

1-1-2006

Mapas estratégicos, una identificación del capital intelectual y su aporte a la gestión en Imcomelec Metering

Jean Michael Aldana Pérez
Universidad de La Salle, Bogotá

Fardy Artur Castillo Tibaná
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Aldana Pérez, J. M., & Castillo Tibaná, F. A. (2006). Mapas estratégicos, una identificación del capital intelectual y su aporte a la gestión en Imcomelec Metering. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/351

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**MAPAS ESTRATÉGICOS, UNA IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL
INTELECTUAL Y SU APOORTE A LA GESTIÓN EN IMCOMELEC METERING**

INTEGRANTES

**JEAN MICHAEL ALDANA PÉREZ
FARDY ARTUR CASTILLO TIBANÁ**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
PROYECTO DE GRADO
CAPITAL INTELECTUAL: INTANGIBLES
ÁREA CONTABILIDAD Y GESTIÓN
BOGOTÁ
2006**

**MAPAS ESTRATÉGICOS, UNA IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL
INTELECTUAL Y SU APOORTE A LA GESTIÓN EN IMCOMLEC METERING**

INTEGRANTES

**JEAN MICHAEL ALDANA PÉREZ
FARDY ARTUR CASTILLO TIBANÁ**

**ESTE PROYECTO DE GRADO ES REALIZADO CON EL FIN DE OPTAR POR
EL TITULO DE CONTADORES PÚBLICOS**

ASESORES

**ALEJANDRA MONTES SERNA
ASESORA METODOLOGICA
JORGE JULIAO ROSSI
ASESOR TÉCNICO**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
PROYECTO DE GRADO
CAPITAL INTELECTUAL: INTANGIBLES
ÁREA CONTABILIDAD Y GESTIÓN
BOGOTA
2006**

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

BOGOTA 16 de Marzo de 2007

Este proyecto se lo dedico en primer lugar a mis padres Guillermo y Marlen ya que de no ser por ellos la mayoría de cosas que estoy realizando no serían posibles gracias a su constante apoyo, motivación, comprensión y ante todo su amor y calidez en todas las situaciones que he vivido junto a ellos; al igual por que se que en la consecución de los demás logros que tengo propuestos ellos van a estar junto a mi dándome fuerza y ganas de continuar.

A mis familiares y personas queridas que han estado junto a mi y me han apoyado y colaborado incondicionalmente en todas las labores que emprendo y se que puedo contar con ellos en cualquier momento que lo necesite.

A compañeros, amigos y profesores y demás personas por su comprensión, respeto, ayuda, tolerancia al igual que por el tiempo que invirtieron en brindarme sus conocimientos, apoyo y colaboración en todas las actividades que compartí junto a ellos y en la cual siempre hubo amistad y cordialidad para poder realizar las cosas de una manera agradable y satisfactoria.

A mi compañero de tesis ya que gracias a el pudo ser posible este proyecto al igual que por el afecto y estimación que tengo por el y por los conocimientos, paciencia y tolerancia que hubo y han transcurrido por lo largo de este gran proceso que culmina con el título de Contadores Públicos y toda la satisfacción que esto genera para nosotros.

JEAN MICHAEL ALDANA PÉREZ

Principalmente a Dios, mi Padre Armando y mi Madre Leonor; porque gracias al apoyo continuo tanto económico, motivacional, sincero y continuo durante los cinco años que duro esta gran experiencia profesional, contribuyeron para que esta meta una de las tantas que tengo proyectadas para mi vida haya sido todo un éxito, sin ellos pienso que la culminación de esta etapa hubiese sido muy difícil; muchas gracias por continuar con ese apoyo incondicional y estoy seguro que siempre lo tendré por parte de ustedes.

Un orgullo también brindarlo a mis hermanos y demás familiares; quienes también son un complemento para mi vida, con la seguridad del orgullo que ellos sienten y su apoyo para culminar esta meta.

Quiero agradecer a mis amigos, compañeros, profesores y demás personas que tuvieron siempre respeto, dedicación y disposición para brindarme sus conocimientos y experiencias tanto personales como profesionales enfocándome en el rumbo correcto que hoy da como resultado los primeros frutos de un esfuerzo y un compromiso con mis seres queridos y consigo mismo.

Por último brindarle a mi compañero de tesis todo el afecto que le tengo, ya que el estuvo conmigo durante toda la carrera y en esta ultima etapa en la cual compartió conmigo todo su conocimiento, esfuerzo y tranquilidad para afrontar la etapa final que nos conlleva a obtener el título de Contadores Públicos.

FARDY ARTUR CASTILLO TIBANÁ

AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan reconocimiento:

A ALEJANDRA MONTES SERNA, Asesora Metodológica por su dedicación y constante colaboración para que este proyecto fuera un éxito, una persona que siempre estuvo dispuesta a colaborar durante los cambios que se presentaron durante el transcurso de la consecución de este trabajo de grado.

A JORGE JULIAO ROSSI, Asesor Técnico por los conocimientos aportados, su esfuerzo por hacer de este proyecto el mejor en su temática para la facultad de Contaduría Pública, por sus continuos aportes temáticos, ideológicos, su experiencia, un gran profesional que contribuyo enormemente con la culminación del presente trabajo.

A ROBERT KAPLAN Y DAVID NORTON, autores del libro Mapas Estratégicos guía básica y de gran contenido temático, de análisis empresariales completos, el cual contribuyó enormemente con el desarrollo general del proyecto de grado siendo este un tema poco explorado a nivel general por las universidades del país.

A la Ing. JACKELINE ANGEL PATIÑO, Gerente General de Imcomelec Metering quien nos permitió desarrollar este tema en la Compañía, nos facilitó toda la información, permitió el contacto con los empleados y permitió la completa y satisfactoria ejecución de los Mapas Estratégicos para una empresa mediana del Sector Eléctrico del país.

A TODOS, los docentes de la Facultad de Contaduría Pública, porque gracias a los conocimientos transmitidos durante el transcurso de la carrera, tuvimos la alegría, la confianza y pleno convencimiento de que esta es una gran profesión y es digna de ser parte de ella y poder ejercerla a gran cabalidad y con la mayor satisfacción posible.

A TODAS, aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	PÁG
INTRODUCCIÓN	16
1. DELIMITACIÓN DEL TEMA	18
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
3.1 PROPÓSITOS	24
4. OBJETIVOS DEL PROYECTO	26
4.1 GENERALES	26
4.2 ESPECÍFICOS	26
5. MARCO LEGAL	27
6. MARCO REFERENCIAL	31
6.1 DERECHOS DE AUTOR	35
7. MARCO CONCEPTUAL	36
7.1 LA FORMACIÓN Y LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELLECTUAL	37
7.2 MAPAS ESTRATÉGICOS	38
7.2.1 Disponibilidad Estratégica	39
7.2.2 Gestiones y Componentes de los Procesos Internos	39
7.3 EMERGENCIA DE UNA NUEVA ECONOMÍA BASADA EN CAPITAL INTELLECTUAL	40

	Pág.
7.4 INDICADOR Q- DE TOBIN	42
7.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO	42
8. METODOLOGÍA DEL PROYECTO	43
8.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	45
8.2 POBLACIÓN, TIPO DE ESTUDIO Y VARIABLES	45
8.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	47
9. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	48
9.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS CORPORATIVOS	49
9.2 PROPUESTA DE NUEVOS VALORES CORPORATIVOS	51
9.2.1 Misión	51
9.2.2 Visión	52
9.2.3 Políticas	52
9.2.4 Metas Corporativas	53
9.2.5 Objetivos Corporativos	55
10. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE IMCOMELEC METERING	57
10.1 DOFA CORPORATIVO	57
10.1.1 Debilidades	57
10.1.2 Oportunidades	58
10.1.3 Fortalezas:	58
10.1.4 Amenazas:	59
10.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MEJORAR A NIVEL INTERNO Y EXTERNO EN IMCOMELEC METERING	61
10.3 ÁRBOLES CAUSA EFECTO PARA IMCOMELEC METERING	62
10.3.1 Factores críticos de éxito por áreas de Imcomelec Metering	63
11. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS A UTILIZAR Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
11.1 ESTRATEGIAS	73

	Pág.
11.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
11.3 ESQUEMA PRIMARIO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA IMCOMELEC METERING	75
12. IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING	77
12.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS EN IMCOMELEC METERING	77
12.2 EL CAPITAL HUMANO	79
12.2.1 Identificación de familias de puestos estratégicos	81
12.2.2 Perfil de competencias	82
12.2.3 Evaluación De Disponibilidad Del Capital Humano	82
12.2.4 Desarrollo Del Capital Humano	84
12.2.5 objetivos estratégicos	86
12.3 EL CAPITAL DE LA INFORMACIÓN	86
12.3.1 Información, Conocimiento y Tecnología	86
12.3.2 Redes e Infraestructura Tecnológica	88
12.3.3 Objetivos Estratégicos	89
12.4 EL CAPITAL ORGANIZACIONAL	93
12.4.1 Proceso para La Ejecución de La Estrategia	94
12.4.2 Valores Corporativos	96
12.4.3 Objetivos Estratégicos	98
13. GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS	99
13.1 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS ACTUALES	99
13.1.1 Convenciones Diagramas De Flujo	100
13.2 GESTIÓN DE OPERACIONES	105
13.2.1 Desarrollo y Mantenimiento De Relaciones Con Clientes	105
13.2.2 Producción De Bienes y Servicios	106
13.2.3 Distribución De Productos y Servicios Al Cliente	106
13.2.4 Gestión Del Riesgo	107
13.2.5 Objetivos Estratégicos	108
13.3 GESTIÓN DE CLIENTES	108
13.3.1 Selección De Clientes	109
13.3.2 Adquisición De Clientes	110
13.3.3 Retención De Clientes	111

	Pág.
13.3.4 Crecimiento De Clientes	112
13.3.5 Objetivos Estratégicos	112
13.4 PROCESO DE INNOVACIÓN	113
13.4.1 Identificación de Oportunidades De Nuevos Productos y Servicios	113
13.4.2 Gestión De Cartera De Investigación y Desarrollo	113
13.4.3 Diseño y Desarrollo De Nuevos Productos y Servicios	114
13.4.4 Objetivos Estratégicos	114
13.5 PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES	114
13.5.1 Medio Ambiente	115
13.5.2 Seguridad Y Salud	115
13.5.3 Inversiones En La Comunidad	115
13.5.4 Objetivos Estratégicos	116
13.6 INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	116
13.7 LISTA DE CHEQUEO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.	119
14. CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEFINITIVO	121
15. PROPUESTA PARA IMCOMELEC METERING	123
16. INFORME SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING	126
15.1 EL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING	126
15.1.1 El Capital Humano	126
15.1.2 El Capital de la Información	130
15.1.3 El Capital Organizacional	132
15.2 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL	134
16. CONCLUSIONES	136
17. RECOMENDACIONES	138
18. BIBLIOGRAFÍA	139
GLOSARIO	140
ANEXOS	143

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Mapa Conceptual de las Normas Aplicables a lo Activos Intangibles	29
Tabla 2: Cronograma de la Evolución del Capital Intelectual	33
Tabla 3: Indicadores sobre la Meta para la Implementación de nuevos Productos	52
Tabla 4: Indicadores para soluciones Integrales a los clientes	53
Tabla 5: Indicadores enfocados en la Gestión de Clientes	54
Tabla 6: Matriz DOFA para Imcomelec Metering	59
Tabla 7: Consolidado de encuestas practicadas a Imcomelec	78
Tabla 8: Identificación del capital humano	79
Tabla 9: Perfiles de puestos estratégicos	81
Tabla 10: Evaluación de la disponibilidad del capital humano	82
Tabla 11: Evaluación de la disponibilidad del capital de la información	86
Tabla 12: Cartera estratégica de información	91
Tabla 13: Evaluación de la Disponibilidad del capital organizacional	92
Tabla 14: Clasificaciones del riesgo y sus indicadores	106
Tabla 15: Segmentación del mercado de Imcomelec Metering	108
Tabla 16: Lista de chequeo de alineación estratégica	119
Tabla 17: Estimados Financieros para la Aplicación del Proyecto	124
Tabla 18: Relación de importancia del capital humano	126
Tabla 19 Valor real ofrecido por área	127

	Pág.
Tabla 20: Resultados consolidados	128
Tabla 21: Relación del capital de la información	131
Tabla 22: Relación del capital organizacional	132

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Árbol Causa y Efecto como Evaluación Global de Imcomelec Metering	64
Gráfico 2: Árbol Causa y Efecto del Área de Contabilidad	66
Gráfico 3: Árbol Causa y Efecto del Área de Ventas	68
Gráfico 4: Árbol Causa y Efecto del Área de Despachos	69
Gráfico 5: Árbol Causa y Efecto del Área de Compras	71
Gráfico 6: Árbol Causa y Efecto del Área de Sistemas	72
Gráfico 7: Esquema Primario del Mapa Estratégico para Imcomelec Metering	77
Gráfico 8: Análisis de la plataforma tecnológica	88
Gráfico 9: Valores Corporativos	95
Gráfico 10. Ciclo de operaciones para Imcomelec Metering	101
Gráfico 11. Sinergia entre actores del componente	104
Gráfico 12. Estrategia de adquisición de clientes	110
Gráfico 13. Confianza de los Clientes	111
Gráfico 14: Mapa Estratégico Definitivo para Imcomelec Metering	123

RESUMEN

El Proyecto de investigación realizado es una aplicación de un tema poco conocido en muchas de las instituciones educativas de Bogotá; el Capital intelectual el cual es de suma importancia para los autores de este trabajo de grado en la creación de una nueva visión del contador actual, que pretenda desarrollar temas mas dinámicos y no tan demarcados por la profesión en la actualidad, de esta forma los Mapas Estratégicos de los autores Robert Kaplan y David Norton son la herramienta que las empresas colombianas necesitan para obtener un mayor crecimiento en los productos y servicios que brinden dentro del mercado nacional y sus proyecciones hacia nuevos mercados internacionales, gracias a la implementación de nuevos procesos productivos, mayor conocimiento de sus clientes, una constante búsqueda del bienestar de sus empleados los cuales son la materia prima esencial para el desarrollo y constante crecimiento de las organizaciones.

También queremos hacer énfasis en que nuestro estudio solamente está enfocado en el desarrollo de las cuatro perspectivas del Balanced Score Card, el desarrollo de los mapas estratégicos debe generar nuevos parámetros para que la compañía los evalúe más adelante y sea ella quien los aplique para el mejoramiento de sus procesos internos, la comunicación con sus clientes y demás actividades propias de su industria, nuestro trabajo de investigación está delimitado por el desarrollo de una propuesta de posibles tareas a realizar por la compañía y el informe anexo del resultado del proyecto de grado.

Es así que los **MAPAS ESTRATÉGICOS** están enfocados hacia los elementos que componen el capital intelectual como lo son; El Capital Humano, Relacional y Estructural, buscando conocer la importancia que este posee dentro de la Compañía y mediante diferentes procesos establecidos en el modelo darle una aplicación práctica y conocer el valor del Capital Intelectual en la entidad escogida ***Imcomelec Metering***¹ la cual fue fundada en febrero 21 de 1991 con el objeto de prestar servicios de ingeniería y comercializar productos eléctricos.

En el proyecto se pretende evaluar el valor del capital intelectual a través de la disponibilidad estratégica, la cual se establece con los mapas estratégicos por medio de unos lineamientos establecidos hacia el cumplimiento y generación de valor estratégico para Imcomelec Metering; por lo cual los principales modelos a

¹ Información tomada de la página Web: [WWW. Imcomelec.com](http://WWW.Imcomelec.com)

utilizar son las delineaciones de estrategias, la construcción de los mapas e integración de procesos y luego medir cualitativa y cuantitativamente el capital intelectual y su impacto financiero con la consecución de esta.

Se hace una evaluación de los valores corporativos constituidos por la misión y visión actual que posee Imcomelec, con lo cual se determina que no cumplen los requerimientos de estructura, forma y proyección para la empresa, por lo tanto se rediseñan con base en el Paradigma de Russell Ackoff² junto a nuevas políticas, metas y objetivos corporativos complementados con un diagnóstico actual de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que contribuyen con lo estipulado en la metodología de mapas estratégicos, hacia la determinación y puesta en marcha de procesos que contribuyan con los factores críticos de éxito para mejorar a nivel interno y externo, también con el desarrollo de árboles causa y efecto se pretende identificar falencias que existan en las diferentes áreas en las cuales está estructurada la organización, por lo tanto se debe realizar un análisis más detallado a la situación actual de la compañía con el fin de establecer los puntos a mejorar durante el transcurso de sus operaciones y contribuir con un mayor posicionamiento y calidad en productos y servicios.

Se crean estrategias que estén acorde con los planes a corto, mediano y largo plazo de la compañía y que sean lo suficientemente satisfactorias para darlas a conocer mediante el mapa estratégico, por lo tanto se deben crear estrategias generales de la compañía que sirvan de sustento para todos los planes que está tenga; dentro de los cuales se establece el capital intelectual y el valor agregado apoyados en las metas corporativas mencionadas.

Por último se realiza un informe con el cual se da a conocer de una mejor forma el capital intelectual, así como porque este método debe ser implementado en cualquier compañía que busque la excelencia y una administración de avanzada en pro de los nuevos retos que la nueva economía impone a todos los actores participantes de está, incluyendo los profesionales que hacen parte y son guiados por los nuevos conceptos de riqueza, economía y valor.

² Ackoff's Best : His Classic Writings on Management, editorial John Wiley & Sons, año 1999, 356 pag.

INTRODUCCIÓN

Con la realización del proyecto de grado sobre Mapas Estratégicos en la Empresa Imcomelec Metering se pretende observar el comportamiento que tiene una empresa mediana en Colombia, se establecen las pautas necesarias que contiene el proyecto gracias al libro tan completo de los autores David Norton y Robert Kaplan los cuales plasmaron en cada capítulo la esencia real del Capital Intelectual para una compañía.

En el caso puntual tratado en nuestro proyecto de Grado en Imcomelec Metering se establecen puntos claves sobre puestos estratégicos, comportamiento de la Junta de Socios y de la Gerencia en cuanto al Capital Humano, Capital de la Información y Capital Organizacional (Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento) en cada una de las áreas que comprende la organización, junto a una serie de encuestas que concentran la atención en las capacidades individuales y colectivas de los miembros actuales de la compañía, en la motivación que poseen, la capacitación, instalaciones, equipos, remuneración, en fin una serie de ítems que delimitan aun más el trabajo hecho durante varios meses.

Gracias a la facilidad que la Presidencia y la Gerencia General brindaron a esta investigación se descubrieron puntos débiles que poseía Imcomelec Metering en cuanto al potencial de sus empleados en la generación de mayores utilidades para la empresa, también como el clima organizacional mejora mediante reuniones continuas, capacitaciones sobre temas específicos de cada área, la posible certificación ISO 9001 versión 2000 que pretenden y que tenían delimitada bajo ciertos parámetros en los cuales no se contaba con la fuerza principal de esta y de todas las Compañías: El Capital Intelectual.

De esta forma el proyecto busca consolidar la estrategia de Imcomelec hacia una alineación total enfocada hacia el cumplimiento de las necesidades y soluciones que los clientes necesitan continuamente, así el núcleo de ejecución estratégico se enfoca en las cuatro perspectivas las cuales son la base no solo de Mapas Estratégicos, sino de Capital Intelectual y de Balanced Score Card las cuales son; Financiera, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, que por su alto grado de importancia son la base natural y estructural sobre la cual se plasma el modelo de Mapa Estratégico propiamente dicho.

Por lo tanto se rediseña la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Metas y Estrategias para Imcomelec, junto a un informe anexo el cual destaca los puntos más importantes encontrados a lo largo de la investigación en la compañía, con lo cual gracias a la gerencia estas podrían ser tomadas en cuenta poco a poco para consolidar a Imcomelec Metering como una de las Organizaciones medianas que adquiere continuamente y acoge los Mapas Estratégicos en la búsqueda de valor agregado para sus clientes, proveedores, socios, empleados y demás entes relacionados (stakeholders), hacia la calidad total en sus procesos y procedimientos que la posicionen en un mediano plazo en el exterior.

Dentro de este proyecto se realiza un proceso descriptivo de la organización y con esta se da aplicación al modelo de Mapas estratégicos y se observa y determina como esta es una herramienta que puede servir para gestionar una compañía de una forma sostenible; aunque se debe realizar la aclaración que la decisión de adoptar y evaluar el grado de aporte de este queda en manos de la gerencia, por lo cual el proyecto se limita al modo como esta herramienta pudiera ser útil para la entidad.

Para nosotros este proyecto es un paso importante no solo para la empresa en la cual plasmamos todo lo aprendido, sino para la Universidad de la Salle a nivel general en el acogimiento y puesta en práctica de este tema por parte de la Facultad que quiera hacerlo en beneficio de la comunidad educativa, también es un orgullo para la facultad que representamos brindarle un proyecto novedoso con el cual esperamos mover el pensamiento actual del Contador Público enfocado hacia la generación de diferentes modelos de estudio, casos prácticos y temas que sitúen al Contador Lasallista en la Cúspide de la Educación en Colombia.

1. DELIMITACIÓN DEL TEMA

El proyecto de investigación busca dar solución a una problemática que en el país no ha tenido desarrollo profundo; el Capital Intelectual que se interesa en los valores fuera de balance, la capacidad intelectual del talento humano, la estructura administrativa que se posee en una empresa para la generación de valor, la relación entre clientes, proveedores y demás relacionados con las actividades de la empresa (stakeholders), para lo cual se necesita un modelo que pueda relacionar las variables cualitativas como parte fundamental de un sistema capaz de identificar y brindar apoyo a la gestión de la organización en pro de un beneficio que le genere valor agregado, desde el punto de vista tanto Financiero como estratégico y al mismo tiempo ofrezca una utilidad a corto y largo plazo que beneficie su posicionamiento y continuidad dentro del mercado.

El proyecto se delimita hasta la realización del diagnóstico, la aplicación de los Mapas y como este puede ser útil para la gestión de una compañía haciendo énfasis en el capital intelectual; desde un punto de vista teórico y no desde la aplicación práctica del proyecto debido a restricciones de tiempo e información por parte de la organización.

Dentro de los mapas estratégicos se pueden incluir temas relacionados, los cuales son base para una identificación y evaluación del Capital Intelectual como lo son sistemas avanzados de Gestión entre los cuales se encuentran: el Balanced Score Card, Cadena de Valor, Medición de Riesgos, Costeo Basado en Actividades (ABC) y Administración Basada en Actividades (ABM), entre otros; de esta forma se observa que es un tema de gran cobertura que no se limita en un solo aspecto sino que se integra con otras herramientas para obtener un sistema integral que mejore la gestión y el valor real de las empresas.

La investigación en la Facultad de Contaduría Pública debe estar contemplada no solo en documentos sino en el hacer de cada educador que pretenda alcanzar para este claustro educativo el mayor reconocimiento a nivel de programas de Pregrado del País.

Con el proyecto sobre el Capital Intelectual, se pretende dar un cambio a la visión que se tiene como estudiante en cuanto a la investigación y comenzar una senda que ofrezca resultados sobre temas poco tratados hasta el momento en la profesión contable, también que contribuya e incentive a que muchos alumnos se

preparen o enfoquen en esta temática; por lo tanto esta investigación está orientada hacia los diversos escenarios en los cuales la profesión necesita profundizar su temática, con el objetivo de conducir a cambios en los modelos tradicionales y el pensamiento ortodoxo del contador actual, en tal sentido, es deseable que el pensamiento del contador se incline hacia los nuevos patrones y teorías que están moviendo al mundo; considerando los mercados globales, la economía de la información y del conocimiento, la tecnología, los tratados de libre comercio, y poseer una mentalidad hacia la gestión, la tecnología y los valores agregados en proceso de desarrollo e innovación.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A través de los años se ha observado los diferentes cambios que se han presentado a nivel general en las diferentes ciencias, entre las cuales se sitúa la Económica que ha partido de diferentes teorías y métodos específicos a una contextualización generalizada de las diversas situaciones humanas y se ha acoplado a los diferentes cambios de la sociedad siendo una de las impulsoras de diferentes desarrollos económicos, políticos y sociales³. Teniendo en cuenta la pertenencia e interacción de la Contabilidad como parte integrante de la Economía, esta no puede ser excluyente de los cambios ocurridos y específicamente de los empresariales y organizacionales en cuanto a los nuevos métodos gerenciales, basados en cambios de los paradigmas sociales y estructurales de la nueva economía; por lo cual el área contable debe generar nuevas estructuras enfocadas hacia el mejoramiento de la calidad económica y social del país.

Los últimos desarrollos que se han planteado han sido en pro de un mejoramiento de métodos contables y financieros existentes dentro de los cuales se pueden plantear nuevos métodos de costeo, cambio de modelos financieros, nuevos desarrollos hacia lo no medible y adopción de normas y estándares globales en busca de información segura y confiable. Debido a la gestación de nuevos modelos, los futuros profesionales no pueden estar buscando continuar con los métodos tradicionales y no generar desarrollo de nuevos criterios para que el área Contable y Financiera siga evolucionando al ritmo tan rápido en el que se mueven las demás Áreas en el mundo.

Por lo cual la contabilidad y las ciencias Económicas no pueden ser ajenas a esta clase de temas, lo que ha generado el planteamiento de nuevas teorías para el conocimiento y evaluación de todos los valores agregados no reconocidos en las empresas, conocidos como los Activos Intangibles y dentro de los cuales uno de los mas importantes y en si el de mayor importancia lo constituye el Capital intelectual, el cual posee un gran reconocimiento a nivel mundial pero con un desarrollo limitado y más aun en Colombia la cual posee poca información y bajo

³ Altemani de Oliveira, Enrique, *Teoría Económica en la Contextualización de las Empresas de América Latina*, año 2000, 258 Pág.

desarrollo sobre la importancia y práctica de este tema en la nueva contabilidad y en las Ciencias Financieras del Futuro, las cuales no se basan en los modelos tradicionales, sino en información más segura y confiable tanto para las empresas como para la sociedad en general; y la generación de un alto grado de valor para todas ellas.

El proyecto va a dar aplicación a un modelo que pueda identificar el Capital Intelectual en una organización de una manera confiable y segura, observando todos los aspectos que se involucran dentro de esta en cuanto al valor agregado a generar, la toma de decisiones internas de las empresas y el valor real de una organización a través de una metodología poco conocida fundamentada en las teorías del señor Robert Kaplan⁴ con su modelo mas reciente denominado Mapas Estratégicos y dándolo a conocer este en un informe general para la Organización.

Para el desarrollo de esta temática se realizará un estudio descriptivo acerca de la metodología de Kaplan en base a los elementos que componen el capital intelectual como lo son; Capital Humano, Relacional y Estructural, buscando conocer la importancia que este posee dentro de la Compañía y mediante diferentes procesos establecidos en el modelo darle una aplicación práctica a este y conocer el valor del Capital Intelectual en la entidad escogida Imcomelec Metering, para que este modelo pueda ser aplicable de una manera general a cualquier tipo de entidad u organización en una forma confiable, que permita saber en un momento determinado como esta su estructura interna y su posición con el entorno conformado por los proveedores, clientes y demás fuerzas interrelacionadas (stakeholders), que tengan un contacto constante con la misma.

Imcomelec Metering es una empresa mediana con un gran volumen de ventas de todo tipo de aparatos eléctricos como transformadores, medidores de corriente, lámparas y todo lo relacionado con esta industria, lleva 10 años en el mercado posicionándose año tras año en los mercados nacionales gracias a los productos de alta calidad que importa de diversos lugares del mundo, cuenta con personal calificado para cada área, aunque se requiere la evaluación de muchos procesos que permitan aumentar su capacidad productiva y buscar que el capital intelectual sea el más adecuado para que este brinde valor agregado a sus diferentes productos, procesos y clientes con el fin de que esta sea mas competitiva y adquiera mayor importancia en el mercado, por lo cual mediante los mapas estratégicos se obtendrá un mejoramiento en la estructura interna de la empresa que le permita mayor dinámica en la gestión y conocer realmente el capital intelectual y el aporte que este ofrece a la cobertura de los objetivos estratégicos

⁴ Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Robert Kaplan and David Norton. Harvard Business Articles.

con el fin de dar cumplimiento a la misión y visión, junto a sus planes de mediano y largo plazo.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De que forma se identifica el capital intelectual a través de los mapas estratégicos y cuales son los aportes que este puede brindar a la gestión en Imcomelec Metering?

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Dados los diferentes estudios que se han dado en los últimos años en las ciencias Económicas, Financieras y Contables buscando un mejor desarrollo y estructuración de estas como ciencias de valiosa importancia general, se han dado a conocer diferentes problemáticas enfocadas en los modelos tradicionales de gestión financiera y económica que no alcanzan a cubrir todas las necesidades de las empresas y de la sociedad, debido a sus complejas estructuras y una mayor capacidad de acumulación de información, toma de decisiones de manera inmediata y cubrimiento general de los mercados y la exigencia de los nuevos integrantes de la sociedad en cuanto a calidad, costos y precios, ya que tienen más disposición para el análisis de información, se tiene un mayor conocimiento de los productos y servicios a obtener, influyendo en productos de mayor calidad los cuales benefician a clientes y accionistas de la empresa, hechos que en años anteriores no hubiesen tenido trascendencia debido a la poca importancia que se les asignaba a estas, pero debido a la gran acogida y fuerza que han tomado estos modelos en la sociedad en estos momentos son de gran relevancia para una comunidad más equitativa que garantice un excelente bienestar para las personas que constituyen una sociedad cualquiera.

Debido a lo anterior es un deber de los futuros profesionales generar planteamientos nuevos y proyectos que contribuyan con el bienestar general de los mismos y de las comunidades de las cuales hagan parte, por lo tanto es vital la interacción del Capital Intelectual con la visión empresarial que se debe tener en el corto y largo plazo, estableciendo un posible resultado final el cual beneficiará no solamente a las organizaciones constituidas sino a posibles inversionistas, nuevos empresarios, estudiantes, familias y a la sociedad en general.

En la actualidad se debaten temas internacionales de gran trascendencia principalmente para Colombia; como lo es la integración económica y el manejo de la Globalización, dentro de los temas relevantes se destaca el Tratado de Libre Comercio (TLC); el cual pretende un intercambio de toda clase de productos y servicios dentro de los cuales se destaca en las conversaciones con Estados Unidos la Protección de la Propiedad Intelectual⁵, el cual tiene mucha relevancia con el tema propuesto, porque se dan cambios a nivel estructural en el país que afectan de forma directa la economía, las organizaciones y en general a toda la sociedad, teniendo que ser las organizaciones mas competitivas, las cuales deben basarse en nuevas tecnologías y nuevos métodos de administración basados en

⁵ Diario El Tiempo. Artículo sobre TLC y Propiedad Intelectual, agosto 15 de 2006 Pág. 5B.

la nueva concepción de riqueza que no es mas que la economía de mercados, la tecnología de la información y la prelación de la Cadena de Información/conocimiento.

El Proyecto se enfoca hacia el interés general de los Profesionales del Área Económica – Financiera – Contable, por un nuevo enfoque, que busca un cambio total de los modelos actuales, de poca trascendencia a nivel internacional y que enmarcan a los Profesionales sobre base rígidas (normativas), sin peso social, científico y tecnológico, que de a conocer la verdadera esencia de estas áreas del conocimiento y desarrollo de nuevos modelos que generan una contribución al avance de estas ciencias.

3.1 PROPÓSITOS

Este Proyecto de Investigación está enfocado hacia la aplicación de un Sistema basado en los tres elementos del Capital Intelectual (Humano, Estructural y Relacional) integrado en los mapas estratégicos para que evalúe el Capital intelectual en la Organización y la concepción de valor dentro de la misma; estableciendo concretamente el valor estratégico y su capitalización, con fines aplicativos de corto, mediano y largo plazo.

El desarrollo del tema de Capital Intelectual tiene un objetivo claro en cuanto a la forma de darle una aplicación práctica a este modelo y con el pretender un cambio en su forma de administración hacia un modelo de generación de valor, el estudio está enfocado a explorar la teoría de los investigadores Robert Kaplan y David Norton como base primaria de desarrollo para el proyecto y poder dar una aplicación a su más reciente metodología: Los Mapas Estratégicos, apoyados también en diferentes teorías de varios autores que han investigado sobre este tema y enfocarlo hacia las nuevas generaciones de empresas que pretenden establecerse en el mercado, se debe contar con nuevos lineamientos y esquemas futuristas que les garanticen su posicionamiento y permanencia en el medio en el que estas se desenvuelvan; por lo cual se va a tomar como referencia aplicativa de este proyecto a Imcomelec Metering debido a su estructura enfocada en la venta de productos y servicios al sector energético y con lineamientos hacia la generación de desarrollos que agreguen valor a esta y a la comunidad en general.

Este proyecto describirá la organización y en base a esto se pretende de una forma teórica determinar el alcance que tiene el capital intelectual y los mapas estratégicos dentro de una organización y estos como pueden mejorar la gestión y

cualquier otra organización que piense en el mejoramiento y generación de valor para la misma.

En el proyecto se pretende evaluar el valor del capital intelectual a través de la disponibilidad estratégica, el cual se establece con los mapas estratégicos por medio de unos lineamientos dados y como el capital intelectual ayuda en el cumplimiento y generación de valor; los principales modelos a utilizar son las delineaciones de estrategias, la construcción de los mapas e integración de procesos y luego medir cualitativa y cuantitativamente el capital intelectual por medio de la disponibilidad para generar valor a la estrategia y su impacto financiero.

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.1 GENERALES

Dar aplicación al modelo de mapas estratégicos para identificar el capital intelectual por medio de la teoría de Robert Kaplan y David Norton, junto con diferentes métodos de recolección y análisis de información (encuestas, indicadores, árboles causa-consecuencia), con el fin de observar su posible aporte a la gestión en Imcomelec Metering.

Realizar un informe anexo acerca del estado del capital intelectual en Imcomelec Metering con el fin de brindar un mayor valor a la Organización, a la vez que una mayor seguridad y confianza para los demás integrantes de la sociedad que interactúa con esta (stakeholders).

4.2 ESPECÍFICOS

- Identificar los diferentes aspectos que componen el capital intelectual, la forma como estos actúan dentro de la organización, con el fin de determinar su importancia corporativa y el aporte que pueda entregar a Imcomelec Metering.
- Aplicar mediante diferentes procesos y técnicas establecidas por los autores mencionados el modelo de Mapas Estratégicos, para que este permita identificar el capital intelectual, con el fin de determinar la importancia y el impacto que este podría generar para Imcomelec Metering.
- Dar a conocer el capital intelectual identificado a través de los Mapas Estratégicos dentro de un informe anexo y su posible aporte a la gestión de Imcomelec Metering.

5. MARCO LEGAL

Para poder dar contextualización a un tema de esta envergadura es necesario conocer el entorno de los mapas estratégicos dentro de la base del Balanced Score Card y el Capital Intelectual, comprendiendo la regulación aplicable a este y la forma de ejercer control y revisión, por lo cual se hace apremiante conocer sus normas, conceptos y otros que puedan dar orientación sobre este tema.

En primer lugar se debe remitir a la legislación nacional el cual para efectos de activos intangibles se encuentra en el decreto 2649 de Diciembre 29 de 1993⁶ el cual otorga todos los principios técnicos para la contabilidad y da las indicaciones de su forma y fondo en Colombia para que esta información sea confiable y segura además reglamenta los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Colombia (PCGA), abordando el tema de activos intangibles en la parte del capítulo 1 de las normas técnicas en su artículo 66 en el cual da las pautas de lo que se considera activo intangible en Colombia, su valor, costo y la forma de contabilizarlo, ya que es un activo que se considera agotable o de duración finita su forma de amortizarlo y el establecimiento de su vida útil y en forma literal es Activos intangibles; los cuales son los recursos obtenidos por un ente económico que, careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio oponible a terceros, distinto de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables, tales como patentes, marcas, derechos de autor, crédito mercantil, franquicias, así como los derechos derivados de bienes entregados en fiducia mercantil.

Debido a que en Colombia esta es la única norma que se refiere a los activos intangibles ya que algunas superintendencias han emitido circulares pero hacen mención específica al crédito mercantil que es en si la naturaleza específica del tema que se está tratando por lo cual se hace imperativo ubicarse en el contexto internacional y en este nivel se encuentra con la primera orientación en materia de activos intangibles y es el International Accounting Standard 38 intangible assets (IAS 38) que en Colombia se conoce como la norma internacional de contabilidad 38 activos intangibles (NIC 38), este estándar establece todo lo concerniente a este tema y deja un marco mas amplio acerca de la regulación de estos activos de forma general; aborda los temas del artículo 66 del Decreto 2649 pero de una forma mas técnica y extendiendo los mismos completamente.

⁶ Legis. Decreto 2649 de 1993, 158 paginas actualizado 2004

Por lo anterior el IAS 38 es de alguna manera el bastión, en cuanto al manejo contable de esta clase de activos y es la referencia obligada debido a la importancia que tiene y su aplicación de manera generalizada en el mundo cuando se toma en cuenta este tema, el estándar es emitido por el International Accounting Standard Board (IASB) quien es un ente de carácter privado encargado de emitir los estándares y regulaciones acerca de la contabilidad en el mundo las cuales son de obligatorio cumplimiento para los países que decidan adoptarlos.

El IAS 38⁷ otorga un marco a nivel general de los activos intangibles y expone desde el comienzo de esta cambios significativos en comparación con el Artículo 66 del Decreto 2649 en primera forma por el contenido debido a que en la norma Colombiana el tema es tratado en un párrafo de 22 renglones y el estándar lo aborda con mayor precisión en todos los temas, para contribuir con la definición de vida útiles finita o infinita para el reconocimiento posterior después de desarrollado, el valor del intangible puede ser por costo histórico o por valor razonable (Fair Valué) su forma de generación su recuperación, venta y otros temas que serán abordados en el desarrollo de este proyecto y en el cual se realizara énfasis en este estándar y su aplicación en el mismo.

Ya que en la norma colombiana no hay legislación que regule este tema y a nivel general la doctrina contable no ha hecho aportes se va a tomar como referencia el IAS 38 como base legal en el desarrollo del mismo por lo cual se va a profundizar un poco en este marco.

El IAS 38 se define al activo intangible como "un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad", establece que procede su reconocimiento contable si:

- a) Es probable que los beneficios económicos futuros que se han atribuido al mismo lleguen a la empresa,
- b) El costo del activo puede ser medido de forma fiable".

En síntesis, de acuerdo con la norma internacional, para que un activo intangible sea reconocido contablemente, debe cumplir con los elementos de la definición de activos intangibles, identificabilidad, control sobre el recurso en cuestión y

⁷ Emitida por el International Accounting Standard Board (IASB).

existencia de beneficios económicos futuros y, además, ser factible de cuantificar en forma razonable.

Además define que se puede valorar diferentes vidas útiles de acuerdo a la proyección esperada de flujos financieros del activo al igual que algunos intangibles pueden ser de vida infinita y esta se establece cuando sobre un análisis de todas las variables que influyen en el activo no hay un límite previsible en el cual se establezca que este deje de generar entradas de efectivo.

Este tema fue uno de los cambios fundamentales en el Standard ya que el emisor reconoce que para activos de carácter inmovible puede existir vidas útiles infinitas y se pueden proyectar flujos de efectivos con estos y revaluar la vida útil de acuerdo al valor que este vaya tomando con el tiempo.

El estándar no reconoce la plusvalía generada internamente como activo ya que algunas veces se realizan desembolsos de efectivo para un desarrollo pero este no cuenta con una garantía de retorno de beneficios esperados por lo cual estos no se consideran como activos de carácter intangible: establece la forma de medir y registrar las fases de creación del intangible otorgándole a cada fase un fin específico al igual que su tratamiento específico.

Este al igual establece su valor de registro que puede ser por el costo o por su valor razonable; para conocer el valor de registro primero se debe reconocer el activo y si este se realiza de diferentes formas: si es desarrollado dentro de la organización, si es adquirido independientemente o si es adquirido como parte en una combinación de negocios o mediante una donación o subasta del gobierno u otra entidad de carácter público o privada.

Otro estándar es el FRS⁸ 10 del Accounting Standard Board del Reino Unido el cual es un emisor local de normas pero con una gran trayectoria además de gran respeto en la Unión Europea ha observado la importancia del tema y ha establecido este documento el cual se titula Goodwill and intangible assets (activos intangibles y la contabilidad del fondo del comercio) y define el activo intangible como *Aquellos recursos no financieros que no tienen sustancia física pero que son identificables y controlados por la empresa a través de derechos legales o custodia física.*

⁸ Emitida por el Accounting Standard Board

Este Standard tiene mucha similitud al IAS 38 en su definición, elementos y algunos conceptos; la fecha de publicación después de varios Exposure Drafts (borradores a exposición pública) fue en 1997 de un proceso que comenzó en 1990 y paso por diferentes exposiciones, juntas y otros, define que los elementos que un intangible debe tener son: Carencia de sustancia física, identificable, controlable; en caso de que alguna de estas condiciones no se llegue a dar no se puede definir bajo este concepto; al igual que el IAS 38 define diferentes tipos de intangibles que son adquiridos por terceros, adquiridos como parte de un negocio o si son desarrollados internamente.

En materia de activos intangibles con la publicación del IAS 38 modificado en el 2004 el IASB, tomó la delantera en cuanto a este tipo de normatividad por sus novedosas formulaciones y conceptualizaciones que realizó para estos siendo el punto de referencia obligado cuando se desea hablar de contabilidad de Activos Intangibles.

Tabla 1: Mapa Conceptual de las Normas Aplicables a los Activos Intangibles

NORMAS APLICABLES A LOS ACTIVOS INTANGIBLES		
EMISOR	NORMATIVIDAD	CONCEPTO
	NACIONAL	
Congreso nacional de la republica	Decreto 2649 de 29 Diciembre de 1993	
	Capitulo 1 de las Normas Tecnicas Art. 66	los recursos obtenidos por un ente económico carecen de naturaleza material, implican un derecho o privilegio cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables,
	INTERNACIONAL	
IASB		
International Accounting Standard Board	International Accounting Stándard 38 intangible assets (IAS 38); ultima actualizacion 2004	un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física,
		se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes y servicios,
		identificabilidad, control sobre el recurso en cuestión y existencia de beneficios económicos futuros
		se puede valorar diferentes vidas útiles
		su valor de registro puede ser por el costo o por su valor razonable;
ASB		
Accounting Standard Board	Financial Reporting Standard 10 Goodwill and intangible assets (FRS 10); ultima actualizacion 1997 y en proceso de revision para una nueva version	
		recursos no financieros
		no tienen sustancia física
		son identificables y controlados por la empresa
		derechos legales o custodia física.

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

6. MARCO REFERENCIAL

El entendimiento del Capital Intelectual aparece con el cambio de los paradigmas de la razón humana cambiando métodos tan fríos de razonamiento por los estipulados dentro de la concepción de la inteligencia emocional y la valoración de las personas es decir el capital humano a nivel interno de todas las organizaciones, generando un interés especial por la medición y evaluación de situaciones específicas que no sean tangibles, ni reconocidas, ni medibles tan fácilmente.

Brindando a las organizaciones una nueva perspectiva sobre la importancia del pensamiento tanto racional como intuitivo en la toma de decisiones y en particular para el futuro de una compañía en situaciones donde la razón y el pensamiento abstracto agotan todas las posibilidades acerca del sentido, la intuición y la sensación como complementos para una toma de decisión exitosa y clave en desarrollo tanto de la persona como de la organización y de la comunidad en general.

A comienzos del S. XXI, las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en términos de conocimiento, considerando que las actividades intangibles y los recursos intangibles que generan son una fuente inagotable de creación de riqueza. La capacidad de medir y gestionar estos recursos o activos se ha convertido, en una necesidad básica para poder explicar de forma satisfactoria los procesos de obtención de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El capital intelectual es la denominación genérica comúnmente aceptada para designar el valor del conjunto de activos intangibles poseídos⁹ por una organización, la valoración de estos activos corporativos de naturaleza inmaterial o intangible y la posesión por parte de las organizaciones no implica necesariamente titularidad jurídica. En la mayoría de los casos los derechos de propiedad respecto a estos activos no están bien delimitados, porque pueden considerarse a título de ejemplo los intangibles que integran el capital humano, que ha sido definido tradicionalmente como “el conocimiento que reside en la mente de los empleados y que abandona la empresa al final de la jornada laboral”. En cualquier caso,

⁹ Rodríguez, O. (2003): “Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración” 214 I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles

resulta claro que de un modo u otro, el conocimiento se “encarna” básicamente en las personas.

En el último tiempo, se están desarrollando distintas iniciativas para que la información contable refleje los intangibles adquiridos o producidos por las empresas. Así por ejemplo, cada vez es más común la inclusión en los estados financieros de notas explicativas con información factual relativa a las inversiones en tecnologías de la información, formación de los empleados, adquisición de clientes, actividades en Internet, etc. (Lev, 2002).

Todo parece indicar que son necesarios sistemas combinados de medición que permitan a los directivos disponer de una serie de medidas clave que anticipen la evolución futura de la empresa (Koller and Peacock, 2002). En un futuro inmediato será necesario, por consiguiente, desarrollar nuevas prácticas de revelación de información sobre los determinantes intangibles de la situación económica de las organizaciones.

Un hito importante en el debate contable fue marcado por Richard Mattessich¹⁰ en 1964. Mattessich, siguiendo el sistema de Stevens (1958) recogido en la obra de Churchman y Ratoosch (1959), propone la utilización en los procesos de medición económica de cuatro escalas; de acuerdo con esta propuesta, la medición es un procedimiento por el cuál se emplean símbolos para representar un concepto. La asignación de estos símbolos o numerales se realiza en función de ciertas reglas que pueden ser expresadas mediante las escalas ordinal, nominal, de intervalo y ratio. La escala ordinal es la forma más básica de medición y consiste en la determinación de un orden preferencial entre los numerales. En un nivel más elevado de sofisticación, la escala nominal establece una clasificación y agregación de los numerales para establecer un rango entre los mismos. En el caso de que las igualdades o diferencias se establezcan entre grupos lineales de numerales cabe referirse a la utilización de la escala de intervalo. Finalmente la escala de ratios supone la yuxtaposición de varias escalas. Mattessich, señala que el objetivo final de la medición, con independencia de la escala utilizada la cual consiste en “clasificar” las actividades que desarrolla la organización. Por ello, todo procedimiento de medición debe incluir métodos para verificar la exactitud, ya que el conteo, la clasificación y la ordenación de las actividades tiene poco significado si no existe un conocimiento de la precisión alcanzada.

Dentro de la información proporcionada por los indicadores, hay que distinguir entre datos y observaciones. Mientras que las observaciones requieren un diseño

¹⁰ Aparte tomado de: www.monografias.com/capital intelectual

deliberado, los datos son simplemente obtenidos, reunidos y coleccionados. La medición del capital intelectual precisa en mayor medida información no obtenida por mera acumulación, por lo que es necesario el establecimiento de criterios conceptuales (componentes, elementos y variables) que permitan establecer relaciones entre observaciones, datos y evidencias.

Durante la década de los 90's, las nuevas tendencias de valoración de empresas centraron su interés en la investigación y desarrollo un tanto complejo y abstracto en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica del capital intelectual para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas.

Para la estructuración, valoración, administración medición y reporte del capital intelectual, en el mundo de la academia y empresarial se han desarrollado modelos con base en la IAS 38 como respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual. Por lo tanto durante los últimos años de la década de los noventa se ha ido desarrollando una teoría sobre el *Capital Intelectual* y la *Gestión del Conocimiento por medio de los Mapas Estratégicos* y sin embargo, es general que ambos conceptos, o bien no se definen o bien al hacerse ambiguamente resulta difícil reconocer las líneas de separación entre ambos¹¹. Más aún, por una parte aparecen abundantes sinónimos de los dos conceptos tales como *Recursos Intangibles*, *Recursos Invisibles*, etc. lo que dificulta su delimitación. Es habitual el uso inmoderado de los dos conceptos para justificar parcelas de la Economía del Conocimiento o incluso de la Nueva Economía que los hace aparecer más como un elixir mágico a utilizar en cualquier oportunidad que se presente que como rigurosas herramientas a disposición de las empresas. Ante la posible confusión en la utilización del vocabulario parece procedente aclarar sus fronteras y establecer las bases de los modelos al uso.

¹¹ En mayo de 2000, el Grupo Recoletos organizó en Madrid el *I Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. La ambigüedad en el título de dichas jornadas deja patente la incertidumbre que aún existe al respecto. El título ¿podría haber sido I Congreso... de Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento? ¿o podría haber sido I Congreso... de Gestión del Conocimiento y Gestión del Capital Intelectual? Son dos títulos que hacen referencia a conceptos bien distintos. ¿Es lo mismo Capital Intelectual que Gestión del Conocimiento? ¿El título quiere indicar que el Capital Intelectual hay que gestionarlo paralelamente al conocimiento? Si es así, ¿cuál es su diferencia? ¿es que uno engloba al otro?

Tabla 2: Cronograma de la Evolución del Capital Intelectual

CRONOGRAMA DE LA EVOLUCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL			
AÑO	CONCEPTO		
1970	aparece el concepto de inteligencia emocional		
1971	cambio de los paradigmas de la razón humana		
1970-1980	valoración de empresas		
1975	se crea Microsoft Corporation		
1980- 1990	comienza la senda de los nuevos estudios sobre la importancia del capital no tangible de las empresas		
1990	Se centra interés en la investigación y desarrollo en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, determinación y medición del capital intelectual.		
1996	se publica The Balance Score Card de Robert Kaplan y David Norton		
1998-2000	se intensifica el valor de las empresas de nuevas tecnologías a través de su capital intelectual (Microsoft, Yahoo, World Com entre otras)		
1999	aparece el estudio Skandia sobre valoración del Capital intelectual desarrollado por Edvinsson y Malone		
2000 -2004	crisis de la bolsa de New york por escándalos contables (Enron, Artur Andersen, World Com, Xerox entre otras)		
2001	Las empresas más exitosas han optado por evaluar su organización en Términos de conocimiento.		
2001-2004	se da el debate de la nueva economía, globalización, tecnologías de la información y se intensifican los estudios del capital intelectual		
2004	es publicado el libro Mapas Estratégicos de Robert Kaplan y David Norton		
2004	Sale la última actualización del IAS 38 Activos intangibles como respuesta de la contabilidad financiera a la medición del capital intelectual.		
2005-	se hacen adopción de estos modelos así como complementos o combinación de los mismos y se siguen realizando estudios sobre una forma de identificar y valorar el capital intelectual y la forma como la contabilidad debe administrar este		

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

6.1 DERECHOS DE AUTOR¹²

Según lo estipulado en las normas que en Colombia tratan sobre los derechos de Autor en cuanto a la protección de la Propiedad Intelectual como fundamento para el desarrollo de nuevos proyectos, los cuales por tener una visión profunda de calidad y de tratar temas muy relevantes y poco conocidos en el medio nacional, se tiene como punto de partida la definición de Propiedad Intelectual la cual manifiesta una expresión que abarca todas las producciones del intelecto humano, y está ligada al “derecho de apropiación” que se puede ejercer sobre ellas; por lo tanto los Sistemas de Propiedad Intelectual se han desarrollado para conceder derechos legales sobre los resultados del ingenio humano: invenciones, diseños, modelos, obras artísticas o literarias, símbolos, dibujos, etc.

Dos grandes ramas destacan la propiedad Intelectual:

1. Derechos de Autor: se encarga de la protección de las producciones intelectuales en los campos, artísticos y literario y el software (soporte lógico).
2. Propiedad Industrial: se ocupa de las creaciones industriales (invenciones, modelos, diseños), y de los signos distintivos (marcas, lemas, indicaciones geográficas)

En Colombia, el Derecho de Autor se registra en la Dirección Nacional de Derechos de Autor, unidad administrativa especial del Ministerio del Interior. Para ello se requiere suministrar copia de la obra y llenar formulario de solicitud diseñado para el tipo de obra a registrar (software, literaria, etc).

¹² Se hace alusión a este tema debido a la importancia en el conocimiento de las normas sobre la protección a la propiedad intelectual y los derechos de autor; debido a la naturaleza del proyecto y la temática tratada en el.

7. MARCO CONCEPTUAL

El *Capital Intelectual* se define como el “conjunto de recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor ya sea en el presente o en el futuro”. Se tratará de recursos considerados en un sentido amplio y no únicamente en el sentido estrictamente contable. Dicho de otra forma, el Capital Intelectual incluye tanto los activos intangibles que la normativa contable permite reconocer, como las habilidades o capacidades de la organización y de los empleados¹³.

En el transcurso de la reflexión sobre el Capital Intelectual, cada constructor de un modelo ha ido definiendo su propia taxonomía. De hecho hay casi tantas clasificaciones de Intangibles como equipos de investigación o empresas de consultoría en el mercado, pero poco a poco parece que la clasificación de Edvinsson y Malone (1999) ha ido imponiéndose como estándar.

Esta clasificación distingue entre las categorías de *Capital Humano*, *Capital Estructural* y *Capital Relacional*.

- El *Capital Humano* está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, que residen en las personas: sus habilidades, conocimientos y capacidades. Finalmente éste es el dominio del conocimiento y del aprendizaje de la persona y consecuentemente de la formación.
- El *Capital Estructural* está formado por todos los recursos intangibles capaces de generar valor, que residen en la propia organización, es decir, que el capital estructural es aquél que se queda dentro de la organización cuando los empleados se marchan. El capital estructural es la infraestructura que ayuda a incorporar, formar y mantener el capital humano aditivo, es decir, las rutinas, la “forma de funcionar”, la cultura, etc.
- El *Capital Relacional* está formado por los recursos intangibles, capaces de generar valor, relacionados con el entorno de la empresa: sus clientes,

¹³ la parte más importante del capital intelectual no está recogida en los estados contables de la empresa porque no cumple los requisitos que la actual normativa contable exige para dicho reconocimiento, y sin embargo la importancia que estas nuevas partidas juegan en la creación de valor de la organización es cada día más significativa.

proveedores, sociedad, etc. Así, podemos notar que son recursos que residen bien en los empleados (Capital Humano) bien en la propia organización (Capital Estructural), pero que a efectos conceptuales quedan separados de las dos categorías anteriores por cuanto que hacen referencia a relaciones exteriores. El capital relacional es la parte del Capital Intelectual que permite crear valor en relación con las relaciones exteriores de la empresa.

Para William Davidow¹⁴, inversionista de capitales, afirma que los nuevos sistemas de registro contable deben medir el impulso de las compañías en términos de posición de mercados, lealtad de la clientela, calidad, etc. Además afirma; que por no valorar estas dinámicas empresariales se están presentado valoraciones tan falsas, como si se tratará de simples errores de sumas". Creando una brecha entre los valores que las empresas declaran en sus balances generales y las estimaciones que los inversionistas hacen sobre los mismos. Diferencias que resultan más evidentes en las empresas que hacen uso intensivo del conocimiento, hechos que se corroboran en transacciones que en ocasiones los precios de adquisición superan hasta diez (10) veces el valor en libros.

- La gestión del conocimiento

Una vez identificada la relación conceptual existente entre los Recursos Intangibles o Invisibles y el Capital Intelectual, como conjunto de recursos "intangibles" de la organización capaces de generar valor, se tratará de incorporar al modelo el concepto de Gestión del Conocimiento. Aquí los recursos basados en el conocimiento no son los únicos recursos intangibles a disposición de la empresa, estos son cada vez más importantes en el proceso de creación de valor de las organizaciones y en la obtención de ventajas competitivas sostenibles y en todo caso los susceptibles de ser formados.

7.1 LA FORMACIÓN Y LOS MODELOS DE GESTIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los distintos modelos de Gestión de Capital Intelectual han sido desarrollados por Kaplan y Norton, Tom Stewart, Edvinsson y Malone, Annie Brooking, Karl-Erik Sveiby.

¹⁴ Inversion en Capital empresarial y humano, artículo publicado en la revista Harvard Business Review, apartes tomados para este trabajo de grado, edición de junio de 2005.

- Kaplan y Norton

Uno de los trabajos pioneros en el ámbito de la gestión del capital intelectual es el *Balanced Business Score Card* de Kaplan y Norton (1992). Este modelo trata de incorporar a los sistemas tradicionales de medición para la gestión algunos aspectos no financieros que condicionan la obtención de resultados económicos.

Se trata del primer intento de diseñar indicadores no recogidos en los estados contables de una organización con el objetivo de mejorar los procesos de toma de decisiones de los directivos.

La fuerza del *Balanced Business Score Card* estriba en que suministra un marco conceptual muy simple – que incorpora medidas no financieras - para conocer si se están utilizando los procesos y personas adecuados para obtener un óptimo rendimiento empresarial. Se trata de una herramienta de gestión más que de un intento por valorar los recursos intangibles de una organización. Sin embargo, como tal herramienta de gestión el *Balanced Business Score Card* nos ofrece una lista de recursos intangibles susceptibles de ser gestionados y susceptibles de ser tratados desde el punto de vista del conocimiento.

En el ámbito de la formación los trabajos de Kaplan y Norton nos proponen al menos dos campos de reflexión. Uno de ellos de base y el otro operativo. El primero esta relacionado con la pretensión estratégica de la formación y el otro con el problema de cómo establecer la jerarquía de los vacíos de formación.

7.2 MAPAS ESTRATÉGICOS¹⁵

Es un modelo complementario del Balanced Score Card en el cual se busca medir e identificar los elementos esenciales para poder dar cumplimiento a la estrategia; debido a su complejidad e importancia se convierte en un método independiente y con gran valor para ser integrado con el Balanced; con este se pretende establecer unas bases sólidas en cuanto a la definición de la primera perspectiva que es el aprendizaje y determinar el valor de esta para que junto con los procesos internos sean las principales gestoras del cumplimiento de las estrategias y la generación de valor constante para esta.

¹⁵ Kaplan Robert y Norton David; Mapas Estratégicos; ED Harvard Business school, en español editado por Gestión 2000

Los mapas estratégicos están directamente enfocados en el capital intelectual, en la parte del aprendizaje y el crecimiento y en los procesos internos y como estas influyen y son las bases para las otras perspectivas y su generación de valor; ya que en estas recae el mayor peso del Balanced y son las que impulsan de manera directa el cumplimiento de la estrategia y la generación de valor, que al final tendrá como propósito que se observe en la perspectiva principal que es la financiera, al igual que el valor y beneficios que se obtuvo con esta. Para esto se utilizan diferentes métodos como la medición del capital intelectual a través de la disponibilidad estratégica y los procesos internos por medio de las diferentes componentes de este.

7.2.1 Disponibilidad Estratégica Los autores Robert Kaplan y David Norton para poder medir el capital intelectual de la compañía hacen una analogía con la liquidez financiera, en la cual la liquidez mide el grado de compromiso que tienen los activos corrientes para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y ayudar a la toma de decisiones de capital y proyecciones de efectivo a largo plazo, con la disponibilidad se mide el grado en que cada componente del capital intelectual se encuentra disponible para dar cumplimiento a la estrategia y así generar valor constante y tomar decisiones de una forma apropiada a corto y largo plazo; esto se realiza con cuadros de observación, indicadores y capacidades de cada elemento del capital intelectual.

7.2.2 Gestiones y Componentes de los Procesos Internos Para una correcta medición y obtención de un adecuado desempeño de los procesos internos los autores toman básicamente 4 componentes de los procesos y como se deben gestionar: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación, procesos regulatorios y sociales. En la primera se enfoca exclusivamente en toda la operación de producción, comercialización, distribución y se enfoca en las operaciones de la compañía y como se gestionan, la segunda se orienta en los procesos con los clientes, su adquisición, retención acompañamiento etc. y como la empresa dirige esfuerzos a que los procesos sean más eficientes.

La tercera se centra en realizar innovaciones de acuerdo a la estrategia planteada ya que puede ser en procesos, productos, servicios, mercados, marketing y otros que apoyen y mejoren lo ya existente y gestionen la manera como este crea valor constante y/o diferenciación en la compañía y por último con la gestión de procesos sociales y regulatorios se busca cumplir con todos los requerimientos medioambientales, sociales y otros que puedan mejorar los procesos de la entidad y a la vez mejorar la calidad de vida y prestar atención a la comunidad y como esta se puede ver afectada para buscar la mejor forma de que esto no suceda o que tenga un impacto mínimo sobre la misma.

Los dos anteriores métodos se interrelacionan entre si al igual que se complementan para así tener una evaluación mas general y puntual de cómo cada parte integrante de esta se apoya para poder cumplir con los objetivos y como estas tienen influencia en cada perspectiva del Balanced Score Card.

7.3 EMERGENCIA DE UNA NUEVA ECONOMÍA BASADA EN CAPITAL INTELLECTUAL¹⁶

El capital y el dinero se están transmutando en conocimiento. El trabajo se torna cada vez más dependiente de la manipulación de símbolos. La economía pasa cada vez más a ser una economía súper simbólica que funciona de acuerdo con unas reglas diferentes de aquellas que prevalecieron durante la era de las chimeneas. (Alvin Toffler citado en Estrada, G. 1998. p. 42). El comercio electrónico es el mejor ejemplo de economía simbólica.

Como subraya Castells, este nuevo capitalismo es profundamente distinto del que nació de la revolución Industrial o del que surgió después de la segunda Guerra Mundial. Se caracteriza por tres aspectos fundamentales: sus actividades económicas básicas son globales; sus principales fuentes de productividad y competitividad son la innovación, la generación de conocimiento y el procesamiento de información, y está estructurado en gran medida en torno a redes de flujos financieros. (Capra, F. 2003. p. 180)

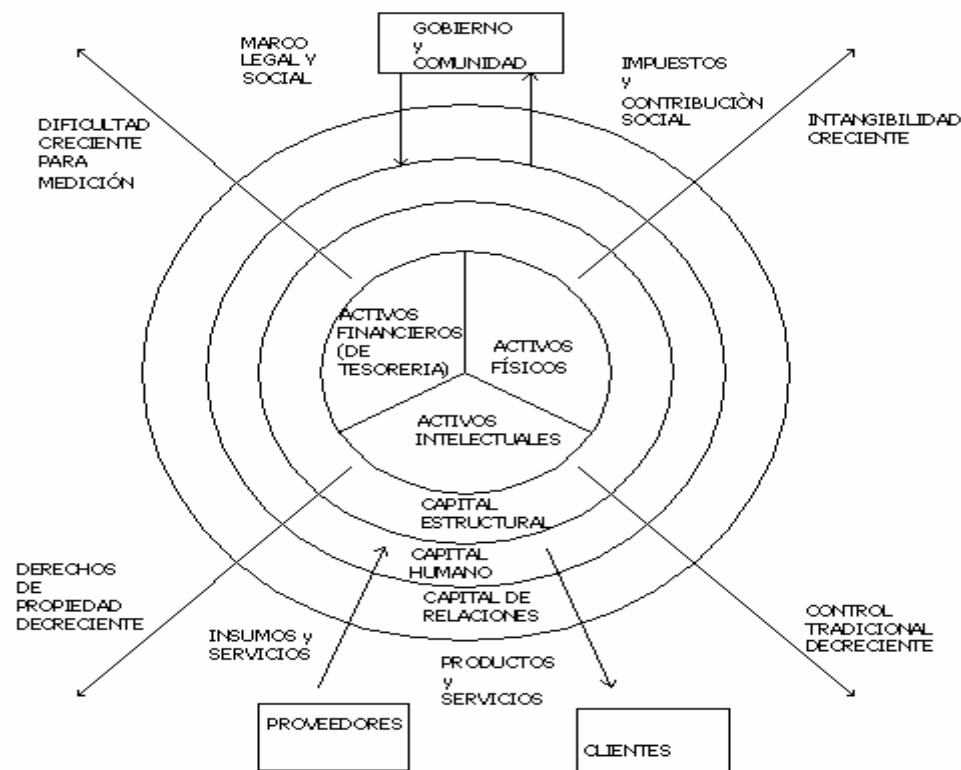
El capital intelectual, entendido como el intelecto, conocimiento o sabiduría individual o colectiva que es útil para la generación de riqueza siempre ha existido, siempre ha sido utilizado para organizar y coordinar a los activos físicos y monetarios, la diferencia es que actualmente su participación como bienes organizadores y de consumo en la economía mundial no tiene precedentes.: “diariamente aumenta el número de compañías con activos tangibles mínimos o insignificantes, cuyo capital es casi totalmente conocimiento representado en unos cuantos cerebros, unos pocos clientes claves y unas cuantas alianzas sólidas con proveedores, en modalidad de subcontratación o “outsource”” (Estrada, G. 1998.p.42)

En esta nueva economía el capital trabaja en tiempo real y se mueve rápidamente por redes financieras globales. Desde ellas se invierte en toda clase de actividades económicas, y la mayor parte de los rendimientos de esas inversiones

¹⁶ Aparte tomado de JULIAO Rossi Jorge y DIAZ Bautista Omar; Uso de La Dinamica De Sistemas Como Aprendizaje en Contaduría; Investigación realizada para la Universidad de La Salle; 2006 Pag.62

vuelven a entrar en la meta – red de flujos financieros. Complejas tecnologías de información y la comunicación permiten al capital desplazarse rápidamente de una opción a otra, en una incesante búsqueda global de oportunidades de inversión. Los beneficios suelen ser mucho mayores en los mercados financieros que en la mayoría de inversiones directas, de modo que en última instancia, los flujos financieros tienden a converger en las redes financieras globales, en busca del máximo beneficio posible. (Capra, F. p. 180).

Figura 9. CAPITAL TRADICIONAL Y CAPITAL INTELECTUAL. Fuente: Estrada G. (1998).



La emergencia del capital intelectual y la nueva y compleja economía basado en él, es un reto para los profesionales de los negocios, economistas, administradores, ingenieros industriales y contadores; así como para los dirigentes de entidades públicas (y aún de países) debido a que su naturaleza, creación, medición, gestión y control, posesión de derechos difiere completamente de los activos tradicionales. Al respecto ver **Figura 9**.

7.4 INDICADOR Q- DE TOBIN

Uno de los enfoques iniciales para medir el capital intelectual se hace empleando la "q de Tobin", técnica desarrollada por el Premio Nóbel James Tobin, que mide la relación entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Las empresas intensivas en conocimiento, como Microsoft, tienen unos valores de "q" superiores que aquellas empresas que están en industrias más básicas.

7.5 VALOR ECONÓMICO AGREGADO

Es una medida de desempeño financiero, que combina el concepto tradicional de ingreso residual con los principios de finanzas corporativas modernas, sosteniendo que todo capital tiene un costo y que las ganancias más que el costo de capital crean valor para los accionistas.

8. METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto se establecerán una serie de pautas dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

1. Levantamiento de información: con esta búsqueda se pretende obtener la información más relevante de la compañía, la cual debe brindar un conocimiento más detallado sobre la organización interna, los diferentes procesos que se ejecutan, el desarrollo de productos y servicios, gestión con los clientes y proveedores, la estructura tecnológica e informática entre otras, con el propósito de hacer posible el proyecto ya que después de haber explorado la teoría y haber contextualizado se debe tener en claro el tipo de empresa, su estructura para buscar la mejor forma de dar aplicación al proyecto.
2. Evaluar que tan pertinentes y adecuados son los objetivos, misión, visión y si estos se integran y alinean hacia lo que busca la empresa y su modelo empresarial, también sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo.
3. Luego de tener clara la visión, misión y objetivos se comienza a definir las estrategias a utilizar y cuáles son las más acordes: para esto se evaluará el concepto de estrategia y lo más posible es que se aplique alguna de las mencionadas en el libro, la que tenga el mayor grado de afinidad con el modelo organizacional de la compañía.
4. Se realiza el plan de cumplimiento de la estrategia con el planteamiento de los objetivos estratégicos y la forma de llevarlos a cabo, será a través de los mapas estratégicos, aquí se da la primera orientación hacia la estructura de los mapas.
5. Identificar los componentes del capital intelectual, observando la importancia que estos poseen dentro de la estructura general de Imcomelec Metering, en el desarrollo de nuevos procesos, en la mejora de productos y servicios, implementación y consecución de estrategias y objetivos.
6. Evaluar la estrategia y los objetivos de acuerdo a la perspectiva base del balanced Score Card la cual es la del aprendizaje y crecimiento, aquí se dará un

énfasis en la evaluación, medición y valoración estratégica del capital intelectual y su contribución con la misma y como este se alinea e integra con el capital.

7. Evaluar la estrategia y los objetivos desde el punto de vista de los procesos internos, en el cual se evaluará y medirá cual gestión es la más aplicable para la compañía, la que mejor se integra y alinea con la estrategia.

8. Después de estructurado las anteriores perspectivas ya se tiene un conocimiento de todas las variables que se involucran, se comienza a gestar el modelo de mapas estratégicos de acuerdo a la orientación que se encuentra en el libro, observando cual es la mas adecuada para la estrategia y las demás variables que se tienen; aquí se da un bosquejo inicial del modelo y como es su estructura para luego ser evaluado.

9. Dar estructura al modelo aplicable de mapas estratégicos, con lo cual se pretende crear de forma general el mapa, siendo necesario para explicarlo mediante la creación de diagramas complementarios que brinden una mayor cobertura a la organización, también obtener una mejor comunicación de la estrategia y de la participación tanto del capital intelectual como de los procesos internos hacia la consecución del mapa.

10. Se dan las conclusiones generales a la estructura del modelo y la realización de un informe anexo acerca de la situación del capital intelectual en la empresa y su grado de importancia y valor dentro de la compañía.

11. También se darán conclusiones del informe anexo, del resultado de la evaluación de los procesos, al igual que un pequeño análisis sobre como los mapas estratégicos y el capital intelectual pueden aumentar el valor de la compañía, al igual que el cumplimiento de la estrategia, los objetivos, misión, visión y planes corto, mediano y largo plazo.

8.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las técnicas a utilizar son las siguientes: encuestas a los empleados, directivos, algunos clientes y proveedores; planillas de observación en las cuales se visualizará la estructura tecnológica, su ambiente organizacional, los diferentes procesos, la gestión con los clientes y proveedores, sus productos y servicios; árboles de causa y efecto para determinar el impacto de las estrategias y de los objetivos estratégicos.

De igual manera se utilizarán las técnicas y procesos que se aconsejan realizar en el libro de Mapas Estratégicos de Robert Kaplan y David Norton para la obtención y análisis de la información.

8.2 POBLACIÓN, TIPO DE ESTUDIO Y VARIABLES

La población para el proyecto de grado esta determinada por la empresa Imcomelec Metering; Compañía base para el desarrollo del trabajo de investigación, la cual se dedica a la importación de transformadores y medidores eléctricos y electrónicos, los cuales son distribuidos en las compañías pequeñas, medianas y grandes del país.

El tipo de estudio utilizado para el desarrollo del trabajo de grado es Descriptivo; porque la herramienta principal esta basada en el libro Mapas Estratégicos de David Norton y Robert Kaplan, se han tomado como principales herramientas las cuatro perspectivas: Financiera, aprendizaje y crecimiento, clientes y procesos internos, enfocándonos principalmente en los dos últimos, con lo cual se pretende el cambio de la visión y mentalidad de las directivas de la compañía mencionada.

Las variables tomadas para el desarrollo de este trabajo de Grado están enfocadas en puntos internos y externos claves que afectan el desarrollo de Imcomelec Metering hacia la mejora continua de sus procesos y del cambio organizacional que pueda obtenerse de este estudio, estas son:

- Evaluación de puestos estratégicos mediante la aplicación de las encuestas y la determinación de los resultados para el ambiente organizacional de Imcomelec.

- Evaluación del Capital Humano mediante la observación continua a los empleados en el desarrollo de sus labores y aplicación de encuestas.
- Evaluación del Capital Organizacional mediante los conceptos emitidos por empleados y gerencia sobre el estado actual del ambiente laboral y su influencia en la productividad de Imcomelec y las encuestas las cuales son un punto básico para determinar este ítem.
- Evaluación del Capital de la Información mediante la evaluación de la plataforma tecnológica, los equipos, el programa contable, la responsabilidad en la transmisión de la información y las encuestas que delimitan los conceptos de los usuarios de la información.
- Evaluación de la Misión, visión, valores corporativos, objetivos y metas hacia la nueva perspectiva y proyección que Imcomelec Metering tenga bajo la aplicación y puesta en marcha de este trabajo de grado.
- Evaluación del concepto de estrategia más adecuada para el tipo de empresa que se trabajo determinando cual se enfoca en los clientes.
- Evaluación de los procesos internos que Imcomelec Metering debe tener en cuenta mediante la aplicación de un DOFA corporativo, árboles causa y efecto, diagramas de flujo, la gestión de operaciones, gestión de clientes, de innovación y de procesos regulatorios y sociales.
- Creación del Mapa Estratégico para Imcomelec Metering acorde al desarrollo continuo y total de los puntos mencionados y la aceptación por parte de las Gerencia General de la compañía del trabajo de investigación desarrollado.

8.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES				TIEMPO APROXIMADO	FECHA
				Semanas	
1	Elaboración y aprobación del anteproyecto			16	03/02/2006 - 30/06/2006
2	Documentación sobre diferentes temas de complemento al proyecto			8	01/07/2006 - 01/09/2006
3	Lectura y análisis del libro Mapas Estratégicos de Robert Kaplan y David Norton			4	02/09/2006 - 29/09/2006
1	Levantamiento de información			1	01/10/2006 - 06/10/2006
2	Evaluación de la visión, misión, objetivos			½	07/10/2006 - 10/10/2006
3	Planteamiento de estrategias a utilizar			½	11/10/2006 - 13/10/2006
4	Definición y objetivos estratégicos			½	14/10/2006 - 17/10/2006
5	Evaluación estrategias desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje			2	18/10/2006 - 01/11/2006
6	Evaluación estrategias desde la perspectiva de procesos internos			2	02/11/2006 - 15/11/2006
7	Creación de los modelos de mapas			3	16/11/2006 - 06/12/2006
8	Definición y revisión del modelo			½	07/12/2006 - 10/12/2006
9	Incorporación de la estrategia y del o de los mapas en la empresa			1	11/12/2006 - 17/12/2006
10	Conclusiones y resultados			1	18/12/2006 - 22/12/2006
TIEMPO TOTAL				40 semanas	

9. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La información tomada para la realización de esta descripción y análisis es de fuente secundaria, enfocadas en la obtención de las políticas, estrategias, objetivos estratégicos, misión, visión, organigrama, los estatutos y su estructura corporativa, los empleados, los directivos, así como algunos clientes y proveedores.

Imcomelec Metering¹⁷ fue fundada en febrero 21 de 1991 con el objeto de prestar servicios de ingeniería y comercializar productos eléctricos. A finales del año 1993 y con el ánimo de cubrir las nuevas necesidades presentadas debido a los cambios regulatorios en el sector eléctrico y del gas con la expedición de la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios (Ley 142); por lo cual Imcomelec dio un giro entonces a su objeto social y se especializó en el suministro de Equipos de Medición con énfasis en los grandes consumidores de Energía Eléctrica.

Gracias al éxito conseguido y a la confianza depositada por los clientes y proveedores, a comienzos de 1998 se decidió adquirir una nueva sede de aproximadamente 400 metros cuadrados de área construida, ubicada en un sitio estratégico de la ciudad de Bogotá; con el objetivo de ampliar el portafolio de productos y servicios a todo el sector de las Empresas de Servicios Públicos de Electricidad, Gas Natural, Agua y Telecomunicaciones.

Por tal motivo, a partir de 1998 en Imcomelec se decide iniciar un plan estratégico que se denominó "IMCOMELEC SIGLO XXI", el cual consistía en primer lugar, en reconocer las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; y con base en esto, proyectar la empresa para que pudiera asumir los nuevos retos que representaba la regulación de los Servicios Públicos Domiciliarios.

Se decide entonces, que Imcomelec se especializará en el área de Medición y de la Administración de Energía e iniciará un proceso de búsqueda de proveedores especializados en estos productos y servicios, y que pudieran cumplir con los más exigentes requerimientos de calidad y de competitividad que solicitan los clientes.

¹⁷ Información tomada de la página Web: [www. Imcomelec.com](http://www.Imcomelec.com)

Es así, como hoy en día la compañía realizó un cambio en la imagen, reflejada en el cambio de nombre comercial a Imcomelec - Metering y el nuevo Portafolio de Productos y Servicios que han desarrollado y que se denomina "Solución Integral De Medición Y Facturación" Y "Solución Integral De Administración De Energía".

9.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS CORPORATIVOS

Esta es la misión y visión que actualmente tiene la empresa Imcomelec Metering:

- MISIÓN¹⁸

Nuestro primer compromiso es con los clientes quienes adquieren nuestros productos y servicios, por tal motivo estos deberán ser de la más alta calidad.

Debemos constantemente reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables.

Las órdenes de compra de nuestros clientes serán atendidas con prontitud y con sumo cuidado.

Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad para obtener ganancias, pues nuestra filosofía es la del "Gana – Gana"

Somos responsables de nuestros empleados.

Cada uno deberá ser considerado como individuo.

*Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos.
Ellos deben sentirse seguros en sus trabajos.*

Su remuneración debe ser adecuada, y las condiciones de trabajo claras y ordenadas.

Debemos generar estrategias para ayudar a nuestros empleados para que cumplan los objetivos y metas en su vida familiar.

Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y para presentar sus reclamos.

Debe haber igualdad de oportunidades para todos los empleados con las mismas habilidades.

El Gerenciamiento de la empresa será altamente competente, justo y ético.

¹⁸ Tomada de la pagina Web: www.imcomelec.com

Debemos ser buenos ciudadanos, participar en obras de beneficencia y cumplir con las obligaciones tributarias.

Debemos procurar apoyar líderes que busquen realizar obras que favorezcan a la comunidad, mejorar la salud y la educación.

Debemos manejar eficientemente y cuidar el patrimonio que tenemos el privilegio de usar.

Debemos contribuir con la protección del medio ambiente y de los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas.

Los negocios deberán siempre tener como objetivo la generación de utilidades.

Debemos experimentar con nuevas ideas.

Investigación deberá ser siempre adelantada, programas de innovación desarrollados y pagar por nuestros errores.

Equipo de última tecnología debe ser adquirido, nuevas facilidades provistas y nuevos productos lanzados al mercado.

Reservas deberán ser siempre mantenidas para que sirvan como soporte para tiempos difíciles.

Siempre que operemos de acuerdo con estos principios los accionistas se verán bien recompensados.

- VISIÓN¹⁹

Imcomelec - Metering será reconocida en los próximos tres años como la primera compañía especializada en el área de medición y facturación de servicios públicos de electricidad, gas, agua y telecomunicaciones en Colombia. Además buscará ampliar su cubrimiento de servicios a los países de la región Andina y área de influencia será reconocida en los próximos tres años como la primera compañía especializada en el área de medición y facturación de servicios públicos de electricidad, gas, agua y telecomunicaciones en Colombia. Además buscará ampliar su cubrimiento de servicios a los países de la región Andina y área de influencia.

Imcomelec - Metering será líder en los próximos tres años en la prestación del servicio de Outsourcing denominado: "Solución Integral de Administración de Energía", dirigido a entes y corporaciones públicas y privadas será líder en los próximos tres años en la prestación del servicio de Outsourcing denominado: "Solución Integral de Administración de Energía", dirigido a entes y corporaciones públicas y privadas.

¹⁹ *Ibíd.*

Imcomelec investigará, promoverá y ofrecerá soluciones tecnológicas de última generación que se adapten con los nuevos requerimientos técnicos que imponen los cambios regulatorios del sector de los servicios públicos.

Imcomelec diseñará e implementará nuevos productos y servicios que complementen y amplíen su portafolio especializado de servicios denominado: "Solución Integral de Medición y Facturación" y "Solución Integral de Administración de Energía".

Se ofrecerán solo productos que cumplan con los más altos requerimientos de calidad técnica y ambiental y deben ser diseñados, fabricados y probados con base en las normas técnicas Nacionales e Internacionales.

Los proveedores reconocerán en Imcomelec su alto compromiso en la defensa de sus intereses y de su buen nombre comercial, además del logro de sus metas, del cumplimiento de sus acuerdos y su seriedad técnica y comercial en el manejo de sus productos y servicios.

Imcomelec promoverá permanente capacitación a sus empleados y clientes para el adecuado y eficiente uso de los productos y servicios que ofrece.

Estaremos siempre regidos por principios de eficiencia, de alta productividad y de calidad en los productos y servicios para así lograr la satisfacción total de nuevos clientes.

Estamos seguros que con nuestro esfuerzo y guiados por la mano de Dios alcanzaremos nuestras metas y objetivos

9.2 PROPUESTA DE NUEVOS VALORES CORPORATIVOS

Después de haber realizado la evaluación de la misión y visión de Imcomelec Metering, se determinó que se estaban combinando dentro de la misión políticas, y dentro de la visión se estaban combinando metas y objetivos; por lo cual se tomó la decisión de modificarlas para que fueran mas dinámicas, concretas y modernas, buscando mostrar la cultura organizacional de la compañía, dinámica y de fácil adaptabilidad a los cambios, con un mayor enfoque en los resultados y logros corporativos.

9.2.1 Misión *Brindar productos y servicios de la más alta calidad para el beneficio de nuestros clientes, gracias a la competitividad y el posicionamiento de nuestras marcas, junto al apoyo de proveedores, socios y empleados.*

9.2.2 **Visión** *Imcomelec - Metering será reconocida en los próximos años como la primera compañía especializada en el área de medición y facturación de servicios públicos de electricidad, gas, agua y telecomunicaciones, así como la prestación de servicios de Solución Integral de Administración de Energía en Colombia y en los países de la región Andina*

9.2.3 **Políticas** Debemos constantemente reducir nuestros costos con el fin de mantener precios razonables.

- Las órdenes de compra de nuestros clientes serán atendidas con prontitud y con la mayor calidad.
- Debemos respetar la dignidad y reconocer los méritos de los empleados, así como ofrecer seguridad para ellos y sus familias.
- Su remuneración debe ser adecuada, y las condiciones de trabajo claras y ordenadas.
- Debemos generar estrategias para ayudar a nuestros empleados para que cumplan los objetivos y metas en su vida familiar.
- Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y para presentar sus reclamos.
- Debe haber igualdad de oportunidades para todos los empleados con las mismas habilidades.
- La Gerencia de la empresa será altamente competente, justa y ética.
- Debemos ser buenos ciudadanos, participar en obras de beneficencia y cumplir con las obligaciones tributarias.
- Debemos manejar eficientemente el patrimonio que tenemos.
- Debemos contribuir con la protección del medio ambiente y de los recursos naturales.
- Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas.
- Los negocios deberán siempre tener como objetivo la generación de utilidades.

- La Investigación será continua con programas de innovación y desarrollo.
- El Equipo adquirido debe ser de última tecnología, que ofrezca facilidades para los nuevos productos lanzados al mercado.
- Las Reservas deben ser mantenidas para que sirvan como soporte para las posibles contingencias.
- Siempre que operemos de acuerdo con estos principios todos los partícipes se verán bien recompensados.

9.2.4 Metas Corporativas para el cumplimiento de estas metas se establecen indicadores para observar su control y como el adecuado desarrollo de las metas conlleva a un valor agregado para la organización.

Imcomelec investigará, promoverá y ofrecerá soluciones tecnológicas de última generación que se adapten con los nuevos requerimientos técnicos que imponen los cambios regulatorios del sector de los servicios públicos.

Tabla 3: Indicadores sobre la Meta para la Implementación de nuevos Productos

META	INDICADORES	DESCRIPCIÓN Y RESULTADO
diseñar e implementar nuevos productos y servicios que complementen y amplíen su portafolio especializado de servicios	Crecimiento de productos nuevos	
	importaciones actuales	da a conocer el nivel de productos traídos al país para dar cobertura al los mercados
	importaciones esperadas por año	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	
	participación ventas productos nuevos	
	Nº de productos nuevos vendidos	determina el nivel de ventas de los productos nuevos ofrecidos al mercado
	Nº de productos nuevos	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	
	nivel de ventas productos nuevos	
	ventas productos nuevos	determina el impacto de las ventas de productos nuevos con respecto de las ventas totales
	ventas totales	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	

Imcomelec diseñará e implementará nuevos productos y servicios que complementen y amplíen su portafolio especializado de servicios denominado: "Solución Integral de Medición y Facturación" y "Solución Integral de Administración de Energía".

Tabla 4: Indicadores para soluciones Integrales para los clientes

META	INDICADORES	DESCRIPCIÓN Y RESULTADO
promover y ofrecer soluciones tecnológicas de última generación que se adapten con los nuevos requerimientos técnicos que imponen los cambios regulatorios del sector de los servicios públicos.	participación de productos especializados	
	Nº de clientes con productos completos especializados	estima el porcentaje de clientes a los cuales se les esta ofreciendo productos y servicios a la medida y con valor agregado
	Nº de clientes de la empresa	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	
	Integración de clientes	
	Nº de clientes bajo outsourcing	determina el grado de integración y confianza con los clientes a tal nivel que la administración de su portafolio esta en las manos de Imcomelec
	clientes totales	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Los proveedores reconocerán en Imcomelec su alto compromiso en la defensa de sus intereses y de su buen nombre comercial, además del logro de sus metas, del cumplimiento de sus acuerdos y su seriedad técnica y comercial en el manejo de sus productos y servicios.

Los clientes reconocerán a Imcomelec por la venta de productos y servicios de alta calidad, asesoría integral, capacidad de soluciones inmediatas, respaldo y precios competitivos que permitan la venta a gran escala y el posicionamiento continuo dentro del mercado local e internacional.

Tabla 5: Indicadores enfocados en la Gestión de Clientes

META	INDICADORES	DESCRIPCIÓN Y RESULTADO
reconocer a Imcomelec por la venta de productos y servicios de alta calidad, asesoría integral, capacidad de soluciones inmediatas, respaldo y precios competitivos que permitan la venta a gran escala y el posicionamiento continúo dentro del mercado local e internacional.	atención al cliente	
	Nº solicitudes solucionadas por día	mide el nivel de atención al cliente en cuanto a ofrecer soluciones inmediatas y sin la mayor incomodidad posible
	Nº solicitudes totales por día	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	
	satisfacción al cliente	
	total clientes satisfechos	mide el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio prestado así como con lo productos vendidos a estos
	clientes totales	
	si = < 30%: es bajo	
	si = >31% < 60%: crecimiento normal	
	si = >61% < 80%: alto	
	si => 81% en adelante: cumplimiento optimo de la meta	
	captación de mercado	
	Nº de cliente nuevos	determina el grado de afianzamiento en el mercado en cuantos la captación de nuevos clientes y su posterior fidelizacion
	clientes totales	
		si = < 30%: es bajo
	Nº de clientes nuevos repitentes	si = >31% < 60%: crecimiento normal
	clientes nuevos	si = >61% < 80%: alto
		si => 0,81 en adelante: cumplimiento optimo de la meta

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

9.2.5 Objetivos Corporativos Se ofrecerán solo productos que cumplan con los más altos requerimientos de calidad técnica y ambiental y deben ser diseñados, fabricados y probados con base en las normas técnicas Nacionales e Internacionales.

Imcomelec promoverá permanente capacitación a sus empleados y clientes para el adecuado y eficiente uso de los productos y servicios que ofrece.

Estaremos siempre regidos por principios de eficiencia, de alta productividad y de calidad en los productos y servicios para así lograr la satisfacción total de nuevos clientes.

Imcomelec buscará alianzas estratégicas con proveedores del exterior, para ofrecer productos de la más alta calidad, junto con precios y tiempos de entrega en plazos justos para la satisfacción total de los clientes.

10. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE INCOMELEC METERING

Después de haber analizado la estructura organizacional de la Compañía, se debe hacer un diagnóstico sobre su situación actual, observando las debilidades al igual que las oportunidades para aprovecharlas y maximizarlas en la búsqueda constante de posicionamiento y reconocimiento general de la marca en el mercado.

10.1 DOFA CORPORATIVO

10.1.1 Debilidades: Demora en los procesos para el despacho de los Equipos a los diferentes clientes.

- a. Procesos inadecuados poco estandarizados y estructuras inadecuadas en las áreas de la Compañía.
- b. Estructura tecnológica la cual no cumple con los requerimientos normales para un adecuado funcionamiento y para prever posibles fallas eléctricas, naturales y técnicas.
- c. Poca comunicación entre proveedor, intermediario aduanero y la Compañía, generando demora en la llegada de los productos incurriendo en mayores costos y clientes insatisfechos.
- d. Los software administrativos y contables son muy disímiles entre sí y su plataforma no ofrece la adecuada proyección a la información, lo que genera inconsistencias en esta, dobles procesos y pérdida de la misma.
- e. Falta de colaboración y apoyo entre áreas, al igual que entre los mismos empleados, por lo cual en muchas ocasiones no se presta para un adecuado uso de la información y procesos conjunto de estas áreas.

10.1.2 **Oportunidades:** Posible certificación por el ICONTEC de la Norma ISO 9001 versión 2000, debido al posicionamiento en ventas y reconocimiento de Imcomelec en la actualidad.

- a. Conocimiento especializado en el mercado de productos para la medición y calidad de energía, y con un plan estructurado para ofrecer mayores productos obteniendo una gran cuota de mercado.
- b. Constante búsqueda de oportunidades de mercado a través de la permanente investigación acerca de posibles licitaciones, contratos o diferentes obras en las cuales se preste apoyo para la realización de estos.
- c. Obtención de nuevos y mejores productos eléctricos, gracias a nuevos proveedores del exterior con los cuales se ha llegado a grandes acuerdos comerciales con menores precios y alta tecnología en beneficio de los clientes.
- d. Posicionamiento adecuado en el mercado con un reconocimiento por productos de alta calidad y servicios prestados con alta efectividad, buscando soluciones completas para los clientes.
- e. Ampliación en las estrategias de mercadeo y publicidad a través de mayor participación en medios especializados (revistas y artículos especializados), al igual que una mayor difusión de la empresa por diferentes medios electrónicos como su pagina Web y la comunicación por medio de chats, reuniones interactivas y de e-mails.

10.1.3 **Fortalezas:** Adecuada cultura organizacional, estructurada bajos los valores de respeto y confianza, al igual que el bienestar y enfoque hacia el cumplimiento de metas y objetivos tanto personales como empresariales.

- a. Atención personalizada a los clientes buscando la satisfacción completa de sus necesidades de una manera integral, en la cual los clientes se sientan que la compañía le ofrece todo lo necesario para el desarrollo de su negocio.

- b. Adecuado manejo del inventario de productos en cuanto a su manutención y bodegaje, al igual que contar con un stock adecuado de estos para ofrecerle al cliente en el momento que este lo necesite.
- c. Un adecuado soporte financiero que le permite tener una buena estabilidad en cuanto al cumplimiento de sus obligaciones a corto y largo plazo, al igual que la disponibilidad para explorar nuevos mercados a través de nuevos productos y servicios.
- d. Cambio en un tiempo inferior a 6 meses en las instalaciones físicas, gracias a la adquisición de una bodega, lo cual permite mayor cuidado de los productos y demás áreas con espacio para la atención personalizada a clientes y proveedores.
- e. Control más adecuado al Inventario mediante la implementación de un software específico que permite introducir un código de barras, el cual asegura un control total evitando pérdidas de la mercancía.

10.1.4 **Amenazas:** La posible llegada de empresas con productos similares que le pueden restar cuota de participación en los mercados locales y regionales.

- a. Sensibilidad a los cambios en las políticas y normas gubernamentales acerca de la independencia de las empresas del sector publico, en cuanto a la escogencia y contratación de proveedores.
- b. Sensibilidad a los cambios en las políticas internacionales y su adecuado manejo con los proveedores del exterior, ya que una posible alteración en el funcionamiento normal de estos puede ocasionar mayor tiempo en la llegada de los productos o pérdidas de líneas de producción, restándole competitividad en el mercado.

Tabla 6: Matriz DOFA para Imcomelec Metering

			FACTORES EXTERNOS					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			posible certificación ISO 9001			posible llegada de empresa con productos similares		
			Conocimiento especializado en el mercado			sensibilidad a los cambios en las políticas gubernamentales nacionales		
			constante búsqueda de oportunidades de mercado			sensibilidad a política exterior, dólar y manejo de proveedores del exterior		
			obtención de nuevos y mejores productos					
			posicionamiento en el mercado					
			mejores estrategias de publicidad y mercadeo					
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	adecuada cultura organizacional	integridad entre productos de la compañía para ofrecer soluciones completas e integrales. Fidelidad del clientes. Mantener liquidez. Alianzas con proveedores. Mayores niveles de compra a mayores descuentos y menores tiempos. Estrategias de mercadeo eficientes			Estrategias de mercadeo eficientes. Protección del mercado a través de la calidad de los productos. Distribución exclusiva de productos. Negociación con reguladores gubernamentales. Control del inventario y rentabilidad de este. Competitividad y valor agregado en productos		
		atención personalizada a clientes						
		adecuado manejo inventario						
		cambio de instalaciones físicas						
		implementación software inventarios						
		adecuado soporte financiero						
	DEBILIDADES	demora en procesos de despacho	Evaluación de procesos internos y de gestión estratégica de estos. Mejora en logística comercial de la compañía. Alianzas y acuerdos entre Proveedor-Sia e Imcomelec. Mejoras en sistemas e infraestructura tecnológica. Comunicación adecuada entre áreas y afianzamiento de relaciones entre empleados			Acuerdos entre Proveedores Sia e Imcomelec. Desarrollo o compra de software competitivos. Adecuada administración de la información de la compañía. Convenios con empresas transportadoras para entrega de productos. Potencializar las relaciones para así ofrecer mejor y mas efectivo capital intelectual.		
		estructuras inadecuadas en áreas						
		poca comunicación proveedor-SIA-Imcomelec						
		software muy disímiles, inconsistencias en información						
		falta colaboración entre áreas						
		estructura tecnológica inadecuada						

10.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA MEJORAR A NIVEL INTERNO Y EXTERNO EN IMCOMELEC METERING

De acuerdo a lo estipulado anteriormente se deben establecer políticas para que la Compañía sea mas competitiva y logre los mejores resultados, lo cual se logra a través de estrategias corporativas definidas y un soporte administrativo de alto nivel, buscando atacar las debilidades y maximizar las oportunidades teniendo en cuenta el riesgo de las amenazas y las ventajas de las fortalezas.

En cuanto a las debilidades obtenidas se establecen posibles soluciones para atacarlas, dentro de las cuales están:

1. Establecer procesos más eficientes para la entrega de los productos a los clientes a través de convenios especiales con las empresas transportadoras estableciendo mayores metas de reducción de tiempos de trayecto y espera de acuerdo a un aumento en el nivel de envíos, con lo cual se tiene una alianza en beneficio de los dos actores en este proceso.
2. Con el fin de mejorar la estructura tecnológica se debe contar con sistemas de prevención como son la implementación de una UPS para suministrar la energía en caso de una falla técnica, al igual que transformadores para regular la energía; buscar mejoras en la conexión de Internet e intranet a través de sistemas satelitales y estructurar un software mas robusto, con mejores aplicaciones y que ofrezcan mayor protección y control en la información así como una mejor disponibilidad de esta.
3. Establecer acuerdos con proveedores, intermediario y la compañía para generar alianzas horizontales, que permitan una mayor integración y comunicación entre estas para que los productos lleguen con mayor rapidez al país y los procesos de importación sean mas efectivos y estén siempre disponibles.
4. Para maximizar las oportunidades se debe establecer alianzas con proveedores para que los productos estén disponibles y su envío sea el mas rápido; así como negociación directa con estas para que se den condiciones especiales por aumento en el nivel de compras, descuentos, mayores plazos y otros, junto a estrategias de mercadeo mas fuertes para impulsar los productos en el mercado y obtener mayor cuota de este.

5. En cuanto al riesgo que ofrecen las Amenazas, se deben utilizar estrategias de protección del mercado ofreciendo calidad en los productos al igual que una amplia cantidad de servicios disponibles para los clientes, también acuerdos con los proveedores para ser los principales distribuidores de las marcas de Imcomelec en el mercado local y regional, junto a constantes reuniones con autoridades locales con las cuales se establezca acuerdos por escrito, sobre el respeto en cuanto a las normas de contratación, de prestación de servicios y adquisición de productos.

6. Para mejorar las Fortalezas, se debe mantener constante el servicio brindado a los clientes, pero con una mayor gama de productos, con el fin de que estos se integren totalmente y se fidelicen con todos los servicios que la compañía les pueda ofrecer, también la estabilidad financiera mostrada hasta el momento debe continuar y a la vez capitalizar constantemente para que en posibles momentos de crisis se cuente con la liquidez necesaria para afrontar dichas situaciones y mediante el cambio previsto de las instalaciones los productos se cuiden, protejan y mantengan en las condiciones necesarias que el cliente espera tener en el momento de su entrega y mas aun en su funcionamiento.

10.3 ÁRBOLES CAUSA EFECTO PARA IMCOMELEC METERING

Con estos árboles se pretende identificar falencias que existan en las diferentes áreas en las cuales esta estructurada la organización, por lo tanto se debe realizar un análisis más detallado a la situación actual de la compañía con el fin de establecer los puntos a mejorar durante el transcurso de sus operaciones y contribuir con un mayor posicionamiento y calidad en productos y servicios; por esta razón como se observa en el [Gráfico 1](#) se utilizaron diagramas a nivel general y uno específico para cada área a evaluar.

Con el desarrollo de este análisis se pretende encontrar una serie de variables que identifiquen la relación entre ellas, también identificando su origen y su efecto mediante la correlación de las mismas de manera secuencial y lógica sobre unos resultados esperados.

El diagrama a nivel general de la compañía se encuentra como punto central al evaluar el estado actual de Imcomelec Metering, comenzando con una matriz DOFA que especifique puntos estratégicos al realizar un monitoreo de los procedimientos desde una óptica global; luego con los árboles causa-efecto por

áreas se identifican variables específicas a corregir u optimizar dando como resultado los factores críticos que inciden sobre la efectividad (eficiencia- eficacia) de la empresa obteniendo como resultado un análisis del estado actual de Imcomelec Metering.

Lo anterior se realiza para optimizar, modificar o implantar factores estratégicos y productivos para la compañía, así como también permite observar la Organización como un todo y con espectros más amplios sobre sus procesos; por lo tanto al obtener estos resultados el paso siguiente es evaluar los procesos internos de acuerdo a la estrategia a implantar que en este caso es de soluciones completas para los clientes, a la vez que se identifica el capital intelectual y se interpreta su aporte a esta estrategia para realizar una alineación con ella.

Al tener estos conceptos ya definidos se crean los mapas estratégicos de acuerdo a los parámetros establecidos por la estrategia y por la metodología del diseño de estos con un fin establecido como lo es la disminución de costos y la optimización de la gestión corporativa de la compañía obteniendo como resultado final y principal un mayor valor agregado para la empresa y sus socios; todo esto enmarcado dentro de una sinergia de pasos estipulados que se complementan y orientan unos con otros generando cadenas de valor individuales con alta dinámica para el desarrollo de estos procesos.

10.3.1 Factores críticos de éxito por áreas de Imcomelec Metering

✚ *Árbol causa efecto para el área de contabilidad* Como se observa en el [Gráfico 2](#) se identifican los inconvenientes constantes en el área de Contabilidad, a causa del software poco especializado que se posee para el manejo e integración de la información, sobre el estado actual de la compañía, el manejo de su liquidez, del inventario, de las posibles compras que deban realizar acorde a los datos que les ofrece el sistema y los cuales son base decisiva para las decisiones tanto empresariales como sociales para la Compañía.

Otras decisiones importantes están a nivel de mercadeo, ventas, compras, técnicas, externas, y estructurales que garantizan mejoras en políticas y estrategias para una adecuada inversión, financiación, tecnología y posicionamiento en los mercados locales y regionales.

Por lo tanto se le debe presentar a la Gerencia una propuesta estructurada bajo las premisas mencionadas, en la cual se indique las fallas generales y los posibles problemas en el futuro con la continua utilización del software actual, con el mas firme propósito de que esta área atienda la propuesta y se pueda implementar en el corto plazo un programa contable confiable y capaz de garantizar el adecuado ingreso, control y manejo de la información financiera de Imcomelec.

✚ *Árbol causa efecto para el área de ventas* Como se observa en el [Gráfico 3](#) los problemas se presentan por continuas fallas durante varios meses en el área de Ventas, ya que se observa que uno de los principales problemas es el poco interés del personal por la búsqueda constante de nuevos clientes, de conservar las relaciones existentes con los actuales y de procurar un alto grado de bienestar y comunicación asertiva entre los clientes, proveedores, área de ventas y la Gerencia General.

Esto se debe principalmente a las ofertas de productos que no se cumplen debido al bajo stock en la bodega general, al irrespeto por la separación de productos que en el momento del pedido por parte del cliente ya no están en existencias, también al incumplimiento de las políticas de ventas las cuales en muchas ocasiones son desconocidas por el personal de esta área, también se refleja la constante disminución en los últimos meses de las ventas que ha tomado una alarma grande tanto en la Gerencia como en las directivas de la Compañía.

Otro inconveniente está en el personal poco capacitado para el desarrollo e implementación de las estrategias y políticas del área de ventas en los descuentos comerciales que deben hacer a los clientes y lo mas importante el soporte técnico el cual en muchas ocasiones es nulo, por lo tanto urge la implementación de estrategias y procedimientos para el área, capacitación, motivación en salarios y bienestar empresarial, descuentos comerciales, publicidad, interacción constante con clientes y un adecuado stock de inventarios para garantizar el cumplimiento total a los clientes.

✚ *Árbol causa efecto para el área de despachos* Como se observa en el [Gráfico 4](#), en el área de Despachos existe un inadecuado proceso para el control, manejo y entrega de productos a los clientes, el proceso con las empresas especializadas para el transporte de la mercancía las cuales han incumplido con los tiempos de llegada del producto a su destino final en otras ciudades del país, también el poco conocimiento del personal para la manipulación de los equipos lo cual ha generado daños que indican un sobre costo en la venta final de estos.

También el problema en las instalaciones físicas, las cuales no cumplen con los requerimientos necesarios para el almacenaje de los productos, las normas de seguridad actuales, con lo cual se presentan constantes problemas que conducen a disminución de ventas y utilidades para Imcomelec.

Por lo tanto se pretende en la actualidad la modificación total al manejo del inventario, procedimientos y tiempos de entrega, mayor preocupación por parte de la gerencia, labores estipuladas específicas para el personal con una adecuada supervisión que garantice el total cumplimiento de estos indicadores hacia la certificación de calidad ISO 9001 versión 2000.

✚ *Árbol causa y efecto para el área de compras* como se observa en el [Gráfico 5](#), en esta área lo que se busca es optimizar los procesos de importación a la vez que mantener una optima disponibilidad de los productos para los clientes; los factores críticos de este proceso principalmente son la falta de comunicación y coordinación de las partes actantes; el proveedor del exterior, la sociedad de intermediación aduanera y la compañía: ya que por falta del cumplimiento de estos la mercancía llega y no se tiene disponible la información, lo que genera demoras y sobrecostos de bodegaje y tiempo, para poder tener los productos para el cliente.

Esto se suma a la inadecuada logística al llegar a la organización y la forma como esta se almacena y se dispone para la venta lo que genera posibles golpes, daños que afectan la calidad del producto, por lo anterior se requiere que se generen cadenas de valor entre los miembros actores del proceso de importación en el cual estos ganen y sean los mas beneficiarios con estos acuerdos lo que terminaría en menores sobrecostos, mayor calidad y disponibilidad de productos, así como mayores ventas para la optimización de la rentabilidad y valor agregado de la compañía y sus integrantes.

✚ *Árbol causa y efecto para el área de sistemas* como se observa en el [Gráfico 6](#), los departamentos de sistemas en las compañías están para resolver problemas técnicos, a la vez que diseñar nuevas herramientas tecnológicas para la administración de la información; en esta ocasión el problema es falta de visión y planeación del departamento ya que no tiene una orientación de cómo resolver las necesidades que este tiene, como es la evaluación de los equipos existentes que para la complejidad y crecimiento del negocio se vuelven un poco limitados en su trabajo así como el mantenimiento de los actuales. Esto se suma al software administrativo que es muy pequeño y rígido para la dinámica y operatividad de la compañía, debido a esto se debe comenzar a evaluar la posibilidad de un cambio de software mas robusto y que permita un mejor análisis y consistencia de la información.

Así como la creación de planes estratégicos para que esta área brinde soluciones a las necesidades de información de la compañía en cualquier momento dado y con la mas alta confiabilidad posible; lo anterior genera una información acorde que permite una toma de decisiones eficiente y con menores posibilidades de riesgo o errores lo que maximiza la utilidad de la información y el valor que esta brinda para la compañía.

11. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS A UTILIZAR Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

11.1 ESTRATEGIAS

Se deben crear unas estrategias que estén acorde con los planes a corto, mediano y largo plazo de la compañía y que sean lo suficientemente satisfactorias para darlas a conocer mediante el mapa estratégico, por lo tanto estas deben ser generales y que sirvan de sustento para todos los planes que la organización tiene; dentro de los cuales se establece el capital intelectual y el valor agregado apoyados en las metas corporativas mencionadas anteriormente.

- La estrategia principal a implementar esta enfocada en la creación de valor para los socios a través de la eficiencia y eficacia en los procesos.
- Buscar la forma mas adecuada de ofrecer productos y servicios de una forma integral para los clientes, es decir soluciones completas y acorde a las necesidades de cada cliente.
- Identificar el potencial en cuanto a capital intelectual que posee la empresa para que este sea orientado a la generación de valor y la efectividad en los procesos de la organización.

11.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Estos objetivos buscan dar una respuesta al cumplimiento de las estrategias, es decir la forma como se van a conseguir, al igual que las estrategias van enfocadas hacia las metas de la Compañía tanto a corto, mediano y largo plazo.

Por lo anterior los objetivos para la consecución de las estrategias son:

- C1: La Creación de valor para los socios se lleva a cabo mediante una búsqueda incesante de soluciones completas e integrales para los clientes, a la vez servir de apoyo en todas sus operaciones.
- C2: Gestionar productos y servicios que garanticen fidelidad total del cliente a largo plazo con satisfacción total y bienestar completo.

- F1: Generar mayor rentabilidad para la empresa maximizando los procesos y la capacidad en planta, haciendo mas rentable el ejercicio de la compañía.

- F2: Con esta herramienta generar mayor apoyo en la gestión de la compañía para que esta sea más rentable y tenga proyección de largo plazo.

- PI1: Mejoramiento continuo en los procesos internos de las diferentes áreas que componen la organización junto a la implementación de filosofías sobre calidad total y soluciones completas para los clientes.

- PI2: Recepción de sugerencias y criticas constructivas sobre los diferentes procesos y procedimientos desarrollados en cada área de la empresa, focalizadas hacia un mejor desempeño con clientes y proveedores.

- PI3: Acuerdos con proveedores y distribuidores para ofrecer una gama nueva y completa de productos y servicios de la mas alta calidad y en el menor tiempo posible.

- AC1: Brindar capacitación continua al personal acerca de los productos y servicios para una satisfacción completa y personalizada a los clientes.

- AC2: Proyección a través de bases de datos relacionales sobre las posibles necesidades de los clientes, y el compartimiento de estas para que mediante unas variables sencillas de identificar cualquier persona de la compañía este en la capacidad de brindar la respuesta adecuada y su seguimiento.

- AC3: Innovación en la forma de atención al cliente, mediante trabajo en equipo de las áreas para que generen liderazgo y familiaridad con la esencia de la compañía.

11.3 ESQUEMA PRIMARIO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA IMCOMELEC METERING

Con este esquema inicial se está dando a conocer la base para el mapa estratégico final, en el cual solo se están incluyendo los objetivos básicos y las relaciones entre ellos; no se profundiza más en cada perspectiva establecida como el alcance y relaciones finales, ya que aun no se ha determinado la disponibilidad del capital intelectual y la gestión de los procesos internos a favor de la estrategia adoptada para la compañía.

Pero con este diagrama inicial se puede observar una orientación hacia lo que se pretende lograr con el mapa estratégico de Imcomelec Metering y como el diagrama cumple con su objetivo inicial, el cual consiste en la transmisión de la estrategia de una manera mas dinámica y fácil de comprender gracias a los objetivos estratégicos claros y las variables que se intercomunican entre si para llegar a la consecución de la estrategia final como se observa en el [Gráfico 7](#):

12. IDENTIFICACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING

La identificación del capital intelectual en la compañía se realiza a través de encuestas y planillas de observación las cuales den a conocer la percepción que tienen los trabajadores de la compañía así como el estado de los otros componentes del capital intelectual y la imagen que se tiene de estos.

12.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS EN IMCOMELEC METERING

Para tener una adecuada percepción de la forma en que los empleados ven la compañía se realizó una encuesta acerca del conocimiento de la compañía, los procesos internos y del capital intelectual lo que dio como resultado:

A nivel general la empresa tiene buena disponibilidad en cuanto al capital intelectual, conoce la estrategia y tiene definido los procesos.

Se tienen algunas deficiencias en la comunicación de la estrategia ya que solo el 46.67% conoce la estrategia un indicador bajo por la magnitud que esta tiene para la compañía.

Aunque en general la alineación con la estrategia está dada en un 64% un nivel medio alto debido a que aunque son pocos los que conocen la estrategia tienen plena confianza en que esta cumple con las metas de la compañía por la seguridad que tienen en la empresa y sus directivos y colaboradores; además se sienten comprometidos con el logro de los objetivos de la misma, se considera que con los mapas estratégicos se pueda comunicar estas estrategias y objetivos de una manera mas sencilla y dirigida a cada miembro de la organización.

En la parte del capital humano se observa que el 63% de este está identificado con la compañía en el cual el 86.67% siente que sus objetivos están siendo alcanzados mediante su trabajo en Imcomelec; al igual estos sienten que la empresa cuenta con ellos para la toma de decisiones y que están alineados con las metas a largo, mediano y corto plazo de la organización.

En el capital humano existen algunas deficiencias como lo es el grado de escolaridad ya que solo un 26.67% posee educación universitaria eso quiere decir 4 personas y un 53.33% tienen educación técnica y/o tecnológica; por lo cual se debe propender a que este 53.33% continúe con sus estudios para llegar a un nivel más alto de preparación y así la compañía cuente con mejores y más capacitados colaboradores para el desempeño de sus labores y el cumplimiento de sus objetivos; a la vez que se debe reorientar las capacitaciones brindadas a estos ya que son en muchas ocasiones sobre temas específicos y no están orientadas a las necesidades de cada departamento o área de la organización.

El capital de la información es necesario reforzarlo completamente ya que este a la vista de los empleados solo representa un 35.56% lo que indica que se percibe que la compañía se encuentra en un bajo grado de tecnología, sistemas y comunicaciones ya que solo el 27% de la compañía cree que las comunicaciones son las más adecuadas, al igual que solo el 33% considera que tiene las herramientas necesarias para un mejor entendimiento y análisis de la información.

En cuanto al capital organizacional la compañía está en un nivel medio alto con un 63% en esta parte se evaluó el clima organizacional el conocimiento de la empresa y la percepción de esta; en donde el 60% de esta conoce la misión, visión y objetivos y donde el compromiso es tal que el 87% coadyuva en el desarrollo de nuevos proyectos de valor agregado en la compañía o si no por lo menos se siente interesado en estos; aquí el 53% considera que el clima organizacional es bueno y solo un 20% lo considera malo lo que da a entender que los empleados se encuentran bien con la organización y el trato que esta brinda para ellos.

En cuanto a los procesos internos el 70.67% considera que son adecuados una buena aceptación de estos en la cual el 60% considera que existe una planeación en cuanto al cumplimiento y forma de compartir la información ya que el 73% cree que los procesos son los más adecuados para su área de trabajo; al igual el 60% consideran que con estos se generan productos de la más alta calidad.

Como se observa la deficiencia no está en los procesos sino en la tecnología utilizada para dar adecuado cumplimiento a estos procesos, debido a lo anterior la parte a hacer mayor énfasis es el capital de la información para potenciarlo y optimizarlo.

TABLA 4: Consolidado De Encuestas Practicadas A Imcomelec

consolidado							
	total	por área					
		contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia
con respecto a la alineación con la estrategia corporativa	64,00%	80,00%	45,00%	33,33%	100,00%	80,00%	100,00%
con respecto al Capital Humano	62,67%	70,00%	60,00%	40,00%	50,00%	75,00%	100,00%
con respecto al capital de la información	35,56%	0,00%	41,67%	44,44%	100,00%	25,00%	33,33%
con respecto al capital organizacional	63,33%	63,33%	46,67%	52,22%	96,67%	71,67%	96,67%
con respecto a los procesos internos	70,67%	70,00%	60,00%	80,00%	100,00%	60,00%	100,00%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

12.2 EL CAPITAL HUMANO

Este elemento del capital intelectual es uno de los más importantes ya que se trata de las personas que laboran en la compañía, además con este se puede utilizar y maximizar los otros componentes del capital; aquí se observa el valor que a través del tiempo los empleados de la organización generan y la importancia en la gestión administrativa de la misma.

El capital humano de esta organización está conformado por 15 personas las cuales como se observa en las encuestas tienen confianza y creen en esta y tienen una buena disposición con la compañía; debido a esto la identificación del capital humano y su valor aportado reside en la alineación con la estrategia al igual que la medición de este para con las metas y objetivos.

Para este caso se tomaron 3 variables para identificar de una manera mas clara el capital humano basado en sus facultades; esto se da ya que aquí la identificación en este componente esta dada pero no esta bien definida, por lo cual se estableció que los elementos mas importantes para la organización son: **Conocimiento, Valores, Capacidades** estas se dan a conocer por área de la compañía y asignando un valor cualitativo, determinado por cual es el que mayor debe sobresalir en cada área.

Tabla 5: Identificación del capital humano

IDENTIFICACIÓN/DEFINICIÓN DEL CAPITAL HUMANO								
	GENERAL	ÁREA						PROMEDIO
		contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia	
Conocimiento	Educación	35,0%	35,0%	30,0%	40,0%	30,0%	40,0%	35,0%
	resolución problemas							
	generación ideas							
	continuidad							
Valores	integridad	35,0%	40,0%	35,0%	30,0%	30,0%	30,0%	33,3%
	Ética							
	responsabilidad							
	tolerancia							
	compromiso							
Capacidades	mejoramiento continuo	30,0%	25,0%	35,0%	30,0%	40,0%	30,0%	31,7%
	adaptación al cambio							
	Disciplina							
	mente abierta							
TOTAL		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Como se observa la distribución de estos elementos en el Capital humano son muy homogéneos lo que indica que esta empresa al estar en crecimiento el mayor sustento es el conocimiento para crear valor pero claro esta sin dejar los otros dos componentes por fuera; con el cuadro anterior se define la situación en que se encuentra el capital humano en la organización luego de esto se debe crear pasos

para potenciar estos y alinearlos con la estrategia, ya que con este se cuenta con el grado de disponibilidad inicial.

Para lo anterior existe una forma propuesta en el libro la cual consiste en la necesidad de que la estrategia sea conocida por todos los miembros de la organización generando desarrollo y capacitación para estos, pero se es claro que existen puestos estratégicos que agregan mayor valor para la compañía y para el cumplimiento de la estrategia; debido a lo anterior se hace un mayor enfoque en estos a través de unos pasos que se dan a conocer a continuación.

12.2.1 Identificación de familias de puestos estratégicos Aquí se va a hacer relación a los puestos que son más representativos para el cumplimiento de la estrategia y el aporte de esta en la creación de valor; se debe dejar en claro que todos los puestos son importantes y que mediante esta estrategia todos van a participar del cumplimiento de la misma y la creación de valor para la empresa; pero estos son mas representativos por lo que requieren de mayor atención.

Para el caso de Imcomelec los puestos estratégicos son los del área de compras y ventas ya que por la situación de la empresa de un tamaño mediano y en crecimiento la principal competencia es la compra de productos a bajo costo y la rápida venta de estos con un margen adecuado de rentabilidad.

El área de compras en si toda su labor es estratégica pero unos puestos en particular son los mas destacados como lo son los encargados de los contactos, negociaciones y acuerdos con proveedores del exterior al igual que la parte de la organización de la información y tramites de llegada y nacionalización de los productos; estos puestos son los mas claves y los que mayor valor en este departamento le generarían a la compañía; al igual aquí se identifica un nuevo puesto de trabajo que no estaba el cual es de control de calidad este se encarga de revisar y observar si la mercancía que llega es la mas adecuada y si cumple con los parámetros así como con las especificaciones solicitadas en el momento de la compra.

El área de ventas son las personas encargadas de la comercialización, envío y cobro de los productos, los puestos claves son el de los representantes de ventas ya que poseen las bases de datos de los cliente a la vez que conocen las necesidades de estos al igual que las personas encargadas del mantenimiento y servicio postventa ya que estos tienen las sugerencias, comentarios y junto con los representantes pueden prever las necesidades del cliente y crear soluciones a la medida y personalizada para estos, al igual que ofrecerlas y promoverlas.

12.2.2 Perfil de competencias Los puestos estratégicos que se mencionaron anteriormente deben cumplir con un perfil de competencias para que la función de estos sea la más productiva y de valor agregado.

Como se observa a continuación este es el perfil necesario para los puestos de trabajo estratégicos en ellos se identifica su conocimiento básico, sus valores y las capacidades que estos deben tener para poder llevar a cabo el trabajo con efectividad; claro esta esto sumado a las competencias ya identificadas del perfil del capital humano de la compañía.

Tabla 6: Perfiles de puestos estratégicos

PERFILES DE PUESTOS ESTRATÉGICOS					
puesto	contactos y negociación	logística de importaciones	control de calidad	representantes de ventas	mantenimiento y servicio postventa
Conocimiento	Administración Sistemas Finanzas Relaciones internacionales ingles	Administración Sistemas Legislación aduanera Legislación cambiaria logística	Conocimiento de productos Sistemas Ingeniería	Administración Finanzas Conocimiento de productos Sistemas	administración conocimiento de productos sistemas conocimiento de clientes
Valores	Integridad Ética responsabilidad	Integridad Ética Compromiso Tolerancia	Integridad Ética responsabilidad	Integridad Ética Compromiso honestidad	integridad ética compromiso honestidad
capacidades	Capacidad de negociación Solución de problemas Habilidades relacionales Orientación a resultados	Solución de problemas Orientación a resultados Dirección y control	Conocimientos técnicos Investigación creatividad	Habilidades relacionales Capacidad de interacción con personas Carisma	Carisma Habilidades relacionales Capacidad de interacción con personas

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

12.2.3 Evaluación De Disponibilidad Del Capital Humano Para la realización de la evaluación de estos puestos se tendrá en cuenta las encuestas realizadas a los empleados de la compañía donde se observara si los integrantes de estos

puestos cumplen con el perfil o si es un imperativo capacitarlos para que la disponibilidad sea más alta y se alinee mejor con la estrategia.

Después de identificados los puestos estratégicos se debe observar si estos son los necesarios para cumplir con los objetivos propuestos; con el siguiente cuadro se da a conocer en resumen todo el proceso de identificación y disponibilidad del capital humano para los puestos estratégicos seleccionados.

Tabla 7: Evaluación de la disponibilidad del capital humano

	Compras			Ventas	
Puesto	Contactos y negociación	Logística de importaciones	Control de calidad	Representantes de ventas	Mantenimiento y servicio postventa
PERFILES DE PUESTOS ESTRATÉGICOS					
Conocimiento	Administración	Administración	Conocimiento de productos	Administración	Administración
	Sistemas	Sistemas	Sistemas	Finanzas	Conocimiento de productos
	Finanzas	Legislación aduanera	Ingeniería	Conocimiento de productos	Sistemas
	Relaciones internacionales	Legislación cambiaria		Sistemas	Conocimiento de clientes
	Ingles	Logística			
Valores	integridad	integridad	integridad	integridad	integridad
	ética	ética	ética	ética	ética
	responsabilidad	compromiso	responsabilidad	compromiso	compromiso
		tolerancia		honestidad	honestidad
capacidades	capacidad de negociación	solución de problemas	conocimientos técnicos	habilidades relacionales	carisma

	solución de problemas	orientación a resultados	investigación	capacidad de interacción con personas	habilidades relacionales
	Habilidades relacionales	Dirección y control	creatividad	carisma	Capacidad de interacción con personas
	Orientación a resultados				
cantidad actual de empleados	2	1	0	2	1
cantidad necesaria	2	2	1	2	2
calificados	2	1	0	1	1
disponibilidad capital humano	100%	50%	0%	50%	50%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Como se observa el estado del capital humano que es mas estratégico para Imcomelec Metering esta dado por la necesidad de contratar 3 empleados mas para estas áreas, debido a esto la disponibilidad del capital humano a nivel general esta en un 50% la cual se encuentra en un nivel medio pero se debe tener en cuenta que la meta es un 100% la cual se logra con capacitación adecuada, contratación y retención de empleados exitosos así como la gestión de valores en toda la compañía para que estos puestos no sean los únicos que tengan disponibilidad y alineación en un 100%.

12.2.4 Desarrollo Del Capital Humano Después de tener los puestos y conocer su disponibilidad se debe comenzar a crear programas para lograr que estos ofrezcan el 100% de disponibilidad, al igual que programa de desarrollo para los otros cargos para que la estrategia sea tarea de todos y se sientan comprometidos con esta.

Inicialmente se deben desarrollar los programas para los puestos estratégicos en los cuales la inversión esta focalizada en cuanto a la contratación de personal, retención actual y capacitación en deficiencias.

Estos ítems se llevan a cabo con la contratación de las tres personas que se evidenció que hacen falta, las cuales son: para control de calidad, logística de importaciones, mantenimiento y servicio post venta; para estos puestos están definidos los perfiles y las características que debe tener para el cargo, así como las competencias que exige la compañía a nivel general para cualquier empleado.

En la parte de retención se debe propender por que los empleados que están calificados para estos cargos se queden en la compañía y buscar que estos estén cada vez mas actualizados y a la vanguardia así puedan estar constantemente revaluando los procesos y operaciones en pro de ofrecer mejoras para ellos; a la vez se debe tener en cuenta que el proceso de selección, capacitación y adaptación a un puesto de trabajo es demasiado costoso financieramente, en tiempo y desgaste administrativo por lo anterior se debe buscar que estos empleados capacitados vean a Imcomelec como su mejor opción.

Por otro lado como se observó hay algunos empleados que no cumplen totalmente a cabalidad con las exigencias del cargo por lo cual con estos se debe crear planes especiales de capacitación, mejoramiento continuo y afianzamiento de capacidades ya que tienen un conocimiento y una trayectoria en la compañía como para remplazarlos; lo cual no es el objetivo que se busca ya que esto genera mal clima organizacional a la vez que desconfianza y especulación dentro de los mismos empleados por esto la mejor opción es ofrecer que estos mejoren y se conviertan en el personal mas idóneo para el desempeño de estos cargos.

De igual forma no se puede dejar atrás a los otros colaboradores de la compañía los cuales generan un buen trabajo y sin ellos el cumplimiento de la estrategia, las metas y los objetivos no se podría dar; debido a esto se va a utilizar para el desarrollo de estos puestos el modelo de valores estratégicos, el cual consiste en imprimirles valor estratégico a estos a través de comunicación de la estrategia, capacitación continua, y desarrollo de estos como personas integrales y de valor agregado para la empresa; con una clara orientación hacia el resultado y la generación de valor, con rediseño o sugerencias para mejora de procesos, maximización de oportunidades y afianzamiento con los objetivos de la organización así como seguridad, confianza y compromiso con la misma.

12.2.5 objetivos estratégicos Para poder tener una mayor facilidad para el cumplimiento de estos puntos y hacer más fácil la alineación y desarrollo de la estrategia se establecen objetivos estratégicos que son los pasos a seguir para poder llevar a cabo con eficiencia el desarrollo de este componente del capital intelectual, y estos son:

- Capacitación continúa sobre temas específicos y complejos de cada área.
- Mayores y mejores incentivos a los empleados por cumplimiento de logros y metas, a la vez que su continuidad con la estrategia.
- Integración total de los empleados y sus familias en actividades recreativas y otras afines con el fin de adquirir mayor confianza en la compañía.
- Búsqueda de desarrollo y retención de empleados exitosos, junto a la contratación de los mejores.

12.3 EL CAPITAL DE LA INFORMACIÓN

Mediante una observación continua de los diferentes componentes del capital de la información en Imcomelec se determina que la red mediante la cual se establece la comunicación continua en todas las dependencias es la red L.A.N. se pretende implementar en la nueva sede que se adquirió hace poco redes inalámbricas porque en la actualidad se maneja un cableado bastante complejo debido al enredo entre cables, lo que en algunas ocasiones produjo cortos circuitos y quema de equipos.

También se tiene en la actualidad una unidad U.P.S. para la protección de todos los equipos de descargas eléctricas, altos y bajos de luz los cuales son frecuentes en esta zona, también para la suspensión temporal de la luz lo cual sucede unas dos veces al mes; hace falta una planta eléctrica con urgencia debido a que en el momento de la suspensión temporal de la luz se deja de laborar alrededor de unas 2 a 3 horas en las cuales se reestablece nuevamente el servicio, ya que la información de mayor relevancia e importancia se maneja en los computadores y algunas maquinas.

12.3.1 Información, Conocimiento y Tecnología Es importante determinar la capacidad que posee Imcomelec en cuanto a Información, conocimiento y tecnología, bases sobre las cuales se respalda una gestión adecuada que

beneficie todos los procedimientos y objetivos sobre los cuales la organización se proyecte para un determinado lapso de tiempo; por lo tanto el siguiente cuadro ilustra a grandes rasgos un esquema único y estratégico para la Compañía:

Tabla 8: Evaluación de la Disponibilidad del capital de la información

Áreas	Ventas	Compras	Contabilidad	Despachos	Sistemas
Información	Innovación	Control	Seguridad	Manejo adecuado	administración eficiente
	contacto continuo	manejo adecuado	tecnología	capacidad	redes adecuadas
	confianza	satisfacción	Ingeniería	Conocimiento de productos	Control
	tranquilidad	precios adecuados	Finanzas	Sistemas	Resultados
Conocimiento	capacitación	Integridad	Integridad	confianza	Integridad
	Ética	respaldo	Ética	Ética	capacitación continua
	responsabilidad	solidez	capacitación continua	Compromiso	compromiso
Tecnología	Capacidad de negociación	Solución de problemas	Conocimientos técnicos	Habilidades relacionales	mejoramiento continuo general
	Solución de problemas	Orientación a resultados	Investigación	Capacidad de interacción con personas	Adecuación continua de equipos
	Habilidades relacionales	Dirección y control	creatividad	carisma	Capacidad de interacción con personas
cantidad actual de empleados	4	4	2	3	1
cantidad necesaria	5	6	2	3	2

calificados	3	4	2	1	1
disponibilidad capital de la Información	60%	67%	100%	33%	50%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

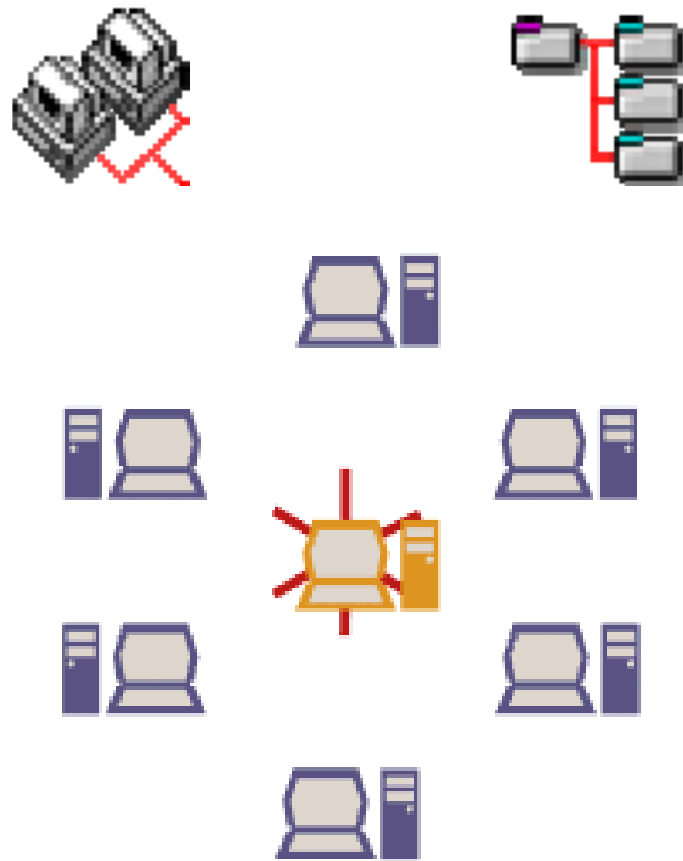
Por otra parte los servidores que se manejan en Imcomelec no son muy confiables debido a las condiciones en las cuales estos se encuentran, ya que no tienen un sitio adecuado para su cuidado y manejo, estos se encuentran a la vista de todas las personas tanto empleados como clientes que visitan las instalaciones, también debido al cambio de proveedor del servicio de Internet se han presentado mayores inconvenientes de conexión, caída continua de la red, pérdida de información, demora en los procesos y pérdida de tiempo en respuesta y soluciones inmediatas a los clientes.

Se cuenta con el servicio de Intranet el cual también en gran parte es controlado por el proveedor del servicio de Internet por lo cual presenta bastantes problemas y la parte que le corresponde controlar al área de Sistemas tiene continuos inconvenientes de conexión, servicio, ya que los diferentes archivos que se manejan por este medio no llegan a su destino y se debe utilizar otro medio el cual consiste en situar los archivos en una carpeta publica y de allí cada usuario la arrastra hasta su equipo para poder cumplir con las diferentes labores exigidas para cada puesto de trabajo.

En cuanto a la diferente información que se administra diariamente en las instalaciones de la empresa, hace falta mayor traslado de información por los medios tecnológicos, no se debe utilizar tanto papel el cual con el tiempo se daña, moja, deshace y en fin la información de importancia puede estar en peligro, pero en el momento no se piensa en utilizar al máximo las herramientas tecnológicas que se poseen, por el contrario los documentos como memorandos, actas, comunicaciones y demás se presentan por la vía típica de muchas empresas que están incurriendo en costos innecesarios.

12.3.2 Redes e Infraestructura Tecnológica A continuación presentamos un grafico que resume la situación actual de las redes en la empresa, es así que existe la fuente principal o servidor el cual establece un enlace continuo con cada uno de los computadores de las áreas en Imcomelec, con lo cual se concluye que al fallar o apagarse el servidor no habría como laborar ni transmitir la información diariamente.

Gráfico 8: Análisis de la Plataforma Tecnológica



Fuente: Realizado Aldana y Castillo

12.3.3 Objetivos Estratégicos Para una adecuada alineación con los objetivos y estrategias establecidos para el capital de la información se establecen para Imcomelec Metering bases sólidas sobre las cuales el entendimiento sobre tecnología e información suministrada de la más alta calidad, se establecen objetivos estratégicos necesarios a seguir para poder llevar a cabo con efectividad el desarrollo de este componente del capital intelectual:

- Creación de bases de datos estructuradas con tecnología de avanzada.
- Contactos, compras y ventas mediante la herramienta tecnológica de la Internet.
- Instalación de redes inalámbricas para una comunicación mas asertiva y completa en todas las áreas de la organización.

- Compra de equipos que brinden mayor seguridad, capacidad y confianza de la información que se maneja diariamente.

Un aspecto importante identificado en Imcomelec Metering está situado sobre la base de la Cartera de Información el cual esta constituida por la infraestructura tecnológica mas la aplicación del capital de la información; el cual se basa en sistemas a nivel transaccional, es decir sistemas completos paso a paso con el menor tiempo de puesta en marcha y ejecución, pero los cuales garanticen un sistema de gestión desarrollado hacia los nuevos productos y servicios que la empresa necesita conformar durante los próximos meses con base en las proyecciones gerenciales establecidas.

También bajo la responsabilidad de la Cartera se encuentra el sistema de Gestión del Conocimiento a nivel analítico para compartir información sobre el diseño de nuevas estrategias para un mejor servicio el cual incluye compra de equipos de mayor capacidad para soportar estudios técnicos, pruebas y ensamble, también asistencia permanente por parte del área de Sistema y del departamento técnico.

Importante también un Sistema Interactivo a nivel de transformación que permita a los clientes diseñar directamente los productos que ellos tienen en la mente, esto sería el punto más alto que se podría alcanzar en una organización como Imcomelec Metering garantizando una continuidad total de sus funciones como empresa y pondría un punto demasiado alto en el mercado y la competencia se acabaría porque la demanda de productos seria tal que el personal actual tendría que aumentarse mucho.

Un complemento de la Cartera de Información lo constituye el sistema de Aplicaciones de Transformación, el cual se encuentra enfocado en sistemas y redes que modifican un modelo de negocios actual de una Compañía como Imcomelec en el cumplimiento de sus objetivos de cobertura de mercados y brindar mayor cumplimiento en los procesos internos para la entrega justo a tiempo de sus productos.

También otro punto fundamental está constituido por las aplicaciones analíticas en sistemas y redes que deben analizar, interpretar y compartir conocimiento hacia todas las áreas de la empresa, porque mediante un enlace total y de buena calidad los procedimientos en cada área complementan los objetivos de Imcomelec hacia la satisfacción de clientes, proveedores y demás (stakeholders).

Por otra parte la infraestructura Tecnológica de Imcomelec no cumple con los requerimientos básicos de seguridad de la información, rapidez en los procesos y procedimientos, la tecnología compartida es muy básica y la experiencia gerencial requerida para el uso de aplicaciones de capital de información, no brindan suficiente confiabilidad debido también al poco entrenamiento y conocimiento del personal del área de sistemas.

En cuanto a las aplicaciones de procesamiento de transacciones para Imcomelec en la actualidad son demasiado ineficientes, debido a la red tan obsoleta que poseen, junto a los programas contable y de inventarios que poseen, ya que los errores son continuos, incluyendo pérdida de tiempo, de recursos físicos y financieros y mayores problemas en la comunicaciones de operaciones que la compañía efectúa con sus clientes y proveedores.

Para dar un mayor entendimiento y comprensión a la Cartera Estratégica de Información se tomo la decisión de hacer la tabla que a continuación se observa; dentro de la cual se establecen las diferentes aplicaciones contenidas en la cartera en cada una de las área que componen la organización, destacando los puntos específicos de tecnología básicos que deben situarse para el logro de los objetivos individuales y colectivos de Imcomelec, se destaca como principales fuentes de información las redes, el soporte, los software de mayor calidad y el enlace completo para cada área con las demás y principalmente con la Gerencia General.

TABLA 9: cartera estratégica de información

CARTERA ESTRATÉGICA DE INFORMACIÓN						
GENERAL						
	ÁREA					
	contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia
Aplicaciones de transformación	software adecuado	bases de datos	diseño logístico	soporte	pedidos por Internet	comunicación
	Internet	Messenger	redes	actualización	comunicaciones adecuadas	redes
	redes mas robustas	ventas electrónicas	herramientas de comunicación	infraestructura	software	intranet
aplicaciones						

analíticas		redes	listas de inventario	lista de inventarios	herramientas análisis redes	listas de inventarios	aplicaciones de integración de información
		aplicaciones de análisis	análisis precios	aplicaciones de control de mercancía	aplicaciones análisis software	herramientas de comparación de costos	control administrativo
		disponibilidad información	análisis de mercados	herramientas para verificación inventario		bases datos proveedores	análisis de bases de datos
aplicaciones de procesamiento de datos							
		software contable	perfil de clientes	conteos sistematizados	control de redes	perfil de proveedores	análisis global
		software inventarios	control de cartera	aplicaciones de pedidos automáticos	comunicaciones	cuentas por pagar	integración
infraestructura tecnológica							
		soporte tecnológico	soporte tecnológico	soporte tecnológico	soporte tecnológico	soporte tecnológico	soporte tecnológico
		plataforma de red adecuada	plataforma de red adecuada	plataforma de red adecuada	plataforma de red adecuada	plataforma de red adecuada	plataforma de red adecuada
		equipos actualizados	equipos actualizados	equipos actualizados	equipos actualizados	equipos actualizados	equipos actualizados

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Por ultimo se debe puntualizar que para llevar a cabalidad con las proyecciones de la cartera de información mencionadas se debe recurrir a una planta física de mayor capacidad en metros cuadrados, lo cual esta en proceso de adquisición por parte de Imcomelec, junto a un completo ajuste en la infraestructura de aplicaciones tecnológicas, la gestión de comunicaciones, de datos, seguridad y riesgo compartido en cada una de las áreas, asignación de recursos para inversiones estratégicas, seria una transformación de lo que en la actualidad se posee hacia la búsqueda de cumplimiento tecnológico e informático.

12.4 EL CAPITAL ORGANIZACIONAL

El Capital Organizacional en Imcomelec se estipula bajo una serie de instrumentos básicos necesarios obtenidos no solo de principios y pautas comunes dilucidadas en el libro de Mapas Estratégicos de Kaplan y Norton, sino también de muchos otros autores, de las experiencias y observaciones del personal que integra cada área de la compañía y de las posibilidades de aprendizaje continuo obtenida por los autores de este proyecto de grado mediante una base sólida sobre la cual se construye la organización enfocada y delimitada bajo la Cultura, el Liderazgo, la Alineación con la Estrategia y el Trabajo en Equipo, por lo cual el gráfico que se presenta a continuación estipula lo que los mapas estratégicos pretenden implementar en la compañía mencionada:

TABLA 10: Evaluación de la disponibilidad del capital organizacional

Áreas	Ventas	Compras	Contabilidad	Despachos	sistemas
Cultura	Misión	Misión	Misión	Misión	Misión
	Valores	Valores	Valores	Valores	Valores
	Visión	Visión	Visión	Visión	Visión
	Confianza	Continuidad	Seguridad	Claridad	Respeto
Liderazgo	Lideres	Respaldo	Cumplimiento	Lideres	integridad
	Estrategias correctas	Lideres	Responsabilidad	Cumplimiento	Lideres
	Cumplimiento	Confianza	Lideres	Compromiso	compromiso
Alineación	Capacidad de negociación	Objetivos Individuales	Conocimientos técnicos	Cumplimiento	Objetivos Individuales
	Objetivos Individuales	Orientación a resultados	Objetivos Individuales	Metas de la Organización	Objetivos áreas de la organización
	Habilidades relacionales	Dirección y control	Practica	Objetivos Individuales	Estrategia de la Empresa
Trabajo en Equipo	Conocimiento potencial	Conocimiento potencial	Conocimiento potencial	Habilidades relacionales	mejoramiento continuo general
	Orientación a resultados	Orientación a resultados	Investigación	Conocimiento potencial	Conocimiento potencial

	Habilidades relacionales	Dirección y control	creatividad	carisma	Capacidad de interacción con personas
cantidad actual de empleados	4	4	2	3	1
cantidad necesaria	5	6	2	3	2
calificados	4	3	2	2	1
disponibilidad capital Organizacional	80%	50%	100%	67%	50%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

12.4.1 Proceso para La Ejecución de La Estrategia Mediante el transcurso del desarrollo del proyecto sobre Imcomelec Metering se proporcionó mediante el capital organizacional una gran capacidad de integración para que los activos intangibles situados en cada una de las áreas se integraran tanto con los activos físicos y financieros tangibles, para que estén alineados no solo con la estrategia sino también integrarlos y en funcionamiento del equipo de trabajo para alcanzar totalmente los objetivos estratégicos de la organización.

También junto a la Junta de Socios y la Gerencia proyectar en el corto plazo una nueva misión, visión, valores estratégicos a una versión de avanzada proporcionada mediante los mapas estratégicos que facilitan esta labor y con lo cual se pretende cambiar la actual, porque esta no brinda cubrimiento total de la esencia de Imcomelec y la proyección junto al posicionamiento de los productos y servicios que se brindan.

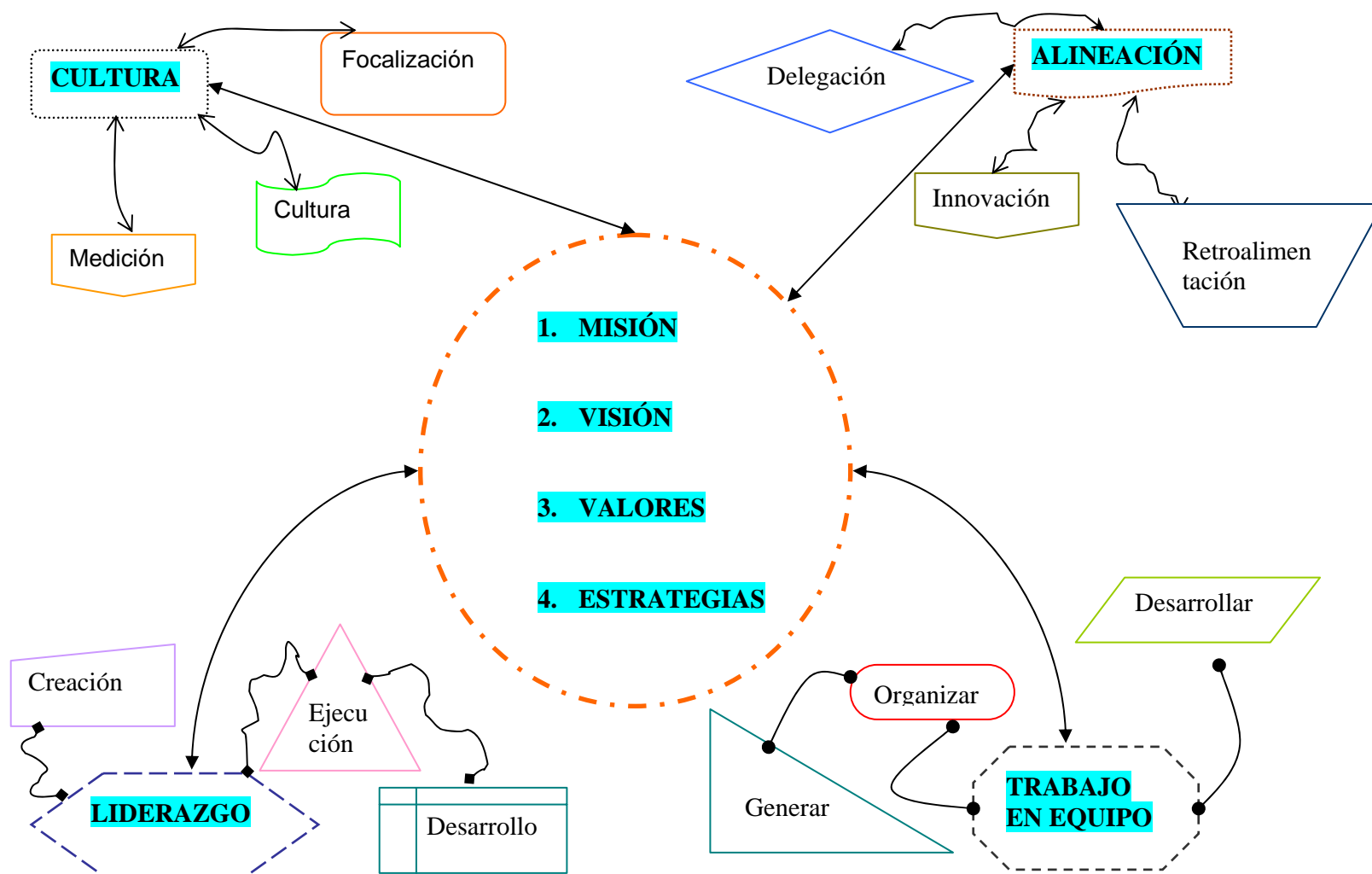
Por lo tanto el punto de partida está enfocado hacia una alta dirección, firmeza en las decisiones, cultura, desempeño total hacia la estrategia y su consecución. También el conocimiento hacia arriba – abajo y a todos los lados de la organización, para de esta forma hacer partícipes a todos los miembros y posibles inversionistas en un tiempo establecido.

El capital organizacional se sustenta bajo una **Cultura** que delimita la conciencia e internacionalización de la misión, visión y valores centrales necesarios para ejecutar la estrategia; el **Liderazgo** como punto central y fundamental enfocado hacia una nueva mentalidad de personas calificadas en todos los niveles para movilizar a la organización hacia el cumplimiento de su estrategia.

La **Alineación** con los objetivos e incentivos individuales, colectivos, departamentales vinculados con la obtención de las estrategias; y por ultimo el **Trabajo en Equipo** que asegure el conocimiento potencial estratégico compartiendo con toda la organización las metas, propósitos y su ejecución lo mas perfectamente posible en cumplimiento de las proyecciones de Imcomelec para el corto, mediano y largo plazo.

12.4.2 Valores Corporativos Gráfico 9

Fuente: Realizado por Aldana y Castillo



Son la base sobre la cual se sustenta la aplicación y desarrollo del Capital Organizacional enfocado principalmente en la estrategia de Imcomelec, en la cual se define la agenda de cambios del clima organizacional requeridos, por lo tanto deben existir dos categorías de objetivos claros, uno de ellos se enfoca hacia el cambio de comportamientos requeridos para crear valor a los clientes y accionistas y el segundo consiste en cambios de comportamiento requeridos para la ejecución exacta de la estrategia.

De esta forma para la creación de valor en Imcomelec es necesario focalizar los clientes actuales y potenciales, creatividad e innovación en todas las áreas incluyendo a la Gerencia y lo mas importante brindar los resultados necesarios en cuanto a utilidades monetarias y satisfacción general del personal en la Compañía; y gracias a cuatro cambios de comportamiento relacionados con la ejecución de la estrategia se garantizara la continuidad de Imcomelec porque al comprender la misión, estrategias y valores, crear conciencia de la rendición de cuentas, comunicar abiertamente y trabajar en equipo el posicionamiento, crecimiento y valor agregado de sus productos y servicios estará garantizado.

De tal forma para Imcomelec la cultura se considera que refleja las actitudes y el comportamiento constante dentro del funcionamiento normal, junto a la focalización adecuada en el cliente la cual debe ser frecuente en la búsqueda de la satisfacción total de estos y de la continuidad en ventas de la Organización, también en posicionarla frente a la competencia sobre una base de coherencia y confiabilidad mediante una cultura de calidad y mejoramiento continuo en todos los procesos, de esta manera la medición de la cultura debe apoyarse constantemente en las observaciones y comentarios de los empleados, junto a un buen clima, políticas adecuadas y eficiencia en los procesos.

Por otra parte el liderazgo en Imcomelec es necesario para la gestión del cambio transformacional siendo este un requisito único para impulsar y sostener el programa de transformación en un cambio rápido y eficaz, mediante el modelo de competencias específicas de líderes para Imcomelec el cual identifica características que muestran el desempeño superior y obtengan valor total y completa para la ejecución de la estrategia y desarrollo continuo del capital humano.

La alineación con la estrategia de Imcomelec se fomenta en la delegación de autoridad de los empleados, innovación y riesgo en cuanto a que las acciones individuales se dirijan hacia la meta de alcanzar objetivos de alto nivel, para la creación enorme de conciencia, establecer los incentivos necesarios que motiven y fundamenten el pensamiento del personal que labora en la Compañía y los

resultados que esto depare en pro del cumplimiento del objeto social, valores, cultura, organización como tal y proyecciones totales.

Y como punto final se encuentra el trabajo en equipo y conocimiento compartido hacia todos los niveles en Imcomelec Metering, donde no hay mayor desperdicio que una buena idea usada solo una vez como se menciona en un aparte del capítulo 10 de Mapas Estratégicos²⁰, se afirma que ningún activo tiene mayor potencial para una organización que el conocimiento colectivo de todos sus empleados; para llevar a cabo esta afirmación en la práctica se deben utilizar sistemas formales de gestión del conocimiento enfocadas hacia la generación, organización, desarrollo y distribución del conocimiento por toda la empresa, esto garantiza los resultados que la junta de socios y la gerencia pretenden alcanzar dentro de Imcomelec.

12.4.3 Objetivos Estratégicos Para Imcomelec Metering el Capital Organizacional estipulado bajo las perspectivas de Liderazgo, alineación con la estrategia, Trabajo en Equipo y Cultura Organizacional, los cuales deben estar alineados con los objetivos corporativos y estrategias gerenciales establecidas mediante bases sólidas sobre las cuales el ambiente laboral debe estar bajo los principios de respeto, calidad, y tranquilidad, se establecen objetivos estratégicos necesarios a seguir para poder llevar a cabo con efectividad el desarrollo de este componente del capital intelectual:

- Atención personalizada y completa a clientes habituales y potenciales.
- Liderazgo en operaciones comerciales enfocadas en la estrategia hacia todos los niveles de la organización
- Trabajo en equipo enfocado en el potencial individual que cada empleado. Socio, proveedor y cliente despliegue hacia nuevas metas corporativas.
- Alineación con los objetivos generales de Imcomelec Metering hacia los individuales en cada área.

²⁰ Kaplan Robert y Norton David. Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Pág. 351.

13. GESTIÓN DE PROCESOS INTERNOS

En esta parte se realiza una evaluación a todo lo concerniente con los procesos internos de la compañía y la forma de alinearlos con la estrategia principal, que para el caso de Imcomelec Metering se trata de ofrecer soluciones completas al cliente: la estrategia mencionada se enfoca en buscar soluciones duraderas con los clientes, al igual que ofrecer soluciones individuales y completas para las necesidades individuales de cada cliente con lo cual se consigue un aumento de mercado a través de el mantenimiento, servicio técnico y administración de los productos ofrecidos a los clientes haciendo de esto una relación confiable y duradera con generación de ingresos constante.

Para gestionar estas operaciones se debe tener en cuenta cuatro puntos básicos, los cuales constituyen la base sobre la cual se gestionan los procesos internos que son:

- Gestión de Operaciones
- Gestión de Clientes
- Innovación
- Procesos Regulatorios y Sociales

Para el caso de la estrategia escogida se hace mayor énfasis en la gestión de clientes ya que esta es la que define las necesidades que se tienen para dar solución a los procesos internos, pero al igual los otros tres elementos se tienen que implementar para que de esta manera sea completo el modelo de mapas estratégicos y tenga mayor funcionalidad.

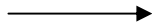
13.1 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS ACTUALES

Como se observó en la encuesta antes mencionada, la parte de procesos internos según los empleados de la compañía es adecuada, falta un mayor énfasis en la tecnología aplicada hasta el momento, lo que nos indica que en base a estos procesos se pueden optimizar los cuatro elementos de la gestión de procesos internos, debido a esto no se piensa en una reestructuración de los procesos sino por el contrario una potencialización y maximización de estos a través de la gestión a la que se hace mención.

De acuerdo con lo anterior se van a describir los procesos internos más relevantes de la compañía. Esta descripción se realizará por áreas:

13.1.1 Convenciones Diagramas De Flujo: No es indispensable usar un tipo especial de símbolos para crear un diagrama de flujo, pero existen algunos ampliamente utilizados por lo que es adecuado conocerlos y utilizarlos, ampliando así las posibilidades de crear un diagrama más claro y comprensible para crear un proceso lógico y con opciones múltiples adecuadas.

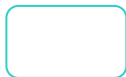
- [Flecha](#). Indica el sentido y trayectoria del proceso de información o tarea.



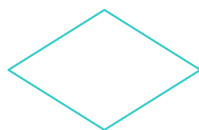
- [Rectángulo](#). Se usa para representar un evento o proceso determinado. Éste es controlado dentro del diagrama de flujo en que se encuentra.



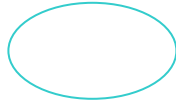
- [Rectángulo redondeado](#). Se usa para representar un evento que ocurre de forma automática y del cual generalmente se sigue una secuencia determinada e indicando el fin de un proceso y paso al siguiente.



- [Rombo](#). Se utiliza para representar una decisión, la cual normalmente dentro del flujo de información entra por arriba y sale por un lado si la condición se cumple o sale por el lado opuesto si la condición no se cumple. Lo anterior hace que a partir de éste el proceso tenga dos caminos posibles.



- Círculo. Representa un punto de conexión entre procesos. Se utiliza cuando es necesario dividir un diagrama de flujo en varias partes, por ejemplo por razones de espacio o simplicidad. Una referencia debe de darse dentro para distinguirlo de otros. La mayoría de las veces se utilizan números en los mismos.



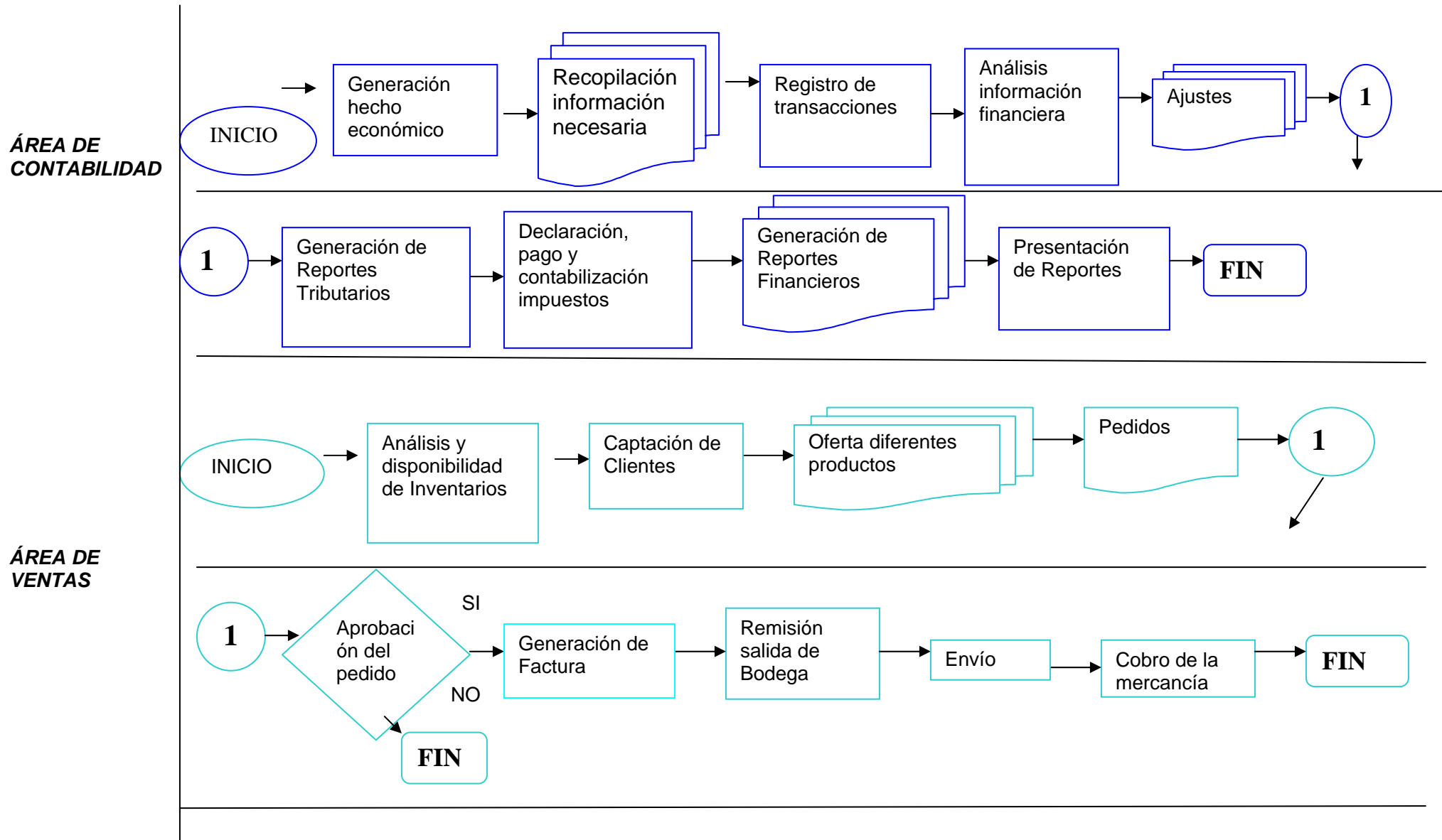
- Rectángulos Entrelazados: Representan un documento el cual contiene los soportes necesarios que certifican la veracidad de la información, también llamado multidocumento.



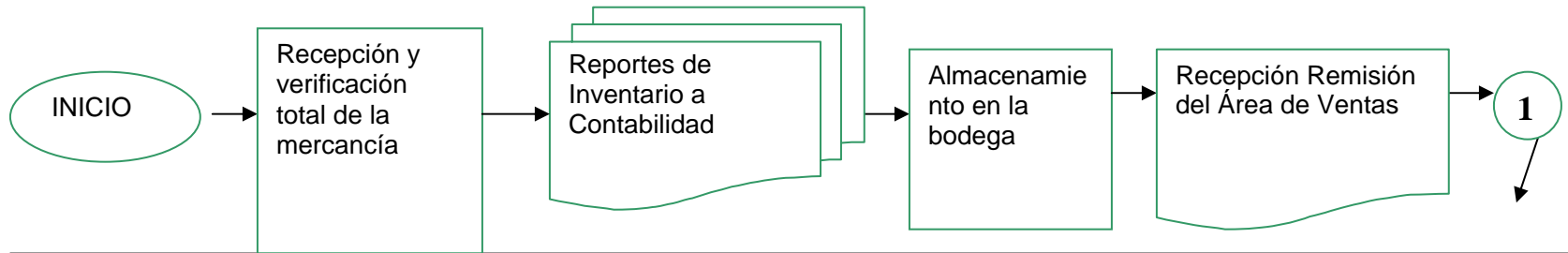
- Rectángulo redondeado: Representa un documento que representa información exacta y determinada para la compañía.



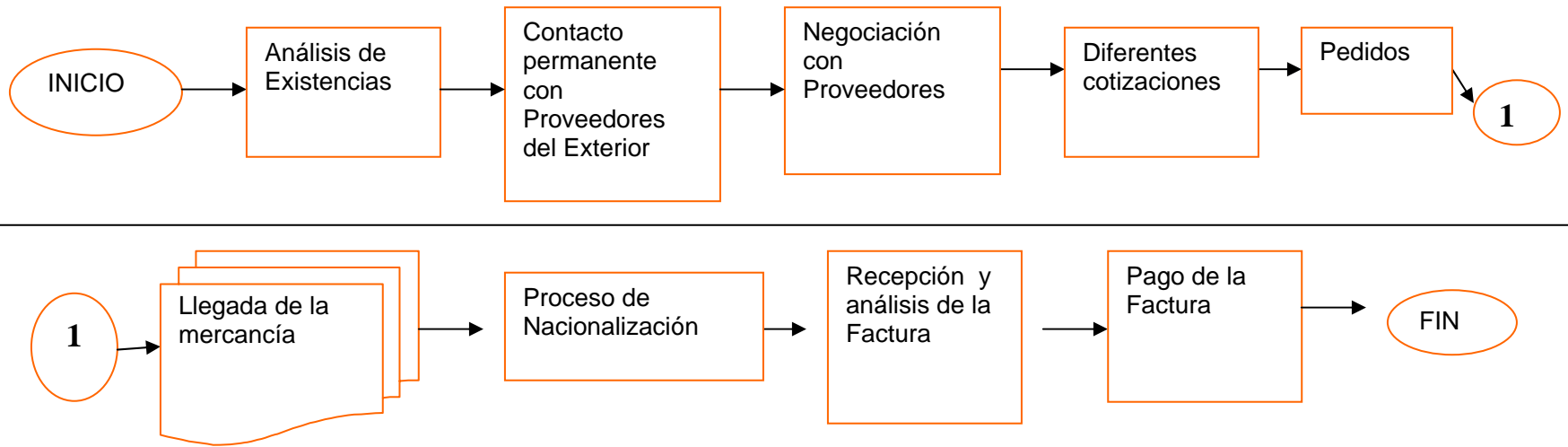
Gráfico 10. CICLO DE OPERACIONES IMCOMELEC METERING



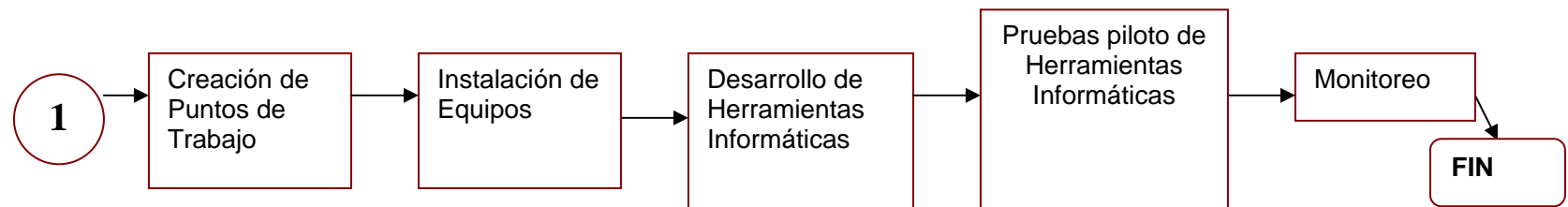
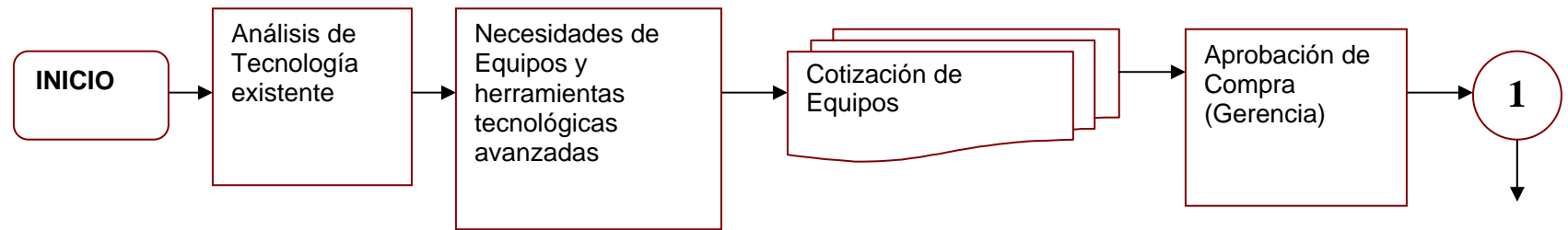
**ÁREA DE
DESPACHOS**



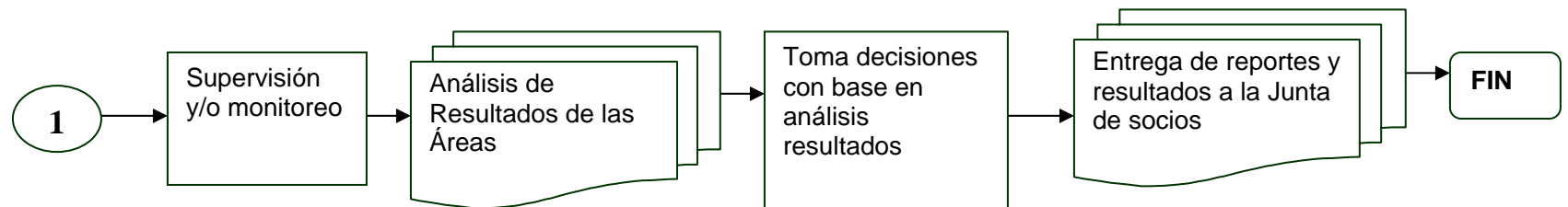
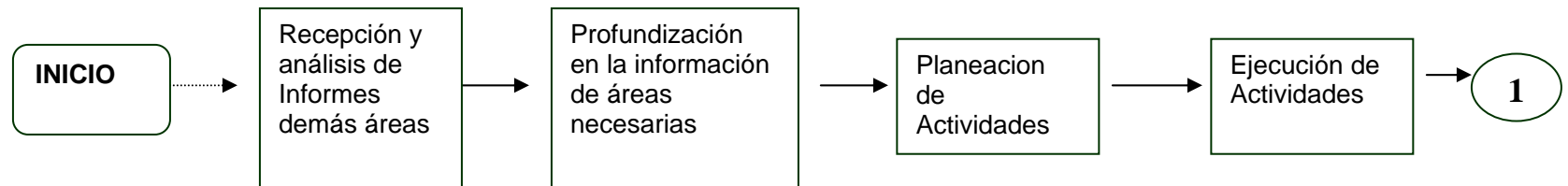
**ÁREA DE
COMPRAS**



ÁREA DE SISTEMAS



ÁREA DE GERENCIA



Fuente: Realizado por Aldana y Castillo

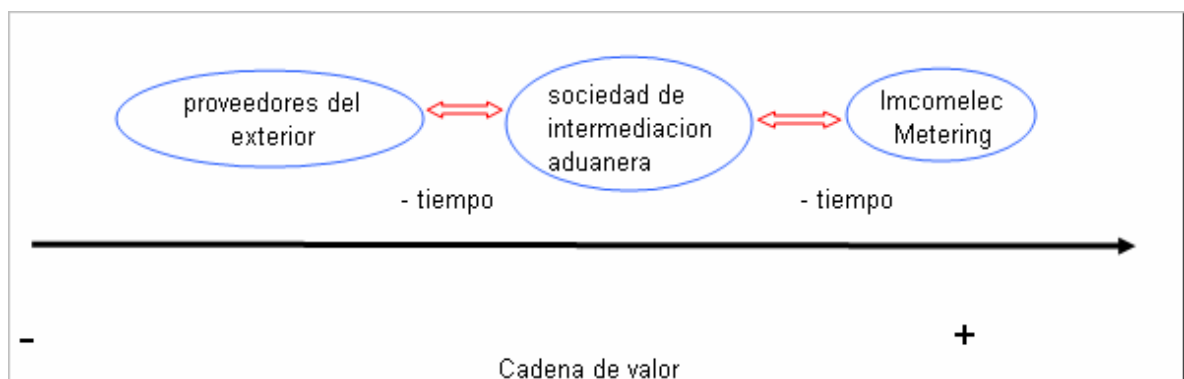
Después de describir los procesos internos a nivel general de la compañía se da a notar que estos son adecuados para la operativa de la compañía debido a lo anterior lo que se pretende con la gestión de procesos internos es potenciar y maximizar estos con las herramientas descritas en la metodología de Mapas estratégicos.

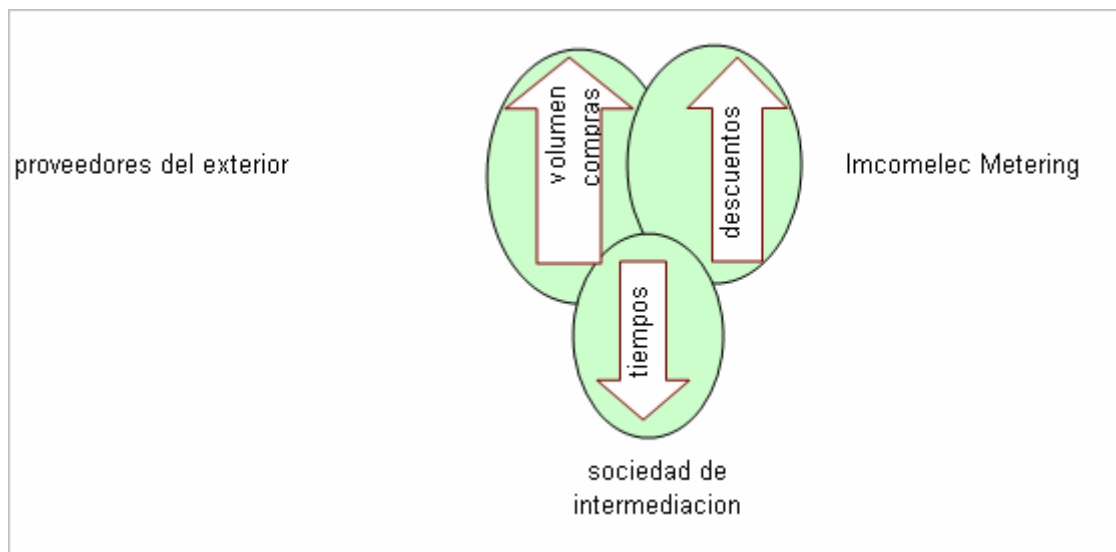
13.2 GESTIÓN DE OPERACIONES

En este componente se hace énfasis en las operaciones de la empresa, sus relaciones con clientes dentro de la cual para efectos de los objetivos estratégicos se enfoca en la parte de filosofía de calidad total y mejoramiento continuo aquí se busca las mejores relaciones con proveedores clientes y distribuidores así como adoptar las mejores practicas con estos; para lo anterior se deben cumplir con unos pasos específicos.

13.2.1 Desarrollo y Mantenimiento De Relaciones Con Clientes En esta parte se debe tener en cuenta el tipo de relaciones que se pretende buscar con proveedores en la cual la mejor opción son acuerdos de mejores descuentos por mayor volumen de compra así como de mejora en tiempos de envío de los productos y nacionalización de los mismos; buscando calidad total se debe enfatizar en los tiempos y llegada de los productos optimizando procesos externos de la sociedad de intermediación aduanera y el proveedor del exterior de esta forma.

Gráfico 11. Sinergia entre actores del componente





Fuente: Realizado Aldana y Castillo

Con los gráficos anteriores se da a conocer la forma como se interrelacionan los proveedores la sociedad de intermediación e Imcomelec en un proceso de calidad total donde con una sinergia de mayores volumen de pedidos se accede a mayores descuentos y menores tiempos de entrega lo que genera una alianza o integración entre estos actores.

13.2.2 Producción De Bienes y Servicios Debido a que la actividad de imcomelec no es producir bienes sino comercializar estos y prestar servicios lo que se busca es que el proceso de comercialización sea el más eficiente por lo cual lo más óptimo está en la integración y sinergia con proveedores y distribuidores con objetivos en común y como base un mejoramiento continuo y adopción de las mejores practicas observadas (benchmarking).

13.2.3 Distribución De Productos y Servicios Al Cliente En este componente se hace énfasis en la relación entre las transportadoras y la empresa así como la eficiencia en la entrega al cliente y uno de los factores de mayor influencia en este contexto es la parte del correcto almacenamiento y alistamiento del pedido para dar salida de bodega a estos, en esta parte del proceso es donde se debe realizar mayor énfasis para recortar tiempos de salida así como en acuerdos con distribuidores para la llegada efectiva de camiones a horas estipuladas y prevalecía de entregas de acuerdo a la importancia asignada por la compañía; este es un trabajo conjunto en el cual si esto se logra el promedio de ventas aumenta por ende los fletes y el envío también habiendo un doble beneficio para estas y así obtener mayor margen de maniobra para realizar acuerdos sobre costos, descuentos, tiempos ETC.

13.2.4 Gestión Del Riesgo Como es natural en toda actividad en la que incursiona cualquier ser, se debe contar con que existen riesgos derivados de ello lo cual toma mayor relevancia en estos tiempos donde la incertidumbre es mayor por las actividades cada vez mas complejas que realiza el hombre debido a esto las compañías deben propender por identificar y controlar el riesgo que existe en las operaciones que realiza; por lo anterior Imcomelec no es ajena a este tipo de situaciones por lo cual para esta organización los principales riesgos son:

- Riesgo financiero
- Riesgo de perdida mercancía
- Riesgo legal

Como se observa en el siguiente cuadro existen unos controles e indicadores básicos que optimizaran esta gestión.

Tabla 11: Clasificaciones del riesgo y sus indicadores

RIESGO	CONTROL/ INDICADOR
Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicador de liquidez ➤ Solvencia ➤ Endeudamiento ➤ Planeacion financiera ➤ Proyección financiera ➤ Administración y control de costos ➤ Índice de rentabilidad
Riesgo de perdida mercancía	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguro todo riesgo desde puerto en el exterior hasta llegada de bodega de Imcomelec ➤ Monitoreo y seguimiento de la mercancía ➤ Cumplimiento y acatamiento de normas específicas ➤ Utilización de servicios, transportadoras, bodegas de tradición y confianza de la compañía
Riesgo legal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago de impuestos ➤ Proceso completo de nacionalización

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Monitoreo de normas ➤ Actualización en normas tributarias ➤ Actualización en normas que rigen los servicios públicos ➤ Reglamentaciones complementarias ➤ Acatamiento normas laborales.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

13.2.5 Objetivos Estratégicos De lo observado anteriormente se plantean unos objetivos para alinear, integrar y maximizar esta gestión de acuerdo a los mapas estratégicos en los cuales son pasos para poder obtener una mejor gestión corporativa y comunicar las estrategias y planes de una forma mas adecuada.

- Implementación de mejoramiento continuo y eficientes prácticas empresariales (benchmarking).
- Alianzas estratégicas y acuerdos con proveedores, distribuidores, sociedad de intermediación aduanera en la cual prevalezca la sinergia: volumen + descuento + tiempo.
- Revisar y monitorear constantemente los procesos de la compañía para mejorarlo y/o optimizarlos al igual que estar en constante alerta acerca de los riesgos existentes, su administración y posibles nuevos que se generen.

13.3 GESTIÓN DE CLIENTES

En este componente de la gestión de procesos internos se busca la mejor forma de relación con los clientes teniendo en cuenta aquellas que generan valor agregado exitoso y duradero como se ha mencionado anteriormente; ya que la estrategia de la compañía es soluciones completas para el cliente, por lo tanto se debe hacer mayor énfasis en esta parte debido al enfoque que los autores le dan en el libro.

Este componente tiene 4 puntos básicos para poder gestionar estos de una manera más adecuada y potencializar esta.

13.3.1 Selección De Clientes Debido a la estrategia que se va a implementar ofreciendo soluciones completas para los clientes se debe comenzar a través de las bases de datos y con estas segmentar el mercado de los clientes que se tienen para ofrecerles nuevos servicios y comenzar a estudiar los posibles clientes a ofrecer los productos; se debe tener en cuenta que este procesos no es sencillo por lo cual con el siguiente cuadro se dan características a segmentar en Imcomelec de acuerdo a su mercado.

Tabla 12: Segmentación del mercado de Imcomelec Metering

segmento		atacado		por atacar		no explorado
gas natural	medidores	x				
	tubos			x		
	mantenimiento	x				
	servicio técnico					x
electricidad	medidores	x				
	infraestructura(transformadores y otros	x				
	mantenimiento	x				
	servicio técnico	x				
	cableado					x
acueducto alcantarillado	medidores	x				
	tubos					x
	limpieza			x		
	mantenimiento	x				
	adecuación					x
telefonía	redes			x		
	cableado			x		
	mantenimiento	x				
	servicio técnico					x
redes	cableado			x		
	implementos			x		
	estructuración					x
	mantenimiento					x
	administración			x		
infraestructura tecnológica	equipos			x		
	mantenimiento					x

	servicio técnico					x
	implementación					x
	proyectos según necesidades			x		

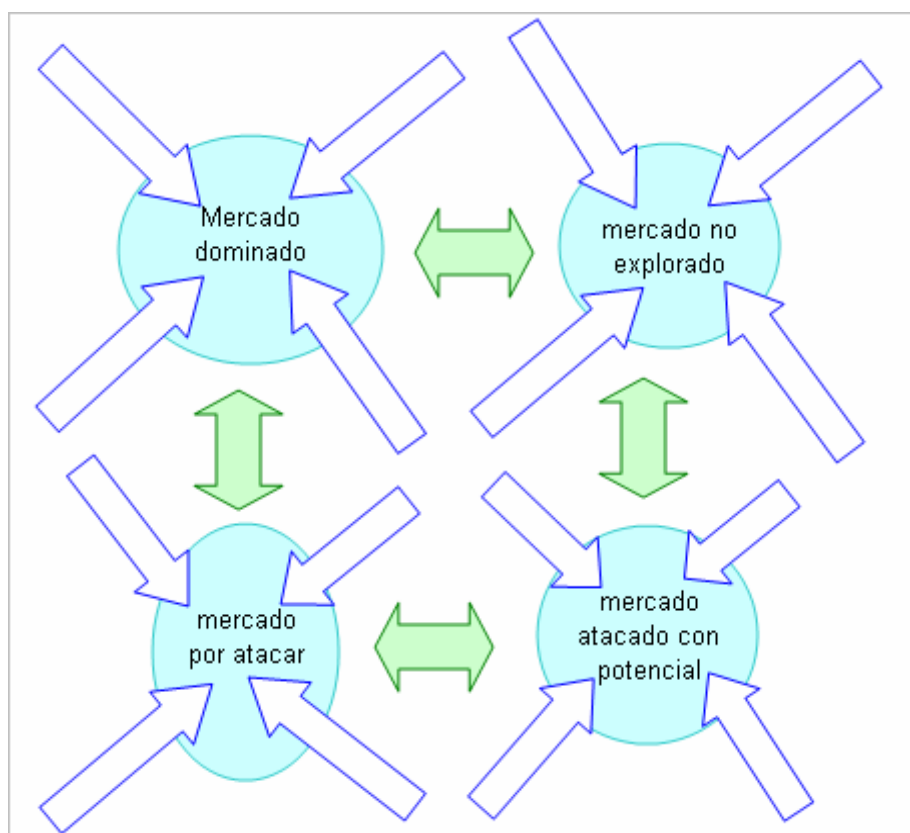
Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Como se observa algunos de los nichos de mercado que la compañía puede atacar no han sido explorados ya que no se tenía la concepción de que la organización pudiera tener la capacidad para ofrecer productos a estos mercados a lo cual se considera que tiene todas las herramientas para llevarlo a cabo; el mercado mas desarrollado que posee Imcomelec es el eléctrico ya que este es el que mas ha abarcado y donde tiene mayor renombre pero con este cuadro puede operar a mayor capacidad y con un fin o mercados objetivos a atacar y ser un actor mas importante en estos tipos de mercados.

13.3.2 Adquisición De Clientes Este proceso es el más difícil y costoso ya que involucra realizar propuestas investigación, promoción y contactos a través de diferentes medios por bases de datos; en esta se pretende con estrategias de mercadeo y contactos entre clientes generar estructuras relacionales que le permitan contactar clientes desconocidos y poder ofrecer servicios y productos.

Lo anterior se debe realizar con cautela y observando la disponibilidad de la mercancía que se adquiere para atacar estos mercados; la estrategia principal es a través de relaciones y publicidad al igual que los nuevos servicios y productos ofrecerlos a los clientes ya establecidos y que tienen tiempo con la compañía, lo anterior se representa en el siguiente grafico.

Gráfico 12. Estrategia de adquisición de clientes

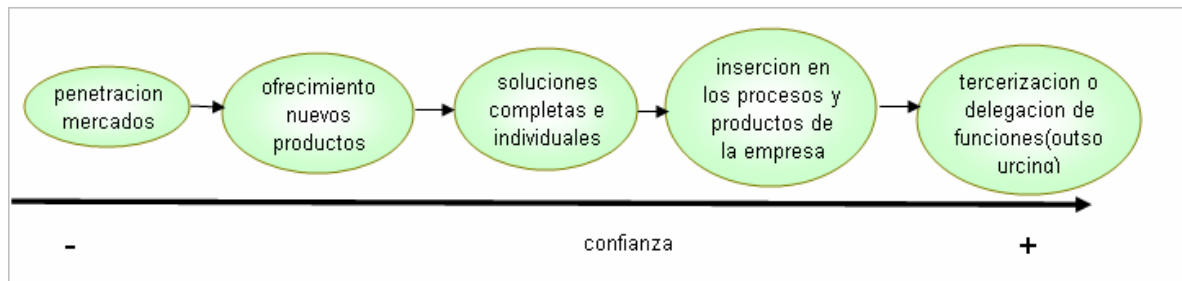


Fuente: Realizado por Aldana y Castillo

Como se observa se tienen los mercados, las flechas dobles son las relaciones que existen entre estos mercados y sus actores ya que por ser de un mismo sector se conocen e interactúan entre ellos por lo cual las flechas sencillas se observan de la forma como a través de las relaciones entre estas se pretende atacar los mercados y penetrarlos totalmente.

13.3.3 Retención De Clientes Como todo proceso lógico con clientes después de una estrategia agresiva y costosa para adquirir nuevos clientes se busca retener estos y que sean confiables y de relación duradera esto se da con el ofrecimiento de nuevos servicios y productos al igual que con la penetración de los mercados y los clientes en sus procesos y necesidades en los cuales vean que la solución más confiable es la de Imcomelec, esto se da con afianzamiento de relaciones hacia estos y asesoramiento de procesos y otros a la vez que propendiendo por delegación de funciones a la compañía (outsourcing/ insourcing) esto se puede dar a través de pasos secuenciales y la confianza ganada a estos.

Gráfico 13. Confianza de los Clientes



Fuente: Realizado por Aldana y Castillo

Como se observa en la gráfica en cuanto mayor confianza se adquiere con el cliente este va cediendo más servicios que antes eran propios de él, al igual que la empresa va ofreciendo soluciones más completas, únicas y a la medida de este donde el cliente se da cuenta que la mejor opción o el proveedor más integral es Imcomelec a tal nivel que cambiar sería muy costoso y requeriría demasiado tiempo, este proceso es a largo plazo en el cual se obtienen beneficios continuos y de valor agregado para los dos.

13.3.4 Crecimiento De Clientes Esta parte final busca que haya un crecimiento para los dos actores como lo son el cliente y el proveedor aquí se da un crecimiento continuado de estos en lo cual se crean beneficios e integración mutua con esta estrategia el cliente también entra como parte integrante del proveedor y este le da sugerencias e ideas de productos a su proveedores en el cual este especifica sus necesidades lo que genera una disminución de costos en diseño y desarrollo de productos y servicios por que los clientes están ofreciendo propuestas y soluciones a los proveedores en este caso Imcomelec.

Aquí es muy importante un largo periodo de relación para que exista confianza y pleno conocimiento del mercado y la compañía en la cual las sugerencias e ideas se acumulan y pasar a ser uno de los elementos más importantes de la gestión.

13.3.5 Objetivos Estratégicos De lo anterior se plantean una serie de objetivos que servirán para que sea más fácil y simple la comunicación e implementación de esta gestión.

- Ofrecer soluciones completas y a la medida de los clientes.
- Construir fuertes y duraderas relaciones con los clientes.

- Gestión mediante el “ataque” al mercado potencial no explorado y penetración total.

13.4 PROCESO DE INNOVACIÓN

Este elemento de la gestión de procesos internos se focaliza en actividades de desarrollo y valor agregado a la hora de producir, ofrecer y comercializar productos y servicios; en el caso de Imcomelec esta empresa no se dedica a la fabricación de productos sino a su comercialización siendo innovadores en esta parte del mercadeo, en nuevos productos y servicios, junto a paquetes completos para sus clientes y desarrollo de nuevos servicios y complementos.

Para la gestión de innovación se siguen unos pasos secuenciales los cuales son:

13.4.1 Identificación de Oportunidades De Nuevos Productos y Servicios

Para la realización de este componente se debe observar que de alguna manera las oportunidades fueron identificadas en la parte de selección de clientes, aquí se especifica cuales son los nuevos mercados a atacar, los productos y servicios con los cuales se piensa realizar; se observa que todo los procesos se van complementando entre si gracias a la aplicación de una estrategia en común y alineación de todas las variables.

Como se mencionó las principales oportunidades identificadas es ampliar la gama de productos y servicios a otros mercados en común de los cuales se tiene conocimiento como lo son el de telefonía, redes e infraestructura tecnológica ya que los proveedores actuales y algunos otros de los cuales se tiene conocimiento pueden proveer estos productos y con una capacitación continua estos productos y servicios se pueden implementar de una forma adecuada.

13.4.2 Gestión De Cartera De Investigación y Desarrollo Como se mencionó anteriormente este elemento de la gestión de procesos internos esta más enfocada en empresas industriales o de alta tecnología que su mayor competencia esta dada por la creación de productos nuevos e innovadores como lo son Sony, Mercedes entre otros, debido a lo anterior la competencia de Imcomelec se refleja en estrategias de captación de mercado, comercialización de productos y paquetes de productos y servicios innovadores y a la vanguardia con elementos

como compras y ventas por Internet sugerencias vía mail y servicios de monitoreo a los procesos, productos y otros que la empresa le ofrece a los clientes.

Por lo anterior la cartera de investigación no se va a profundizar ya que gracias a la estrategia que tiene Imcomelec estos puntos fueron tomados en la parte de gestión de clientes donde la principal investigación va ser la de penetración de mercados y estrategias de mercadeo para ofrecer nuevos productos y servicios a los clientes ya establecidos.

13.4.3 Diseño y Desarrollo De Nuevos Productos y Servicios En esta parte se hace énfasis en el caso de Imcomelec de saber el costo en recursos y tiempos de la implementación, contacto e importación de los nuevos productos; en este se observa que el mayor desgaste es inicialmente en la parte de los contactos con los nuevos proveedores para que estos puedan facilitar y agilizar los procesos de envío de los productos; después de esto el costo de estos productos al compararlos con los del mercado actual son mas bajos y teniendo en cuenta la poca oferta de estos se hace atractivo para los diferentes mercados que se piensa atacar lo que significa un mejor margen de rentabilidad y calidad en los productos.

13.4.4 Objetivos Estratégicos En este caso lo objetivos estratégicos están determinados por la innovación en productos nuevos, servicios y paquetes integrales atractivos así como la expansión hacia nuevos mercados objetivo. El primero de ellos esta situado en ofrecer una amplia línea de productos y servicios nuevos y de mayor calidad a los clientes, y el segundo es para prever las futuras necesidades de los clientes.

13.5 PROCESOS REGULATORIOS Y SOCIALES

Este es uno de los elementos más importantes dentro de una gestión corporativa y mas aun de procesos operativos de una compañía todo esto enmarcado dentro de los nuevos modelos de responsabilidad social, medioambiental y con las comunidades así como empleados y demás terceros; esto es lo que se ha denominados Accountability o la parte de la contabilidad que se enfoca en la responsabilidad social del ambiente, entornos y seguridad en las corporaciones y la importancia y valor que estas crean a la vez que garantizan un desarrollo sostenible para cada uno de los miembros de la comunidad que pertenecen.

Debido a lo anterior es importante incluirlo dentro de la gestión corporativa y mas aun de procesos internos; aunque en la metodología de Mapas Estratégicos no se especifican puntos claves para gestionar este proceso hacen alusión a unos básicos que se tendrán en cuenta para Imcomelec Metering que son: Medio Ambiente, Seguridad Social e Inversiones en la Comunidad.

13.5.1 Medio Ambiente Debido a la clase de productos que comercializa Imcomelec, la principal responsabilidad está en la exigencia a los proveedores de certificados de calidad medioambiental en emisión de contaminantes, ya que estos productos como los transformadores tienen elementos químicos si estos no están fabricados con la mas alta calidad estos pueden averiarse y expulsar estos fluidos químicos; al igual la compañía debe propender por que el almacenaje, envío y revisión sea con los mas altos estándares de seguridad debido a que una mal maniobra a estos equipos puede producir explosiones, radiaciones o descargas eléctricas.

Sumado a esto la compañía tiene estándares para el mantenimiento de los equipos y el tratamiento de desechos, como son los acuerdos con las empresas de aseo para que estas cuando lo haya recojan en horas especiales los residuos y con aportes extras estas los procesen en las plantas especificas para estos al igual con los clientes y proveedores existen acuerdos de colaboración mutua para tratar estos desperdicios.

13.5.2 Seguridad Y Salud la organización cuenta con estándares de seguridad industrial, también todas las medidas de protección para los empleados; aunque algo que se ha evidenciado y va a ser una meta para tener en cuenta es el monitoreo a los empleados en su salud física y mental, estar más preocupados por su integridad personal pero esto se ve potencializado dentro de la preocupación de la compañía por su capital humano; aunque a nivel general cuenta con los elementos de maniobra y seguridad, buscando la protección de las comunidades aledañas en buscar la mínima afectación a estas por las operaciones normales de la compañía como bodegaje, envíos, reparaciones y servicio técnico.

13.5.3 Inversiones En La Comunidad En esta parte la empresa no ha tenido un camino muy amplio debido a que la concepción natural de la mayoría de empresas/empresarios es que inversión en la comunidad es únicamente donaciones, debido a esto la compañía ha realizado algunas pero no ha estado comprometido profundamente.

Para lo anterior Imcomelec comenzará con atenciones a la comunidad que rodea como el cuidado de calles, andenes que se ven afectados por la recepción y despacho de mercancías, comenzar a buscar estrategias de integración con la comunidad, cuidado de parques, y en un mediano plazo creación de zonas verdes en los alrededores de las instalaciones al igual en un mediano y largo plazo la inversión en comunidades desprotegidas como menores de edad, desplazamiento forzoso y personas de la tercera edad; proyectos a llevar a cabo mediante la suficiencia económica con la cual la empresa cuente a través del tiempo.

13.5.4 Objetivos Estratégicos Estos objetivos están destinados a obtener una mejoría en la responsabilidad social que toda compañía debe tener y están enfocados a realizar mejoras en partes donde la compañía no lo tenía direccionado, siendo la mejor forma de administrar esta responsabilidad.

- ✚ Obtener y potencializar las mejores prácticas del cuidado del medio ambiente y propender por un mejor desarrollo sostenible.
- ✚ Seguimiento y monitoreo a la salud e integridad tanto física como mental de todos los colaboradores de la organización.
- ✚ Mayores y mejores inversiones en la comunidad.

13.6 INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Con base en las metas corporativas, en el enfoque de los procesos Internos y la visión que se le pretende brindar a Imcomelec Metering, mediante este trabajo de investigación el cual busca solo brindarle unas herramientas a una compañía, se establecen indicadores de procesos internos para con estos controlar la evolución del proceso de adopción del modelo y todas sus variables; estos indicadores son teóricos y su utilización estaría dada por la decisión de la compañía de adoptar el modelo y seguir con los pasos descritos.

1. Porcentaje de cumplimiento de soluciones tecnológicas necesarias para el buen desempeño de las funciones generales de cada área, con respecto a la tecnología un poco obsoleta que posee en la actualidad.

Su indicador es Nº de atenciones solucionadas por semana

Total de soluciones requeridas

Este indicador se expresa en porcentaje y sus rangos son si esta entre 0 y 30% las soluciones están en un nivel bajo 30% - 60% son regulares 60% y 80% son buenas 80% - en adelante son optimas.

2. Numero de productos y servicios desarrollados en el corto plazo con respecto a los que actualmente posee, con el más firme propósito de crecimiento y posicionamiento en el mercado en el largo plazo.

El indicador es productos nuevos desarrollados
Total productos de la empresa

Este indicador se expresa en porcentaje y sus rangos son si esta entre 0 y 30% los productos están en un nivel bajo 30% - 60% son regulares 60% y 80% son buenas 80% - en adelante son optimas.

3. Satisfacción en escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo) por parte de los proveedores del exterior, en cuanto al crecimiento de venta de sus productos, satisfacción total de los clientes, cumplimiento de metas, porcentajes adecuados sobre ventas y continua capacitación sobre el conocimiento de medidores y transformadores.

El indicador es Crecimiento en compra por proveedor
Total de compras realizadas

4. Calificación de 1 a 5 por parte de los diferentes clientes que obtienen productos, servicios, asesorías integrales, soluciones inmediatas y precios competitivos con respecto a los que ellos obtienen por parte de la competencia.

El indicador esta dado por encuestas de satisfacción y calidad de servicio en las escalas mencionadas

5. Despacho de productos en tiempo inferior 2 horas después de la solicitud de los clientes, esto en la actualidad tarda mas de este tiempo y en muchas ocasiones da como resultado la no aceptación de los productos, mayor tardanza en pagos, insatisfacción, perdidas monetarias e intelectuales, en fin esto será controlado mediante un reloj instalado en el área de despachos y controlado por el jefe de área, el cual informara diariamente el cumplimiento de las metas de entrega a los clientes.

Su indicador esta dado por: despachos en menos de 2 horas

Despachos totales

Este indicador se expresa en porcentaje y sus rangos son si esta entre 0 y 30% los despachos están en un nivel bajo 30% - 60% son regulares 60% y 80% son buenas 80% - en adelante son optimas.

6. En cuanto al riesgo generado por las diferentes actividades ejecutadas diariamente por Imcomelec, están enfocadas al posible riesgo financiero, perdida de mercancía por incendios, daños naturales, daños provocados, perdida de embarques, etc. y el riesgo legal, los cuales están medidos en base a la escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo), por las directivas de la compañía.
7. Percepción de mejoras e incentivos a los empleados acorde a su desempeño, aporte continuo a los procesos, tiempo real de trabajo, puntualidad, salarios, etc.; los cuales se obtendrán mediante pequeñas encuestas por parte de la gerencia y estarán dados en porcentajes con el fin de mejoras continuas a cargo de la Gerencia.
8. Medición del tiempo esperado para la Certificación por parte de la ISO 9001 versión 2000; se tomara por semanas la demora e influirá en el salario y bonificaciones de los empleados encargados del proceso, ya que en el momento existen inconvenientes que han demorado la continuidad del proceso, afectando la participación de Imcomelec en licitaciones, ventas en mayor escala y seguridad total en los productos y servicios ofrecidos.

El indicador es tiempo real de proceso de certificación

Tiempo de proceso de certificación esperado

Este indicador se expresa en porcentaje y sus rangos son si esta entre 0 y 0.30 el tiempo fue acorde a lo estimado 0.30 – 0.60 se ajustan a los estimados en el proceso 0.60 y 0.80 esta tomando mucho tiempo la gestión 0.80 - en adelante es mala la gestión de la certificación.

9. capacitación continua a todos los empleados en cuanto al conocimiento, manejo y tratamiento de los diferentes equipos que importan, con el fin de que todos los empleados estén en capacidad de responderle a los clientes sobre las características, ventajas y uso de estos, estará medida en la escala de 1 (mínimo) a 10 (máximo).

El indicador es: Nº de empleados capacitados

Total de empleados

13.7 LISTA DE CHEQUEO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.

Después de tener definidos todos los aspectos para desarrollar el mapa estratégico se debe conocer el estado actual de los procesos con respecto a la alineación estratégica, de esta manera se puede tener un valor agregado y tener mayor utilidad para un adecuado modelo de gestión; con esta lista se fortalecen puntos claves y se afianzan o se intensifican aquellos puntos que no están alineados.

Tabla 13: Lista de chequeo de alineación estratégica

LISTA DE CHEQUEO DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
ACTIVIDAD			ALINEACIÓN	
			CUMPLE	NO CUMPLE
evaluación de procesos internos			X	
existe crecimiento de clientes			X	
desarrollo de procesos con clientes			X	
distribución de productos			X	
medición y análisis del riesgo			X	
análisis de mercado			X	
penetración de mercados				X
generación de confianza con clientes			X	
relaciones permanentes con clientes			X	
alineación con proveedores			X	
comunicación de puntos clave a empleados				X
identificación de nuevos productos			X	
cuidado de medio ambiente			X	
seguridad a los empleados			X	
inversiones en la comunidad				X

Fuente: Realizado por Aldana y Castillo

Como se observa la mayoría de actividades que se deben realizar en la parte de procesos internos de la compañía como están planteados e identificados cumplen con los requisitos para estar alineados, en pro de la generación de valor para la estrategia, así como para el mejor cumplimiento de los objetivos con el Mapa Estratégico; solo se identificaron 3 puntos o actividades que no cumplen y estas son por falta de empeño y un poco más de estructuración y son puntos que se deben cumplir en el largo plazo y requieren mayor tiempo y recursos para observar el valor que estos pueden generar para la compañía.

14. CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DEFINITIVO

Después de tener identificado la disponibilidad del capital intelectual y de la gestión de procesos internos y definir objetivos para el cumplimiento de cada uno de estos se tiene la estructura del mapa estratégico la cual lo que busca es la comunicación y la base inicial para su ejecución.

Como se ha mencionado anteriormente la estrategia base de la compañía la cual le da sustento a este es crear soluciones completas y a la medida de los clientes, pero esta estrategia no es la única ya que las otras se van cumpliendo implícitamente dentro del proceso de la gestión a través del capital intelectual y de los mapas estratégicos; esto se ve en la estructura del mapa en la cual las relaciones llevan a cumplir las estrategias planteadas. Ver Gráfico 14.

15. PROPUESTA PARA IMCOMELEC METERING

Los autores del proyecto de grado pretenden que la Compañía sobre la cual se realizó el trabajo de investigación tome en cuenta una serie de cambios y propuestas mencionadas a continuación, con el propósito de que estas sean evaluadas por las directivas y tomen la decisión adecuada que conduzca a Imcomelec Metering a generar valor agregado en sus productos y servicios, junto al posicionamiento total en el mercado local y regional del país.

1. La más importante y fundamental debe ser el acogimiento y puesta en práctica del mapa estratégico definitivo elaborado por los autores, el cual plasma las cuatro perspectivas;

- Aprendizaje y Crecimiento dentro del capital humano, de la información y organización como base general para la toma de decisiones primarias.
- Los procesos Internos en cuanto al mejoramiento continuo tanto en la gestión de proceso como la gestión de los clientes.
- Los clientes en cuanto a las soluciones completas a la medida de cada cliente, lo que conduce a su fidelidad total en el largo plazo.
- Financiera generando mayor rentabilidad para los socios y menores costos totales, gracias a la optimización de la gestión corporativa generando valor agregado para empresa, socios y relacionados (stakeholders).

2. La evaluación de los valores corporativos actuales que posee, enfocándolos hacia los propuestos por los autores los cuales son mas dinámicos, explícitos y acordes con el enfoque pretendido para una adecuada interpretación por parte de terceros que ven la misión, visión, valores, objetivos y estrategias como los puntos clave de partida, confianza y seguridad de cualquier tipo de compañía.

3. Un continuo DOFA corporativo y otro a nivel personal por parte no solo de los empleados de Imcomelec Metering, sino también la adopción de las directivas en el mejoramiento continuo de todos los procesos internos y en la adecuada gestión personal y general.

4. Poner en practica las estrategias y objetivos plasmados por los autores, ya que estos constituyen un punto importante para las diferentes áreas en su desenvolvimiento diario, pero mas aun para el área de compras y ventas, con el fin de brindar mayor conocimiento a clientes e interesados en los productos y servicios brindados, el respaldo que la compañía ofrece a estos, la seguridad, la confiabilidad y el crecimiento continuo en ventas, valor agregado y utilidades para socios.

5. Cambio de la Infraestructura tecnológica, ya que con la poseída en la actualidad el riesgo en cuanto a la perdida de información importante es muy alta.

6. capacitación a los empleados sobre los temas básicos relacionados con medidores y transformadores, junto a reuniones semanales para conocer sus inquietudes y aportes para facilitar la comercialización de estos.

7. Para la implementación de este proyecto se requieren recursos físicos, financieros y de tiempo, después de la realización de este proyecto se estima que el tiempo de aplicación en la empresa es de aproximadamente 6 meses sustentados en el cambio del plan estratégico, cambio de la cultura organizacional, junto al cambio en el pensamiento de los empleados y directivos, capacitación y estructuración de los procesos adicionales. Después de la aplicación durante el tiempo establecido se procede a establecer la etapa de prueba, la cual puede durar entre 3 y 6 meses; durante este tiempo se realizaran análisis de indicadores, comportamiento general de Imcomelec y resultados obtenidos, gracias a esto el proyecto queda culminado.

Posteriormente continua con la etapa de monitoreo que dura aproximadamente dos años, durante los cuales se efectúan ajustes al modelo de Mapas Estratégicos, se evalúan los resultados y se observa la evolución que este presenta.

Los recursos físicos están dados por todos los empleados de Imcomelec, los cuales deben participar activamente durante todo el proceso, junto con los autores del estudio, también mejoramiento en equipos de computo, software y redes.

Los recursos financieros se estiman en \$73.000.000; justificados de la siguiente forma:

Tabla 17: Estimados Financieros para la Aplicación del Proyecto

Concepto	Valor Unitario	Medida	Valor Total
asesoría	4.000.000	mensuales	48.000.000
software	10.000.000	completo	10.000.000
equipos	5.000.000	completo	5.000.000
capacitación	500.000	por cada empleado	7.500.000
mejoramiento redes	500.000	completo	500.000
publicidad	2.000.000	completo	2.000.000
TOTAL	22.000.000,00		73.000.000,00

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

16. INFORME SOBRE EL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING

Después de identificado y establecido el capital intelectual en la compañía y haber realizado todos los pasos para la creación de los mapas estratégicos y observar estos como brindan un gran aporte en la gestión de las organizaciones se debe dejar en claro como esta el capital intelectual como tal en Imcomelec Metering al igual de porque este es importante y como este genera valor para cualquier compañía en este caso Imcomelec.

El objetivo puntual de este informe es dar a conocer de una mejor forma el capital intelectual así como porque este método debe ser implementado en cualquier compañía que busque la excelencia y una administración de avanzada en pro de los nuevos retos que la nueva economía impone a todos los actores participantes, incluyendo los profesionales que hacen parte integral los cuales son guiados por los nuevos conceptos de riqueza, economía y valor.

15.1 EL CAPITAL INTELECTUAL EN IMCOMELEC METERING

El capital intelectual en esta compañía como se mencionó anteriormente esta dado inicialmente por un conocimiento total, luego una definición para obtener el valor que en este momento puede llegar a tener para la compañía; después de tener la comprensión, se evidenció que existe buena disponibilidad al igual que un gran valor agregado por potencializar para que sea el motor de desarrollo de la organización.

Por lo anterior con este informe se va a dar a conocer de una manera resumida el estado del capital intelectual, la percepción que se tuvo y otras consideraciones a tener en cuenta para este; comenzando por cada elemento de este y su influencia en Imcomelec Metering.

15.1.1 El Capital Humano el capital humano en Imcomelec después de realizadas las encuestas se observó que está en un buen nivel, al igual tiene una adecuada percepción de la compañía lo que nos brinda un buen indicador a nivel general, pero se debe tener en cuenta que por ser uno de los más importantes a la vez que susceptibles, puede sufrir cambios por diferentes naturaleza, por lo tanto

después de identificado y saber el nivel de compromiso que tiene, se genera una satisfacción y sentido de aprovechamiento, por lo cual después de medirlo por los elementos base queda expuesto el real valor que este brinda para la organización y como se va a maximizar para que el valor que genere sea el más óptimo.

Para lo anterior como se observó en la definición del capital intelectual donde se asignó valor en conocimiento, valores y capacidades; en este caso se va a realizar de igual forma pero dando valor a cada uno de los componentes para observar el 100% en que valor se encuentra y cuales son los puntos a reforzar.

Tabla 14: Relación de Importancia del capital humano

RELACIÓN DE IMPORTANCIA								
	GENERAL	ÁREA						PROMEDIO
		contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia	
Conocimiento	Educación	10,0%	9,0%	8,0%	11,0%	9,0%	11,0%	35,0%
	resolución problemas	9,0%	8,0%	8,0%	9,0%	8,0%	11,0%	
	generación ideas	9,0%	10,0%	7,0%	10,0%	7,0%	10,0%	
	Continuidad	7,0%	8,0%	7,0%	10,0%	6,0%	8,0%	
Valores	Integridad	7,0%	7,0%	6,5%	6,0%	7,0%	6,0%	33,3%
	Ética	8,0%	9,0%	8,0%	7,0%	7,0%	6,0%	
	responsabilidad	7,0%	8,0%	6,5%	5,0%	5,0%	6,0%	
	Tolerancia	5,5%	8,0%	7,5%	5,0%	6,0%	6,0%	
	compromiso	7,5%	8,0%	6,5%	7,0%	5,0%	6,0%	
Capacidades	mejoramiento continuo	7,0%	5,0%	8,5%	7,0%	9,0%	8,0%	31,7%
	adaptación al cambio	8,0%	7,0%	8,5%	8,0%	11,0%	8,0%	
	Disciplina	7,5%	6,5%	10,0%	7,5%	11,0%	7,0%	
	mente abierta	7,5%	6,5%	8,0%	7,5%	9,0%	7,0%	
	TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Como se observa en el anterior cuadro: primero se definen los valores de importancia para cada componente del capital humano, para luego observar que porcentaje se encuentra en cada área de la organización dándolo a conocer a continuación.

Tabla 15: Valor real ofrecido por área

VALOR REAL OFRECIDO POR ÁREA									
	GENERAL	ÁREA						PROMEDIO	
		contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia		
Conocimiento	Educación	8,0%	7,0%	8,0%	8,0%	8,0%	11,0%	30,8%	
	Resolución problemas	9,0%	7,5%	7,0%	7,0%	8,0%	10,0%		
	generación ideas	7,0%	8,0%	6,0%	8,0%	6,5%	10,0%		
	continuidad	7,0%	7,0%	6,0%	7,0%	6,0%	8,0%		
Valores	Integridad	7,0%	7,0%	7,0%	6,0%	7,0%	6,0%	32,8%	
	Ética	9,0%	9,0%	8,0%	7,0%	7,0%	6,0%		
	responsabilidad	7,0%	7,5%	6,0%	4,5%	5,0%	6,0%		
	Tolerancia	5,5%	8,0%	7,5%	5,0%	5,5%	5,5%		
	compromiso	7,5%	8,0%	6,5%	5,0%	5,0%	6,0%		
Capacidades	mejoramiento continuo	7,0%	5,0%	6,0%	6,5%	8,0%	7,0%	29,0%	
	adaptación al cambio	7,5%	6,0%	6,0%	7,0%	10,0%	7,5%		
	Disciplina	7,0%	6,0%	9,0%	7,0%	11,0%	7,0%		
	mente abierta	7,0%	6,5%	8,0%	7,0%	8,5%	6,5%		
TOTAL		95,5%	92,5%	91,0%	85,0%	95,5%	96,5%	92,7%	

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

En este se observa el valor que en el momento actual ofrece el capital humano por áreas, en cuanto a las exigencias que la compañía este obteniendo en general con los siguientes resultados.

Tabla 16: Resultados consolidados

RESULTADOS CONSOLIDADOS							
GENERAL	ÁREA						PROMEDIO
	contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia	
Conocimiento	31,0%	29,5%	27,0%	30,0%	28,5%	39,0%	30,8%
Valores	36,0%	39,5%	35,0%	27,5%	29,5%	29,5%	32,8%
Capacidades	28,5%	23,5%	29,0%	27,5%	37,5%	28,0%	29,0%
TOTAL	95,5%	92,5%	91,0%	85,0%	95,5%	96,5%	92,7%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

Lo que se observa del capital humano en cuanto a estas exigencias y la disponibilidad alta, se debe mejorar en partes claves como el conocimiento, el cual es el ítem que más baja puntuación tuvo, ya que la capacitación no es la más adecuada y se debe propender por que este personal continúe sus estudios en pro de un profesionalismo generalizado de la compañía y así este pueda brindar un mayor valor y sea más productivo.

También se debe considerar mejorar el 62.67% que arrojó de identificación total de la compañía en donde a parte de estas características también se cuenta los logros y metas personales, objetivos comunes y sensación de seguridad y confianza con la compañía donde el área a revisar mas a fondo es la de despachos para que esta sean mas productivas y tengan un mayo valor.

Lo que inicialmente se piensa es que si todo este esfuerzo e inversión en el capital humano de la compañía enmarcado dentro del capital intelectual vale la pena, pues considerando que el motor de la economía son las personas y a la vez que estas son las que hacen posible el funcionamiento de la compañía, se considera que si ya con un personal con estos indicadores al 100% esta dando a entender que esta trabajando al máximo de sus capacidades a la vez que esta interesado en generar ideas lo que traduce a procesos mas rápidos compras mas eficientes mejor información mejores ventas lo que conlleva a mayores beneficios financieros y valor para la compañía.

15.1.2 El Capital de la Información Se enfoca en la creación de una nueva economía para Imcomelec, en este caso la compañía sobre la cual los sistemas, bases de datos, redes y bibliotecas se transforman en información y conocimiento básico que beneficia a la organización junto con la estrategia de bajos costos totales hacia la máxima rentabilidad que los sistemas de información le aseguran gracias al buen tratamiento de los mismos, también a la calidad y mejora de los procesos productivos de fuerza laboral, todo enfocado a la satisfacción completa y total de los clientes.

Desarrollo del Capital de la Información También al tomar en cuenta los resultados brindados por las encuestas practicadas en Imcomelec Metering existe total inconformidad por parte del área de Contabilidad, en la cual las personas que integran este departamento se sienten inconformes con los computadores ya que no existen los necesarios para el manejo continuo y oportuno de toda la información financiera y contable administrada por los integrantes de este equipo, también la poca confiabilidad del programa contable que se maneja en la empresa, junto al programa de inventarios el cual presenta una serie de errores mensuales debido al traslado incompleto de información en el momento de efectuar la interfase al programa contable, errores en cuanto a la no confiabilidad en el costo de los productos.

Para el área de Ventas se precisa que existe una mayor aceptación por las herramientas tecnológicas proporcionadas por la compañía, ya que los empleados que integran este departamento expresan que la red no es la mejor pero cumple con los requerimientos exigidos para el contacto continuo con los clientes, recepción de ofertas, manejo de ofertas y equipos, las redes son confiables, el Internet e intranet cumple con los requerimientos necesarios, por lo cual se obtuvo un 41.67% de aceptación sobre el adecuado manejo y aceptación de la tecnología que se posee en Imcomelec.

Dentro del área de Despachos los empleados sienten bastante inconformidad debido a que no poseen equipos adecuados para el manejo, control y uso adecuado de los equipos que están a la disposición para el área de ventas, para ellos la red esta en un umbral lejano, el kardex que manejan es manual y no cumple con los requerimientos básicos necesarios que tendrían en una base de datos tan simple como lo es Excel.

Para el área de Sistemas los resultados arrojados no presentan objetividad ya que al consolidar los resultados de las encuestas se obtiene un 100% de aceptabilidad por la utilización al máximo de las herramientas tecnológicas, para el grupo

integrante de esta área su capital intelectual esta al máximo y piensan que la alta gerencia dedica entre el 5 y el 15% a investigación tecnológica, siendo una total mentira al observar continuamente el desarrollo en cada una de las áreas de la compañía.

Para el área de Compras las encuestas arrojan tan solo un 25% de aceptación en cuanto a las herramientas tecnológicas brindadas por la compañía para el cumplimiento continuo y completo de sus labores, ya que durante el proceso de importación la comunicación en mayor escala se da por medio del correo electrónico y del Messenger y la red se cae continuamente, para llamadas internacionales se posee un celular el cual es muy controlado y no se permite si no un tope decidido por la alta gerencia, los equipos son bastante obsoletos y los medios no cumplen con requerimientos mínimos de otras compañías.

Por ultimo para la Gerencia las herramientas tecnológicas están cumpliendo con su objetivo tan solo en un 33.33%, lo que indica que este departamento esta cumpliendo tan solo en una tercera parte con sus metas a corto plazo para el cumplimiento de las obligaciones con los clientes, proveedores y demás entes con los cuales interactúa la compañía, es así que para este año se implementaran nuevas metas y ampliación de la planta física para que la plataforma tecnológica general cumpla con los requerimientos básicos exigidos por cada área de Imcomelec Metering.

La tabla que a continuación se observa, muestra a nivel porcentual la aplicación que tiene la Cartera Estratégica de Información en grado de importancia promedio para cada una de las áreas que conforman Imcomelec Metering, de acuerdo a lo observado y obtenido tanto de las encuestas, como de las continuas observaciones normales durante el proceso de obtención de la información, del contacto con algunos empleados, la Gerencia General y algunos socios.

También se destaca el grado en que la actual infraestructura tecnológica influye en el desarrollo de procesos normales de la empresa, también busca una visión general de los inconvenientes que tiene la tecnología de información Imcomelec, los cuales se pretenden mejorar en el corto plazo, para el cubrimiento gradual del mercado con herramientas tecnológicas que brinden garantía total a los productos y servicios que ofrece la compañía.

Tabla 17: Relación del capital de la información

CAPITAL DE LA INFORMACIÓN							
GENERAL							
	ÁREA						
	contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia	promedio
Aplicaciones de transformación	40,0%	35,0%	40,0%	50,0%	40,0%	60,0%	44,2%
aplicaciones analíticas	45,0%	40,0%	35,0%	45,0%	45,0%	55,0%	44,2%
aplicaciones de procesamiento de datos	30,0%	35,0%	30,0%	35,0%	30,0%	40,0%	33,3%
infraestructura tecnológica	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%	45,0%
PROMEDIO	40,0%	38,8%	37,5%	43,8%	40,0%	50,0%	41,7%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

15.1.3 El Capital Organizacional Es importante tener en cuenta para la Organización los resultados brindados por las encuestas realizadas a todo el personal de Imcomelec Metering de las diferentes áreas que la componen con lo cual se obtuvo:

Que para el área de Contabilidad el conocimiento de la misión, visión y objetivos en un 50% debido al tiempo corto que están laborando las dos personas, igual porcentaje para el área de ventas algo complejo ya que el personal de esta área lleva alrededor de 3 años en la Compañía, por otro lado el poco acceso al conocimiento integral de la empresa, al área de despachos influye en cuanto al personal tras un 33% de conocimiento de los ítems mencionados, lo contrario sucede en el área de Sistemas los cuales contestaron que si conocen y muy bien no solo la misión y visión sino todo lo relacionado con Imcomelec, para el área de compras el 75% asimilan la pregunta de la forma adecuada y por ultimo como es natural la Gerencia los conoce a la perfección ya que esta los diseño aunque esta fallando en brindar la información a todo el personal de la Compañía.

Sorprendió gratamente tanto a la Gerencia como a la Junta de Socios la respuesta tan convincente y asertiva sobre el apoyo que todas las áreas brindarían al desarrollo de nuevos proyectos buscando el crecimiento y desarrollo empresarial de Imcomelec, esto fortalece las proyecciones a corto, mediano y largo plazo que se tiene en cuanto al mayor cubrimiento de productos y servicios, asistencia técnica, programación de equipos y venta de nuevas alternativas de energía para las diferentes empresas colombianas en beneficio de toda la comunidad.

La otra cara de la moneda la brinda las respuestas tan negativas sobre el estado actual del Clima Organizacional en la cual un 25% general piensan que no existen las condiciones necesarias de confianza, apoyo y colaboración entre las diferentes áreas, que muchos de los jefes de área no son objetivos en las decisiones que toman lo que infiere que existen bastantes lideres negativos, el trabajo en equipo es bueno pero los inconvenientes durante el desarrollo de una labor especifica son constantes y que la alineación con la estrategia general se dificulta en gran escala.

Por lo tanto se concluyo al observar los resultados consolidados que muchas políticas deben modificarse, la capacitación es uno de los principales ideales de la Compañía, las reuniones entre áreas y generales se realizaran una o dos veces al mes para percibir inquietudes, comentarios, sugerencias, inconformidades y propuestas de las diferentes con el mas firme propósito de consolidar a Imcomelec Metering bajo los principios del Capital Organizacional delimitados mediante este proyecto y con base en las diferentes apreciaciones de la Junta de Socios, la Gerencia y cada una de las áreas de la empresa.

Tabla 18: Relación del capital organizacional

CAPITAL ORGANIZACIONAL							
GENERAL							
	ÁREA						
	contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia	promedio
cultura	70,0%	80,0%	60,0%	60,0%	85,0%	90,0%	74,2%
liderazgo	80,0%	75,0%	70,0%	50,0%	80,0%	93,0%	74,7%
alineación	75,0%	85,0%	60,0%	60,0%	85,0%	95,0%	76,7%

trabajo en equipo		88,0%	80,0%	55,0%	55,0%	85,0%	95,0%	76,3%
PROMEDIO		78,3%	80,0%	61,3%	56,3%	83,8%	93,3%	75,5%

Fuente: tabla realizada por Aldana y Castillo

La tabla anterior establece el porcentaje obtenido de la información suministrada por el personal de Imcomelec, en el cual la base sobre la que se constituye el capital organizacional compuesto por cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son la fuerza principal que garantiza un clima empresarial adecuado, la interacción, el respeto y el cumplimiento por parte de cada área de los objetivos y metas de Imcomelec Metering, los cuales garantizan la continuidad de la organización, el posicionamiento general en los mercados, las alianzas estratégicas, el crecimiento individual de los empleados y la lucha continua integral gracias a la motivación por generar valor agregado diariamente en cada labor ejecutada por cada una de las áreas, la presidencia y la Junta de socios.

15.2 IMPORTANCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL

El Capital Intelectual para Imcomelec Metering es para los autores de este proyecto de grado la herramienta principal para consolidarse en el mercado de los productos y servicios eléctricos en el país, durante la realización de las encuestas, algunas charlas y observaciones continuas con todo el personal se llega a esta conclusión que para muchos puede ser apresurada porque tan solo en unos meses decidir la mejor alternativa que puede tener la organización para su crecimiento y posicionamiento en el mercado, puede sonar un poco salida de contexto, pero es una realidad entendible en primera instancia por la Gerencia, con lo cual se establece una pauta realmente seria para llegar ante la Junta de Socios y expresarles los resultados obtenidos tras este ejercicio de los Mapas Estratégicos en Imcomelec.

Porque es muy importante contextualizar el valor que poseen los activos intangibles los cuales afectan de una manera total los resultados financieros gracias a las cadenas de relación causa – efecto, junto al valor potencial de los activos intangibles dentro del mercado local y regional y por ultimo los activos agrupados que le ofrecen un mayor valor a la Compañía cuando estos se

encuentran alineados con el direccionamiento estratégico y los objetivos corporativos para alcanzar la cúspide en las metas propuestas.

La alineación de las acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de ejecución que permite a la estrategia establecerse y brindar desde la perspectiva financiera los resultados tangibles de esta en términos monetarios tradicionales; la perspectiva de clientes brinda una propuesta de valor para los clientes objetivo en cuanto a que proporciona un contexto para que los activos intangibles creen valor dentro de las operaciones generales de Imcomelec; también la perspectiva de procesos internos basada en puntos críticos tenga mayor impacto sobre la estrategia en el enfoque de innovación estratégico de mercado y por ultimo se encuentra la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento la cual combina los activos intangibles mas el impacto que la misma tiene sobre la estrategia gracias a la mirada desde el capital humano, el capital de la información y el capital organizacional en los cuales se identifica tareas, sistemas y ambiente laboral, contribuyendo constantemente en la creación de procesos internos básicos para el desarrollo total de Imcomelec Metering dentro de su industria.

Es importante destacar para el proyecto de Mapas Estratégicos el aporte significativo que brinda a la gestión de Imcomelec en cuanto al potencial de recursos intelectuales que posee y que ha descuidado de una manera tal, que solo le importan los resultados financieros y que el recurso humano esta simplemente para el cumplimiento de sus labores, bajo un salario que en la mayoría de los puestos no es el adecuado, la capacitación es un problema de magnitudes porque el personal poco conoce y maneja los equipos que están para la venta, las relaciones entre los diferentes compañeros no son las adecuadas, las instalaciones físicas no brindan las condiciones necesarias para el desarrollo exacto de cada labor por las diferentes áreas y que se están perdiendo espacios en los cuales todos los empleados interactúen y pongan en la mesa sus inquietudes, sugerencias e ideas para un mayor cumplimiento de las metas tanto individuales como empresariales, esto debe ser tenido en cuenta y no solo en esta empresa sino en la mayoría de Compañías colombianas que tienen una mentalidad tercermundista que no les permite ni les dejara obtener el desarrollo que probablemente algunos de sus Gerentes y presidentes pretenden.

16. CONCLUSIONES

- El desarrollo de nuevos proyectos para la Facultad de Contaduría, siendo el de Mapas Estratégicos un tema novedoso y poco tratado, no solo por la Universidad de la Salle sino a nivel educacional en el país.
- Los proyectos en los cuales los alumnos investigan y se interesan por una manera diferente de opción de grado motiva para el crecimiento de la investigación en la Universidad de la Salle, lo cual es un punto bastante descuidado por la comunidad en general.
- Los Mapas Estratégicos mediante las perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento son la base para el desarrollo de objetivos, estrategias y metas corporativas e individuales para una Compañía que pretenda posicionarse totalmente en el mercado.
- La experiencia con la Compañía Imcomelec Metering fue enriquecedora, por la colaboración y actitud de apoyo constante por parte de todos los integrantes, gracias a esto las encuestas hechas brindan los puntos básicos sobre los cuales se desarrollo gran parte del trabajo de investigación.
- El modelo de Mapas Estratégicos de Imcomelec fue el resultado de un análisis desde las cuatro perspectivas al detalle, de la consolidación de toda la información proporcionada por la compañía y por la lectura total del libro de Mapas Estratégicos de los señores Robert Kaplan y David Norton, junto al apoyo de otras lecturas proporcionadas por los asesores Jorge Juliao Rossi y Alejandra Montes.
- Imcomelec Metering necesita un cambio inmediato en las tecnologías de información actualmente utilizadas, las cuales no contribuyen con el desarrollo efectivo de las Estrategias y Objetivos empresariales, afectando la venta de productos y servicios para las Compañías del país que tienen confianza y seguridad en esta empresa.
- La cultura Organizacional debe estar enfocada en la generación de mayores y mejores dividendos personales y monetarios, tanto para empleados como para los

directivos, los cuales miran a Imcomelec como una compañía que busca crecimiento y posicionamiento en el mercado y no como una empresa que les brinda trabajo dentro del ciclo normal de empleo en el país.

- Mediante el Trabajo en equipo se da cumplimiento efectivo de todos los objetivos, metas y estrategias, que determinan la continuidad de una compañía como Imcomelec Metering dentro de un mercado que tiene poca competencia, por lo tanto puede llegar a convertirse en el primer proveedor de equipos eléctricos y electrónicos, junto a un soporte y servicio de alta calidad en todo el territorio nacional.

- Se observó que mediante una adecuada gestión de procesos internos se divisan diferentes aspectos para el crecimiento de la compañía mencionada, como lo son la identificación de mercados, innovación, estrategias de cumplimiento y perfeccionamiento de los procesos actuales que buscan la satisfacción total de los clientes en cuanto al producto y servicio brindado por Imcomelec.

- Con una adecuada gestión de procesos se identifican posibles falencias que se tienen dentro de toda la parte estructural de la compañía, ya que mediante esta se evalúan los procesos actuales y se reconsideran las estrategias que se poseen con los clientes, procesos productivos y el entorno general, permitiendo una mejor visión de las reales necesidades de procesos que tiene Imcomelec Metering y como se pueden suplir estos de una manera mas adecuada dentro de una estrategia objetiva.

17. RECOMENDACIONES

- La empresa debe propender porque el Capital Intelectual que actualmente posee, cumpla con las metas propuestas, además Imcomelec debe tratar de incrementar este capital y hacerlo mas representativo.

- Imcomelec Metering debe garantizar a clientes, proveedores, empleados, Junta de socios y demás (stakeholders), el cumplimiento en la venta de sus productos y los servicios de asistencia técnica, mantenimiento y programación de los equipos dentro de las fechas establecidas por la Gerencia General.

- Se recomienda que Imcomelec termine el proceso de Certificación de Calidad de la Gestión ISO 9001, mediante una continua reevaluación de sus procesos y se convierta en una empresa más dinámica, innovadora y a la vanguardia en todas sus actividades.

- La Universidad de la Salle y específicamente la Facultad de Contaduría Publica, deben buscar que sus procesos de investigación sean mas óptimos, al igual que los procedimientos que se tienen para esta labor, ya que no son los mas adecuados y restan mucho tiempo a la investigación generando incomodidad y poco interés de la comunidad universitaria, especialmente en los proyectos de grado.

- Los procesos investigativos deberían comenzar desde el inicio de la carrera universitaria y propender por que esta área sea mas profundizada y con acompañamiento constante e iniciativas que tiendan a que el estudiante vea como esta una buena opción para la fundamentalización y aporte de su profesión.

18. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF Russell; El Paradigma de Ackoff (Una Administración Sistémica); ED Limusa Wiley; 2002 Pág. 366

Decreto 2649 de 1993; Legis Editores

IASB; Norma Internacional de Contabilidad N° 38 Activos intangibles; IASB; 2004 pag 133

ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación); Tesis y Otros Trabajos de Grado Compendio; Bogota; 2002

ISAZA Jairo y Rendón Jaime: Guía Metodologica Para La Formulación Y Presentación De Proyectos De Investigación; Facultad De Economía, Universidad De La Salle; 2005 Pág. 54

KAPLAN Robert y NORTON David; Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral; ED gestión 2000; 2001 Pág. 412.

KAPLAN Robert y NORTON David; El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard); ED gestión 2000; 2000 Pág. 322.

KAPLAN Robert y NORTON David; Mapas Estratégicos; ED gestión 2000; 2004 Pág.503

MANTILLA Samuel Alberto; Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento; ED Ecoe ediciones; 2004

MANTILLA Samuel Alberto; Capital Intelectual; La Contaduría Publica Frente a la Crisis: Desafíos y Propuestas X Simposio Contaduría Universidad de Antioquia; Medellín 19-21 octubre 2000

www.asb.uk; FRS 10 Goodwill And Intangible Assets

www.imcomelec.com

GLOSARIO

ACCOUNTABILITY: Es un término que denomina a la parte de la contabilidad que se interesa por la responsabilidad social, económica, medio ambiental entre otras que las organizaciones tienen; todo esto enmarcado dentro de un bien por la comunidad, y un adecuado desarrollo sostenible para la sociedad; entre la áreas que se destacan están la contabilidad y auditoria ambiental, el gobierno corporativo. La gestión de la responsabilidad social entre otras.

CAPITAL INTELECTUAL: son todos lo elementos que hacen parte de una organización los cuales no son tangibles ni identificables con facilidad pero generan un valor y un aporte a las empresas y entre otros son. La capacidad intelectual, la preparación académica de los empleados, la experiencia, la infraestructura tecnológica el clima organizacional entre otras.

GESTIÓN: son un conjunto de técnicas, procedimientos y experiencias que buscan un buen cumplimiento de logros y metas; esto se realiza a través de diferentes herramientas de planeación, organización dirección y controles eficientes al igual que la búsqueda de las mejores y mas adecuadas practicas empresariales que busquen no solo un cumplimiento de objetivos si no a la vez cumplimiento de normas, generación de valor, y el bienestar general de la comunidad de la cual hace parte la organización.

GLOBALIZACIÓN: este es un concepto que pretende describir una sociedad mas planetaria, global la cual con ayuda de la tecnología y comunicaciones elimine las fronteras, credos ideologías socio económicas y políticas en la cual se crean sistemas mas abiertos sociales de intercambio e interdependientes unas con otros al igual que resolución y creación de políticas de una manera uniforme y en pro de solución de problemas que afectan a toda la humanidad y no soluciones y políticas individuales; es una integración a largo plazo de cosas básicas como economía, cultura, política y ocio.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: es un concepto enmarcado en los últimos estudios acerca de la inteligencia y es aquella teoría que se enfatiza en que el pensamiento del hombre debe estar dado por los dos hemisferios del cerebro en el cual cuando la razón y lógica no pueden dar mas explicaciones o no se puede tomar una decisión con esta entra la parte emocional a complementar y dar solución a estas situaciones es la integración de razón y sentimientos lo cual da una integridad total

para el desarrollo de diferentes situaciones y mas en ambientes de negocios de soluciones eficientes, rápidas y ante todo en pro del bienestar de una sociedad.

MEJORAMIENTO CONTINUO: una herramienta de gestión que se enfoca en el mejoramiento de la organización, sus estructuras buscan las mejores y más útiles prácticas dentro de una empresa para que esta sea cada vez mejor; este método se apoya en todos y cada uno de los empleados y colaboradores de la compañía lo que genera un compromiso total y de generación de valor a todos los niveles y con la más alta calidad este busca que a diario se observen procesos situaciones y se sugieran cambios desde cada puesto de trabajo que haga mas optima todos los procesos dentro de esta.

PARADIGMA: Es un modelo o ejemplo establecido por el que se rige una conducta determinada este se logra a través de un conjunto de teorías y normas que con el tiempo se convierten en estándares de aplicación para determinados hechos y con el tiempo se convierten en normas o reglas inflexivas y de difícil cambio o modificación.

SINERGIA: es la combinación de fuerzas para que estas sean mas productivas y generen un mayor valor; es decir que la interrelación que generan dos o mas actores en un procesos o un sistema y el valor o resultado que estos obtienen están muy por encima del valor que individualmente estos hubieran conseguido y repercute con mayor importancia en el sistema; es una unión productiva que genera retroalimentación y conexión que hace que el resultado que se produzca sea mucho mayor al esperado.

STAKEHOLDERS: Es un término que denomina todas las personas con un interés en particular en una organización y a la vez que influyen o se ven beneficiada con estas, evaluando su comportamiento y evolución para tomar decisiones de todo tipo. Algunos Stakeholders son: el gobierno, inversionistas, clientes, empleados, proveedores entre otros.

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: este es uno de los pilares de la nueva economía basada en la información el cual consiste en crear tecnologías exclusivas para la adecuada administración de la información haciendo que esta sea cada vez mas asequible, en tiempo real y mas robusta; así como crear sistemas de procesamiento de generación de tareas rutinarias y otros; las tecnologías de la información revolucionaron la concepción de trabajo y de administración ya que estas ahora están atadas al adecuado manejo de datos, y el

valor que estas pueden aportar en los procesos productivos como en los sociales y económicos.

VALOR AGREGADO: es uno de los nuevos conceptos de rentabilidad y riqueza la cual se enmarca en la generación de un valor que sea mayor a la rentabilidad o ganancia de una compañía; es decir el valor que genera una actividad o actividades planeadas que den como resultado un mayor valor generado en todo el proceso de una organización y como este le es útil a la misma.

VENTAJA COMPETITIVA: A través de diferentes métodos y herramientas se logra conseguir un valor agregado en los productos y/o servicios que se ofrecen los cuales generan una ventaja por encima de los otros competidores en un mercado; este se logra a través de planeación, pensamiento estratégico y una adecuada gestión de negocio; esto se realiza con el fin de tener un mejor producto, mayor mercado así como mayores y mejores clientes.

ASXOS

ENCUESTA GENERAL PARA LAS DIFERENTES ÁREAS DE IMCOMELEC METERING

➤ Con respecto a la alineación con la estrategia corporativa:

1. ¿Conoce la estrategia empresarial de la Compañía? SI ____ NO ____
2. ¿Cree que esta estrategia puede cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo para la Compañía? SI ____ NO ____
3. ¿Desde su óptica Imcomelec necesita nuevos objetivos y estrategias para un posicionamiento completo en el mercado local y regional?
SI ____ NO ____, si responde si proponga uno:

4. ¿Considera que la estrategia implementada ofrece algún aporte al desarrollo del bienestar de la sociedad? SI ____ NO ____
5. ¿Cual es el grado de aporte que puede usted generar en su área para contribuir con la estrategia? Alto ____ medio ____ bajo ____, ¿Por que? _____

➤ Con respecto al Capital Humano:

6. ¿Sus objetivos individuales están siendo alcanzados mediante el desarrollo de sus labores en Imcomelec? SI ____ NO ____
7. ¿Cual es su grado de escolaridad? Primaria ____ Bachillerato ____
Técnico ____ Tecnológico ____ Universitario ____ Postgrado ____
Otro ____ ¿Cual? _____

8. ¿Considera que la capacitación brindada por la compañía es la más adecuada para el trabajo desarrollado por usted? SI___ NO ___
9. ¿Cree que sus metas a corto, mediano y largo plazo se identifican con los objetivos y estrategias que la compañía tiene para este mismo lapso de tiempo? SI___ NO ___
10. ¿Considera que la empresa esta aislada del personal o que por el contrario siente que esta cuenta con usted para el logro de los objetivos? Cuenta con usted_____ No cuenta con usted_____

➤ Con respecto al Capital de la Información:

11. ¿Tiene las herramientas tecnológicas complementarias para el desarrollo efectivo de sus labores? SI___ NO ___
12. ¿Las redes utilizadas por la compañía para la comunicación entre las diferentes áreas son las más adecuadas? SI___ NO ___
13. ¿La estructura y herramientas existentes le permiten realizar un mejor análisis acerca de la utilidad de la información y la forma de compartir esta con las demás áreas de Imcomelec? SI___ NO ___

➤ Con respecto al Capital Organizacional:

14. ¿Conoce usted la misión, visión, y valores de Imcomelec? SI___ NO ___
15. ¿Usted apoya y contribuye con el desarrollo nuevos proyectos que buscan el crecimiento empresarial de Imcomelec? SI___ NO ___, si responde no ¿Por que? _____

16. ¿Como cree que es clima organizacional en la compañía? Excelente_____
Bueno_____ Regular _____ Malo_____

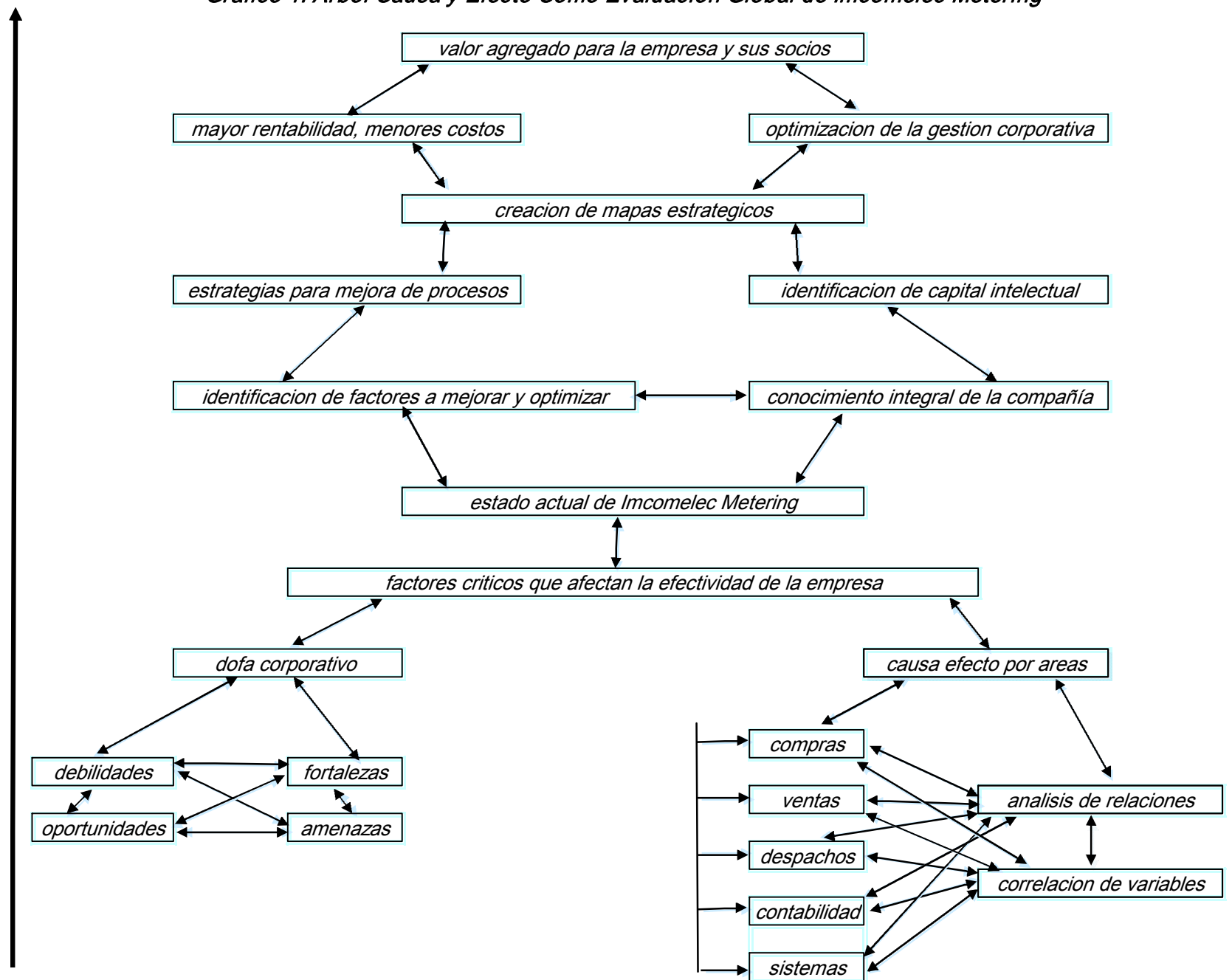
➤ Con respecto a los Procesos Internos:

17. ¿Existe una planeacion en cuanto a pasos secuenciales que le indiquen el cumplimiento y desarrollo de la información y si esta se encuentra disponible para las demás áreas cuando lo soliciten? Si Existe____ No Existe____
18. ¿Considera que los procesos de esta área son los más adecuados para el cumplimiento de las labores del departamento? SI____ NO ____
19. ¿La planeacion de sus labores es coordinada y secuencial? SI____ NO ____
20. ¿Encuentra vacíos cuando esta realizando alguna labor, debido a que los procedimientos no son lo suficientemente efectivos? SI____ NO ____
21. ¿Cree que con los procesos existentes actualmente se generan productos y servicios de la más alta calidad? SI____ NO ____ ¿Por que?

Indique El Área Donde Desempeña Sus Labores:

FECHA: _____

Grafico 1. Arbol Causa y Efecto Como Evaluacion Global de Imcomelec Metering



100000000

kh

70 0,6086957 42,608696

ki

20 0,173913 3,4782609

ko

25 0,2173913 5,4347826

115 51,521739

ki=51% activos

51000000

31043478 kh

8869565,2 ki

Grafico 2. Árbol causa y efecto del area de Contabilidad

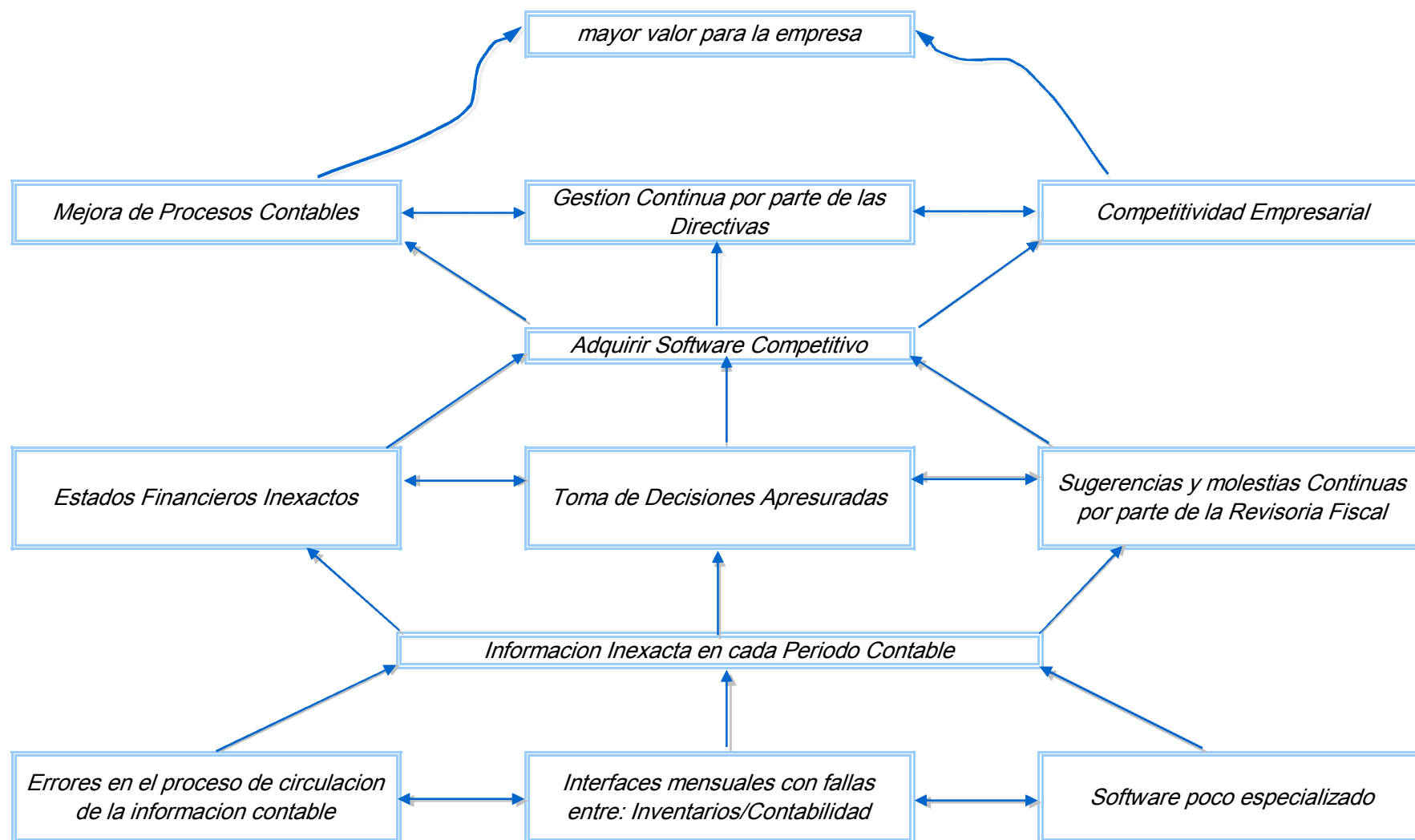


Grafico 3. Árbol causa y efecto del area de Ventas

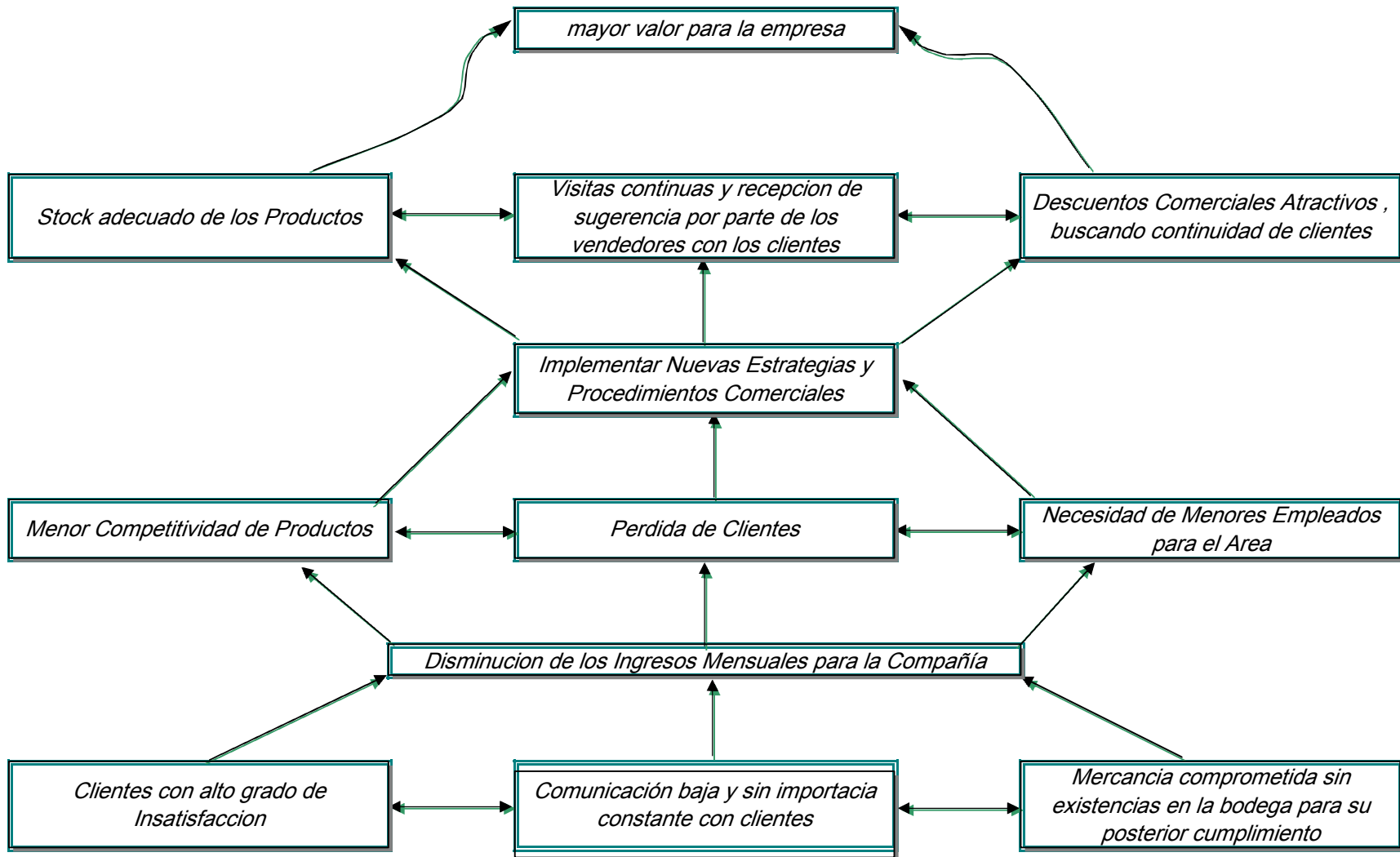


Grafico 4. Árbol causa y efecto del area de Despachos

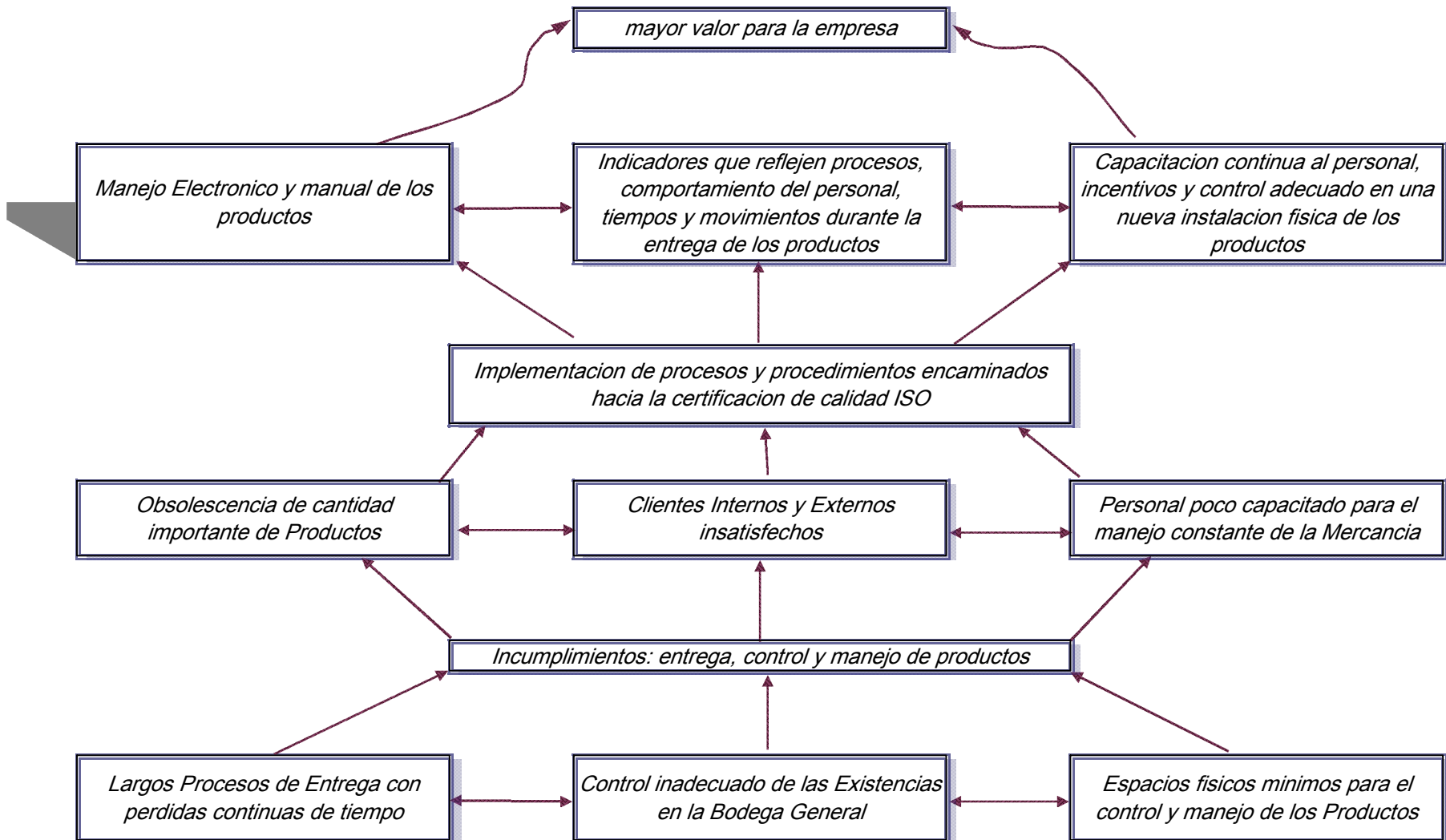


Grafico 5. Arbol causa y efecto para el área de Compras

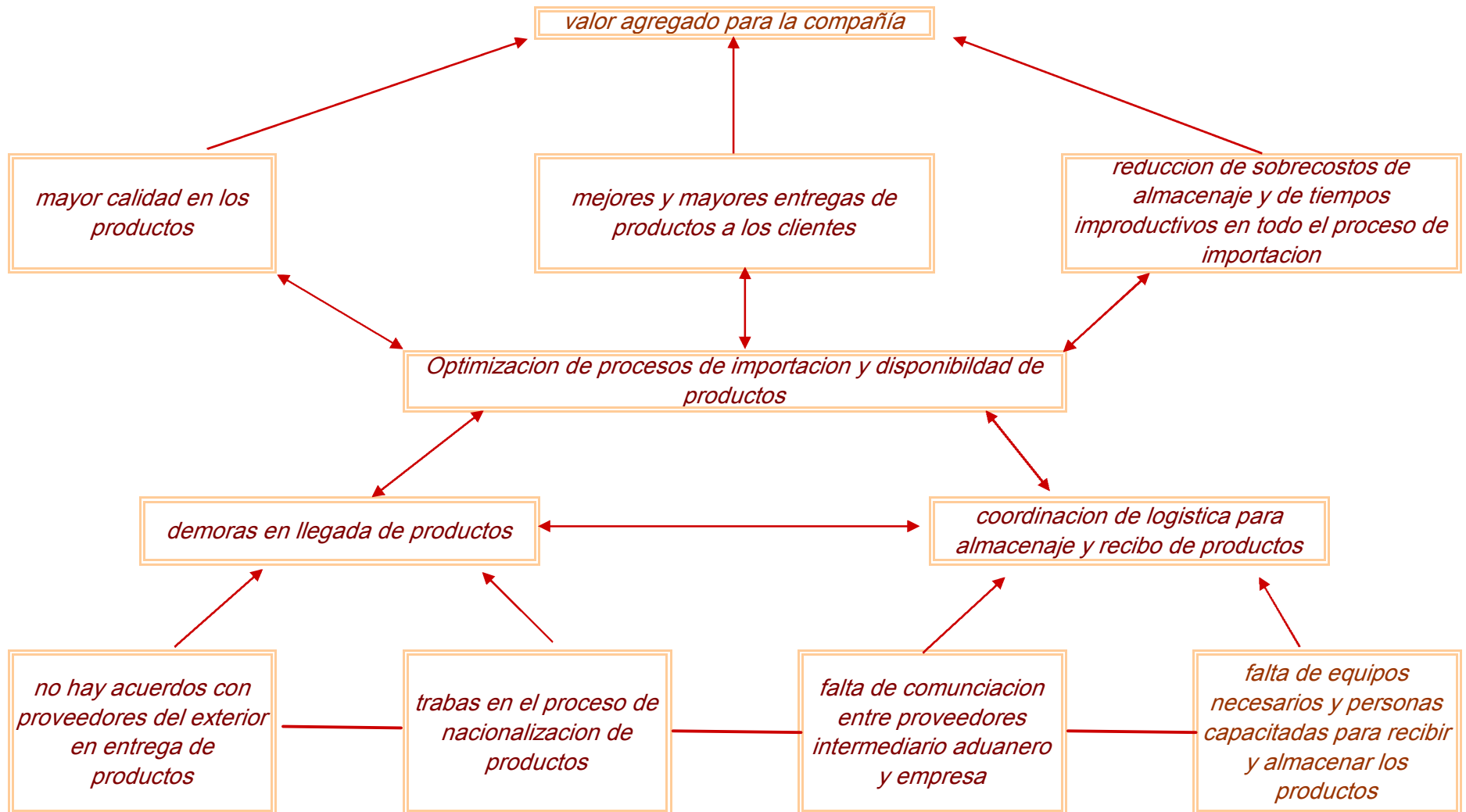


Grafico 6. Arbol causa y efecto para el área de Sistemas

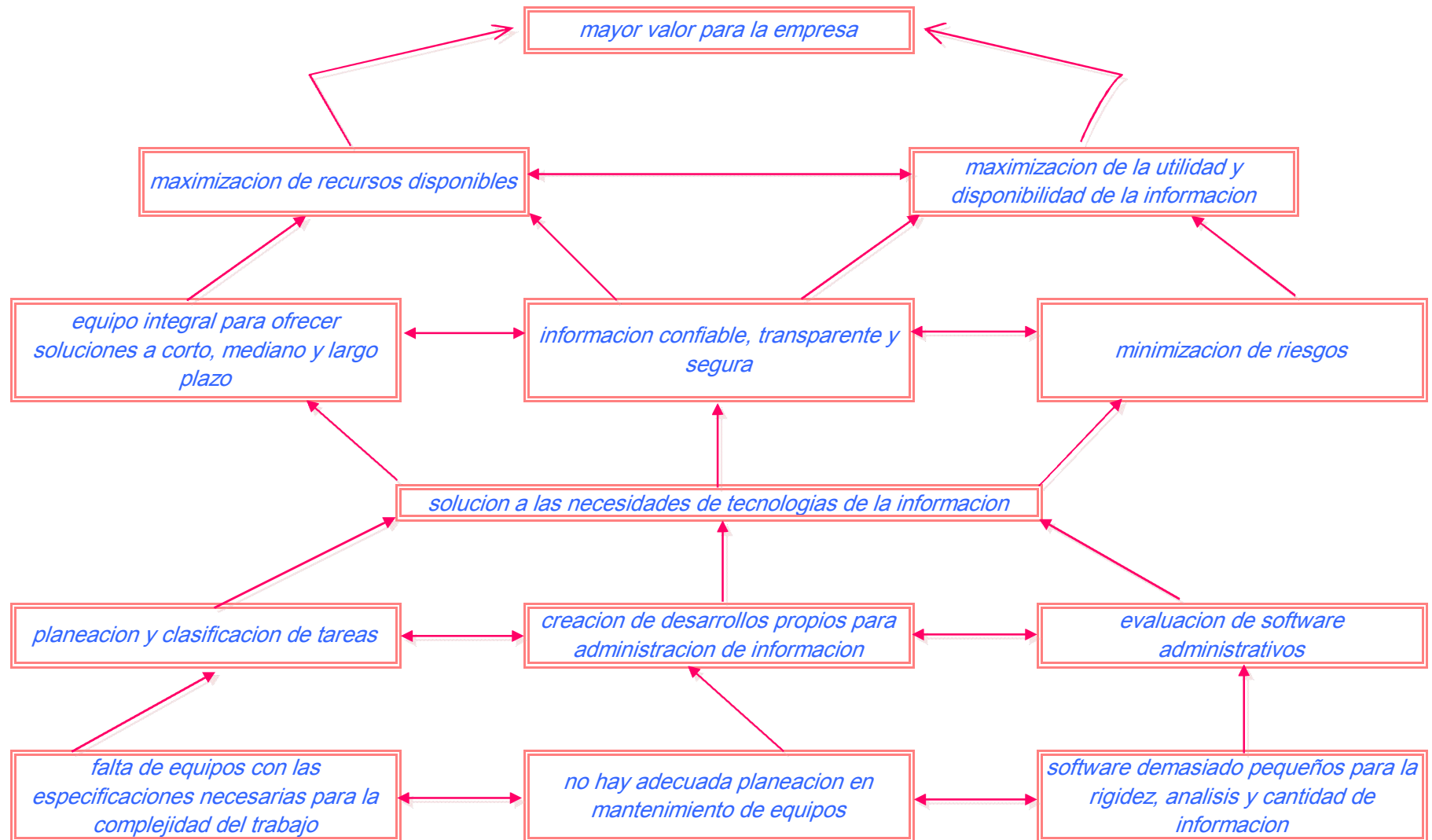


Grafico 7, Esquema Primario Mapa Estrategico Para Imcomelec Metering

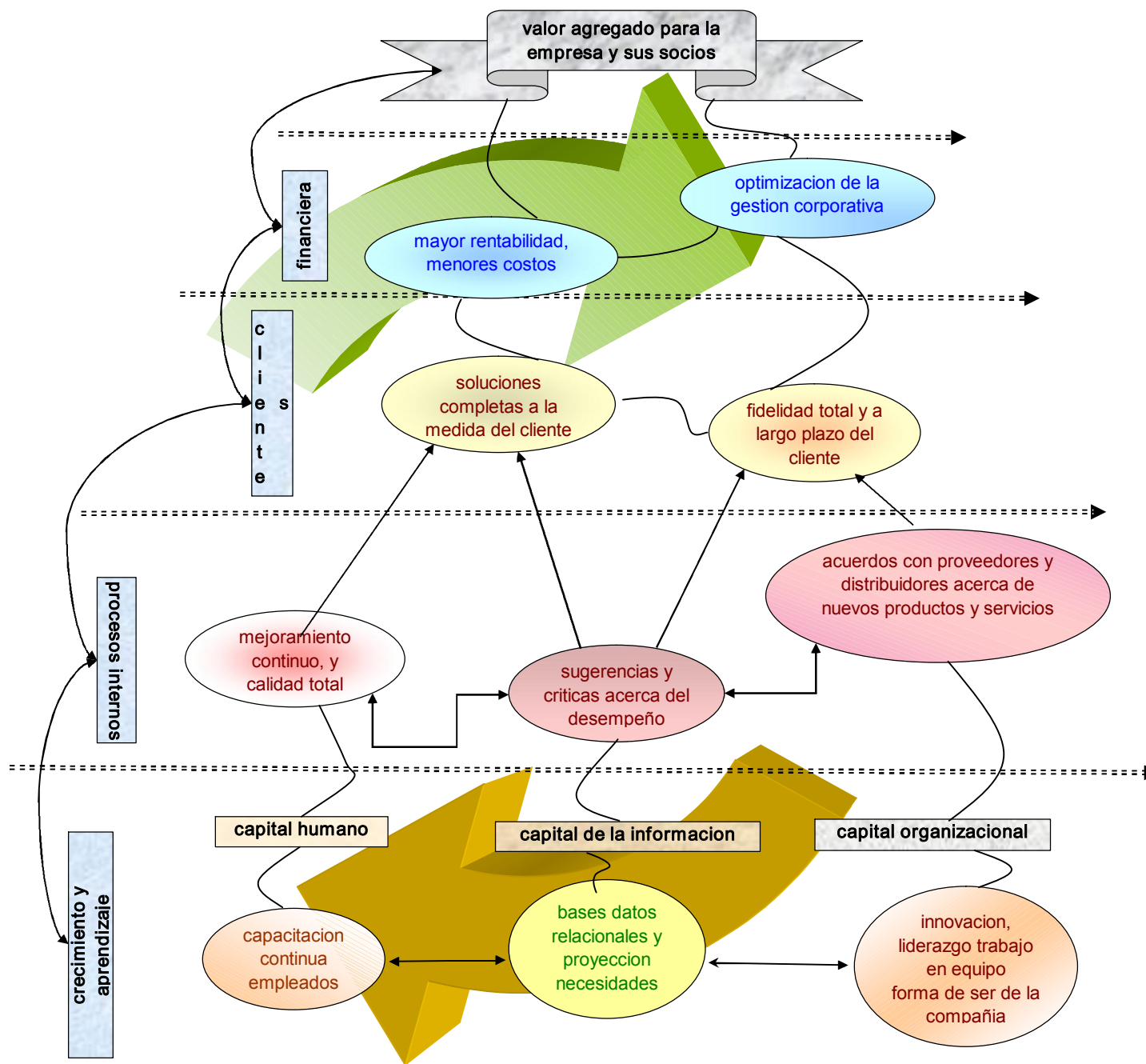
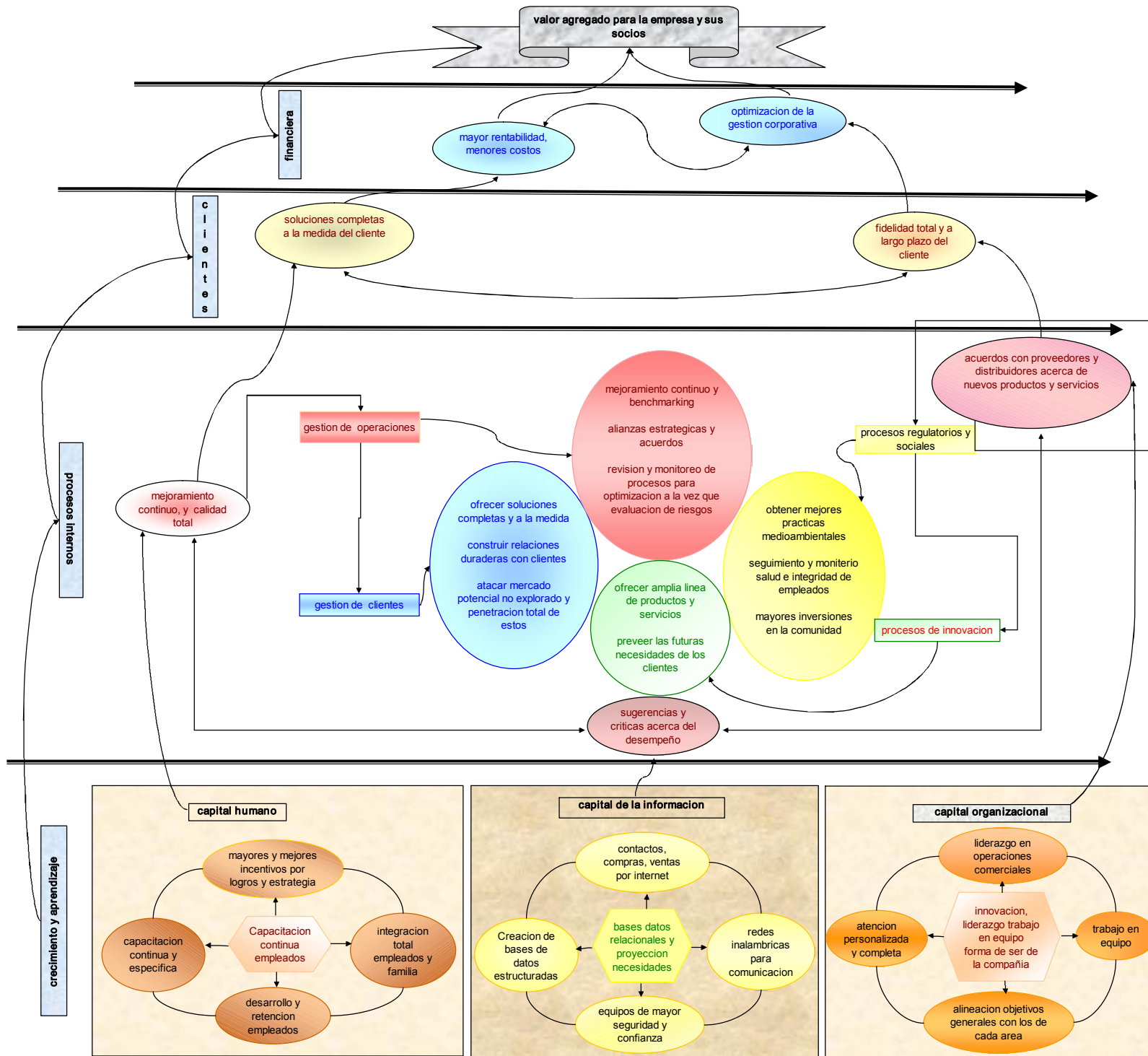


Gráfico 14. Mapa Estratégico Definitivo para Imcomelec Metering



pregunta n°	respuestas	encuestas																
		area contabilidad				ventas				despachos				sistemas		compras		
1	si no	1	1			1	1	1	1		1	1	1		1		1	1
2	si no	1	1			1	1	1	1		1	1	1		1		1	1
3	si no	1	1			1	1		1	1	1		1		1		1	1
4	si no	1	1			1	1	1		1	1		1		1	1	1	1
5	alto medio bajo	1	1			1	1	1		1		1		1		1	1	1
6	si no	1	1			1	1	1	1		1	1	1		1	1	1	1
7	primaria bachillerato tecnico tecnologico universitario postgrado otro										1							
		1				1	1	1	1		1		1		1		1	1
8	si no	1	1			1		1	1		1	1	1		1		1	1
9	si no	1	1			1	1	1		1		1	1		1	1	1	1
10	cuenta con usted no cuenta con usted	1	1			1	1	1		1		1	1		1	1	1	1

11	si				1	1	1		1	1		1		1	
	no	1	1	1				1		1			1	1	1
12	si						1		1			1		1	
	no	1	1	1	1	1		1		1			1	1	1
13	si				1				1	1		1		1	
	no	1	1	1		1	1	1					1	1	1

14	si	1		1	1				1		1		1	1	1
	no		1			1	1	1	1					1	
15	si	1	1	1	1	1			1	1		1		1	1
	no						1	1							
16	excelente				1				1	1		1		1	
	bueno		1										1	1	
	regular	1		1											1
	malo					1	1	1							

17	si existe	1	1	1					1			1		1	1
	no existe				1	1	1	1		1					1
18	si	1		1		1	1		1	1	1		1		1
	no		1		1									1	1
19	si	1	1	1	1	1			1	1	1		1	1	1
	no						1								
20	si				1	1							1	1	1
	no	1	1	1			1	1	1	1		1		1	
21	si				1	1	1			1	1			1	1
	no	1	1	1				1					1	1	

* las respuestas con color
son las que mayor valor
tienen para la pregunta

Fuente: Realizado por Aldana y Castillo

15			2			4			3			1			
gerencia	total			por area											
				contabilidad			ventas			despachos			sistemas		
1	7	46,67%		2	100,00%		0	0,00%		0	0,00%		1	100,00%	
	8	53,33%		0	0,00%		4	100,00%		3	100,00%		0	0,00%	
1	9	60,00%		2	100,00%		1	25,00%		0	0,00%		1	100,00%	
	6	40,00%		0	0,00%		3	75,00%		3	100,00%		0	0,00%	
1	7	46,67%	320,00%	2	100,00%	400,00%	2	50,00%	225,00%	1	33,33%	166,67%	0	0,00%	500,00%
	8	53,33%	64,00%	0	0,00%	80,00%	2	50,00%	45,00%	2	66,67%	33,33%	1	100,00%	100,00%
1	12	80,00%		2	100,00%		3	75,00%		1	33,33%		1	100,00%	
	3	20,00%		0	0,00%		1	25,00%		2	66,67%		0	0,00%	
1	12	80,00%		2	100,00%		3	75,00%		2	66,67%		1	100,00%	
	3	20,00%		0	0,00%		1	25,00%		1	33,33%		0	0,00%	
	0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%	
1	13	86,67%		2	100,00%		4	100,00%		2	66,67%		0	0,00%	
	2	13,33%		0	0,00%		0	0,00%		1	33,33%		1	100,00%	
1	0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%	
	1	6,67%		0	0,00%		0	0,00%		1	33,33%		0	0,00%	
	4	26,67%		0	0,00%		3	75,00%		1	33,33%		0	0,00%	
	4	26,67%	313,33%	0	0,00%	350,00%	1	25,00%	300,00%	1	33,33%	200,00%	0	0,00%	250,00%
	4	26,67%	62,67%	1	50,00%	70,00%	0	0,00%	60,00%	0	0,00%	40,00%	1	100,00%	50,00%
	2	13,33%		1	50,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%	
	0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%		0	0,00%	
1	5	33,33%		0	0,00%		2	50,00%		0	0,00%		0	0,00%	
	10	66,67%		2	100,00%		2	50,00%		3	100,00%		1	100,00%	
1	13	86,67%		2	100,00%		3	75,00%		2	66,67%		1	100,00%	
	2	13,33%		0	0,00%		1	25,00%		1	33,33%		0	0,00%	
1	13	86,67%		2	100,00%		3	75,00%		2	66,67%		1	100,00%	
	2	13,33%		0	0,00%		1	25,00%		1	33,33%		0	0,00%	

1	7	46,67%		0	0,00%		3	75,00%		1	33,33%		1 100,00%
	8	53,33%		2	100,00%		1	25,00%		2	66,67%		0 0,00%
1	4	26,67%	106,67%	0	0,00%	0,00%	1	25,00%	125,00%	1	33,33%	133,33%	1 100,00% 300,00%
	11	73,33%	35,56%	2	100,00%	0,00%	3	75,00%	41,67%	2	66,67%	44,44%	0 0,00% 100,00%
1	5	33,33%		0	0,00%		1	25,00%		2	66,67%		1 100,00%
	10	66,67%		2	100,00%		3	75,00%		1	33,33%		0 0,00%

1	9	60,00%		1	50,00%		2	50,00%		1	33,33%		1 100,00%
	6	40,00%		1	50,00%		2	50,00%		2	66,67%		0 0,00%
1	13	86,67%		2	100,00%		3	75,00%		2	66,67%		1 100,00%
	2	13,33%		0	0,00%		1	25,00%		1	33,33%		0 0,00%
1			190,00%			190,00%			140,00%			156,67%	290,00%
	0	0,00%	63,33%	0	0,00%	63,33%	0	0,00%	46,67%	0	0,00%	52,22%	0 0,00% 96,67%
	8	53,33%		1	50,00%		1	25,00%		2	66,67%		1 100,00%
	4	26,67%		1	50,00%		1	25,00%		0	0,00%		0 0,00%
	3	20,00%		0	0,00%		2	50,00%		1	33,33%		0 0,00%

1	9	60,00%		2	100,00%		1	25,00%		1	33,33%		1 100,00%
	6	40,00%		0	0,00%		3	75,00%		2	66,67%		0 0,00%
1	11	73,33%		1	50,00%		3	75,00%		3	100,00%		1 100,00%
	4	26,67%		1	50,00%		1	25,00%		0	0,00%		0 0,00%
1	14	93,33%	353,33%	2	100,00%	350,00%	3	75,00%	300,00%	3	100,00%	400,00%	1 100,00% 500,00%
	1	6,67%	70,67%	0	0,00%	70,00%	1	25,00%	60,00%	0	0,00%	80,00%	0 0,00% 100,00%
1	5	33,33%		0	0,00%		2	50,00%		0	0,00%		0 0,00%
	10	66,67%		2	100,00%		2	50,00%		3	100,00%		1 100,00%
1	9	60,00%		0	0,00%		3	75,00%		2	66,67%		1 100,00%
	6	40,00%		2	100,00%		1	25,00%		1	33,33%		0 0,00%

total	59,24%	56,67%	50,67%	50,00%	89,33%
-------	--------	--------	--------	--------	--------

4

1

compras

gerencia

3	75,00%		1	100,00%	
1	25,00%		0	0,00%	
4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
2	50,00%	400,00%	0	0,00%	500,00%
2	50,00%	80,00%	1	100,00%	100,00%
4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
3	75,00%		1	100,00%	
1	25,00%		0	0,00%	
0	0,00%		0	0,00%	

4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
2	50,00%	375,00%	0	0,00%	500,00%
2	50,00%	75,00%	0	0,00%	100,00%
0	0,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
2	50,00%		1	100,00%	
2	50,00%		0	0,00%	
4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	

1	25,00%		1	100,00%	
3	75,00%		0	0,00%	
1	25,00%	75,00%	0	0,00%	100,00%
3	75,00%	25,00%	1	100,00%	33,33%
1	25,00%		0	0,00%	
3	75,00%		1	100,00%	

3	75,00%		1	100,00%	
1	25,00%		0	0,00%	
4	100,00%		1	100,00%	
0	0,00%		0	0,00%	
		215,00%			290,00%
0	0,00%	71,67%	0	0,00%	96,67%
2	50,00%		1	100,00%	
2	50,00%		0	0,00%	
0	0,00%		0	0,00%	

3	75,00%		1	100,00%	
1	25,00%		0	0,00%	
2	50,00%		1	100,00%	
2	50,00%		0	0,00%	
4	100,00%	300,00%	1	100,00%	500,00%
0	0,00%	60,00%	0	0,00%	100,00%
3	75,00%		0	0,00%	
1	25,00%		1	100,00%	
2	50,00%		1	100,00%	
2	50,00%		0	0,00%	

62,33%

86,00%

resultados consolidados de las encuestas en imcomelec metering

poblacion 15 personas
muestra 15 personas

pregunta n°	pregunta	respuesta	total
con respecto a la alineacion con la estrategia corporativa			
1	Conoce la estrategia empresarial de la compañía	si	46,67%
		no	53,33%
2	cree que esta estrategia puede cumplir con las metas a corto, mediano y largo plazo de la Cia	si	60,00%
		no	40,00%
3	desde su optica Imcomelec Metering necesita nuevos objetivos y estrategias para un posicionamiento completo en el mercado local y regional	si	46,67%
		no	53,33%
4	considera que la estrategia implementada ofrece algun aporte al desarrollo del bienestar de la sociedad	si	80,00%
		no	20,00%
5	cual es el grado de aporte que usted puede generar en su area para contribuir con la estrategia	alto	80,00%
		medio	20,00%
		bajo	0,00%
con respecto al Capital Humano			
6	sus objetivos individuales estan siendo alcanzados mediante el desarrollo de sus labores en Imcomelec	si	86,67%
		no	13,33%
7	cual es su grado de escolaridad	primaria	0,00%
		bachillerato	6,67%
		tecnico	26,67%
		tecnologico	26,67%
		universitario	26,67%
		postgrado	13,33%
		otro	0,00%
8	considera que la capacitacion brindada por la compañía es la mas adecuada para el trabajo desarrollado por usted	si	33,33%
		no	66,67%
9	cree que sus metas a corto, mediano y largo plazo se identifican con los objetivos y estrategias que la Cia tiene para este mismo lapso de tiempo	si	86,67%
		no	13,33%
10	considera que la empresa esta aislada del personal o que por el contrario siente que esta cuenta con usted para el logro de los objetivos	cuenta con usted	86,67%
		no cuenta con usted	13,33%
con respecto al capital de la informacion			
11	tiene las herramientas tecnologicas complementarias para el desarrollo efectivo de sus labores	si	46,67%
		no	53,33%
12	las redes utilizadas por la Cia para la comunicacion entre las diferentes areas son las mas adecuadas	si	26,67%
		no	73,33%
13	La estructura y herramientas existentes le permiten realizar un mejor análisis acerca de la utilidad de la información y la forma de compartir esta con las demás áreas de Imcomelec	si	33,33%
		no	66,67%
con respecto al capital organizacional			

14	Conoce usted la misión, visión, y valores de Imcomelec	si	
		no	40,00%
15	Usted apoya y contribuye con el desarrollo nuevos proyectos que buscan el crecimiento empresarial de Imcomelec	si	86,67%
		no	13,33%
16	Como cree que es clima organizacional en la compañía	excelente	0,00%
		bueno	53,33%
		regular	26,67%
		malo	20,00%
con respecto a los procesos internos			
17	Existe una planeacion en cuanto a pasos secuenciales que le indiquen el cumplimiento y desarrollo de la información y si esta se encuentra disponible para las demás áreas cuando lo soliciten	si existe	60,00%
		no existe	40,00%
18	Considera que los procesos de esta área son los más adecuados para el cumplimiento de las labores del departamento	si	73,33%
		no	26,67%
19	La planeacion de sus labores es coordinada y secuencial	si	93,33%
		no	6,67%
20	Encuentra vacíos cuando esta realizando alguna labor, debido a que los procedimientos no son lo suficientemente efectivos	si	33,33%
		no	66,67%
21	Cree que con los procesos existentes actualmente se generan productos y servicios de la más alta calidad	si	60,00%
		no	40,00%

Fuente: Realizado por los Autores

por area					
contabilidad	ventas	despachos	sistemas	compras	gerencia
100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	75,00%	100,00%
0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	25,00%	0,00%
100,00%	25,00%	0,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	75,00%	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	50,00%	33,33%	0,00%	50,00%	0,00%
0,00%	50,00%	66,67%	100,00%	50,00%	100,00%
100,00%	75,00%	33,33%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	25,00%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	75,00%	66,67%	100,00%	75,00%	100,00%
0,00%	25,00%	33,33%	0,00%	25,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	100,00%	66,67%	0,00%	100,00%	100,00%
0,00%	0,00%	33,33%	100,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	75,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	25,00%	33,33%	0,00%	50,00%	0,00%
50,00%	0,00%	0,00%	100,00%	50,00%	0,00%
50,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	50,00%	100,00%
100,00%	50,00%	100,00%	100,00%	50,00%	0,00%
100,00%	75,00%	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%		33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	75,00%	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	25,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	75,00%	33,33%	100,00%	25,00%	100,00%
100,00%	25,00%	66,67%	0,00%	75,00%	0,00%
0,00%	25,00%	33,33%	100,00%	25,00%	0,00%
100,00%	75,00%	66,67%	0,00%	75,00%	100,00%
0,00%	25,00%	66,67%	100,00%	25,00%	0,00%
100,00%	75,00%	33,33%	0,00%	75,00%	100,00%

50,00%	50,00%	33,33%	100,00%	75,00%	100,00%
50,00%	50,00%	66,67%	0,00%	25,00%	0,00%
100,00%	75,00%	66,67%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	25,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
50,00%	25,00%	66,67%	100,00%	50,00%	100,00%
50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
0,00%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%
100,00%	25,00%	33,33%	100,00%	75,00%	100,00%
0,00%	75,00%	66,67%	0,00%	25,00%	0,00%
50,00%	75,00%	100,00%	100,00%	50,00%	100,00%
50,00%	25,00%	0,00%	0,00%	50,00%	0,00%
100,00%	75,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
0,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
0,00%	50,00%	0,00%	0,00%	75,00%	0,00%
100,00%	50,00%	100,00%	100,00%	25,00%	100,00%
0,00%	75,00%	66,67%	100,00%	50,00%	100,00%
100,00%	25,00%	33,33%	0,00%	50,00%	0,00%

