

**Universidad del Rosario**



Propuesta estratégica para resolver la problemática empresarial de la Corporación para el desarrollo en el Valle del Cauca.

Modalidad: Problemática empresarial

Adrián Fernando Zamora Duque

Bogotá D.C

2020

**Universidad del Rosario**



Propuesta estratégica para resolver la problemática empresarial de la Corporación para el desarrollo en el Valle del Cauca.

Modalidad: Problemática empresarial

Adrián Fernando Zamora Duque

Tutor: Javier Vivas

Maestría en Administración (MBA) Part Time

Escuela de Administración

26 de agosto de 2020

Bogotá D.C

Colombia

2020

Preliminares.....	ii
Declaración de originalidad y autonomía .....	iii
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	iv
Lista de figuras .....	v
Lista de tablas .....	vi
Resumen ejecutivo .....	viii
<i>Abstract</i> .....	1
1.    Introducción .....	2
2.    Descripción de la situación organizacional de la Corporación para el desarrollo .....	4
3.    Descripción de la problemática empresarial identificada en la Corporación para el desarrollo ..	6
3.1.    Matriz de análisis de clientes.....	6
3.2.    Análisis interno de la Corporación para el desarrollo.....	9
3.3.    Análisis de la competencia .....	14
3.4.    Matriz de análisis del entorno .....	16
3.5.    Análisis financiero de la entidad.....	18
3.6.    Diagnostico situacional.....	27
3.7.    Planteamiento de la problemática empresarial .....	30
4.    Descripción de la estrategia para la solución a la problemática empresarial de la Corporación	32
5.    Plan estratégico y recomendaciones.....	33
5.1.    Ajuste a la visión .....	33
5.2.    Ajuste a la misión.....	33
5.3.    Definición de los valores corporativos .....	33
5.4.    Propuesta de estrategia para la entidad .....	34
5.5.    Líneas estratégicas .....	39
5.5.1.    Línea estratégica 1. Asesorías a gobiernos locales y departamentales .....	39
5.5.2.    Línea estratégica 2. Estructuración de proyectos: .....	40
5.5.3.    Línea estratégica 3. Implementación de proyectos: .....	41
5.5.4.    Línea estratégica 4. Gestión del conocimiento e innovación: .....	41
5.6.    Mapa estratégico – Balanced Score Card .....	42
6.    Conclusiones .....	47
7.    Referencias bibliográficas .....	49

## **Preliminares**

### **Declaración de originalidad y autonomía**

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente tesis de maestría por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

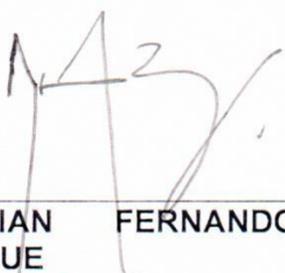


ADRIAN FERNANDO ZAMORA  
DUQUE  
C.C. No.1.062.278.910 de Santander de  
Quilichao

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de agosto de 2020

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente del autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



ADRIAN FERNANDO ZAMORA  
DUQUE

C.C. No.1.062.278.910 de Santander de  
Quilichao

Firmado en Bogotá, D.C. el 26 de agosto de 2020

### Lista de figuras

- Figura 1. Vuorinen et al (2018). Fases del proceso estratégico. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005> ..... 6
- Figura 2. DANE (2019c) Índice series de empalme IPC. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica> ..... 19
- Figura 3. Hambrick & Fredrickson (2001) Los cinco elementos principales de la estrategia. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=5897655&site=eds-live> ..... 35

## Lista de tablas

Tabla 1. Matriz análisis de clientes .....	8
Tabla 2. Análisis de la corporación .....	11
Tabla 3. Análisis de competitividad .....	15
Tabla 4. Matriz análisis del entorno .....	17
Tabla 5. Diagnostico situacional <i>DOFA</i> .....	28
Tabla 6. Agenda de Competencias .....	37
Tabla 7. Categorías de análisis para definir la estrategia .....	38
Tabla 8. Matriz estratégica .....	43

## **Anexos**

Anexo 1. Guía de entrevistas a profundidad realizadas a clientes de la entidad. ....; **Error! Marcador no definido.**

Anexo 2. Guía de grupos focales a colaboradores de la entidad. . ; **Error! Marcador no definido.**

## Resumen ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo es diagnosticar y proponer soluciones a la problemática empresarial identificada en la Corporación para el Desarrollo. Entidad sin ánimo de lucro de carácter mixto que, desde hace 27 años, se dedica a la estructuración e implementación de proyectos para el desarrollo en el departamento del Valle del Cauca y que, a pesar de su amplia experiencia y años en el sector social, no cuenta con una propuesta de valor que le brinde un atributo único dentro del mercado y además carece de un plan estratégico que ofrezca una hoja de ruta que le permita tomar decisiones informadas y el logro de los objetivos de la organización. Para entender la problemática empresarial, se usó como referencia un estudio finlandés que contiene un conjunto de herramientas estratégicas, desarrolladas en los últimos 25 años; del cual se adoptó buena parte el modelo cíclico que propone por medio de tres etapas: la arquitectura, la acción y la adaptación, para la puesta en marcha de los ejercicios de planificación estratégica (Vuorinen, Hakala, Kohtamäki, & Uusitalo, 2018) Con este marco se procedió a diseñar el plan para el análisis estratégico, la formulación, el abordaje operativo y el monitoreo del desempeño y logros de la Corporación para el Desarrollo. Para ello, se realizan cuatro grupos focales con colaboradores de la organización y cinco entrevistas en profundidad con clientes clave de la entidad, bajo el marco conceptual de Beneficio experimentado por el consumidor CBE (Priem, 2007) y el de estrategia competitiva dinámica (Shay & Rothaermel, 1999). Esta información fue complementada con el análisis financiero de la entidad en el periodo 2015-2019 y con datos de fuentes secundarias, obtenidas a partir de los proyectos ejecutados por la Corporación. Posteriormente y con base en esta información, se aplicó la metodología *DOFA* (GÜREL & TAT, 2017) para identificar las principales fortalezas a mantener y las debilidades por mejorar de la entidad, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno y la competencia. Con la información lograda en esta etapa se procedió a la formulación del plan estratégico. Usando como marco orientador la metodología “Marco estratégico de diamantes para el diseño de estrategias” (Hambrick & Fredrickson, 2001) culminando así la fase de arquitectura y pasando a la fase de acción / adaptación (Vuorinen et al., 2018) para lo cual se llevó a cabo el diseño del *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 2007) de

la organización. Obteniéndose como producto el mencionado plan estratégico contenido en el presente documento.

Palabras clave: *Análisis estratégico, formulación estratégica, marketing, administración de negocios, gestión del conocimiento. Clasificación JEL: M1, M3.*

### *Abstract*

The main objective of this work is to diagnose and propose solutions to the business problems identified in the Development Corporation. Non-profit organization of mixed character that, for 27 years, has been dedicated to structuring and implementing development projects in the Valle del Cauca department and that, despite its extensive experience and years in the social sector, it does not have a value proposition that provides it with a unique attribute within the market and it also lacks a strategic plan that offers a roadmap that allows it to make informed decisions and achieve the objectives of the organization. To understand the business problem, a Finnish study containing a set of strategic tools, developed in the last 25 years, was used as a reference; of which a large part of the cyclical model that it proposes was adopted through three stages: architecture, action and adaptation, for the implementation of strategic planning (Vuorinen et al., 2018) With This framework proceeded to design the plan for the strategic analysis, formulation, operational approach, and monitoring of the performance and achievements of the Development Corporation. For this, four focus groups are carried out with collaborators of the organization and five in-depth interviews with key clients of the entity, under the conceptual framework of Benefit experienced by the CBE consumer (Priem, 2007) and that of dynamic competitive strategy (Shay & Rothaermel, 1999). This information was complemented with the financial analysis of the entity in the period 2015-2019 and with data from secondary sources, obtained from the projects executed by the Corporation. Subsequently, and based on this information, the SWOT methodology (GÜREL & TAT, 2017) was applied to identify the main strengths to maintain and the weaknesses for improvement of the entity, as well as the opportunities and threats found in the environment and the competition. With the information obtained at this stage, the strategic plan was formulated. Using as a guiding framework the methodology “Strategic diamond framework for the design of strategies” (Hambrick & Fredrickson, 2001) thus culminating the architecture phase and moving to the action / adaptation phase (Vuorinen et al., 2018) for which The organization's Balanced Score Card (Kaplan & Norton, 2008) was carried out. Obtaining as a product the mentioned strategic plan contained in this document.

Keywords: Strategic analysis, strategic formulation, marketing, business administration, knowledge management. JEL classification: M1, M3.

## 1. Introducción

El contexto organizacional está caracterizado por la incertidumbre, el cambio constante y la complejidad, lo que confiere un protagonismo especial al conocimiento, a la innovación y especialmente a la visión estratégica como elemento esencial para el desarrollo de las empresas al constituirse en su mayor activo y mayor fuente de riqueza.

Según (Millar, Groth, & Mahon, 2018) esta situación obliga a las organizaciones a enfrentar situaciones difíciles que les exige tener capacidades para anticipar problemas, entender la interrelación de diferentes variables, conocer el contexto, identificar las consecuencias de sus acciones, prepararse para desafíos e interpretar y aprovechar oportunidades. Para esto, la gestión del conocimiento y la planeación estratégica es fundamental.

Así pues, se requiere de la puesta en marcha de procesos de planeación estratégica, acompañados de investigaciones profundas del entorno, análisis internos y de la competencia, que permitan identificar oportunidades y necesidades, para moldear la visión estratégica de la empresa orientada al mercado y marcar un diferencial con la competencia.

En este documento se analiza una organización sin ánimo de lucro, Corporación para el desarrollo, que lleva 27 años trabajando en el Valle del Cauca. La cual, durante los últimos dos años, ha presentado una transformación interna importante acompañada de un crecimiento en clientes, colaboradores y ampliación de servicios. No obstante, este crecimiento acelerado no ha estado guiado por un plan estratégico claramente sustentado, que le dé sentido de destino.

Expresión de ello, es que muchas de las decisiones de la organización han sido tomadas con un énfasis en su estabilidad financiera. Propósito que se cumplió para el año 2019, sin embargo, este énfasis ha generado otro tipo de dificultades de índole organizacional tales como carencia de procesos, procedimientos, saturación de funciones en algunos colaboradores, inconvenientes en el análisis de la información y en la producción y gestión del conocimiento que, como consecuencia, conduce a una pobre capacidad para innovar y diferenciarse de la competencia.

La Corporación es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter mixto, sometida a las normas previstas para las corporaciones o fundaciones. El objeto social de la corporación es la promoción y el agenciamiento del desarrollo en el departamento del Valle del Cauca, la región Pacífico y Colombia. Tiene una “estructura organizacional basada en proyectos PBO” (Peltokorpi & Tsuyuki, 2006), la cual le confiere el atributo de flexibilidad organizacional que la hace ideal para mercados de cambio rápido, para la creación de conocimiento centrado en el consumidor y para la gestión de la experiencia del cliente. Atributos que caracterizan el mercado en donde se desempeña.

Con el propósito de realizar el análisis estratégico de la Corporación para el desarrollo, se hizo necesario realizar una investigación cualitativa, complementada con procedimientos cuantitativos, para lo que se realizaron cinco entrevistas semi-estructuradas a clientes de la Corporación. Las cuales buscaban conocer las percepciones de los clientes representativos, los elementos que inciden en la toma de decisión y de contratación, conocer la competencia directa, identificar necesidades y posibles diferenciales, todo esto a través de preguntas libres de cualquier valoración de juicio.

Por otro lado, se realizaron cuatro grupos focales a colaboradores de la Corporación y se contó con fuentes secundarias y conceptos teóricos, todo con el fin de conocer a profundidad la organización, entender la complejidad del entorno y demostrar la necesidad de consolidar plan estratégico que trace sus objetivos. Sumada a la información financiera disponible, se llevaron a cabo matrices de análisis que condujeron a la formulación del plan estratégico, usando como marco orientador la metodología “Marco estratégico de diamantes para el diseño de estrategias” (Hambrick & Fredrickson, 2001) y su respectivo “Balanced Score Card” (Kaplan & Norton, 2007) como factor de gestión.

## 2. Descripción de la situación organizacional de la Corporación para el desarrollo

Para abordar la problemática empresarial de la Corporación para el desarrollo, es importante entender el entorno en el cual se desenvuelve la organización, así como las condiciones propias de una organización del tercer sector adscrita al gobierno departamental, las características de la competencia y las limitaciones que ha tenido que enfrentar la organización durante los últimos años.

La Corporación fue creada bajo la vigencia del Decreto Nacional N° 130 de 1976 por el cual el gobierno nacional dictó normas sobre sociedades de economía mixta señalando en el artículo 6:

“De las corporaciones y fundaciones de participación mixta. Sin perjuicio de las normas especiales que tengan establecido para algunas de ellas, las personas jurídicas que se crean para fines de interés público o social, sin ánimo de lucro, con recursos o participación de entidades públicas y de particulares, se someterán a las normas previstas para las Corporaciones o Fundaciones, según el caso, en el Código Civil y demás disposiciones pertinentes” (Presidencia de la República, 1976, p. 6).

La Corporación es considerada una entidad estatal, según la Ley 80 de 1993 (Congreso de la República, 1993). Por lo tanto, durante mucho tiempo la organización está adscrita principalmente a la Gobernación del Valle del Cauca, lo que significó por muchos años, que la dirección de la Corporación estuviese a cargo del jefe de despacho de la secretaria de desarrollo social o de la secretaria de cultura, quien asumía las funciones de director de la Corporación y las propias de su cargo. Esto conllevó a un crecimiento lento, con una visión estratégica de índole político y de corto plazo, con una estructura organizacional mínima y de baja capacidad, ausencia de labor comercial y debilidad en la estructura de gobierno corporativo.

Ante esta situación, el Consejo Directivo cuestionó la labor comercial de la dirección general ya que la entidad solamente estaba “viviendo” de los rendimientos financieros del título de valor y no había resultados corporativos que justificaran el gasto anual. Esto generó que inicialmente se pensara en liquidar la entidad, que los recursos del título de valor se quedarán en un patrimonio

autónomo y que por medio de una fiducia se trasladarán los rendimientos financieros a las organizaciones del sector cultural y social.

No obstante, los actores del gobierno acordaron rescatar la entidad, evitar su liquidación, y mantener el control de la inversión del título de valor para no afectar los informes de inversión del departamento, así como evitar un impacto en la capacidad de maniobra del gobierno entrante. Lo que los llevó a elaborar un plan para la defensa jurídica del caso, el nombramiento de un director en propiedad, así como la recuperación de la periodicidad de sesiones de los órganos de gobierno y la contratación de una firma externa para llevar a cabo la revisoría fiscal.

Con los resultados del plan, se inició un proceso de reestructuración que estuvo bajo el liderazgo del actual director de la corporación, quien estableció procesos y procedimientos, amplió el equipo de trabajo, así como las capacidades técnicas del personal. De la misma forma, fortaleció la labor comercial orientada a la consecución de nuevos clientes a través de la estructuración y ejecución de proyectos para incrementar los ingresos de la entidad. Esto logró que pasara de tener en ejecución 2 proyectos en el 2017 a 28 proyectos en el 2019, además de obtener una sede propia, por fuera de la Gobernación del Valle del Cauca.

En efecto, las decisiones estratégicas de los últimos dos años estaban encaminadas a resolver la situación financiera de la entidad, para así lograr rápidamente la sostenibilidad de la operación, mejorar la relación con los clientes y colaboradores y lograr fortalecer las líneas de trabajo de diseño e implementación de proyectos.

Es así como el cambio en la organización se ha dado por las decisiones de la administración / dirección y el aprovechamiento de la experiencia que tiene la entidad en la estructuración y ejecución de proyectos. También el capital político acumulado por los directivos ha impactado positivamente. Sin embargo, la Corporación tiene desafíos como organización que le permitan fortalecer las líneas clave de trabajo, el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, la sostenibilidad y su diferenciación de la competencia.

### 3. Descripción de la problemática empresarial identificada en la Corporación para el desarrollo

Para abordar la descripción de la problemática empresarial, se consideró la aproximación metodológica en la que Vuorinen et al. (2018) proponen un modelo de tres etapas para la planificación estratégica, clasificando las fases del proceso en relación con la arquitectura, la acción y la adaptación. La fase de arquitectura abarca a) análisis estratégico y b) formulación de estrategias. La fase de acción abarca c) traducir la estrategia en operaciones y d) organizar actividades y la adaptación implica el monitoreo y el aprendizaje, que es el desencadenante de las correcciones a la arquitectura y la acción en la organización.

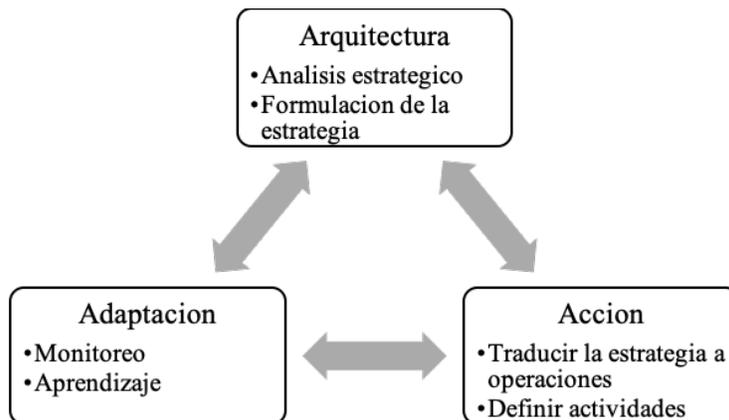


Figura 1. Vuorinen et al (2018). Fases del proceso estratégico. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>

Teniendo como contexto lo propuesto por Vuorinen et al. (2018) se diseñó un plan para el análisis estratégico de la corporación el cual consideró las etapas de arquitectura, acción y adaptación.

#### 3.1. Matriz de análisis de clientes

En la fase de arquitectura, especialmente para el momento de análisis estratégico se tuvo en consideración el enfoque del “beneficio experimentado por el consumidor CBE” (Priem, 2007) por dos razones principales.

En primer lugar, siguiendo a Priem (2007), cuando los clientes experimentan beneficios a partir del servicio o bien ofertado se crea valor para la empresa, ya que inducen disposición a pagar por parte del consumidor, lo cual es una condición previa para la captura de valor. La segunda razón, es que el enfoque CBE, enfatiza en construir relaciones entre las estrategias de la organización y los mecanismos que impulsan la disposición de los consumidores a pagar.

Este enfoque se basa en una perspectiva que enfatiza en el beneficio obtenido por el cliente durante la experiencia de consumo y como entre más beneficios experimenta el consumidor más se crea valor. La definición de Priem sobre la creación de valor en el enfoque de CBE es determinante ya que fueron elementos que se consideraron en el diseño de los cuestionarios de las encuestas realizadas a clientes clave de la Corporación.

“La creación de valor implica innovación que establece o aumenta la valoración del consumidor de los beneficios del consumo (es decir, el valor de uso). Cuando se crea valor, el consumidor (1) estará dispuesto a pagar por un beneficio nuevo, (2) estará dispuesto a pagar más por algo que se percibe como mejor, o (3) elegirá recibir un beneficio previamente disponible a un costo unitario más bajo, que a menudo resulta en un mayor volumen comprado”. (2007, p. 220)

Como se mencionó, las entrevistas fueron diseñadas usando el enfoque CBE. Se definieron cuatro áreas de análisis: Conocimiento del cliente, análisis de la competencia y decisión de compra, análisis del servicio esperado y recibido y profundización de la corporación, aspectos de valor y mejora. Estas áreas de análisis agruparon las preguntas orientadoras de cada una de las cinco entrevistas y con los resultados de estas entrevistas se estructuró una matriz de análisis de clientes orientada a conocer las necesidades, percepciones y hábitos de contratación de los clientes, así como la evaluación de la percepción de los clientes respecto al desempeño y el servicio prestado por la organización.

Como se observará en la Tabla 1. Matriz análisis de clientes, uno de los principales elementos que se consideran a la hora de contratar con la Corporación es la facilidad en el proceso, ósea la contratación directa, no obstante, los clientes identifican aspectos de valor en el proceso de contratación como el acompañamiento en la estructuración y el diseño del proyecto/propuesta/contrato, la calidad técnica del personal de la entidad y la experiencia que tiene

la organización. Estos elementos se tendrán en cuenta y se analizarán con detenimiento en la matriz de competitividad para identificar el diferencial percibido.

Tabla 1. Matriz análisis de clientes

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de clientes	Sector público: gobiernos municipales y departamentales
Necesidades identificadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ejecutar proyectos a través de terceros para disminuir costos tributarios y hacer más eficiente el proceso.</li> <li>○ Recibir capacitaciones en estructuración de proyectos.</li> <li>○ Recibir asesoría en el proceso técnico contractual y estructuración de los análisis previos en coherencia con la necesidad de la entidad territorial y el proyecto</li> <li>○ Análisis de información y conocimiento para el diseño de políticas públicas.</li> <li>○ Contratar un operador para administrar recursos.</li> <li>○ Realizar una contratación ágil que permita empezar rápidamente la ejecución.</li> <li>○ Contratar un operador para realizar seguimiento a líneas de acción y realizar capacitaciones a la población beneficiaria.</li> </ul>
Experiencias	Los entrevistados valoran la experiencia con la Corporación como positiva, especialmente en el acompañamiento en todos los momentos de la “vida” del negocio (asesoría precontractual, contractual y pos contractual) con oportunidades de mejora en aspectos en la presentación y entrega de informes, comunicación y disponibilidad de personal.
Hábitos de compra	Se identifica poca planeación en la etapa precontractual, los clientes tienen metas en sus Planes de Desarrollo que deben cumplir y comienzan a diseñar proyectos que en algunos casos tienen debilidad en su estructuración. Lo que genera problemas en la etapa de ejecución. La contratación del operador se requiere hacer rápidamente para cumplir con las metas del plan de desarrollo y la promesa de prestar el servicio a la población beneficiaria.
Gustos y preferencias	<p>Dados los prolongados tiempos en el proceso de contratación y la urgencia del servicio prefieren contratación directa. Además, les gusta que el contratista sea un aliado desde el primer momento, que sea participe en el diseño y evaluación de los proyectos. Ya que les ayuda a resolver las deficiencias en la estructuración.</p> <p>Los clientes prefieren el contacto directo y privilegian las recomendaciones de terceros, así como las experiencias anteriores.</p>
Aspectos de valor	Para los clientes es muy importante que el proyecto cuente con un coordinador del proyecto pero que este acompañado de un equipo que le de soporte y que sea visible durante la ejecución.
Percepciones	Los clientes valoran la experiencia, el personal capacitado, la capacidad de gestión y solución rápida de inconvenientes y el acompañamiento en la planeación y ajuste de los proyectos.
	Se identificaron las siguientes percepciones:

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Una organización con experiencia en el diseño e implementación de proyectos y capacidad logística.</li> <li>○ Bajo reconocimiento de la corporación, los clientes no conocen a profundidad lo que hace la corporación ni su capacidad interna.</li> <li>○ La flexibilidad para solucionar inconvenientes y gestionar es un atributo percibido por los clientes.</li> <li>○ Es una organización que tiene gran capacidad para ejecutar proyectos y resolver problemáticas públicas.</li> <li>○ La perciben como una organización pequeña que requiere algunos ajustes internos.</li> <li>○ Cuenta con personal altamente capacitado, pero hace falta personal (cantidad).</li> <li>○ Rapidez para contratar</li> <li>○ Compromiso de los funcionarios y los directivos en la operación</li> <li>○ Un aliado para la ejecución de los proyectos.</li> <li>○ Desconocimiento de las líneas estratégicas de la corporación.</li> </ul>
Diferencial percibido	El capital humano, la experiencia, el acompañamiento de inicio a fin y la facilidad en la contratación son los aspectos identificados por los clientes.

---

Fuente: Autoría propia.

### 3.2. Análisis interno de la Corporación para el desarrollo

Una vez obtenida información del cliente como factor externo a la Corporación, se hizo necesario evaluar el ambiente interno de la misma. Para tal tarea, se decidió considerar como elemento orientador del análisis interno uno de los cuatro modelos incluidos en la Estrategia dinámica de competitividad (Shay & Rothaermel, 1999) la cual integrar un marco conceptual desde las perspectivas de administración del portafolio, características del ambiente de la industria, ventajas competitivas y recursos internos de la compañía y competencias “core”. En la estrategia, cada una de estas perspectivas se fundamenta en un modelo y para el caso específico de la orientación del análisis interno de la Corporación se retomó la denominada Matriz de agenda de competencias o “core” (Hamel, G., & Prahalad, 1994).

El modelo desarrollado por Hamel & Prahalad (1994) comprende un enfoque en los recursos internos y las competencias “core” de la organización. Entiende las competencias “core” según Shay & Rothaermel (1999) como “el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples flujos de tecnología” (p. 564)

El modelo de matriz de agenda de competencias “*core*” creado por Hamel & Prahalad (1994) se concentra en obtener nuevos recursos y combinarlos o reconfigurarlos con recursos que la organización ya posee. Utilizando competencias existentes o nuevas y mercados existentes o nuevos como los dos ejes principales.

El modelo ofrece cuatro alternativas para desarrollar y asignar competencias “*core*” (Hamel, G., & Prahalad, 1994):

- Estrategias de mega oportunidades (desarrollo de nuevas competencias “*core*” para nuevos mercados)
- Estrategias de espacios en blanco (competencias “*core*” existente aplicadas a nuevos mercados)
- Las mejores diez estrategias (nuevas competencias “*core*” implementadas en los mercados existentes)
- Completar las estrategias de espacios en blanco (competencias “*core*” existentes en los mercados existentes)

En resumen, Shay & Rothaermel (1999) afirman que las competencias “*core*” de una empresa “son los componentes básicos de la ventaja competitiva, que se manifiesta en el portafolio de productos y/o servicios” (p. 561)

Adoptando los elementos enunciados, se incluyeron el diseño de las preguntas de los cuestionarios orientadores de los cuatro grupos focales realizados con colaboradores de la corporación y claramente estas cuatro alternativas también orientaran el marco de la formulación de la estrategia en articulación con el modelo de diamante (Hambrick & Fredrickson, 2001) que desarrollaremos más adelante.

Estos cuatro grupos focales, fueron dirigidos a directivos, contratistas regulares, equipo administrativo y coordinadores de proyectos de la entidad. Además, se revisaron documentos internos y la página web de la entidad. Este análisis se orientó a identificar los aspectos por mejorar, pero especialmente determinar las fortalezas de la entidad, entendidas como las competencias “*core*” como fue precitado anteriormente.

Es importante resaltar que en los grupos focales se identificó que los colaboradores de la entidad no tienen claro la plataforma estratégica de la organización, no conocen la misión, la visión ni los objetivos estratégicos de la organización. Además, se identificaron inconvenientes administrativos, como la necesidad de hacer planes de mejora en comunicación interna, clima organizacional y elaboración de procesos, procedimientos y manuales. Estos elementos identificados coinciden con las percepciones de los clientes externos en cuanto a la necesidad de realizar ajustes al interior de la organización. En la Tabla N° 2 se podrán encontrar los hallazgos de este momento de análisis estratégico al interior de la Corporación.

Tabla 2. Análisis de la corporación

<b>Variables</b>	<b>Descripción</b>
Misión existente	“Somos una organización comprometida con el fortalecimiento y transformación del sector cultural y el desarrollo social en el Valle del Cauca, contamos con un equipo humano cualificado y un amplio conocimiento en gestión de proyectos con el que brindamos soluciones integrales y sostenibles a los diferentes grupos de interés”
Visión existente	“En el 2020 ser reconocida como una entidad que diseña, estructura, implementa y ejecuta políticas, planes, programas, y proyectos en los sectores público, privado, de cooperación internacional y ONG’S realizando el ciclo de proyectos bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad y efectividad”
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño y estructuración de proyectos multisector.</li> <li>○ Ejecución de proyectos multisector.</li> <li>○ Sistematización de información.</li> <li>○ Asesoría técnica en gestión de proyectos</li> <li>○ Interventoría a proyectos sistema general de regalías</li> </ul>
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recurso humano especializado en diversas áreas del conocimiento</li> <li>○ Carencia de necesidades de perfiles según plataforma estratégica</li> <li>○ metodologías de proyectos y en los puntos críticos en todas las fases del ciclo de proyectos</li> <li>○ Capacidad de diseño de soluciones a la medida</li> <li>○ Competencias para análisis de información y construcción de marcos de soporte y referencia a las propuestas</li> <li>○ Capacidad de análisis de contexto y proposición de alternativas para solución de problemas públicos a medida</li> <li>○ Poca claridad en las funciones y responsabilidades de cada área</li> <li>○ Dificultades en la ejecución de proyectos por falta de mecanismos de control y equipo humano reducido</li> <li>○ Sobrecarga en algunos miembros del equipo</li> </ul>

Valores	En el documento Plataforma <i>estratégica 2019</i> se plantean los siguientes valores: dignidad, autonomía, participación democrática, responsabilidad, transparencia y probidad.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecimiento asociaciones de pequeños productores frutícolas. Fase 1 y Fase 2</li> <li>○ Escuelas culturales Valle Fase 1 y Fase 2</li> <li>○ Atención a víctimas del conflicto armado Cali</li> <li>○ Promoción de acciones culturales Cali</li> <li>○ Rutas para la Paz (Unión europea)</li> <li>○ Mejoramiento cadena doble propósito ganadería</li> <li>○ II Festival Oiga, Mire, Lea.</li> <li>○ Estrategias de seguridad ciudadana Valle y Cali</li> </ul>
Canales de comunicación	La corporación cuenta con página web, cuenta de Twitter, cuenta de Instagram y pagina en Facebook, a través de estos canales transmite las noticias y novedades de la organización. Sin embargo, se realiza de manera esporádica y coyuntural.
Líneas estratégicas actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diseño y estructuración de proyectos.</li> <li>○ Ejecución de proyectos.</li> </ul>
Percepciones internas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desconocimiento de la misión, visión y líneas estratégicas de la corporación.</li> <li>○ Una organización en crecimiento, pero con bajo reconocimiento.</li> <li>○ La experiencia en la estructuración e implementación de proyectos es un valor diferenciador frente a la competencia.</li> <li>○ Una organización que tiene todo el potencial si se toman decisiones estratégicas y de índole organizativo.</li> <li>○ Una organización que cuenta capital humano altamente capacitado.</li> <li>○ No necesariamente significa que el perfil de profesionales sea el que la institución requiere de acuerdo con la plataforma estratégica</li> <li>○ El diseño institucional permite flexibilidad para responder a las demandas de los clientes, pero al mismo tiempo genera desorden interno.</li> <li>○ Los colaboradores consideran importante contar un área de talento humano, para gestionar la cultura organizacional.</li> </ul>
Comunicación interna	Se identificaron dificultades en cuanto a la comunicación interna, las áreas funcionan como islas y tienen poca o nula comunicación entre ellas. Entre los funcionarios y directivos se identificó una buena comunicación, pero no existen canales formales para la comunicación interna.

Fuente: Autoría propia.

La Corporación para el desarrollo es una entidad con una estructura organizacional basada en proyectos (PBO), esto es particularmente importante ya que explica algunas de las percepciones internas identificadas y además bien gestionada es una cualidad de la organización que le permite

competir de manera ágil en el mercado. Para entender esta estructura organizacional PBO, es necesario retomar a los autores japoneses Peltokorpi & Tsuyuki (2006) quienes la describen como una “variedad de formas organizativas que implican la creación de sistemas temporales para el desempeño de las tareas de un proyecto” (p. 38)

Según Peltokorpi & Tsuyuki (2006), esta temporalidad de los sistemas hace que el conocimiento, las capacidades y los recursos estén organizados dentro de proyectos en lugar de departamentos funcionales de la organización, lo cual definitivamente crea un desafío para administración en términos de su gobernanza y especialmente en cuanto a la gestión de la información de cada proyecto y en general de toda la compañía.

Sin embargo, estas PBO, según Peltokorpi y Tsuyuki (2006) gracias a su flexibilidad estructural facilitan la asignación oportuna y precisa de recursos físicos y humanos a cada uno de los proyectos. Si se tiene en consideración las características estudiadas para las PBO se pueden hallar algunas competencias “*core*” asociadas a la naturaleza estructural que fundamentada en (Peltokorpi & Tsuyuki, 2006) aplican para la Corporación:

- “Al tener múltiples unidades de trabajo pequeñas y con mayor delegación de responsabilidad, aumentan la capacidad de respuesta local y permiten el descubrimiento y la utilización del conocimiento local y disperso en comparación a otros tipos de organizaciones” (p. 38).
- “Este tipo de organizaciones eluden las barreras tradicionales al cambio organizacional debido a que están muy enfocadas al corto plazo dada la temporalidad de los proyectos que opera” (p. 38).
- “La característica de las PBO de trabajar en equipos de proyectos interfuncionales y en interacciones cercanas con los clientes aumenta la innovación y facilitan la optimización del diseño” (p. 38).
- “Permiten ciclos de diseño más efectivos y eficientes al reducir el número de ciclos de diseño/rediseño” (p. 38).
- “Las PBO pueden aumentar la calidad de los productos porque se basan en las especificaciones y necesidades exactas del cliente” (p. 38).

Este tipo de organizaciones tienen algunos limitantes, según Peltokorpi & Tsuyuki (2006). Estas limitantes que refieren en su investigación reflejan claramente elementos que la Corporación para el desarrollo padece y que debe gestionar y considerar en su plan estratégico:

- “Problemas de intercambio de conocimientos entre los proyectos y el aprendizaje en toda la organización debido a las débiles conexiones entre los equipos de proyectos” (p. 43).
- “Desafíos para crear un equilibrio entre los objetivos de los proyectos a corto plazo y el aprendizaje organizacional a largo plazo” (p. 43).
- “Orientación a corto plazo”
- “Fuerza laboral fluctuante que aumenta la dificultad de transferir conocimiento a los empleados en sus propios proyectos o en otros” (p. 44).
- “Las personas que están en operaciones en los proyectos pueden tener poco tiempo para reflexionar y documentar sus experiencias o lecciones aprendidas, impidiendo codificar el conocimiento y reduciendo el aprendizaje en la organización” (p. 44).

### **3.3. Análisis de la competencia**

Para el análisis de la competencia se tuvo en cuenta la información obtenida en las entrevistas a profundidad, realizadas a clientes, así como fuentes secundarias consultadas para obtener información de las entidades identificadas (todas ellas con nombres ficticios para proteger la identidad). Es importante precisar que se consideraron tres organizaciones como competencia directa porque ofrecen servicios similares a los de la Corporación para el desarrollo y también tienen la posibilidad de contratación directa. También se tuvo en cuenta una entidad, que, si bien no ofrece los mismos servicios, tiene características similares en cuanto a la gestión del conocimiento y el posicionamiento deseado de la corporación, siendo un posible modelo para seguir.

A continuación, se expone la matriz de análisis de competencia en la cual se tuvieron en cuenta variables que permitirán identificar el posicionamiento deseado para la corporación.

Tabla 3. Análisis de competitividad

Organización	Portafolio	Posicionamiento percibido	Diferencial percibido	Clientes
Corporación para el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y estructuración de proyectos multisector.</li> <li>• Ejecución de proyectos multisector.</li> <li>• Sistematización de información.</li> <li>• Asesoría técnica en gestión de proyectos</li> <li>• Interventoría a proyectos sistema general de regalías</li> </ul>	Organización en crecimiento, cuenta con experiencia para implementar proyectos y operación logística.	Contratación directa, experiencia y aliado en todas las fases del servicio	Gobierno
Competidor directo 1. Fundación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución y financiación de planes, programas y proyectos.</li> <li>• Interventoría de proyectos.</li> <li>• Desarrollo de proyectos de fomento y fortalecimiento con entes del gobierno</li> <li>• Diseño y evaluación de políticas públicas.</li> <li>• Consultoría para la elaboración de estudios técnicos, jurídicos y financieros.</li> <li>• Organización de eventos académicos.</li> <li>• Formulación de planes y proyectos.</li> <li>• Producción audiovisual.</li> </ul>	Una entidad grande que tiene diferentes frentes de acción y un alto número de proyectos.	Contratación directa, experiencia y capacidad de ejecución.	Gobierno, sector empresarial, sector educativo y medios de comunicación.
Competidor directo 2. Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de medios, impresos y material POP, suministros de insumo y equipos de oficina, Proveer recursos informáticos y tecnológicos a entidades gubernamentales y privadas, gestión</li> </ul>	Una organización que ofrece soluciones de tipo logístico y operativo.	Contratación directa y capacidad logística y de suministro.	Sector público y privado.

		documental, interventoría.		
Competidor indirecto 3. Fundación por el desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades y proponer proyectos o políticas públicas.</li> </ul>	Un centro de pensamiento que trabaja por el desarrollo de la región pacífico.	Gestión de conocimiento y articulador entre el sector público y privado. Gestor de recursos financieros	Sector público y privado.

Fuente: Autoría propia.

En la matriz de análisis de la competencia y la matriz de análisis de clientes, se identifica que el diferencial percibido por los clientes coincide con el de la competencia directa, siendo entonces muy similar y poco diferenciado el de la Corporación. Por esta razón, es necesario construir en el plan estratégico y comunicar sistemáticamente la ventaja competitiva con un componente simbólico que permita marcar un diferencial en el mercado. Esto en coherencia con lo que algunos autores consideran, “una de las fuentes más importantes de una ventaja competitiva sustentable proviene del simbolismo del producto” (Peter Paul, López Taymani, Olson, Blanco Correa Magallanes, & Domette Nicolesco, 2006) y no solo de “cambios tecnológicos o diferencias funcionales del mismo” (Peter Paul et al., 2006).

### 3.4. Matriz de análisis del entorno

La Corporación para el desarrollo enmarca su acción en la Región Pacífico, la cual tiene un alto potencial para la gestión de la Corporación en la construcción de soluciones que atiendan las problemáticas en dicho territorio. A continuación, se presenta la matriz de análisis del entorno, la cual se desarrolla con base en la información obtenida en fuentes secundarias.

Tabla 4. Matriz análisis del entorno

Variables	Descripción
Población	Según el Censo Nacional de población y vivienda los cuatro departamentos de la región pacífico agrupan 6.835.310 de habitantes (DANE, 2019b)
Datos socio-demográficos	De acuerdo con la encuesta nacional de calidad de vida (DANE, 2019a) el 32,1% de la población de la región pacífico está en pobreza monetaria, número que está por encima del nivel nacional que es el 27%. El 0,4% de los estudiantes escolares de la región van a la universidad, comparado con el 30% a nivel nacional.
Inversión gobierno	La región pacífica según (DANE, 2019a) fue la tercera con mayor tasa de desempleo con un 10,3, luego de la región central y oriental que contaron con 11,0% y 10,5% respectivamente. Durante el 2019 el gobierno nacional anunció un incremento de \$121,0 billones de inversión en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 para la región pacífico, con esta inversión el gobierno nacional le apuesta al mejoramiento de la conectividad vial y fluvial entre los cuatro departamentos, fortalecer la infraestructura, aumentar la conectividad, incrementar la cobertura y la calidad de los servicios de acueducto, alcantarillado y saneamiento, energía eléctrica y gas en las zonas rurales
Economías ilegales	Gran parte de la región concentra cultivos de coca, se registraron 62.000 hectáreas cultivadas, de un total de 169.000 en todo el país y se estima que el 45% de las exportaciones de cocaína del país salen por la costa pacífica (International crisis group, 2019)
Estructura productiva	Minas de oro ilegales y extorsión son una fuente de ingresos ilegales para algunos habitantes de la zona y también refuerzan la presencia de grupos armados, así como su financiación. Las actividades en la región se ven dominadas por el sector agropecuario y agroindustrial, le sigue la industria manufacturera, los servicios y el turismo.
Políticas gubernamentales	El gobierno incrementó el presupuesto para el Valle del Cauca en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, pasó de \$49.3 billones a \$52.9 billones. Se creó el Fondo para el Desarrollo Autónomo de Buenaventura, se declaró Santiago de Cali como distrito especial, se ha consolidado la Región Administrativa y de Planificación del Pacífico RAP, Además, a través de la Región de Planificación y Gestión (RPG) G-11 como esquemas asociativos entre los municipios del sur del Valle del Cauca.
Tendencias	Con base a los ejes estructurantes y líneas del Plan de ordenamiento territorial (Valle, 2019): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base natural para la sustentabilidad: conectividad ambiental, complementariedad ambiental y funcional</li> </ul>

- 
- Sistemas funcionales para la competitividad y el desarrollo social: desconcentración y descentralización y nuevos polos de desarrollo, sistema de asentamiento para el reequilibrio territorial
  - Base productiva, competitiva y sustentable
  - Desarrollo integral rural
  - Activos territoriales patrimoniales para promover y aprovechar la identidad: patrimonio e identidad
  - Territorios prioritarios para políticas de paz
- 

Fuente: Autoría propia

### **3.5. Análisis financiero de la entidad**

La Corporación como se ha descrito es una organización basada en proyectos y sus ingresos provienen principalmente del porcentaje de administración de proyectos que ejecuta, el cual oscila entre el 4% y el 7 %. Por otro lado la corporación percibe ingresos producto de los rendimientos financieros obtenidos de un título valor que agrupa el fondo patrimonial de la organización. En esencia entre más proyectos la Corporación ejecute, mayores ingresos puede percibir.

La situación financiera de la Corporación en los últimos años estaba de alguna manera estancada ya que la gestión comercial era poca o nula y por ende no es sino hasta el 2017 en donde se empezó a observar una recuperación en sus ingresos. A continuación se usará como referencia la información de los estados de resultado de la Corporación entre el periodo 2015-2019 para analizar como fue el comportamiento en el tiempo, estos datos se presentarán deflactados para que representen con certeza la realidad de la entidad. Es de mencionar que solamente se encuentra información financiera uniforme y validada desde el año 2015.

Para poder realizar un análisis financiero con respecto al comportamiento de los ingresos y egresos de la entidad y a partir de este entender e interpretar los diferentes cambios y situaciones que ha podido vivir la corporación en un periodo determinado de tiempo, se utilizarán los estados financieros de las vigencias 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019. En este sentido, un margen de tiempo de 5 años nos permite efectuar un diagnóstico más preciso de la variación de estas variables, lo cual refleja el crecimiento o decrecimiento de la organización en el tiempo y además a razón de que son los periodos para los cuales la Corporación tiene información consistente.

No obstante, para poder realizar este análisis de forma adecuada, fue necesario considerar los efectos de la inflación en los años a comparar. Para mitigar este efecto que alteraría el análisis del comportamiento financiero la Corporación, se realizó un proceso de deflactación, donde se llevaron los valores nominales de todos los años a valores constantes utilizando un año base, en este caso 2015. Para llevar a cabo este proceso, fue necesario calcular el coeficiente deflactor para cada año que se obtuvo de dividir el IPC cuantificado por el DANE (CITA DANE) para el año a deflactar entre el IPC del año base.

$$\text{Coeficiente deflactor} = \frac{\text{IPC del año}}{\text{IPC del año base}}$$

Los diferentes valores de IPC de los últimos meses de cada año, que corresponde al mes de los estados financieros donde se presenta el cierre de la vigencia, se obtuvieron de las cifras publicadas oficialmente por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística como se muestra a continuación:

Mes		Base Diciembre de 2018 = 100,00																	
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Enero		50,42	53,54	56,45	59,02	61,80	65,51	70,21	71,69	74,12	76,75	78,28	79,95	83,00	89,19	94,07	97,53	100,60	104,24
Febrero		50,98	54,18	57,02	59,41	62,53	66,50	70,80	72,28	74,57	77,22	78,63	80,45	83,96	90,33	95,01	98,22	101,18	104,94
Marzo		51,51	54,71	57,46	59,83	63,29	67,04	71,15	72,46	74,77	77,31	78,79	80,77	84,45	91,18	95,46	98,45	101,62	105,53
Abril		52,10	54,96	57,72	60,09	63,85	67,51	71,38	72,79	74,86	77,42	78,99	81,14	84,90	91,63	95,91	98,91	102,12	105,70
Mayo		52,36	55,17	57,95	60,29	64,05	68,14	71,39	72,87	75,07	77,66	79,21	81,53	85,12	92,10	96,12	99,16	102,44	105,36
Junio		52,33	55,51	58,18	60,48	64,12	68,73	71,35	72,95	75,31	77,72	79,39	81,61	85,21	92,54	96,23	99,31	102,71	104,97
Julio		52,26	55,49	58,21	60,73	64,23	69,06	71,32	72,92	75,42	77,70	79,43	81,73	85,37	93,02	96,18	99,18	102,94	
Agosto		52,42	55,51	58,21	60,96	64,14	69,19	71,35	73,00	75,39	77,73	79,50	81,90	85,78	92,73	96,32	99,30	103,03	
Septiembre		52,53	55,67	58,46	61,14	64,20	69,06	71,28	72,90	75,62	77,96	79,73	82,01	86,39	92,68	96,36	99,47	103,26	
Octubre		52,56	55,66	58,60	61,05	64,20	69,30	71,19	72,84	75,77	78,08	79,52	82,14	86,98	92,62	96,37	99,59	103,43	
Noviembre		52,75	55,82	58,66	61,19	64,51	69,49	71,14	72,98	75,87	77,98	79,35	82,25	87,51	92,73	96,55	99,70	103,54	
Diciembre		53,07	55,99	58,70	61,33	64,82	69,80	71,20	73,45	76,19	78,05	79,56	82,47	88,05	93,11	96,92	100,00	103,80	

Fuente: DANE  
 Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de aproximación y redondeo.  
 Actualizado el 4 de julio de 2020

Figura 2. DANE (2019c) Índice series de empalme IPC. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Así las cosas, utilizando el coeficiente deflactor como divisor del estado de resultados de cada año, se pudo sustraer el efecto de la inflación y de esta forma, proceder a realizar el análisis comparativo entre las diferentes vigencias. El coeficiente deflactor para cada año es el siguiente:

Tabla 5 . Coeficiente deflactor por año

Año base 2015		2016	2017	2018	2019
IPC	88,05	93,11	96,92	100	103,8
Deflactor		1,06	1,10	1,14	1,18

Fuente: Autoría propia

A continuación, mostramos los estados de resultados ya deflactados de todos los años y de igual forma, el respectivo análisis financiero comparativo entre cada uno de ellos:

Tabla 6. Estado de resultado deflactado periodo 2015-2016

DETALLE	DICIEMBRE-2015	DICIEMBRE-2016	VARI
ingresos operacionales	153.197.702	70.791.621	-54%
Ingresos Financieros	328.450.010	266.415.238	-19%
Otros ingresos	-	29.413.382	100%
<b>Total Ingresos</b>	<b>481.647.712</b>	<b>366.620.241</b>	<b>-24%</b>
Gastos de administración	175.992.171	201.662.742	15%
Otros gastos	208.037.729	44.911.431	-78%
Costos financieros	6.668.436	19.046.411	186%
<b>Total Gastos operacionales y no operacionales</b>	<b>390.698.336</b>	<b>265.620.584</b>	<b>-32%</b>
<b>Excedentes y/ o pérdidas despues de impuestos</b>	<b>90.949.376</b>	<b>100.999.657</b>	<b>11%</b>
<b>Excedentes y/o perdidas del periodo</b>	<b>90.949.376</b>	<b>100.999.657</b>	<b>11%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

Una vez deflactado el año 2016 se puede observar como cifras relevantes que los ingresos operacionales de la vigencia 2016 comparada con la vigencia 2015 sufrieron un decrecimiento del 54%; el total de los Ingresos decrecieron porcentualmente en un 24%, pero así mismo se redujo el total de los Gastos Operacionales en un 32%, lo que permitió generar una utilidad de \$100.999.657 en este periodo y un crecimiento porcentual del 11%.

Tabla 7. Estado de resultado deflactado periodo 2016-2017

DETALLE	DICIEMBRE-2016	DICIEMBRE-2017	VARI
ingresos operacionales	70.791.621	185.350.589	162%
Ingresos Financieros	266.415.238	426.957.007	60%
Otros ingresos	29.413.382	8.047.145	-73%
<b>Total Ingresos</b>	<b>366.620.241</b>	<b>620.354.741</b>	<b>69%</b>
Gastos de administración	201.662.742	811.051.632	302%
Otros gastos	44.911.431	69.387.185	54%
Costos financieros	19.046.411	20.089.687	5%
<b>Total Gastos operacionales y no operacionales</b>	<b>265.620.584</b>	<b>900.528.503</b>	<b>239%</b>
<b>Excedentes y/ o pérdidas despues de impuestos</b>	<b>100.999.657</b>	<b>(280.173.762)</b>	<b>-377%</b>
<b>Excedentes y/o perdidas del periodo</b>	<b>100.999.657</b>	<b>(280.173.762)</b>	<b>-377%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

En el comparativo entre el 2016 y el se puede observar que los ingresos operacionales de la vigencia 2017 comparada con la vigencia 2016 sufrieron un crecimiento del 162%; el total de los Ingresos crecieron porcentualmente en un 69%; pero así mismo creció el total de los Gastos Operacionales en un 239%, lo que genero un perdida del periodo de \$280.173.762, este incremento en los gastos operacionales se presento de esta manera a razón de que el Consejo directivo de la entidad solicito aprovisionar una reserva presupuestal para atender un probable fallo en contra de la Corporación en un proceso de controversia contractual que para el momento cursaba, adicionalmente a la necesidad que hubo en este periodo de llevar a cabo un proceso de saneamiento contable, corrigiendo algunos pasivos inexistentes que impactaron en la cuenta de otros gastos y costos financieros.

Tabla 8. Estado de resultado deflactado periodo 2017-2018

DETALLE	DICIEMBRE- 2017	DICIEMBRE-2018	VARI
ingresos operacionales	185.350.589	187.775.194	1%
Ingresos Financieros	426.957.007	276.557.354	-35%
Otros ingresos	8.047.145	14.471.704	80%
<b>Total Ingresos</b>	<b>620.354.741</b>	<b>478.804.252</b>	<b>-23%</b>
Gastos de administración	811.051.632	304.615.214	-62%
Otros gastos	69.387.185	98.053.985	41%
Costos financieros	20.089.687	13.932.392	-31%
<b>Total Gastos operacionales y no operacionales</b>	<b>900.528.503</b>	<b>416.601.591</b>	<b>-54%</b>
<b>Excedentes y/ o pérdidas despues de impuestos</b>	<b>(280.173.762)</b>	<b>62.202.661</b>	<b>122%</b>
<b>Excedentes y/ o perdidas del periodo</b>	<b>(280.173.762)</b>	<b>62.202.661</b>	<b>122%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

En la comparación entre el año 2017 y el 2018, se observa que los ingresos operacionales de la vigencia 2018 comparada con la vigencia 2017 presenta un crecimiento porcentual del 1% y el total de los ingresos decrecieron porcentualmente en un 23% pero así mismo se redujo el total de los Gastos Operacionales y no operacionales en un 54%, lo que permitió generar una utilidad en este periodo de \$62.202.661 y un crecimiento porcentual del 122% comparado con el año inmediatamente anterior.

Tabla 9. Estado de resultado deflactado periodo 2017-2018

DETALLE	DICIEMBRE-2018	DICIEMBRE-2019	VARI
ingresos operacionales	187.775.194	701.679.115	374%
Ingresos Financieros	276.557.354	265.965.926	-4%
Otros ingresos	14.471.704	94.789	-99%
<b>Total Ingresos</b>	<b>478.804.252</b>	<b>967.739.830</b>	<b>102%</b>
Gastos de administración	304.615.214	511.793.472	68%
Otros gastos	98.053.985	151.828.559	55%
Costos financieros	13.932.392	42.332.526	304%
<b>Total Gastos operacionales y no operacionales</b>	<b>416.601.591</b>	<b>705.954.558</b>	<b>69%</b>
<b>Excedentes y/ o pérdidas despues de impuestos</b>	<b>62.202.661</b>	<b>261.785.272</b>	<b>321%</b>
<b>Excedentes y/ o perdidas del periodo</b>	<b>62.202.661</b>	<b>261.785.272</b>	<b>321%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

Finalmente, al comparar este último periodo, se puede observar que los ingresos operacionales presentaron un crecimiento porcentual del 374% comparada con la vigencia 2018, así mismo el total de los ingresos crecieron porcentualmente en un 102%, y el total de los Gastos Operacionales crecieron porcentualmente en un 69%, lo que permitió generar una utilidad en este periodo de \$261.785.272 y un crecimiento porcentual del 321% comparada con el año inmediatamente anterior.

Este incremento de ingreso se explica por el aumento del número de proyectos que la Corporación estructuró y ejecutó en el año. Estos proyectos producto de una agresiva estrategia comercial y de relacionamiento se financiaron con cargo principal a el Sistema General de Regalías y recursos propios de la Gobernación del Valle del Cauca y la Alcaldía de Santiago de Cali.

Tabla 10. Variación deflactada año de inicio 2015 y finaliza 2019

DETALLE	DICIEMBRE-2015	DICIEMBRE-2019	VARIA 15-19
ingresos operacionales	153.197.702	701.679.115	458%
Ingresos Financieros	328.450.010	265.965.926	-19%
Otros ingresos	-	94.789	100%
<b>Total Ingresos</b>	<b>481.647.712</b>	<b>967.739.830</b>	<b>201%</b>
Gastos de administración	175.992.171	511.793.472	291%
Otros gastos	208.037.729	151.828.559	-27%
Costos financieros	6.668.436	42.332.526	535%
<b>Total Gastos operacionales y no operacionales</b>	<b>390.698.336</b>	<b>705.954.558</b>	<b>181%</b>
<b>Excedentes y/ o pérdidas despues de impuestos</b>	<b>90.949.376</b>	<b>261.785.272</b>	<b>288%</b>
<b>Excedentes y/o perdidas del periodo</b>	<b>90.949.376</b>	<b>261.785.272</b>	<b>288%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

Finalmente, si observamos las variaciones anteriores en forma deflactada en el periodo (2015-2019) se encuentra que los ingresos financieros bajaron en un 19% a razón de que estos provienen del título valor el cual está afectado directamente por la tasa de interés, adicionalmente en lo atinente a otros gastos, los cuales expresan ausencia de planificación presupuestal, la corporación logró reducir en el periodo estudiado el total del valor de los otros gastos en un 27%. Por su parte los ingresos operacionales se incrementaron en un 458% a razón del aumento de

numero de proyectos ejecutados por la Corporación logrados a partir de la agresiva estrategia comercial para estructurar y gestionar proyectos con los gobiernos regionales y el gobierno nacional por medio de el fortalecimiento de la subdirección de proyectos y subdirección administrativa para mejorar sus capacidades de estructuración técnica y financiera lo que genero en el gasto un incremento del 291% pero que vio reflejado con su trabajo un aumento en los ingresos. Que al final del ejercicio permitió observar una variación entre el 2015 y el 2019 del 288% en los excedentes generados por la Corporación.

Tabla 11. Estado de situación financiera comparado 2018-2019

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
A DICIEMBRE 31 DE 2019 Y 2018				
(Cifras Expresadas en Pesos Colombianos)				
	DICIEMBRE-2019	DICIEMBRE-2018	VARIACIÓN	%
<b>ACTIVOS</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	2.386.449.858	1.644.805.206	741.644.652	45,09%
Inversiones en instrumentos financieros	5.578.555.287	5.578.555.287	-	0,00%
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	14.450.162.082	18.361.886.062	(3.911.723.980)	-21,30%
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>22.415.167.227</b>	<b>25.585.246.555</b>	<b>(3.170.079.328)</b>	<b>373,29%</b>
Propiedades, planta y equipo	20.625.855	29.616.148	(8.990.293)	0,00%
Intangibles software contable	8.384.548	9.515.044	(1.130.496)	-11,88%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>29.010.403</b>	<b>39.131.192</b>	<b>(10.120.789)</b>	<b>-25,86%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>22.444.177.630</b>	<b>25.624.377.747</b>	<b>(3.180.200.117)</b>	<b>-12,41%</b>
<b>PASIVOS</b>				
Proveedores	2.447.337	2.503.460	(56.123)	100,00%
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	5.123.664.652	1.588.216.896	3.535.447.756	222,60%
Pasivos por impuestos corrientes	172.729.997	96.172.026	76.557.971	79,61%
Beneficios a empleados	15.591.744	7.056.252	8.535.492	120,96%
Pasivos estimados y Provisiones	285.000.000	285.000.000	-	0,00%
Otros pasivos - Valores recibidos para proyectos	10.904.734.656	18.040.691.331	(7.135.956.675)	-39,55%
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>16.504.168.386</b>	<b>20.019.639.965</b>	<b>(3.515.471.579)</b>	<b>-17,56%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>16.504.168.386</b>	<b>20.019.639.965</b>	<b>(3.515.471.579)</b>	<b>-17,56%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Quotas Partes	4.206.707.410	4.206.707.410	-	0,00%
Fondo Patrimonial	1.026.567.326	954.031.742	72.535.584	7,60%
Excedentes y/o pérdidas del periodo	335.271.462	72.535.584	262.735.878	362,22%
Excedentes retenidas adopción por primera vez	371.463.046	371.463.046	-	0,00%
Total Patrimonio	<b>5.940.009.244</b>	<b>5.604.737.782</b>	<b>335.271.462</b>	<b>5,98%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>22.444.177.630</b>	<b>25.624.377.747</b>	<b>(3.180.200.117)</b>	<b>-12,41%</b>

Fuente: Elaboración propia basado en informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019)

Como se puede observar, en los Activos Corrientes la cuenta con mayor variación fue, “Las cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar”, estas disminuyeron en un porcentaje del 21.30%, que representa un valor de \$ 3.911.723.980, el origen de esta variación se debe a gran parte al avance que se realizó de algunos proyectos durante esta vigencia ejecutando recursos del Sistema general de regalías.

En los Pasivos Corrientes las cuentas con mayor variación son “Las cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar” con un aumento porcentual del 222,60% y en valor de \$3.535.447.756 y la cuenta “Otros pasivos – Valores recibidos para proyectos” con una disminución porcentual del 39,55% y en valor de \$ 7.135.956.675; el aumento de las cuentas por pagar se debe a que los proyectos están en su etapa de ejecución y por ende al cierre de esta vigencia presenta un aumento y así mismo se disminuye la cuenta Otros pasivos por la misma situación.

Consecuente con lo mencionado en los numerales anteriores los Activos Corrientes presentan una disminución de \$3.170.079.328 y una disminución de los Pasivos Corrientes de \$3.515.471.579, las cuales se deben al avance en la ejecución de los proyectos ejecutados con recursos del Sistema general de regalías. Así, mismo el Patrimonio presenta una variación de crecimiento por un valor de \$335.271.462 que corresponde a la Utilidad del Ejercicio de la Vigencia 2019.

Según el análisis realizado sobre la Corporación, se encuentra que esta cuenta para la vigencia 2019 con un capital neto de trabajo de \$5.910.998.841, para la vigencia 2018 \$5.565.606.590, para la vigencia 2017 con un capital neto de trabajo \$5.488.336.714, para el 2016 \$5.948.572.388 y para la vigencia 2015 \$5.824.711.823 (Corpovalle, 2019).

Como se puede evidenciar el comportamiento de esta razón financiera no ha sufrido muchos sobresaltos en estos últimos periodos evaluados, en la vigencia 2015 inicia con un capital neto de trabajo de \$5.824.711.823 y finaliza en la vigencia 2019 con un capital neto de trabajo de \$5.910.998.841, arrojando una diferencia favorable de \$86.287.018

Para la vigencia 2019 la prueba acida indica que por cada peso (\$1) que debe la Corporación, se dispone de un peso con treinta y seis centavos (\$1,36) para su pago; para la vigencia 2018 disponía de (\$1,28) para el 2017 de (\$1,22) para la vigencia 2016 (\$14,79) y para la vigencia 2016 disponía (\$8,77) según la información recabada del informe de gestión de la dirección (Corpovalle, 2019).

En esta razón se evidencia que para las vigencias 2015 y 2016 la Corporación contaba con mayores recursos para atender sus pasivos, pero hay que aclarar que la Corporación inicio un proceso de contratación a través del sistema general de regalías lo que conlleva a que sus pasivos crecieran (recursos ejecutados para terceros) en el marco de la ejecución de los proyectos, pero aun así arroja una prueba acida positiva.

Por otro lado, la razón de endeudamiento permite identificar el grado de endeudamiento que tiene la Corporación y su capacidad para asumir sus pasivos, lo cual indica según la información suministrada (Corpovalle, 2019) que los activos están financiados para la vigencia 2019 en un 74% por los acreedores (pasivos); para la vigencia 2018 en un 78%, para la vigencia 2017 en un 82%, para la vigencia 2016 en un 7% y para la vigencia 2015 en un 11%.

En esta razón se puede evidenciar que el endeudamiento de la Corporación y su capacidad para asumir sus pasivos se ha visto afectada por los proyectos realizados a través del Sistema Nacional de Regalías que obliga a la Corporación a contabilizar en los pasivos aquellos valores que corresponden a la ejecución realizada para terceros, pero que una vez estos finalicen este indicador regresará a cifras similares a las de las vigencias 2016 y 2015.

Como se observa en las cifras y comportamiento de estas en el tiempo, la decisión de fortalecer la capacidad de estructuración, formulación y diseño de proyectos en la Corporación si bien genero un aumento de los costos operacionales, genero para la entidad un aumento de sus ingresos a partir de la venta de mas proyectos y el posicionamiento de la Corporación en el mercado. Definitivamente la relación entre el mayor volumen de proyectos y el aumento de los ingresos es definitivo y se deberá mantener un esfuerzo sistemático en satisfacer las necesidades de los clientes

para contener el costo de la estructuración, ya que si los clientes determinan que la Corporación para el desarrollo es un aliado para su gestión, no será necesario que la organización ejecute tantos recursos para estructurar proyectos nuevos, si no que podrá ejecutar proyectos ya diseñados en las entidades territoriales y el margen de administración no tendrá que entrar a compensar el costo de la estructuración.

La corporación cuenta con proyectos que están financiados y superan la vigencia fiscal 2019 ya que al ser financiados por el Sistema General de Regalías pueden extender su periodo de ejecución incluso hasta el 2021, esto es importante de mencionar ya que la dirección de la Corporación ha informado que por medio de estos mismos proyectos la entidad sustituye fuentes de financiación que le permiten disminuir los costos de operación, especialmente en recursos humano especializado y le permite liberar recursos para el proceso de estructuración y formulación de proyectos.

Se requerirá que este comportamiento de recuperación se mantenga en el tiempo y será determinante para ello como se ha mencionado la satisfacción de los clientes y la capacidad de ofertar alternativas de solución a problemáticas publicas por parte de estos gobiernos locales y regionales.

### **3.6. Diagnostico situacional**

Una vez obtenida información de los clientes por medio de las entrevistas realizadas, así como la información producto de los grupos focales y la revisión de modelos teóricos orientando la identificación de competencias “core” de la Corporación, sumado al análisis del entorno y la competencia realizado y el análisis financiero de la organización. Se decidió consolidar la información en una herramienta conceptual para ordenar los hallazgos en el cierre del momento de análisis estratégico.

Esta herramienta fue la matriz *DOFA* (GÜREL & TAT, 2017) la cual permitiría identificar las principales fortalezas a mantener y las debilidades por mejorar de la entidad, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno y la competencia.

Tabla 12. Diagnostico situacional *DOFA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La entidad cuenta con alto flujo de información y datos de la población beneficiaria de los proyectos, así como del contexto.</li> <li>○ Capacidad de diseñar soluciones a la medida del cliente</li> <li>○ La posibilidad de contratación directa con los gobiernos.</li> <li>○ Experiencia en la estructuración y ejecución de proyectos.</li> <li>○ Acompañamiento cercano al cliente en el <i>iter</i> contractual.</li> <li>○ Amplia experiencia y conocimiento en Sistema General de Regalías (SGR).</li> <li>○ Tiene personal altamente capacitado y comprometido.</li> <li>○ Estructura organizacional flexible que le permite responder rápidamente a los clientes.</li> <li>○ Capacidad de gestión y compromiso con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ No existen protocolos para la sistematización y análisis de la información.</li> <li>○ La entidad no cuenta con lineamientos estratégicos.</li> <li>○ Las funciones y las responsabilidades del equipo no son claras.</li> <li>○ La entidad tiene sobrecarga en su capacidad operativa</li> <li>○ Los informes finales de los proyectos no satisfacen las expectativas de algunos clientes</li> <li>○ Los niveles de control de la gestión son bajos en la Corporación</li> <li>○ La entidad no tiene un plan de comunicación interna ni externa.</li> <li>○ Las áreas se perciben entre sí como islas, no existe cultura organizacional de trabajo colaborativo</li> <li>○ Deficiencias en competencias para el análisis de información</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los gobiernos necesitan responder a las problemáticas sociales, pero no cuentan con la información suficiente para el diseño de proyectos.</li> <li>○ No existen actores locales que estén estructurando proyectos de inversión pública hasta Fase III a cuenta propia</li> <li>○ Los clientes no disponen de líneas de base y estados de situación para el correcto diseño de proyectos.</li> <li>○ Los clientes requieren soporte metodológico para la estructuración de proyectos sin incrementar los costos</li> <li>○ Los gobiernos han incrementado los presupuestos para proyectos de índole social y de desarrollo económico.</li> <li>○ Los indicadores sociales de la Región Pacífico requieren de soluciones oportunas por parte de los gobiernos.</li> <li>○ Los clientes requieren asesoría en el proceso técnico contractual y estructuración de los análisis previos en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La crisis del 2016 afectó profundamente la reputación de la entidad y esto ha marcado la percepción que tienen de la Corporación.</li> <li>○ Existen competidores directos que tienen más reconocimiento ante la opinión pública y han trabajado estrategias de comunicación.</li> <li>○ Existen entidades que ofrecen la posibilidad de contratación directa y tienen servicios similares a los de la Corporación.</li> <li>○ La entidad es percibida como un área de la Gobernación del Valle del Cauca que tiene poca autonomía para tomar decisiones y que responde a intereses políticos.</li> <li>○ Un probable fallo en contra de la corporación del proceso de demanda por incumplimiento contractual por parte del Ministerio de Agricultura</li> </ul>

coherencia con la necesidad de la entidad territorial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La materialización de la intención del departamento administrativo de hacienda del Valle del cauca de hacer aplicar el estatuto tributario con respecto a la responsabilidad de deducir estampillas como sujeto activo de retención</li> </ul>
--	---

Fuente: Autoría propia

Teniendo en cuenta la información aquí presentada, se consideran los siguientes hallazgos:

- Los valores y los atributos son percibidos gracias a la experiencia que tienen los clientes internos y externos con la organización, identificándose una debilidad en la comunicación y en el posicionamiento.
- Los clientes internos y externos identifican la Corporación para el desarrollo como una entidad que contribuye al desarrollo de la región a través de la estructuración e implementación de proyectos.
- Es una empresa en crecimiento que tiene un gran potencial para convertirse en un referente a nivel regional y nacional. Esto dependerá de las decisiones estratégicas que tomen sus directivos, los ajustes organizacionales que se realicen, su capacidad para adaptarse al mercado y diferenciarse de la competencia.
- La contratación directa es un atributo que beneficia a la organización y tiene incidencia en la toma de decisión, pero no puede ser el único a resaltar porque hay otras entidades que también lo ofrecen.
- Por los inconvenientes que ha tenido la entidad y el crecimiento acelerado de los últimos años, se identifica desorden en cuanto a las funciones, responsabilidades, procesos y procedimientos.
- En el diseño e implementación de proyectos, se da un flujo muy importante de información de valor, sin embargo, no está siendo sistematizada y en algunos casos la pierde la organización. Lo anterior crea la necesidad de construir una política de gestión del conocimiento.
- La Corporación para el desarrollo puede ir más allá de la estructuración e implementación de proyectos. Esto, con una adecuada gestión del conocimiento, puede estructurar un banco

de necesidades y proyectos como capital técnico que sean soluciones a los gobiernos y darle capacidad de influencia en las decisiones públicas a la corporación.

- La entidad cuenta con una amplia experiencia en estructuración de proyectos que no está siendo aprovechada ni comunicada. Por ejemplo, cuenta con experiencia importante en sistema general de regalías que puede ser de vital importancia para los gobiernos, ofreciendo asesorías y capacitaciones.
- Por la naturaleza y las características de la corporación, esta se puede convertir en un articulador del sector público y privado en pro del desarrollo, y más en una región que necesita de este tipo de actores.
- Los niveles de control de la gestión son bajos en la Corporación lo que representa un factor de riesgo para la garantía de calidad de los productos y servicios de la organización hacia sus clientes

### **3.7.Planteamiento de la problemática empresarial**

La Corporación para el desarrollo es una entidad que, a pesar de tener 27 años de creada, no cuenta con visión estratégica que perdure en el tiempo, más allá de las voluntades y los intereses políticos. Las malas decisiones, la falta de criterios estratégicos y el poco interés que tenían sus directivos llevó a la entidad a una grave situación financiera que afectó su prestigio en el año 2016, que la llevó al borde de la liquidación. A pesar de la difícil situación, los directivos tomaron la decisión de empezar un proceso de salvamento de la entidad, que estuvo orientado a fortalecer la estrategia comercial y aprovechar las relaciones institucionales que permitieran incrementar las ventas y la diversificación de los proyectos.

Para el año 2019, la entidad llegó a operar 28 proyectos en todos los municipios del Valle del Cauca logrando así los rendimientos financieros que estaban planteados por el consejo directivo, además pasó de una oficina en la Gobernación del Valle a una sede independiente. Esto generó un incremento del número de colaboradores, mejoró la imagen de la Corporación en el sector y se nombró un director exclusivo y de tiempo completo para la entidad.

Uno de los reconocimientos recibidos, como consecuencia de esta nueva forma de actuar, está representado por el premio “Regalías bien invertidas” concedido por el Departamento Nacional de Planeación al buen manejo de los recursos del Sistema General de Regalías (SGR) en la categoría de generación de ingresos sostenibles. El galardón fue entregado por la ejecución del proyecto “Fortalecimiento organizativo agro empresarial y tecnológico a productores frutícolas en 29 municipios” (Gobernación Valle del Cauca , 2019).

La organización ha conseguido cambios significativos que le han permitido mejorar su situación financiera, mejorar la reputación en el sector y fortalecer la relación con los clientes de gobierno. Sin embargo, no ha desarrollado una estrategia de comunicación para cambiar las percepciones que tiene la opinión pública de la entidad, ni dar a conocer los logros que ha obtenido con la ejecución de diferentes proyectos.

Sumado a lo anterior, el crecimiento acelerado que ha tenido la entidad repercute en que no cuenta con unos lineamientos estratégicos. Los colaboradores no conocen la misión y la visión que tienen la organización, las funciones y los roles no son claros, faltan procesos, procedimientos y manuales que permitan unos criterios de calidad, así como la sistematización y análisis de la información. Además, los clientes consideran que la entidad si bien tiene experiencia y ofrece calidad en el servicio, una de las razones principales para decidirse por la Corporación es la opción de contratación directa, un atributo que también tiene la competencia.

La problemática empresarial se puede resumir destacando la ausencia de una plataforma estratégica y un plan de implementación para la entidad, construidos a partir de lineamientos y políticas de índole corporativo que permitan elaborar una hoja de ruta que contribuya a la estabilidad y al fortalecimiento de la organización. Es pertinente realizar un plan estratégico como hoja de ruta de la Corporación, que entre otros le permita el desarrollo de nuevas competencias “core”, el fortalecimiento de las existentes, la gestión de su mercado actual y nuevos y la diferenciación frente a la competencia.

#### **4. Descripción de la estrategia para la solución a la problemática empresarial de la Corporación**

Se llevará a cabo, la construcción del Plan Estratégico (PE) como un valor que requiere ser apropiado dentro de la organización y como herramienta esencial para el desarrollo empresarial. El Plan estratégico (PE) basado en los recursos disponibles, orientando a que la empresa pueda aprovechar las oportunidades del entorno, definir su diferencial de acuerdo con las necesidades de los clientes y los recursos disponibles dentro de la organización.

El plan estratégico (PE) permitirá que la entidad tenga una perspectiva más amplia del entorno y de los clientes, ofreciéndole a los directivos las herramientas para la toma de decisiones más acertadas de acuerdo con la estrategia planteada y no por voluntades políticas. De esta manera se logrará que la organización tenga una nueva visión de largo plazo con un enfoque más amplio, claro y priorizado. Para ello se diseñó el Plan Estratégico 2020-2023.

Además, el PE se considera como la herramienta propicia para resolver la problemática empresarial identificada, porque permitirá que la entidad se destaque y se posicione en el entorno. También se propondrá el desarrollo de unas acciones de marketing, como investigación de mercados y análisis del consumidor para la segmentación del mercado, desarrollo de nuevos productos de acuerdo con las necesidades identificadas.

Teniendo en cuenta la historia que ha tenido la entidad, se hace necesario que la implementación del Plan Estratégico esté acompañada de un proceso de sensibilización, socialización y capacitación a los colaboradores y directivos, para que puedan salvar barreras que amenacen la transición hacia una nueva Corporación. Entre los problemas están renunciar a algunas líneas estratégicas, aceptar el nuevo enfoque que se le dará a la organización e implementar procesos, procedimientos y manuales que permitan garantizar la calidad del servicio.

## **5. Plan estratégico y recomendaciones**

### **5.1. Ajuste a la visión**

Se propone el siguiente ajuste de la visión de la Corporación, que tiene en cuenta los hallazgos obtenidos en las fases de análisis y formulación de la estrategia:

*En el 2030 ser reconocidos como el principal gestor de conocimiento para el desarrollo con capacidad para articular al sector público y privado en el diseño e implementación de soluciones a problemas de interés público en la región del Pacífico.*

### **5.2. Ajuste a la misión**

Se propone redefinir la misión actual de la entidad, porque no expresa una mirada estratégica que permita proyectar los recursos disponibles que tiene la corporación. Además, la misión le servirá al nivel directivo para enfocar los esfuerzos de los próximos años, al área administrativa y financiera para coordinar las políticas y mejorar el rendimiento de los recursos, y finalmente para el área de proyectos y contratistas para asimilar su rol dentro de la organización. Adicionalmente las necesidades, los segmentos y los clientes se pudo identificar que giran alrededor de la gestión del conocimiento, por tal motivo se propone la siguiente misión:

*Gestionamos conocimiento para la promoción del desarrollo social a través del diseño e implementación de proyectos y políticas, que trabajamos articulando esfuerzos de actores locales, nacionales e internacionales.*

### **5.3. Definición de los valores corporativos**

Se proponen los siguientes valores orientadores para reforzar la misión de la entidad:

- Fomentar la gestión del conocimiento como un principio rector dentro de la organización.
- Promover la autonomía de la entidad a través de un diseño institucional que le permita tomar decisiones informadas de forma autónoma y con base a criterios estratégicos.

- Impulsar el trabajo en equipo, con transparencia, responsabilidad, eficiencia, calidad y vocación de servicio.
- Estimular una cultura organizacional de innovación y creatividad para la solución de problemáticas.
- Contribuir al desarrollo humano de las poblaciones sujetos de los proyectos ejecutados

#### **5.4. Propuesta de estrategia para la entidad**

En este punto se presentaran los resultados del diseño de la estrategia, el cual se orientó con la metodología “Marco estratégico de diamantes para el diseño de estrategias” (Hambrick & Fredrickson, 2001) con la cual termina la fase de arquitectura de la estrategia. Posteriormente se presentara la fase de acción / adaptación (Vuorinen et al., 2018) de la estrategia para lo cual se encontrara el diseño del *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 2007) de la organización.

Hambrick & Fredrickson (2001) proponen un marco para el diseño de estrategias, que contiene cinco elementos conceptuales, los cuales surgen de las respuestas a cinco preguntas que la organización se debe hacer:

- Arenas: ¿dónde estaremos actuando?
- Vehículos: ¿cómo llegaremos allí?
- Diferenciadores: ¿cómo vamos a ganar en la participación del mercado?
- Puesta en escena: ¿cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos?
- Lógica económica: ¿cómo obtendremos nuestros rendimientos?

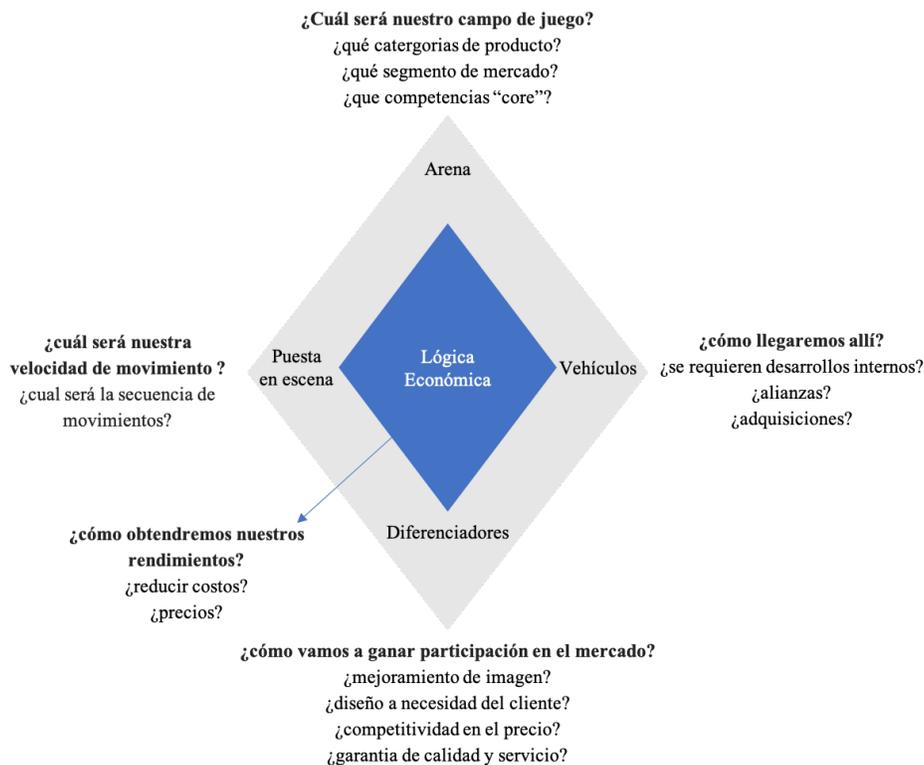


Figura 3. Hambrick & Fredrickson (2001) Los cinco elementos principales de la estrategia. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=5897655&site=eds-live>

**Arena:** El diseño y la ejecución de alternativas de solución a problemas públicos y la asesoría para su gestión a los clientes serán las categorías de producto, el segmento de mercado serán las Entidades públicas, Gobernaciones, distritos y municipios categoría 1 y 2 en el Valle del Cauca como mercado existente y los escenarios de nuevos mercados serán este mismo tipo de entidades pero por fuera del territorio Valle del Cauca y con la fuente de financiación de Ciencia, Tecnología e innovación del Sistema general de Regalías.

**Vehículos:** Se requieren desarrollar nuevas unidades funcionales como la de Gestión del Conocimiento, control de la gestión y asesorías. Así como el fortalecimiento de las existentes (Subdirección de proyectos) en cuanto a su tamaño y suficiencia para diseñar soluciones a problemas públicos (e-training de experiencias / escuela de ejecutorias interna y como producto externo a los clientes)

Además, se requiere estandarizar el proceso de gestión de datos e información al interior y el desarrollo de capacidades de análisis, así como desarrollar su propio *Enterprise Resource Planning*

y automatizar procesos que permitan acelerar la estructuración sus costos. La Corporación debe incorporar referentes científicos como aliados de la organización y líderes en la unidad funcional de gestión del conocimiento. Finalmente se deberá aprobar una reforma estatutaria para liberar recursos que le permitan a la Corporación cofinanciar inversiones de sus clientes.

**Diferenciadores:** La capacidad de la Corporación para Diseñar a medida de la necesidad de los clientes las intervenciones y asumir parte de su costo en las fases previas al cierre del negocio, sumado a la posibilidad de cofinanciar las inversiones del cliente o el proceso de estructuración y la identificación y gestión de los recursos para la implementación de las soluciones son elementos clave que le diferencian de sus competidores. Sumado a esto, la estructura organizacional flexible le permite a la Corporación mantener costos operativos bajos que se trasladan en ahorros para el cliente. A su vez el desarrollo de la capacidad de análisis y gestión del conocimiento le permite brindar *feedback* al cliente sobre las ejecutorias realizadas en el marco de las soluciones implementadas

**Puesta en escena:** Stage 1: Posicionamiento y comunicación; por medio de marketing se debe lograr en el corto plazo el posicionamiento en medios, opinión pública y clientes (actuales y potenciales) de la organización. Desacatando sus ejecutorias, dignidades, servicios y facilidades para la gestión. Stage 2: incremento de capacidades de diseño de soluciones, análisis y gestión del conocimiento; paralelamente la organización de iniciar el proceso de mejorar sus capacidades de diseño de soluciones por medio del incremento del talento humano en el área, su entrenamiento y adicionalmente la estandarización de los procesos de gestión de información y la unidad de gestión del conocimiento. Stage 3: Apertura de nuevos mercados; a medida que la estrategia de comunicaciones avanza, la gestión comercial se debe focalizar en la identificación de nuevos clientes, especialmente por fuera del departamento del Valle del cauca. Considerando las competencias “core” a desarrollar para nuevos mercados. Stage 4: fidelización de clientes; la retroalimentación de los resultados de los proyectos, la oferta de formación y asesoría y el suministro de información exclusiva para los clientes deben ser elementos que ayuden a la fidelización de estos.

**Lógica económica:** Se obtiene los ingresos operacionales producto del porcentaje que la Corporación cobra en la estructuración, ejecución de cada proyecto. Adicionalmente podrá incorporar nuevas fuentes de ingreso como la venta de servicios de asesoría o entrenamiento y la potencial monetización de la información y conocimiento que se produzca.

Adicionalmente, como se ha desarrollado durante todo el documento, será necesario que en el marco de la estrategia que se construye para la Corporación, se gestione la agenda de competencias que se presenta en la Tabla N° 13 ya que permitirán llevar a cabo los cinco elementos principales de la estrategia y se verán reflejados en el plan estratégico.

Tabla 13. Agenda de Competencias

<b>Agenda de competencias “core” Hamel &amp; Prahalad (1994)</b>	<b>Competencias</b>				
Estrategias de mega oportunidades (desarrollo de nuevas competencias “core” para nuevos mercados)	Capacidad de análisis de información	Creación de Unidad de gestión de conocimiento e innovación	Compilación y estructuración de datos	Producción de conocimiento	E-training interno y externo
Estrategias de espacios en blanco (competencias “core” existente aplicadas a nuevos mercados)	Diseño de soluciones a la medida	Cofinanciación de la Estructuración	Contratación directa	Estructura flexible relacionada al costo de administración	
Las mejores diez estrategias (nuevas competencias “core” implementadas en los mercados existentes)	Sistematización de intervenciones y retroalimentación al cliente	Control de calidad a las evidencias de ejecución	Marketing y gestión del cliente		
Completar las estrategias de espacios en blanco (competencias “core” existentes en los mercados existentes)	Incremento de la dimensión de los equipos para el diseño de soluciones a la medida de los clientes	Banco de proyectos propio Capital técnico	Automatización de procesos		

Adicionalmente, se consideraron cuatro categorías de análisis adicionales para definir la estrategia: las necesidades principales de los clientes, las oportunidades en el entorno, los atributos percibidos de la organización y la posición que tiene en el mercado.

Tabla 14. Categorías de análisis para definir la estrategia

<b>Necesidades principales de los clientes</b>	<b>Oportunidades en el entorno</b>	<b>Atributos percibidos</b>	<b>Posición en el mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocimiento</li> <li>○ Ahorro en tiempo y dinero</li> <li>○ Identificación de fuentes de financiación</li> <li>○ Cumplimiento de metas</li> <li>○ Asesoría para diseño de soluciones</li> </ul>	La Región Pacífico tiene un alto potencial, pero con grandes retos de índole social, económico y de seguridad, lo que representa un desafío para los gobiernos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia.</li> <li>○ Conocimiento.</li> <li>○ Contratación directa.</li> <li>○ Flexibilidad.</li> <li>○ Personal capacitado.</li> <li>○ Capacidad de gestión</li> <li>○ Calidad.</li> <li>○ Cofinanciación</li> </ul>	La entidad tiene una posición de retador dentro del mercado, por lo que su estrategia puede estar orientada a mejorar el servicio, innovar, ampliar la cobertura y crear nuevos mercados.

Fuente: Autoría propia.

Al analizar las cuatro categorías, se puede identificar que los clientes necesitan aliados que les brinden conocimiento, que los guíen y los acompañen en el cumplimiento de las metas de sus planes de desarrollo. Las necesidades no son atendidas con el diseño y la ejecución de proyectos, pero sí les ayuda con el cumplimiento de las metas, además que los limita en su rol para hacer transformaciones profundas en la región. De esta forma, se puede considerar una oportunidad para que la entidad desarrolle su estrategia y se diferencie frente a la competencia a través de una estrategia de diferenciación.

La propuesta de valor para la organización será la gestión del conocimiento para el desarrollo social, un elemento que le permitirá garantizar la sostenibilidad en el tiempo y diferenciarse frente a la competencia, se plantea entonces la siguiente estrategia que se apoya en los cinco elementos principales de la estrategia definidos anteriormente:

*Desarrollar un modelo de gestión del conocimiento e innovación para ser un aliado de los gobiernos y del sector privado en el diseño e implementación de soluciones costo/efectivas en pro del desarrollo humano*

Con las claridades descritas en la fase de arquitectura de la estrategia, en sus dos momentos, el análisis estratégico y la formulación de la Estrategia. Es momento de pasar a la fase de acción, la cual abarca c) traducir la estrategia en operaciones y d) organizar actividades y la adaptación implica el monitoreo y el aprendizaje, que es el desencadenante de las correcciones a la arquitectura y la acción en la organización (Vuorinen et al., 2018) lo que se reflejara en las líneas estratégicas y el Balance Score Card que se propone.

## 5.5. Líneas estratégicas

Se propone la creación de dos líneas estratégicas, asesorías y gestión del conocimiento, las cuales se adicionan a las dos existentes (estructuración e implementación de proyectos) y que ayudarán a fortalecer la gestión del conocimiento de la entidad. De esta forma, se busca englobar el ciclo de los proyectos, pero no en función de la operación sino en función de la gestión del conocimiento para el desarrollo

A continuación, se describen las cuatro líneas estratégicas para la organización:

### 5.5.1. Línea estratégica 1. Asesorías a gobiernos locales y departamentales

Esta línea estratégica está orientada a ofrecer acompañamiento y capacitaciones a los gobiernos locales y departamentales para la formulación de planes, programas proyectos, ofrecer soluciones innovadoras a sus problemáticas y alternativas para la consecución de recursos de diferentes fuentes.

- **Objetivo estratégico de diferenciación:** Posicionar a la entidad como un aliado de los gobiernos locales y departamentales
- **Indicador:** número de asesorías contratadas / total de entes territoriales de la zona de influencia \*100.
- **Meta primer año:** consolidarse en el Valle del Cauca y lograr asesorías con el 10% de los entes territoriales del Departamento. Proyección crecimiento anual de un 10% de clientes

potenciales para buscar en cinco años tener asesorías en el 50% de los entes territoriales de la zona de influencia.

- **Productos:** Asesoría para el diseño de Planes / programas / proyectos, capacitaciones a funcionarios para estructurar políticas públicas y consultoría, entre otros planes.
- **Recursos:** para cumplir con este objetivo estratégico la entidad debe asignar recursos para la creación del área, fortalecer la labor comercial y de mercadeo para dar a conocer los productos y conseguir nuevos clientes.

### **5.5.2. Línea estratégica 2. Estructuración de proyectos:**

Se propone continuar consolidando el área de estructuración de proyectos sociales, económicos, medioambientales, agrícolas y de seguridad ciudadana especialmente. Para ello es importante que se realicen ajustes internos en cuanto al diseño de procedimientos, procesos, y manuales que permitan mantener estándares de calidad en esta área, además de fortalecer equipo de profesionales.

- **Objetivo estratégico de crecimiento:** Fortalecer el área con nuevos proyectos para los entes territoriales de la zona de influencia
- **Indicador:** número de proyectos vigencia 2020 / número de proyectos vigencia 2019 \*100.
- **Meta:** crecimiento 40% anual.
- **Productos:** realizar la estructuración de proyectos para sectores de desarrollo social, cultural, desarrollo económico, fortalecimiento productivo, prosperidad social, emprendimiento, generación de ingresos, paz y conflicto, fortalecimiento agrícola, desarrollo rural, entre otros.
- **Recursos:** la meta de crecimiento planteada requiere de una inversión en un plan de mercadeo y comunicaciones para la consecución de nuevos clientes, fortalecer las relaciones políticas que tienen los directivos. Además, en la medida que crezcan los proyectos se va a requerir espacio físico para el equipo, así como recursos tecnológicos para la sistematización de la información y desarrollar un esquema de e-training o escuela de ejecutorias para acelerar la cualificación del talento humano.

### 5.5.3. Línea estratégica 3. Implementación de proyectos:

Esta área es muy importante para la generación de ingresos de la entidad, la consecución de información relevante del entorno, de la población beneficiaria y de posibles soluciones a las problemáticas de la región. Por esta razón, se plantea que sea considerada como un área independiente de la estructuración de proyectos, que cuente con un equipo especializado y dedicado a la ejecución de los proyectos y la obtención de información.

- **Objetivo estratégico de crecimiento:** Fomentar que los entes territoriales del área de influencia elijan a la entidad para la implementación de los proyectos de desarrollo
- **Indicador:** número de proyectos desarrollados en la vigencia 2020 / número de proyectos desarrollados en la vigencia 2019 \*100.
- **Meta:** crecimiento 40% anual.
- **Productos:** ofrecer el servicio de ejecución de proyectos que han sido estructurados por la entidad y así aplicar las etapas de ciclos de proyectos y brindar el servicio de ejecución de proyectos que han sido diseñados directamente por los gobiernos.
- **Recursos:** se necesitarán de recursos para fortalecer la estrategia comercial y de mercadeo, afianzar las relaciones políticas para la consecución de nuevos clientes. Y el desarrollo de recursos tecnológicos que permitan la sistematización de la información para que sea procesada por el área de gestión del conocimiento. Así como fortalecer los mecanismos de control de calidad y mecanismos de cofinanciación.

### 5.5.4. Línea estratégica 4. Gestión del conocimiento e innovación:

La creación de un área que estará encargada de sistematizar y analizar la información obtenida en la estructuración y la implementación de los proyectos también desarrollará investigación de tipo cuantitativo y cualitativo para ofrecerle al cliente recomendaciones innovadoras para modificar favorablemente sus procesos y procedimientos para beneficio propio y de sus clientes. Esta línea estratégica será el cerebro de toda la organización, brindará información para asesorar, estructurar e implementar proyectos para el desarrollo.

- **Objetivo estratégico de diferenciación:** Crear un área que permita sistematizar y analizar la información que se obtiene de los diferentes proyectos con el fin de producir nuevos conocimientos que contribuyan a la gestión de los aliados estratégicos y recomendar intervenciones innovadoras que permitan aumentar la capacidad productiva de los clientes y asegurar el impacto en la población sujeto de los proyectos implementados.
- **Indicador:** proyectos terminados con investigación y análisis de la información / total de proyectos desarrollados en la vigencia anterior \* 100.
- **Meta:** el 80% de los proyectos desarrollado con investigación y análisis de la información.
- **Productos:** desarrollo de informes y boletines de desarrollo social en la Región Pacífico, ofrecer a los gobiernos y al sector privado el servicio de análisis de datos, investigación cuantitativa y cualitativa, elaborar artículos académicos, entre otros.
- **Recursos:** para la creación de esta línea estratégica se requiere una inversión para el diseño del modelo de gestión del conocimiento que será transversal para toda la ejecución de la entidad, se necesitarían recursos tecnológicos para la sistematización, análisis y publicación de la información y contratación de personal altamente capacitado para dedicarse a esta área. Además, se requiere estandarizar el proceso de gestión de datos e información al interior y el desarrollo de capacidades de análisis, así como desarrollar su propio *Enterprise Resource Planning*. Además, se deberán incorporar referentes científicos como aliados de la organización y líderes en la unidad funcional de gestión del conocimiento.

## 5.6. Mapa estratégico – Balanced Score Card

Se propone un mapa estratégico en donde se considera la perspectiva financiera, de cliente y de mercado, procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. Es importante indicar que esta matriz requiere de unas áreas responsables y de unos recursos para el cumplimiento de las acciones.

Tabla 15. *Matriz estratégica*

	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Acciones</b>
P1 - Perspectiva financiera	Impulsar el crecimiento de los ingresos a través del incremento de ventas.	Ingresos obtenidos vigencia 2020 /ingresos vigencia 2019 *100.	Crecimiento del 20% en el primer año.	Fortalecer la labor comercial y de mercado para la consecución de nuevos clientes.
				Afianzar las relaciones políticas para aumentar el número de contratos.
				Fortalecer la línea estratégica de estructuración de proyectos.
				Fortalecer la línea estratégica de implementación de proyectos.
P2 - Perspectiva cliente y mercado	Posicionar a la entidad como un aliado de los gobiernos locales y departamentales.	Número de asesorías contratadas / total de entes territoriales de la zona de influencia *100.	crecimiento anual del 10% de clientes potenciales	Crear la línea estratégica de asesorías a gobiernos locales y departamentales.
				Desarrollar un plan de mercadeo y comunicación para dar a conocer la línea estratégica.
				Definir un plan de incentivos por cumplimiento de metas y generar capacidades en la fuerza comercial.
				Consecución de nuevos clientes rentables en los segmentos estratégicos.
Atraer, fidelizar y mantener clientes a través de un servicio de calidad y una marca fuerte y posicionada.	Clientes satisfechos / clientes encuestados * 100. (mensual)	Superior al 80%	Incrementar el posicionamiento de marca de la organización, con el fin de atraer nuevos clientes.	
			Diseñar encuestas de satisfacción del servicio prestado.	

				<p>Definir mecanismos de servicio al cliente. Feedback y servicios</p> <p>Establecer procedimientos para la oportuna solución de solicitudes de los clientes.</p> <p>Elaborar y definir un presupuesto para el plan de comunicaciones y mercadeo.</p> <p>Participar en actividades académicas con ponencias e investigaciones realizadas por la entidad.</p>
P3 - Perspectiva de procesos internos	Promover la gestión del conocimiento como base de la cadena de producción de valor en la organización.	Número de talleres realizados / número de proyectos desarrollados *100.	Superior al 80%	<p>Desarrollar el modelo de gestión del conocimiento.</p> <p>Vincular como aliados a dignidades reputadas en producción de conocimiento</p> <p>Desarrollar la agenda de competencias de la organización</p> <p>Definir procesos, procedimientos y manuales para estandarizar los servicios prestados y su información</p>
P4 - Aprendizaje y crecimiento	Promover la cultura organizacional en liderazgo, comunicación asertiva y trabajo en equipo.	Se plantea como una intervención para el plan de mejoramiento.		<p>Crear el área de talento humano.</p> <p>Establecer canales de comunicación formal y lineamientos para la solución de inconvenientes.</p> <p>Realizar capacitaciones al equipo en liderazgo, comunicación asertiva y atención al cliente.</p>

				Socializar el plan estratégico de la entidad con todos los colaboradores.
	Consolidar un equipo de trabajo altamente capacitado, enfocado en la gestión del conocimiento y con vocación de servicio.	Se plantea como una intervención para el plan de mejoramiento.		Estandarizar proceso de selección de personal, inducción y reinducción.
				Realizar evaluaciones de desempeño.
				Desarrollar capacitaciones en gestión del conocimiento e innovación social.
	Promover buenas prácticas de gobierno corporativo.	Se plantea como una intervención para el plan de mejoramiento.		Consolidar el área de control de gestión de la Corporación
				Instaurar un comité de ética para minimizar riesgos y evaluar conductas que pueden ir en contra de los valores de la organización.

Fuente: Autoría propia

## 5.7 Análisis del impacto de la estrategia

La implementación de la estrategia trazada tendría un impacto positivo en la organización, porque le daría una posición diferenciada en el mercado y además le aportaría al incremento de sus ingresos con el fortalecimiento de las dos líneas estratégicas existentes y la creación de dos adicionales, pero complementarias.

Adicionalmente, cambiaría el posicionamiento que tiene la entidad ante los clientes, la competencia y la opinión pública, porque si bien la entidad ha tenido avances sigue siendo reconocida como una especie de apéndice de la Gobernación del Valle del Cauca que se dedica solo a soluciones de tipo logístico, siendo un posicionamiento de operador y no con un atributo que sea diferencial y de valor.

La implementación de la estrategia tendría un impacto positivo en el posicionamiento, la consecución de clientes y la fidelización de clientes, lo que impactaría financieramente a la entidad, permitiéndole una proyección de largo plazo con una visión estratégica diferencial, se prepararía a la entidad para enfrentar los cambios del entorno y aprovechar los desafíos que tiene la Región, se mejoraría la toma de decisiones sobre la base de la producción y gestión de nuevo conocimientos, los recursos estarían priorizados y orientados a un objetivo estratégico, se incrementaría el reconocimiento en los grupos de interés, mejoraría el clima organizacional porque los colaboradores tendrían una visión clara de la organización y finalmente se propondría por la sostenibilidad de una entidad que tiene una larga trayectoria pero que si no se ajusta a las necesidades de los clientes y los desafíos del entorno puede desaparecer.

En cuanto al impacto a nivel externo, lo más importante es que la entidad estaría dedicada a la gestión del conocimiento para la solución de problemáticas sociales, su propósito estaría encaminado a investigar y analizar soluciones para las problemáticas de la región y el país, su trabajo como aliado para el desarrollo mejoraría las condiciones de la población, impactaría en las condiciones sociales, económicas, culturales y de seguridad de la región, lo que puede redundar en más inversiones, más y mejores oportunidades para los ciudadanos.

Para llevar a cabo este Plan Estratégico, será necesario identificar las posibles barreras que puede tener la implementación de la estrategia. Por un lado, se puede encontrar resistencia por parte del grupo directivo en cuanto a la inversión que implicaría crear dos nuevas líneas estratégicas y que consideren que es mejor fortalecer las dos líneas existentes, ampliar el número de clientes y así conseguir mayores ingresos. Asimismo, la entidad puede encontrar limitantes en algunos entes territoriales bien sea por posiciones políticas o por el impacto que tuvo la crisis del 2016 en la reputación de la organización. Finalmente, la resistencia al cambio de algunos colaboradores, especialmente los que llevan mucho tiempo y que están acostumbrados a una forma de hacer y pensar la entidad.

## 6. Conclusiones

La investigación es una de las herramientas más importantes para la producción de nuevos conocimientos que facilite la mejora continua dentro de las organizaciones. Por esta razón, uno de los propósitos primordiales de este trabajo fue conocer de fuentes primarias las necesidades del sector, las características del mercado y de la competencia. Además, también se buscó profundizar en las percepciones internas de la entidad, identificar las fortalezas y las debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades que se encuentran en la Región. Con los resultados obtenidos, se evidenció que la entidad está inmersa en una lógica exclusivamente comercial, dejando a un lado una visión estratégica de largo plazo y omitiendo el gran potencial que tiene la organización.

Así las cosas, el objetivo de este trabajo estuvo encaminado a realizar un diagnóstico de la Corporación para el desarrollo que ofreciera un espectro amplio para identificar la problemática empresarial de la organización, conocer las posibles causas y ofrecer herramientas de análisis para la solución de esta.

Ahora bien, la planeación estratégica es una solución adecuada y plausible para la entidad porque la organización carece de una visión a largo plazo, los grupos de interés no tiene clara la propuesta de valor de la entidad. Tampoco el diferencial frente a la competencia no es evidente, el posicionamiento de la entidad se ha dado por la capacidad de contratación directa y por voluntad política, a pesar de tener fortalezas importantes que no están siendo percibidas, ni comunicadas, ni aprovechadas.

Es importante resaltar que en el documento se esbozó un Plan Estratégico para la Corporación, se reformuló la misión, la visión, se identificó la gestión del conocimiento como propuesta de valor, a partir de ello se propuso una estrategia corporativa de tipo diferenciadora, se planteó el fortalecimiento de las líneas estratégicas de estructuración e implementación de proyectos, también se proyectó la creación de dos líneas estratégicas, asesorías e investigación y análisis,

alienadas a la propuesta de valor, y finalmente se hicieron recomendaciones para la matriz estratégica.

La propuesta estratégica se considera un aporte importante para el desarrollo de la región pacífica, un territorio que enfrenta un desafío enorme para solucionar problemáticas sociales, económicas y de seguridad. Es por esto por lo que es necesario que existan entidades como la Corporación para el desarrollo, enfocadas a la gestión del conocimiento y la innovación social para la solución de los principales problemas que enfrenta la población. Indudablemente el éxito de la estrategia dependerá de la voluntad de los directivos y de los colaboradores para diseñar e implementar un plan de acción encauzado a los objetivos estratégicos propuestos en este documento, asimismo el alcance de la estrategia estará condicionado a la creación de un modelo de gestión del conocimiento para que la entidad pueda sistematizar y analizar la información.

## 7. Referencias bibliográficas

- Corpovalle. (2019). *Informe de gestion de la direccion general*. Cali.
- DANE. (2019a). *Boletín Técnico Encuesta Nacional de Calidad de Vida (ECV) Pacífico*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/calidad\\_vida/2018/Region-bt-ECV-18-pacifica.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/calidad_vida/2018/Region-bt-ECV-18-pacifica.pdf)
- DANE. (2019b). Censo Nacional de poblacion y vivienda. Recuperado de <https://dane.maps.arcgis.com/apps/MapSeries/index.html?appid=e53e1178fb1f497cac9b241dba1690>
- DANE. (2019c). Indice de series de empalme IPC. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>
- GÜREL, E., & TAT, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *Journal of International Social Research*, Vol. 10, pp. 994-1006. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=125204592&site=eds-live>
- Hambrick, D. C., & Fredrickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, Vol. 15, pp. 48-59. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=5897655&site=eds-live>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). The risks of ignoring core competencies. En *Competing for the Future* (First, pp. 93-98). Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=674797&site=eds-live>
- International crisis group. (2019). Tranquilizar el Pacífico tormentoso: violencia y gobernanza en la costa de Colombia. Recuperado de <https://www.crisisgroup.org/es/latin-america-caribbean/andes/colombia/076-calming-restless-pacific-violence-and-crime-colombias-coast>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Vol. 85, pp. 150-150-161 194. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=edselc.2-52.0-34547290305&site=eds-live>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Mastering the management system. *Harvard Business Review*, Vol. 86, pp. 62-62-77 136. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=&AN=edselc.2-52.0-38349151656&site=eds-live>

- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5-14.  
<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Peltokorpi, V., & Tsuyuki, E. (2006). Knowledge governance in a Japanese project-based organization. *Knowledge Management Research and Practice*, 4(1), 36-45.  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500080>
- Peter Paul, J., López Taymani, Y., Olson, J. C., Blanco Correa Magallanes, J. L., & Domette Nicolesco, J. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing J. Paul Peter, Jerry C. Olson ; traducción Jorge Luis Blanco y Correa Magallanes ; revisión yasmin López Taymani, Jean Domette Nicolesco*. Recuperado de  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat05358a&AN=crai.67958&site=eds-live>
- Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, Vol. 32, pp. 219-235. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464055>
- Shay, J. P., & Rothaermel, F. T. (1999). Dynamic competitive strategy: Towards a multi-perspective conceptual framework. *Long Range Planning*, Vol. 32, pp. 559-572. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00073-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00073-4)
- Valle, G. (2019). *Plan de ordenamiento territorial departamental Valle del Cauca*. Cali.
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, Vol. 51, pp. 586-605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>