusivo a los clientes es difícil pretender trabajar con una estrategia de precios bajos. Al seguir una estrategia de beneficios es importante que el cliente obtenga un “beneficio percibido” mayor al precio que está pagando. Los costos pueden ser altos, pero el valor que se obtiene también lo es.

3.9 Flujo de ingresos

La Universidad corporativa obtiene sus ingresos por asignación de presupuesto. Esta asignación corresponde a los cobros (transferencias internas) que se hacen por concepto de capacitación al personal estratégico de las diferentes unidades de negocio de la corporación.

4. Análisis y revisión de misión, visión y valores corporativos

4.1 Misión TQ

“Nuestra misión es maximizar el valor de la compañía para la comunidad, nuestros consumidores y prescriptores, nuestros clientes, trabajadores y accionistas. Debemos lograrlo a través de la producción y comercialización de productos y servicios en las áreas de la salud, del cuidado personal y el aseo del hogar, adhesivos industriales y comerciales, de los alimentos procesados, y de los productos agropecuarios y veterinarios. La responsabilidad total, la transparencia, la confianza, el respeto, el trabajo en equipo y las relaciones claras que aseguren mutuo crecimiento deben gobernar la conducta de quienes dependen directa o indirectamente de la compañía. El desarrollo personal debe ser el propósito de todos”. (Tecnoquímicas, 2014)

La misión de la UC debe estar alineada con el propósito de Tecnoquímicas de trabajar en el desarrollo de su gente: la UC propende por optimizar el conocimiento y reforzar las conductas de la población estratégica de la compañía, en pos de maximizar su producción de ventaja competitiva a través de un sistema de formación integral.

4.2 Visión TQ

“En diez años, TECNOQUÍMICAS será uno de los 50 grupos empresariales más significativos de Colombia, con operaciones en varios países de América. Seremos una compañía reconocida nacional e internacionalmente por la responsabilidad asumida en todos sus actos. Contaremos con un grupo humano

altamente calificado, vital, transparente, responsable y comprometido con los valores de la organización. La permanente preocupación por la persona y su bienestar será el motor para la creatividad y propiciará la actitud innovadora indispensable para satisfacer sus nuevas necesidades. En TECNOQUÍMICAS, la capacitación de nuestros colaboradores y la eficiencia, adaptabilidad e innovación de nuestros procesos serán la base de la competitividad, requisito para atender exitosamente los distintos mercados”. (Tecnoquímicas, 2014).

La visión de la UC está totalmente alineada con la visión corporativa.

4.3 Valores corporativos

Los valores corporativos de Tecnoquímicas aplican en su totalidad a la UC y se expresan de la siguiente manera:

- La responsabilidad es la norma que gobierna todas las conductas de empleados y accionistas.
- La verdad es el principio para ser plenamente responsables y mantener relación confiable entre todos los públicos de la compañía.
- La solidaridad se manifiesta al cumplir cada día los deberes como trabajadores, miembros de familia y buenos ciudadanos.
- La honestidad, la lealtad, la observancia de estándares éticos y de respeto a las leyes, son valores que fundamentan las relaciones entre Tecnoquímicas y los clientes y colaboradores.
- La total transparencia, plena confiabilidad y políticas serias, igualitarias y de justicia recíproca en cada una de las acciones.

5. Análisis externo

Para analizar los factores que influyen en el desarrollo de la UC, se utilizaron dos herramientas:

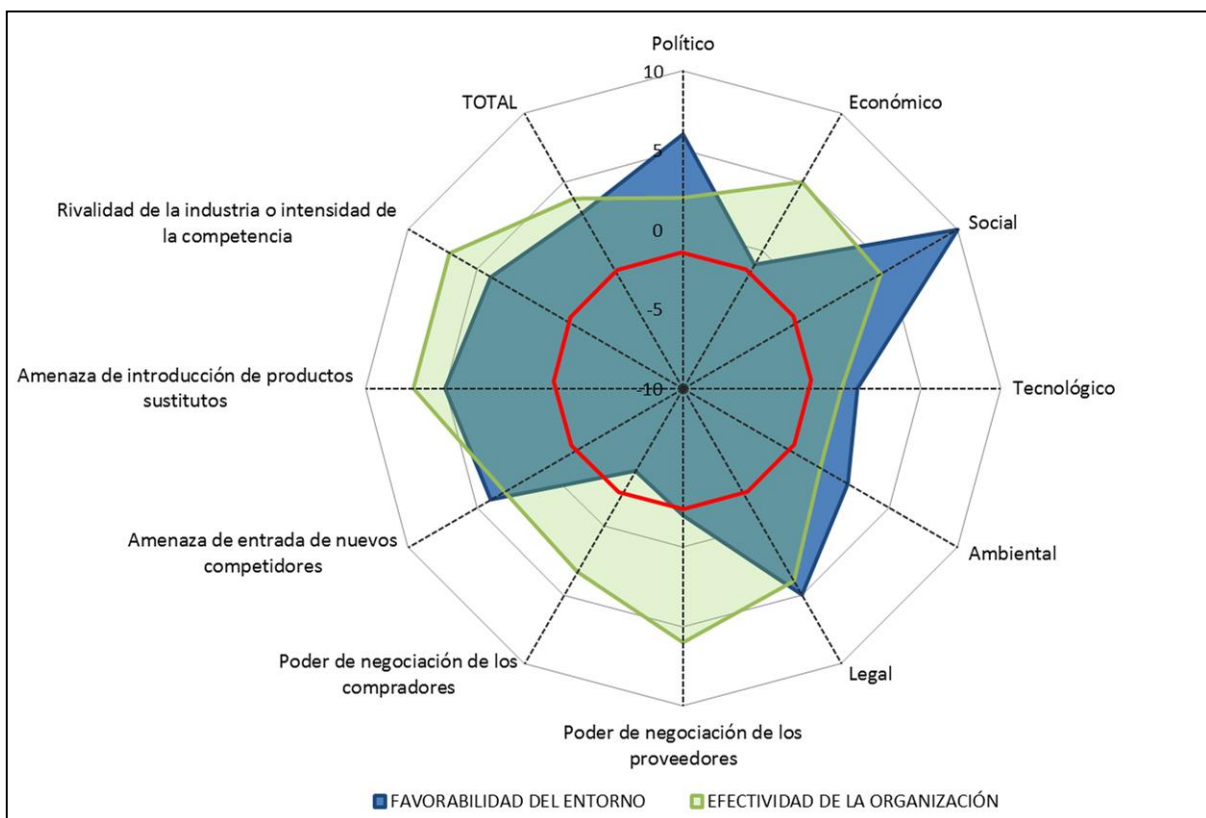
- La matriz PESTAL 2.0, derivada del análisis PEST (Chapman, 1995-2014), para realizar un análisis del macro entorno estratégico externo, analizando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que permean la UC. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.
- Las cinco fuerzas de Porter (Porter M. E., 1980). Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas. Las fuerzas que se consideran son: rivalidad entre competidores, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de ingreso de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores. De acuerdo con Porter, dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis de su entorno y por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

En primer término se puede observar en la ilustración 2 que de acuerdo con el resultado del análisis externo, la UC es en general efectiva ante el entorno, y tiene gran efectividad para enfrentar factores como las posibles rivalidades o amenazas

de productos sustitutos, el poder de negociación tanto con proveedores como con compradores y también en el factor económico. Es poco efectiva en los factores ambiental y tecnológico, puntos que se deben tener en cuenta para hacer refuerzo.

En cuanto al entorno, hay favorabilidad en casi todos los aspectos, con excepción del económico y lo relacionado con el poder de negociación tanto con proveedores como con compradores. Cabe destacar la favorabilidad que se observa frente a factores sociales y políticos. Esto se puede observar igualmente en la figura 2:

Figura 2. Síntesis del análisis externo



Fuente: Análisis PEST y Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. (Porter M. E., 1980)

Esta ilustración permite observar en una escala de uno a diez la favorabilidad de cada categoría del entorno, al tabular la diferencia entre las oportunidades y amenazas, y también una autoevaluación de la efectividad que tiene la UC actualmente para hacer frente a las amenazas o aprovechar las oportunidades.

Se utilizó la matriz de evaluación de factores externos (EFE) (David, 2014), la cual permite evaluar factores externos claves que pueden ser una oportunidad o amenaza para el área, darle a cada factor una ponderación según su importancia y efectividad relativa para el éxito del área y así poder determinar si el área dispone de oportunidades externas o afronta graves amenazas.

La tabla 1 muestra los resultados obtenidos de la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se hace el análisis de los factores y fuerzas que se consideran fortalezas para la UC, indicando la importancia del factor y la efectividad que tiene la UC para aprovecharlo.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas de la UC, se hace el análisis con el diagrama de Pareto, que constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales). (Rodríguez, s.f.)

Este tipo de diagrama fue bautizado por el Dr. Joseph M. Juran, debido a su similitud con el trabajo que Vilfrido Pareto realizó en el Siglo XIX, sobre la distribución económica irregular según el cual postuló que el 80 por ciento de la riqueza de una nación está en manos del 20 por ciento de su población.

Los datos se ordenan en forma descendente y se asignan prioridades para facilitar la toma de decisiones. En el caso específico de la UC se tienen en cuenta los factores del entorno que abarcan hasta el 60% de las oportunidades.

Tabla 1. Matriz EFE

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia (0-10)	Importancia Ponderada (0-1)	Efectividad UC	Efectividad ponderada (0-10)
Formación a la medida	9	0,06	9	0,51
Producto exclusivo	9	0,06	9	0,51
Entorno Competitivo	8	0,05	7	0,35
Falta de profesionales capacitados	8	0,05	10	0,50
Entorno favorable al desarrollo humano	8	0,05	7	0,35
Necesidad permanente de aprendizaje	8	0,05	6	0,30
Mercado cautivo	8	0,05	9	0,45
Crecimiento PIB	7	0,04	9	0,39
TICS	7	0,04	5	0,22
Reconocimiento de UC	6	0,04	6	0,23
Mejores prácticas producción	5	0,03	6	0,19
Regulaciones estrictas para producción	5	0,03	7	0,22
Reconocimiento como lugar de aprendizaje	4	0,03	7	0,18

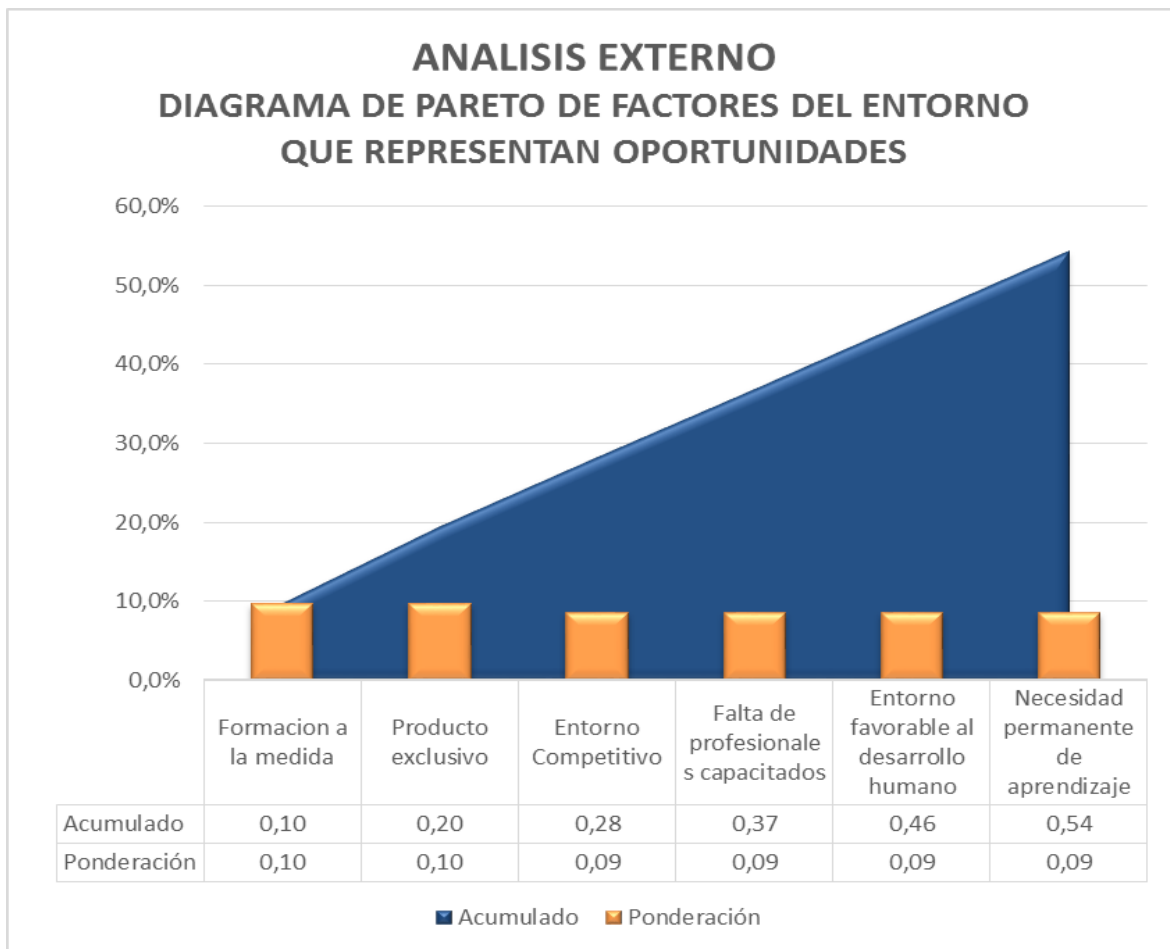
ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE

Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia (0-10)	Importancia Ponderada (0-1)	Efectividad UC	Efectividad ponderada (0-10)
Proveedores costosos	8	0,05	8	0,40
Entorno competitivo	8	0,05	6	0,30
Pocos proveedores idóneos	8	0,05	8	0,40
Pérdida de profesionales formados	6	0,04	6	0,23
Proveedores con Programas a la medida	6	0,04	5	0,19
Bajo volumen de mercado	6	0,04	6	0,23
Pocos proveedores idóneos	6	0,04	8	0,30
Conocimiento de procesos de aprendizaje	5	0,03	4	0,13
Fama de trabajo exagerado	4	0,03	6	0,15
Centros de educación	4	0,03	8	0,20
Mercado pequeño	4	0,03	8	0,20
Imagen de mayor carga laboral	3	0,02	4	0,08
	160	1,00		7,17

Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2014)

Al realizar el diagrama de Pareto para las oportunidades se obtiene la figura 3:

Figura 3. Diagrama de Pareto para las oportunidades



Los factores que mayores oportunidades representan para la UC, son en su orden:

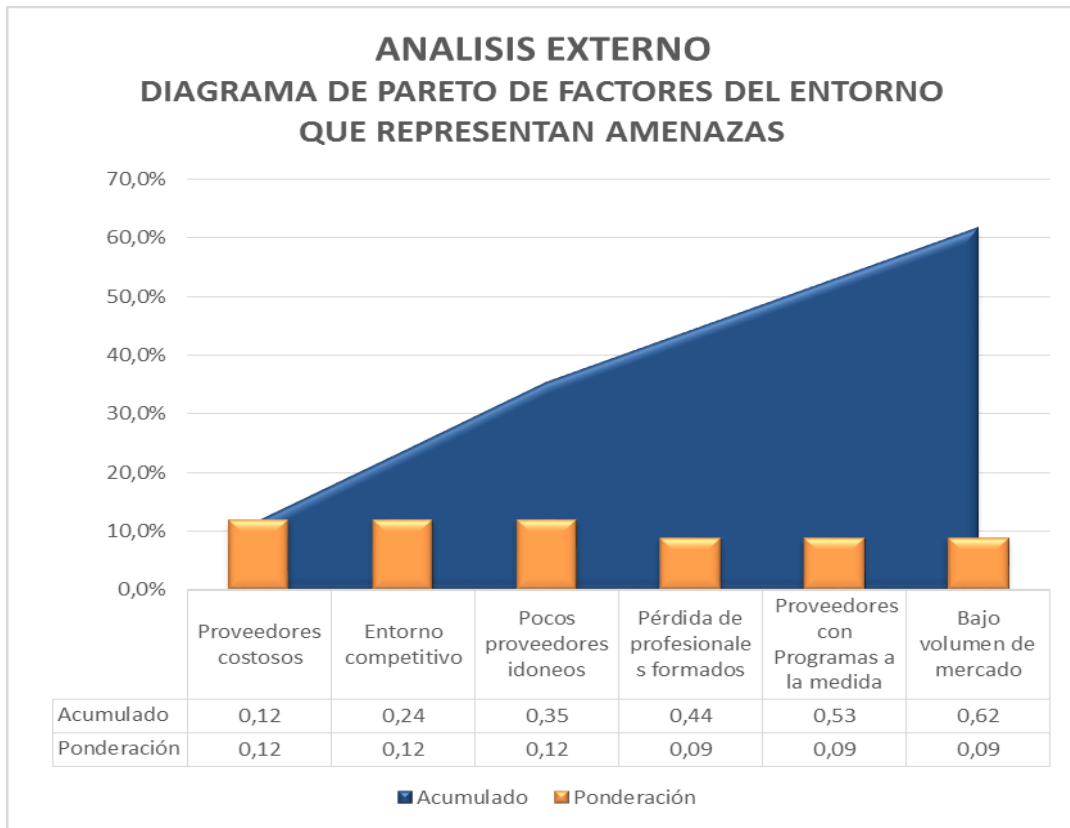
- Formación a la medida (10%). Los programas ofrecidos por la UC son diseñados exclusivamente para Tecnoquímicas, de acuerdo con las necesidades puntuales de formación detectadas en la empresa.
- Producto exclusivo (10%). Los programas, al estar diseñados para cubrir la necesidades de Tecnoquímicas son exclusivos y diseñados para contribuir en la renovación y revitalización de la empresa.

- Entorno competitivo (9%). Las empresas, y en especial los ejecutivos de altos cargos, están conscientes de la necesidad de capacitarse para enfrentar el alto nivel competitivo de los mercados.
- Falta de profesionales capacitados (9%). Para la UC hay una gran oportunidad en este factor pues en las empresas no hay suficiente número de profesionales que tengan desarrolladas todas las competencias requeridas en los cargos de dirección.
- Entorno favorable al desarrollo humano (9%). La conciencia de las empresas que las personas son su principal activo, ha hecho que los procesos de capacitación y desarrollo sean un aspecto clave para la competitividad y crecimiento de estas.
- Necesidad permanente de aprendizaje (9%). Trabajar en un entorno de constante cambio y renovación, lleva a las personas a buscar continuamente fuentes de información y conocimiento que les permita asimilar las nuevas propuestas.

Al aprovechar estas oportunidades, la UC estaría cubriendo un 54% de las oportunidades que se presentan en el entorno.

Por otra parte, los factores que representan hasta el 60% de las amenazas se pueden observar en la figura 4.

Figura 4. Diagrama de Pareto para las amenazas



Los factores que mayores amenazas representan para la UC, son en su orden:

- Proveedores costosos (12%). Los proveedores que ofrecen procesos de capacitación a la medida son costosos, adicionalmente por ser capacitaciones hechas a la medida generalmente cubren un número muy limitado de personas, lo que afecta el poder de negociación y hace que el costo por persona sea alto.
- Entorno competitivo (12%). Las estructuras competitivas del mercado afectan la actuación de la empresa y sus estrategias, tanto en las transacciones con factores productivos contratados como con productos y servicios. A mayor competencia del mercado más difícil es conseguir personas competentes para la empresa y los cargos.

- Pocos proveedores idóneos (12%). El mercado ofrece una amplia gama de proveedores pero son muy pocos los que realmente generan procesos de capacitación y desarrollo, generalmente ofrecen intervenciones puntuales que no conducen al aprendizaje de nuevos esquemas, ni al desarrollo de las personas.
- Pérdida de profesionales formados (9%). Una amenaza que enfrenta la empresa es la pérdida de profesionales formados, ya que al construir una reputación de empresa formadora de excelentes profesionales, el activo más valioso, estos se vuelven muy apetecidos por la competencia.
- Proveedores con programas a la medida (9%). Los proveedores externos tienen desarrollados sus propios programas en los que son expertos y en muchas ocasiones se les dificulta dejarlos y estructurar programas a la medida de las necesidades de la empresa. Ocurre con frecuencia que presentan propuestas hechas a la medida y en la implementación retoman sus esquemas establecidos.

6. Análisis interno

Realizar el análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la UC e identificar cuáles de ellos constituyen fortalezas y cuáles son debilidades, y así poder formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y reducir o superar las debilidades.

Se utiliza como herramienta la matriz de evaluación de los factores internos (EFI) (David, 2014). Con el desarrollo de este instrumento se resumen y evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de la UC.

A cada factor se le asigna un valor de importancia entre 1 y 10, y cada uno de ellos se califica de acuerdo con la fortaleza de la UC al respecto. Se calculan los pesos relativos de la importancia de cada uno de los factores y se multiplican por el grado de fortaleza para obtener el grado ponderado de fortaleza de cada uno de los factores. Al hacer la sumatoria se encuentra el valor para determinar la posición competitiva de la UC, que es de 6,22.

Este valor muestra que la posición estratégica interna general del área está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que le permiten capitalizar las fortalezas internas y trabajar en mejorar las debilidades. Más allá del valor ponderado, se debe tener claro que es importante entender y seguir cada factor clave para aprovechar eficientemente las fortalezas existentes y minimizar los efectos negativos de las debilidades.

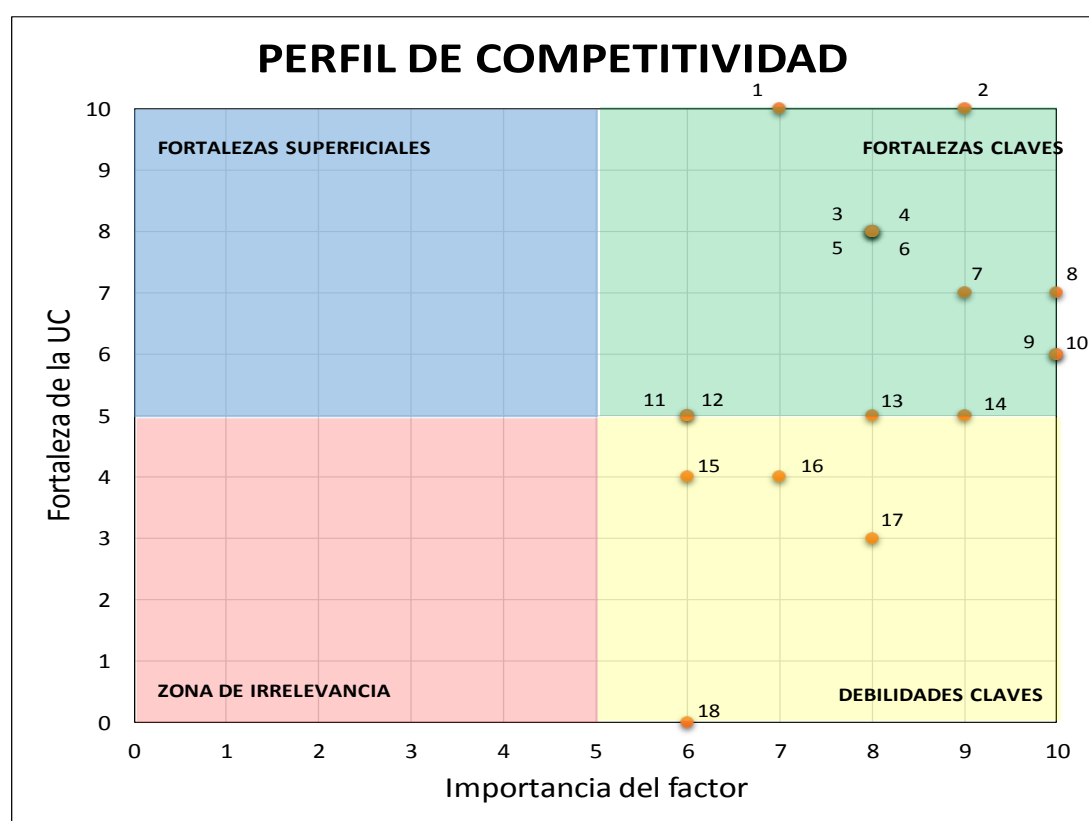
Tabla 2. Matriz EFI

RECURSOS / CAPACIDADES / COMPETENCIAS CLAVE	IMPORTANCIA O RELEVANCIA DEL FACTOR (1-10)	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR (1- 10)	PONDERACION IMPORTANCIA	PONDERACION FORTALEZA
Selección continua	7	10	0,05	0,49
Apoyo dirección	9	10	0,06	0,63
Contacto directo	8	8	0,06	0,45
Equipos	8	8	0,06	0,45
Infraestructura	8	8	0,06	0,45
Evaluaciones a la medida	8	8	0,06	0,45
Capacitaciones	9	7	0,06	0,44
Talentos clave	10	7	0,07	0,49
Impacto en competencias	10	6	0,07	0,42
Formación profesional y personal	10	6	0,07	0,42
Estrategias motivacionales	6	5	0,04	0,21
Desarrollos especializados	6	5	0,04	0,21
Proveedores	8	5	0,06	0,28
Tics	9	5	0,06	0,31
Desarrollo de sistemas información	6	4	0,04	0,17
Coaching	7	4	0,05	0,20
Seguimiento	8	3	0,06	0,17
E-learning	6	0	0,04	0,00
	143		1,00	6,22

Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2014)

Trabajando con los mismos datos se puede graficar el perfil de competitividad de la UC, que se determina cruzando los valores determinados para los diferentes factores en cuanto a importancia del factor y nivel de fortaleza de la UC con respecto a ese factor. Se puede observar en forma gráfica el conjunto de fortalezas y debilidades de la UC, tal como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Perfil de competitividad de la UC



- | | |
|------------------------------|--|
| 1 - SELECCIÓN CONTINUA | 10 - FORMACION PROFESIONAL Y PERSONAL |
| 2 - APOYO DIRECCION | 11 - ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES |
| 3 - CONTACTO DIRECTO | 12 - DESARROLLOS ESPECIALIZADOS |
| 4 - EQUIPOS | 13 - PROVEEDORES |
| 5 - INFRAESTRUCTURA | 14 - TICS |
| 6 - EVALUACIONES A LA MEDIDA | 15 - DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACION |
| 7 - CAPACITACIONES | 16 - COACHING |
| 8 - TALENTOS CLAVE | 17 - SEGUIMIENTO |
| 9 - IMPACTO EN COMPETENCIAS | 18 - E-LEARNING |

Los aspectos que presentan fortalezas más relevantes en el perfil de competitividad de la UC son en su orden:

- Selección continua (1)
- Apoyo de la dirección (2)
- Contacto directo (3)
- Equipos (4)
- Infraestructura (5)
- Evaluaciones a la medida (6)

Sobre estas fortalezas se debe apalancar la UC para definir sus propuestas estratégicas y desarrollar su ventaja competitiva.

Los aspectos que presentan debilidades más relevantes en el perfil de competitividad de la UC son en su orden:

- E-Learning (18)
- Seguimiento (17)
- Procesos de coaching (16)
- Desarrollo de sistemas de información (15)

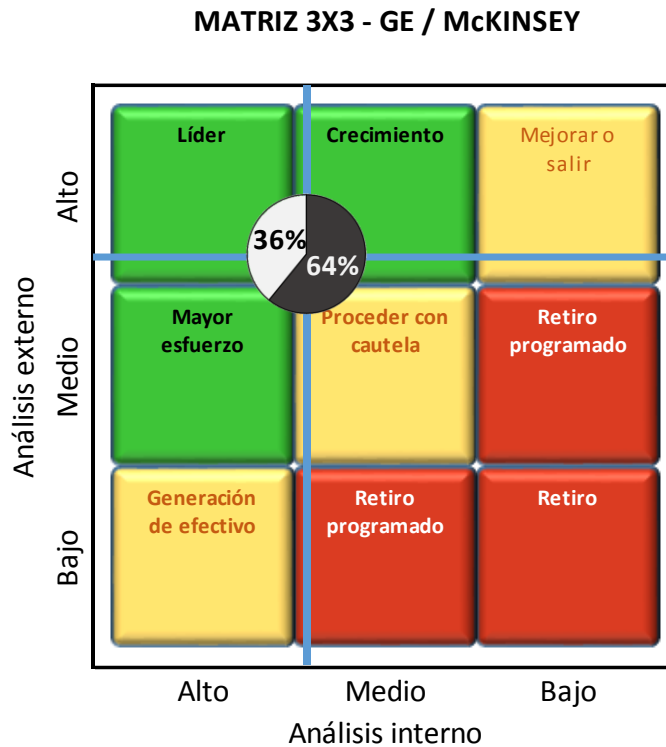
Sobre estos factores es necesario realizar intervenciones para mejorar el perfil de competitividad de la UC.

Como paso siguiente para evaluar a la UC, se utiliza la matriz de McKinsey (McKinsey & Company, 2012), también conocida como la matriz General Electric.

El objetivo es ubicar a la UC mediante el cruce de los resultados obtenidos en el análisis externo y el análisis interno, en los que se determinaron la posición competitiva (debilidades y fortalezas) y el nivel de atractivo de la industria (oportunidades y amenazas) para determinar las acciones a seguir.

La figura 6 presenta la matriz con los resultados obtenidos:

Figura 6. Matriz de GE – McKinsey de la UC.



Analisis interno Posición competitiva	6,27
Analisis externo Atractivo del entorno	7,17

Fuente: McKinsey Quarterly (McKinsey & Company, 2012)

En la ilustración 6 se puede observar que el cruce de los valores obtenidos para la posición competitiva y el atractivo del entorno, se realiza en el área de crecimiento, lo que significa que las estrategias que se desarrollen deben apuntar a seguir creciendo y fortaleciendo las capacidades, recursos y competencias que la hacen diferente a los programas de capacitación comúnmente ofrecidos. Dentro del cuadro se puede observar también la participación porcentual de la población

estratégica que se encuentra cubierta en la actualidad por la UC (64%) La población que falta se definirá en la medida en que las áreas presenten sus respectivos planes estratégicos, que permiten definir los cargos estratégicos que harán parte de la arquitectura estratégica de la compañía.

De acuerdo con la teoría, una vez determinada la posición de la UC en la matriz, se derivarán un conjunto de estrategias en función de dicha posición y de las perspectivas que se tengan de la misma en un futuro.

El resultado muestra que la UC puede realizar las siguientes acciones para desarrollar sus potencialidades:

- Crecer al máximo posible y sostener las fortalezas.
- Desarrollar selectivamente las fortalezas y reforzar las áreas vulnerables
- Invertir en los segmentos más atractivos

7. Matriz DOFA ampliada

Con la información obtenida al hacer el análisis interno y el análisis externo se construye la Matriz DOFA ampliada, que permite analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y relacionarlas con los factores internos y externos que afectan la UC. El ambiente externo se analiza con base en las amenazas y oportunidades mientras que el ambiente interno se analiza basado en debilidades y fortalezas.

Al hacer un cruce de los factores externos contra los internos se desarrollan estrategias distintivas para:

- Maximizar las fortalezas y oportunidades. (FO)
- Maximizar fortalezas y minimiza amenazas. (FA)
- Minimizar debilidades y tomar ventaja de las oportunidades. (DO)
- Minimiza debilidades y amenazas.(DA)

La matriz DOFA ampliada se observa en la figura 7.

Figura 7. Matriz DOFA ampliada.

DOFA AMPLIADA	OPORTUNIDADES VALIOSAS	AMENAZAS GRAVES
		FORMACIÓN A LA MEDIDA PRODUCTO EXCLUSIVO NECESIDAD PERMANENTE DE APRENDIZAJE FALTA DE PROFESIONALES CAPACITADOS
FORTALEZAS CLAVE	FO	FA
SELECCIÓN CONTINUA APOYO DE LA DIRECCIÓN CONTACTO DIRECTO EVALUACIÓN A LA MEDIDA	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #d9ead3; padding: 5px; width: fit-content;"> FORMACIÓN CONTINUA PARA CUBRIMIENTO DE VACANTES </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #fff2cc; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> ESTRUCTURAR PROCESOS DE EVALUACION PARA DEFINIR PLANES DE FORMACION </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #d9ead3; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> DESARROLLAR EN LOS EJECUTIVOS CLAVE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DAR VALOR A LA EMPRESA </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #f4cccc; padding: 5px; width: fit-content;"> PROCESOS DE SELECCIÓN PARA ENFRENTAR EL ENTORNO </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #fff2cc; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #cfe2f3; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> ESTRUCTURAR UNA BASE DE DATOS CON LA INFORMACIÓN DE LA POBLACIÓN ESTRATÉGICA </div>
DEBILIDADES CLAVE	DO	DA
E-LEARNING SEGUIMIENTO PROCESOS DE COACHING DESARROLLO DE TICS	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #fff2cc; padding: 5px; width: fit-content;"> USO DE TIC'S PARA PROCESOS DE FORMACIÓN </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #d9ead3; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> DISEÑAR PROCESO/INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO PARA EVALUACION DE IMPACTO - ACCOUNTABILITY </div>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #f4cccc; padding: 5px; width: fit-content;"> ESTRUCTURAR PROCESOS DE COACHING QUE PERMITAN CERRAR BRECHAS IDENTIFICADAS EN EVALUACION 360° </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; background-color: #fff2cc; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> MEJORAR PROCESOS DE SEGUIMIENTO PARA EVITAR PROGRAMAS ESTANDARIZADOS </div>

Con la información recopilada en la matriz DOFA ampliada se hace la definición de objetivos y se plantea el mapa estratégico de la UC.

El mapa estratégico, de acuerdo con Kaplan y Norton (Kaplan, Robert S. - Norton, David P., 2000), permite alinear a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en el plan estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que se debe hacer para alcanzarlos. Igualmente, orienta el desarrollo de las estrategias de una forma clara, precisa y medible para el logro de los objetivos.

Se muestra como una representación visual de la estrategia, que describe el proceso de creación de valor mediante el establecimiento de relaciones entre los objetivos de las cuatro perspectivas que generalmente se tienen en cuenta para la elaboración del *balanced scorecard*.

Estas perspectivas, según Kaplan y Norton (Kaplan, Robert S. - Norton, David P., 2008), son:

- La perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores conocidos, como el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, entre otros.
- La perspectiva del cliente: Comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, la retención y el crecimiento. Su propuesta de valor será el eje de la estrategia que describirá como se diferencia la UC a los ojos del cliente.

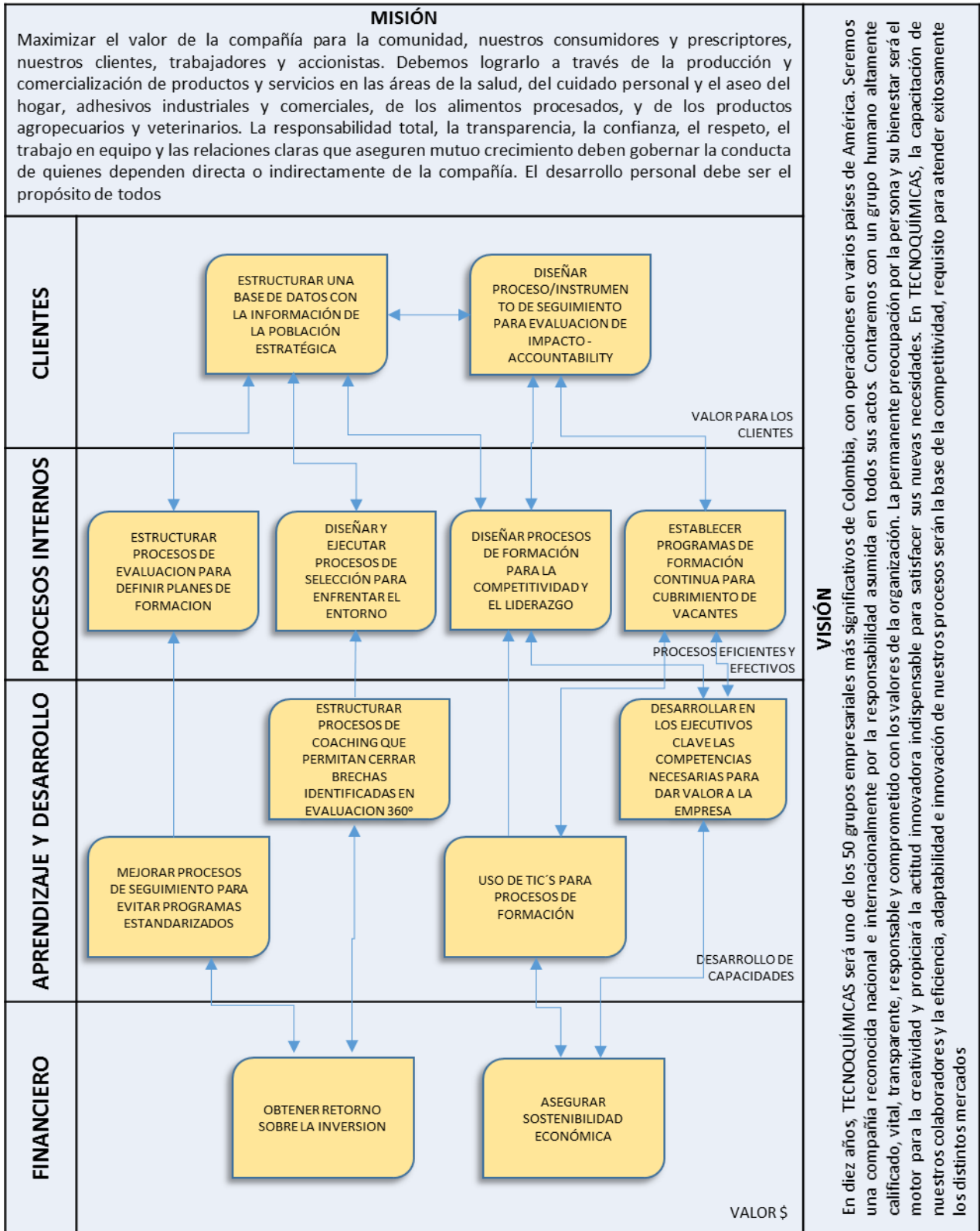
- La perspectiva de los procesos: Identifica claramente los procesos clave de modo que los directivos y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.
- La perspectiva de aprendizaje y desarrollo: Identifica los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

La perspectiva financiera y la del cliente describen los resultados a los que la compañía quiere llegar.

La perspectiva de procesos junto con la de aprendizaje y crecimiento describen como implementará la organización su estrategia.

El mapa estratégico para la UC se muestra en la figura 8.

Figura 8. Mapa estratégico.



8. Formulación estratégica

La estrategia genérica para el caso de la UC es la diferenciación enfocada en un sector ya que en primer término se van identificando las necesidades puntuales de capacitación y actualización de los ejecutivos clave de Tecnoquímicas, luego se busca satisfacer esas necesidades específicas mediante el desarrollo de programas diseñados a la medida, y finalmente se implementan los programas para cumplir con las expectativas.

El objetivo es elaborar productos y prestar servicios considerados como únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son poco sensibles al precio, en este caso los ejecutivos de la población estratégica de Tecnoquímicas. La finalidad es crear un producto o servicio de educación especializado, único para los trabajadores de la empresa.

Figura 9. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: (López, 2015)

9. Balanced Scorecard

Tomando como base los objetivos estratégicos definidos para la UC, y siguiendo la metodología propuesta por Kaplan y Norton (Kaplan, Robert S. - Norton, David P., 2008), se hace una propuesta de desarrollo de *Balanced Scorecard* (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas de mediano y largo plazo con las operaciones diarias de la organización.

Para cada una de las perspectivas, se establecen una serie de objetivos y para lograr medir el cumplimiento de estos, se desarrollan una serie de indicadores, de los cuales se establece la unidad de medida, el valor de referencia y la meta propuesta.

La casilla de resultados muestra los valores obtenidos durante el periodo de evaluación y está condicionada con código de colores para tener una representación visual más clara de los resultados.

En la tabla 3 se presenta una propuesta inicial para la construcción del *balanced scorecard* de la UC.

Tabla 3. Balanced scorecard.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	VALOR REFERENCIA	META 2015	RESULTADO	
CLIENTES	Disponer de una base de datos con la información de la población estratégica	Ejecutivos en base de datos / Ejecutivos población estratégica	%	66%	80%	50%	
		Ejecutivos con información completa / Ejecutivos población estratégica	%	58%	70%	75%	
		Diseñar proceso/instrumento de seguimiento para evaluación de impacto - Accountability	Pruebas revisadas e implementadas/ Pruebas totales revisadas	%	50%	60%	80%
	Pruebas nuevas incluidas/ Pruebas nuevas requeridas		%	75%	100%	70%	
	PROCESOS INTERNOS		Estructurar procesos de evaluación para definir planes de formación	Ejecutivos evaluados / Ejecutivos población estratégica	%	90%	100%
		Procesos de selección para enfrentar el entorno		Renuncias de PE intervenida / Personas de PE intervenida	%	5%	8%
Diseñar procesos de formación para la competitividad y el liderazgo		Cursos diseñados/ Cursos requeridos	%	50%	60%	62%	

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	UNIDAD	VALOR REFERENCIA	META 2015	RESULTADO
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Formación continua para cubrimiento de vacantes	Profesionales en Formación asignados a vacantes/ No. de vacantes	%	72%	85%	80%
	Implementar procesos de seguimiento a proveedores externos para garantizar programas hechos a la medida	Cursos diseñados a la medida/ Cursos implementados	%	80%	100%	75%
	Estructurar procesos de coaching que permitan cerrar brechas identificadas en evaluación 360°	Planes de desarrollo cerrados/ Planes de desarrollo totales	%	10%	100%	70%
		Porcentaje de mejoramiento en resultados siguiente 360°	%	15%	30%	32%
	Desarrollo de programas de enseñanza según las necesidades de la PE	Cursos diseñados / Cursos definidos	%	100%	100%	90%
	Emplear TICs para procesos de formación y aprendizaje organizacional	Procesos con uso de Tics / No. de procesos	%	0%	100%	70%
FINANCIERA	Obtener retorno sobre la inversión realizada	Valor ejecución anual/ Promedio evaluación 360	\$	No hay comparativo aun, se debe hacer a partir del presente año		
	Asegurar sostenibilidad económica	Ejecución del presupuesto	%	100%	100%	100%

10. Conclusiones

Una UC sólo es válida si se alinea con la estrategia (corporativa y competitiva).

La UC es un sistema de formación continua, para la población estratégica. Su proceso alimenta una proporción grande de las Competencias Fundamentales (pericias, procesos, tecnologías/técnicas), “tocando” una proporción mínima de una población corporativa.

La Población Estratégica constituye un pequeño porcentaje de la población de la corporación, pero su potencial per cápita para generar ventaja competitiva es muy superior al del resto de la población profesional.

Todos los miembros de la población estratégica tienen que ser sujetos a evaluaciones hechas a la medida, porque debe ser posible hacer comparaciones objetivas entre las personas, para maximizar la asignación de talento a los negocios.

La UC desarrolla programas enfocados en preparar a la PE en habilidades conducentes a enfrentar los cambios y desafíos estratégicos que demanda la organización, y para ocupar cargos superiores.

La UC sin duda es una fuerte inversión en recursos económicos y en el capital intelectual que fundamente los programas de entrenamiento y desarrollo. Esto favorece a que la organización fortalezca las capacidades y habilidades de su PE de saber valorar su potencial individual y grupal, lo que lleva a aportar logros significativos a la competitividad de la compañía.

11. Recomendaciones

Para lograr el objetivo de desarrollar programas de enseñanza según las necesidades de la PE, es necesario tener al menos dos niveles de programas en el sistema de formación cognitiva (básico/superior), dado que los miembros de los negocios son muy diversos en términos de edad y experiencia.

Una vez se tengan desarrollados los programas básicos y se implementen, se irán migrando a programas virtuales de autoestudio.

Aunque el proceso cognitivo debe enfocarse en las diversas especialidades, también es necesario incluir materias complementarias, tendientes a elevar las capacidades tanto cognitivas como conductuales de los individuos (pensamiento crítico, liderazgo, etc.). Para el logro de esto se tiene como objetivo diseñar procesos de formación para la competitividad y el liderazgo.

El individuo primordial de los negocios es el Gerente de Unidad de Negocio, pues afecta directamente el desempeño de todos los miembros del negocio, por lo tanto La UC debe propender por elevar los conocimientos y conductas de este individuo, a su punto máximo. Con este grupo se debe trabajar en el desarrollo de la Inteligencia Emocional, ya que cuando los líderes manejan adecuadamente las emociones, extraen lo mejor de cada persona. Esto se logra mediante la implementación de procesos de coaching

Fortalecer el Programa de Profesionales en Formación ya que este grupo de jóvenes está siendo una fuente de cubrimiento de vacantes de la PE muy adecuada.

Se debe continuar desarrollando un sistema integral de información de la PE, que permita visualizar completamente a cada individuo y a conjuntos de individuos.

La UC debe impulsar a sus participantes a transferir y generar nuevos conocimientos dentro de un contexto real y práctico.

El *action learning* es una herramienta pedagógica potente para producir aprendizaje, por tanto la UC tiene el reto de profundizar mucho más en las respectivas técnicas.

Bibliografía

- Chapman, A. (1995-2014). *Businessballs*. Obtenido de <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate.htm>
- David, F. R. (2014). *Conceptos de administración estratégica*. México: Always learning.
- Harvard Business School Press. (2004). *Coaching and Mentoring: How to Develop Top Talent and Achieve Stronger Performance (Harvard Business Essentials)*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (2000). *The Strategy-focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- López, A. (14 de Mayo de 2015). *Managers Magazine*. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>
- McKinsey & Company. (2012). *McKinsey Quarterly*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_ge_and_mckinsey_nine-box_matrix
- Meister, J. C. (1998). *Universidades empresariales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Osterwalder, A. -P. (2010). *Business Canvas Model*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva: Tecnicas Para El Analisis De La Empresa Y Sus Competidores*. Pirámide.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Revista Periódico El País. (2014). Las 500 empresas mas exitosas del Valle. *Edición especial 500 empresas más exitosas del Valle*.
- Rodríguez, F. B. (s.f.). *Taller de Ingenieria de Métodos*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/pareto.htm>
- Tecnoquímicas. (2014). *Home page - Tecnoquímicas*. Recuperado el 28 de 1 de 2015, de <http://www.tecnoquimicas.com/quienes-somos-home/quienes-somos-nuestra-razon-de-ser>