

CONSULTORÍA
REINVENTANDO EL MODELO ORGANIZATIVO DE PRIZO S.A.S

JORGE LUIS PINTO MORALES
YANN CARLO MONTERO GARCÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)
SANTIAGO DE CALI

2024

CONSULTORÍA
REINVENTANDO EL MODELO ORGANIZATIVO DE PRIZO S.A.S

JORGE LUIS PINTO MORALES
YANN CARLO MONTERO GARCÍA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título
de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Director del trabajo de grado
Miguel Ángel Solís Molina
Doctor en Administración

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
SANTIAGO DE CALI

2024

Santiago de Cali, 6 de febrero de 2024

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "REINVENTANDO EL MODELO ORGANIZATIVO DE PRIZO S.A.S".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Jorge Luis Pinto Morales

Cédula N° 1.113.516.745



Yann Carlo Montero Garcia

Cédula N° 7.413.817

Santiago de Cali, 22 de noviembre de 2023

Doctor

Fabián Fernando Osorio Tinoco

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**REINVENTANDO EL MODELO ORGANIZATIVO DE PRIZO S.A.S**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Yann Carlo Montero García y Jorge Luis Pinto Morales, y considero que cumple con los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente



Miguel Ángel Solís Molina

Director del Trabajo de Grado


ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de
julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

"REINVENTANDO EL MODELO ORGANIZATIVO DE PRIZO S.A.S" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas".




Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladys Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Viviana Andrea Gutierrez Rincon
Jurado



Miguel Angel Solis Molina
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 06 de febrero de 2024

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a nuestros padres y esposa que siempre nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos, muy profundamente a nuestro tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no se hubiese logrado la culminación de este trabajo.

Por último, agradecer a la universidad por enriquecer nuestro conocimiento y permitirnos alcanzar este nuevo logro académico en nuestras vidas.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	11
2. JUSTIFICACIÓN	11
3. ANÁLISIS DE INTERESADOS.....	16
4. OBJETIVOS	20
4.1. General	20
4.2. Objetivos Específicos.....	20
5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.	21
5.1. Reseña Histórica	21
5.2. Estados financieros	22
5.3. Personal contratado.....	22
5.4. Filosofía Organizacional	23
5.5. Cultura Organizacional	23
5.6. Recursos Físicos.....	23
6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25
7. MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA.....	36
8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN	46
9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN	52
9.1. Análisis de las seis Dimensiones	53
9.2. Análisis Actual de Competitividad	71
9.3. Selección de enfoque desde la dimensión entorno.	73
9.4. Plan de transición para cierre de brechas desde la estrategia.....	78
9.5. Transformación de la morfología y gobernanza	83
9.6. Transformando el Liderazgo.....	88
10. CONCLUSIONES.	94
11. RECOMENDACIONES.....	98
12. BIBLIOGRAFÍA	100

Lista de Figuras

Figura 1. Número de clientes y facturación por año.....	13
Figura 2. Ingresos brutos por año	13
Figura 3. Diagrama de bucle causal Prizo S.A.S.....	14
Figura 4. Nivel de poder de los interesados.....	18
Figura 5. Estructura organizacional actual	21
Figura 6. Tendencia de ingresos durante la pandemia (2020-2022).....	22
Figura 7. Descripción general de la estructura de ecosistema orientado al mercado en diferentes negocios.....	29
Figura 8. Dimensiones del MOE	37
Figura 9. Modelo propuesto.....	37
Figura 10. Evolución estratégica	61
Figura 11. Impacto de las Capacidades en el negocio	62
Figura 12 Modelo para Clasificar tu Organización	64
Figura 13. Evolución de la lógica organizacional para Prizo S.A.S.....	65
Figura 14. Mecanismos de Gobernanza	68
Figura 15 Capacidades Organizacionales vs Mercado	75
Figura 16. Evolución estratégica Propuesta	79
Figura 17. Adaptación de la descripción general de la estructura del ecosistema orientado al mercado en Prizo S.A.S.	86
Figura 18. Resultados obtenidos para Colombia	89
Figura 19. Dominio o roles de liderazgo en los que se centran los líderes de ecosistemas orientados al mercado	92

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz de Interesados	17
Tabla 2 Autoevaluación de la comprensión del entorno por parte de la organización.....	58
Tabla 3. Características diferenciadoras	60
Tabla 4. Análisis de Capacidades	63
Tabla 5. Análisis de capacidades Organizacionales claves del MOE	67
Tabla 6. Matriz medición de liderazgo	69
Tabla 7. Competidores principales	72
Tabla 8. Matriz del perfil competitivo de Prizo S.A.S	73
Tabla 9. Matriz de favorabilidad para valorar las tendencias	77
Tabla 10. Plan de transición desde la estrategia	82

1. INTRODUCCIÓN

Prizo S.A.S es una empresa creada en el año 2011 que tiene como objetivo el suministro de servicios tecnológicos desde el diseño, la ejecución y puesta en marcha de proyectos de infraestructura de redes, además de brindar asistencia en mantenimientos preventivos y correctivos, aplicando infraestructuras tecnológicas más seguras, escalables e inteligentes. Actualmente Prizo S.A.S cuenta con más de diez años de experiencia en el sector de las tecnologías de la información. La compañía ha suministrado sus servicios a diversos clientes y sectores a nivel nacional, como lo son: Droguería Cruz Verde, Medicarte, Hotel NH, Mapfre, grupo Fanalca y pequeños comercios locales.

Prizo presentó un crecimiento financiero sostenido desde el año 2013 hasta el año 2019, para el año 2020 sus ingresos decrecieron en más del 50 % producto de la emergencia sanitaria del COVID-19. A partir de 2021 Prizo retoma su curva de crecimiento financiero, pero identifica dependencia de un único cliente, esto como consecuencia de la limitada gestión estratégica desarrollada al interior de la organización que ha conllevado a Prizo a mantener la misma participación de mercado.

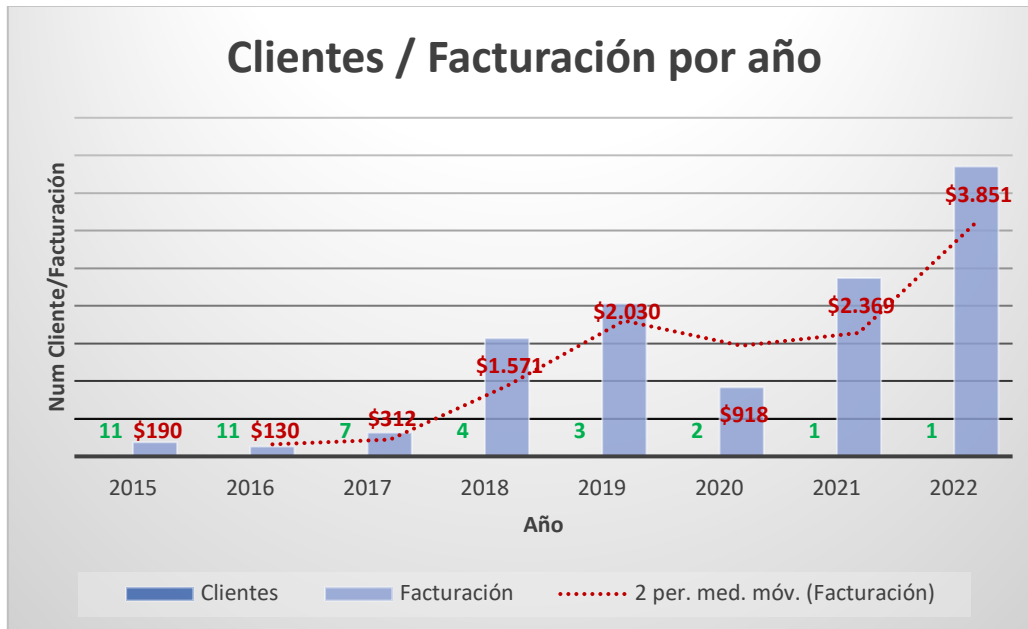
Bajo este contexto, se toma la decisión de realizar un estudio a manera de consultoría en la empresa Prizo S.A.S. A partir de la investigación teórica se decide diseñar un plan de transformación basado en el modelo de ecosistema orientado al mercado (MOE), el modelo de solución construido está centrado en el análisis de las seis dimensiones entorno, estrategia, capacidad, morfología, gobernanza y liderazgo. Del resultado obtenido se construyó una metodología de implementación para la transformación de Prizo S.A.S. de una empresa con enfoque de explotación de capacidades a una empresa ambidiestra mediante el MOE.

2. JUSTIFICACIÓN

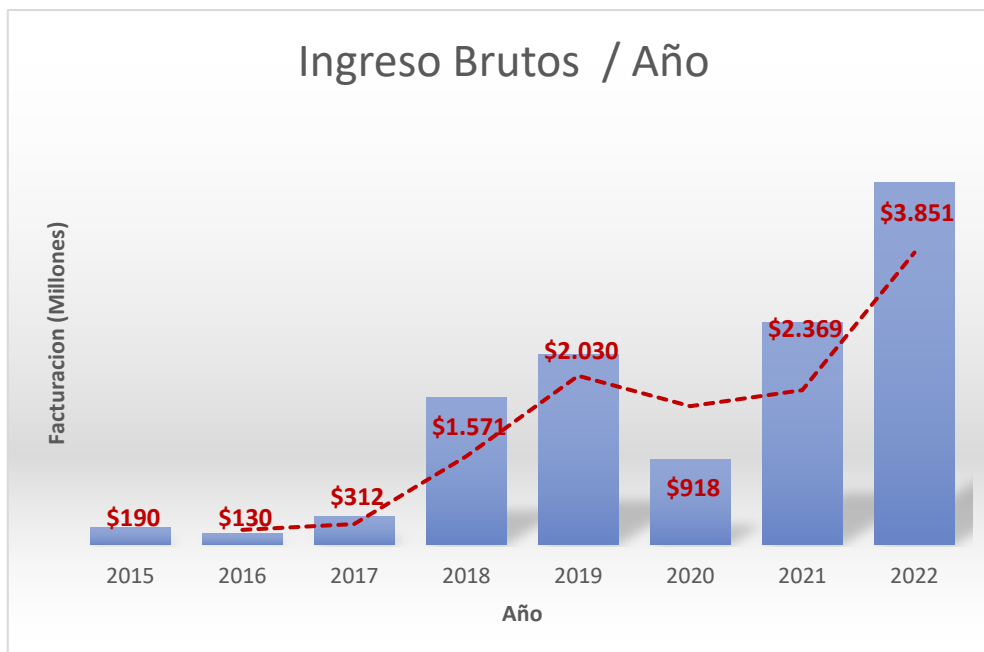
El comportamiento financiero de Prizo S.A.S finalizando el año 2020, año de pandemia que afectó la economía mundial para todos los sectores, había presentado un decrecimiento en sus ingresos de más del 50 % resultado de sus operaciones, sin embargo, en el año 2021 sus estados financieros empezaron a dejar ver una recuperación en sus ingresos, aun cuando fueron resultado de la dependencia comercial que en ese momento se tenía con un cliente y una participación limitada del mercado.

A partir el año 2017 con el objetivo de mejorar la prestación del servicio en tiempos de respuesta, se decide disminuir de 11 clientes a 7 con una mayor participación en la facturación. Para el año 2018, producto de esta estrategia y del análisis de demanda vs. facturación de los clientes, se determina atender los 4 clientes con mayor proyección de crecimiento. Entre el año 2019 al 2020 se redujeron de 3 a 2 clientes debido al proceso de expansión de Cruz Verde, absorbiendo más del 60 % de la capacidad operacional de la organización. A partir del año 2021 la capacidad instalada de PRIZO es totalmente absorbida por su único cliente actual (ver Figura 1).

Por otra parte, como se observa en la figura 1 y 2, el comportamiento de los ingresos y el número de clientes atendidos son inversos, al analizar los ingresos en estos periodos se evidencia que la estrategia ejecutada logró obtener mejores resultados financieros, pero con un alto riesgo a causa de la dependencia de un solo cliente. Además, se evidenciaron las limitantes de capacidad operativa, estratégica y comercial que tiene la organización, limitando su participación en el mercado objetivo.

Figura 1. Número de clientes y facturación por año

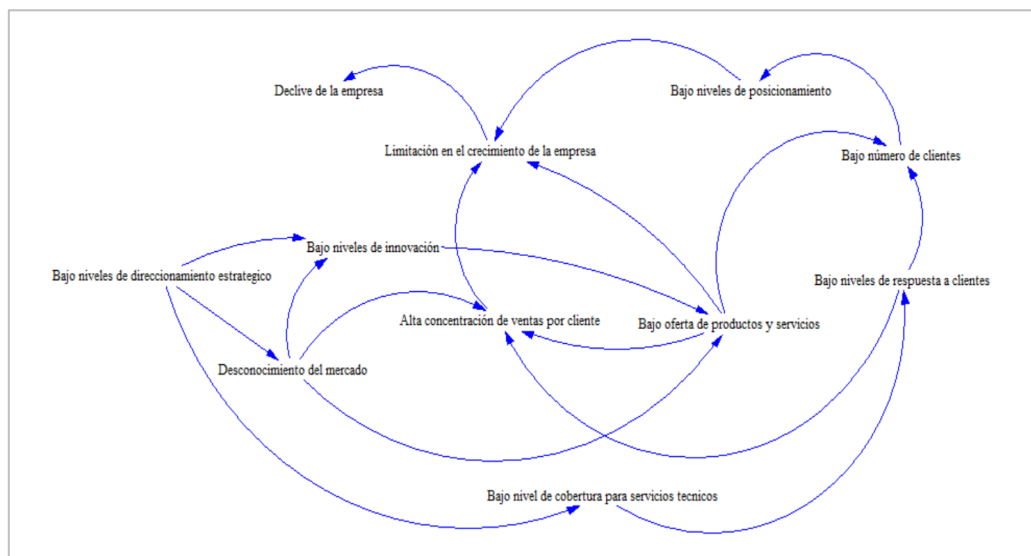
Fuente: elaboración propia

Figura 2. Ingresos brutos por año

Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de evaluar los limitantes que tiene la organización se realiza el siguiente diagrama de bucle causal (Figura 3), que permita analizar la relación entre causas y efectos identificados en este estudio.

Figura 3. Diagrama de bucle causal Prizo S.A.S



Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el desarrollo del diagrama de bucle (Figura 3), se evidenció:

- Lo primero que se observa es la alta concentración de ventas por cliente y que para el 2022 el 100 % de los ingresos facturados correspondieron a un solo cliente.
- Por otro lado, el bajo nivel de posicionamiento de la compañía, procedente de la limitada estrategia de explotación que se tiene del entorno y la nula ζ de nuevas o futuras necesidades del mercado.
- Adicionalmente, se evidencia una importante reducción de la oferta de productos y servicios del portafolio de la empresa, esto debido a que ya hace varios años la

compañía no ha modificado su visión al ritmo de su crecimiento, enfocado en un sistema de explotación limitada en el mercado que participa, dejando de un lado la capacidad de explorar nuevos mercados o productos, ocasionado, probablemente, por la falta de inversión en investigación y desarrollo.

De este primer análisis, se concluye que la continuidad del negocio está altamente comprometida y se recomienda realizar un rediseño del modelo de organizativo de la empresa, donde se validen nuevas lógicas de operación que permitan identificar los pilares organizativos necesarios para la empresa, los cambios en el entorno, las capacidades con que se cuentan con un enfoque orientado al mercado.

Desde la perspectiva de relacionamiento con la sociedad, se identifica una baja contratación de mano de obra y de proveedores, baja contribución al desarrollo económico de la comunidad (empleados y clientes) y una alta dependencia de la economía local de las operaciones de la entidad Droguerías y farmacias Cruz Verde. Por lo tanto, se hace necesario evaluar en un ecosistema orientado al mercado (MOE) las seis dimensiones la organización: entorno, estrategia, capacidad, morfología, gobernanza y liderazgo (Yeung & Ulrich, 2020), que permitan crear el camino hacia la transformación de la lógica organizacional de Prizo, con el propósito de garantizar la sustentabilidad del modelo de negocio.

3. ANÁLISIS DE INTERESADOS

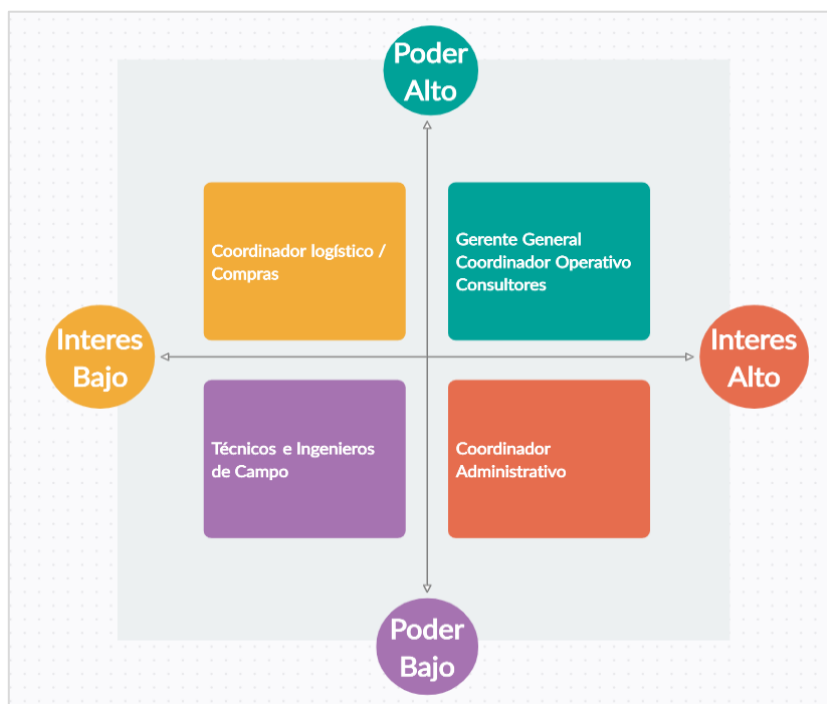
Los interesados clave para este trabajo de consultoría son principalmente el gerente de la compañía y su grupo primario de funcionamiento. A continuación, se detalla cada uno sus intereses y nivel de intervención en el desarrollo de esta consultoría (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de Interesados

Interesado	Interés / Expectativa	Valoración	Poder	Valoración
Gerente General de Prizo	Modelo de negocio: plantee una ruta clara para el crecimiento sostenido de la organización. Definición clara del nuevo modelo organizacional con la metodología que permita materializar la transformación	Alto	Posición como administrador y dueño de la empresa. Cuenta con la capacidad de destinar los recursos financieros, humanos para el desarrollo de este proyecto. Cuenta con la información	Alto
Coordinador Operativo	Identificar los recursos y capacidades requeridas para el desarrollo del modelo operativo.	Alto	Manejo y conocimiento del personal técnico. Experiencia y conocimiento técnico en el desarrollo de las soluciones	Alto
Coordinador Administrativo	Conocimiento claro de los nuevos servicios o productos. Conocer nuevas políticas y lineamientos en la contratación y experiencia del personal.	Alto	Políticas de cobro de servicios	Bajo
Coordinador Compras / Abastecimiento	Conocimiento claro de los nuevos servicios o productos, para determinar o crear nuevas relaciones con proveedores.	Bajo	Experiencia en negociación con proveedores del sector y conocimiento del mercado de insumos	Alto
Técnicos Ingenieros de Campo	e Planes de trabajo bien remunerados.	Bajo	Conocimiento de las diferentes necesidades del cliente final.	Bajo
Consultores	Lograr la reconfiguración del modelo de negocio.	Alto	Conocimiento en teórico y metodológico para el desarrollo del modelo de negocio	Alto

Teniendo en cuenta la matriz de interesados, así mismo se ubican de acuerdo con el nivel de poder de cada uno (Figura 4):

Figura 4. Nivel de poder de los interesados



Fuente: elaboración propia

La Figura 4 refleja permite comparar los grupos de interés basada en su autoridad e involucración en el modelo de negocio y en la toma de decisiones, contribuyendo en el análisis sobre la concentración y evalúa los niveles de conocimiento y apoyo de las personas de interés de Prizo SAS, y se observa lo siguiente:

1. En el cuadrante de Interés bajo se ubican el coordinador logístico y el área de compras, ya que, de acuerdo con el modelo de negocio actual, son las personas que se encuentran al final de la cadena en la toma de decisiones sobre las estrategias comerciales de la empresa.

2. En el cuadrante de poder alto, se ubican el gerente general, coordinador operativo y los consultores, siendo estos últimos, personas importantes para ayudar a la empresa a aumentar la rentabilidad de la misma y a orientar a la empresa en el ajuste de su estructura organizacional; sin embargo, resulta contradictorio teniendo en cuenta los resultados que venía obteniendo Prizo tanto en su rentabilidad como en su estructura, lo que podría llevarnos a pensar en la necesidad de acudir a nuevos consultores para lograr el propósito del presente rediseño del modelo organizativo de Prizo SAS.
3. En el cuadrante de interés alto, se ubica el coordinador administrativo, lo que se considera asertivo, teniendo en cuenta su rol al interior de Prizo, el cual tienen entre sus responsabilidades, hacer seguimiento a las operaciones del día a día, apoyando administrativamente a otros departamentos y a garantizar la correcta ejecución de los procesos. No obstante, el análisis evidencia que, aunque se ubica en este cuadrante, su gestión no ha sido muy efectiva en relación con los resultados del negocio, por lo que se requiere incluir mejoras en los procesos administrativos también.
4. Por último, en el último cuadrante se ubican los técnicos e ingenieros de campo, que, aunque finalmente son los últimos en la cadena de toma de decisiones, consideramos que al ser las personas que están en el *front* de la empresa, deben ser transversales en los 4 poderes, por ser quienes ejecutan los servicios conforme a los lineamientos de las necesidades de los clientes y las capacidades de la empresa para responder a ellas.

4. OBJETIVOS

4.1. General

Reinventar el modelo organizativo de Prizo S.A.S para aumentar y diversificar su participación en el mercado.

4.2. Objetivos Específicos

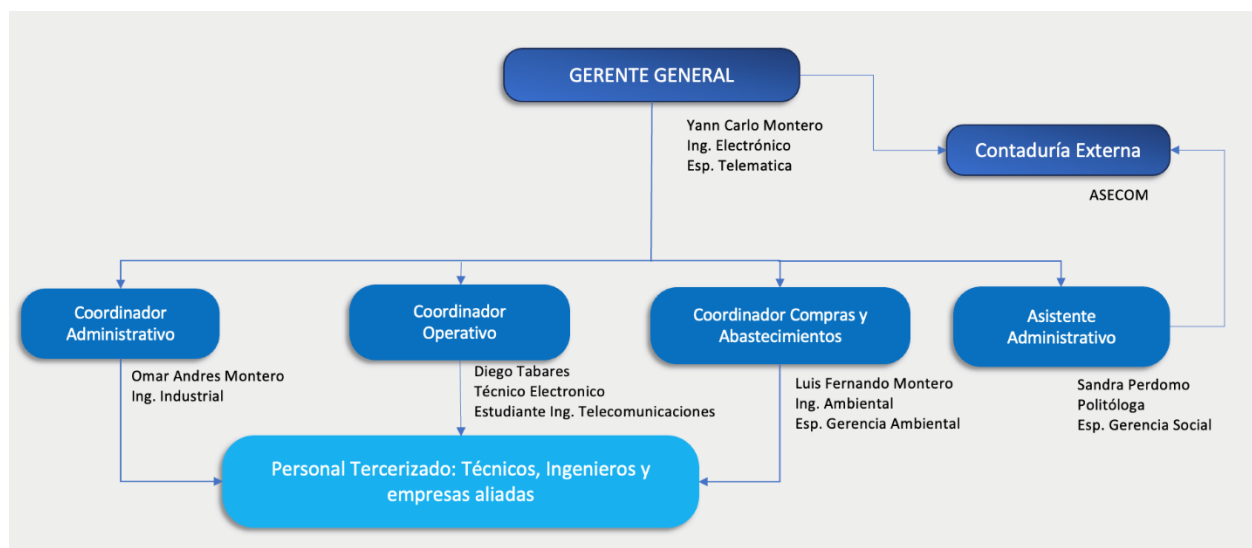
- Analizar la situación actual de la empresa Prizo S.A.S bajo las seis dimensiones que propone el modelo de ecosistemas orientados al mercado: entorno, estrategia, capacidad, morfología, gobernanza y liderazgo.
- Desarrollar una metodología ajustada a las capacidades de Prizo utilizando el ecosistema orientado al mercado.
- Plantear el nuevo modelo organizacional a partir de los resultados obtenidos del análisis de capacidades y oportunidades de la empresa.

5. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN.

5.1. Reseña Histórica

Prizo S.A.S. fue creada en mayo del 2011 por el ingeniero electrónico Yann Carlo Montero, empezando operaciones en el año 2013 y se encuentra ubicada en Cali (Valle del Cauca). Cuanto con una estructura organizacional jerárquica como se muestra en la figura 5.

Figura 5. Estructura organizacional actual

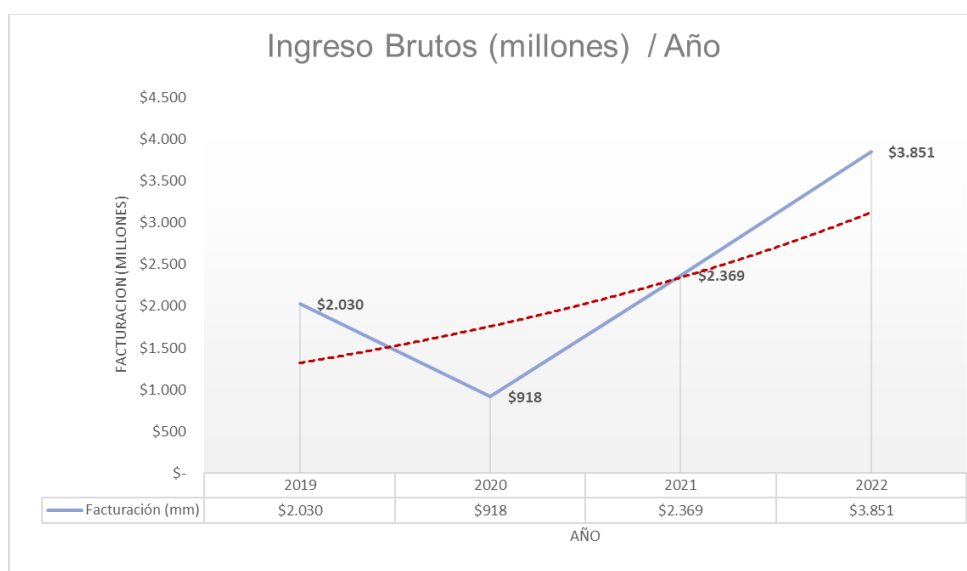


Fuente: elaboración propia

5.2. Estados financieros

Sus ventas han reflejado hasta el 2022 un comportamiento constante de crecimiento, sin tener en cuenta que el 2020 fue un año atípico a causa de la pandemia, tal y como se observa en la Figura 6.

Figura 6. Tendencia de ingresos durante la pandemia (2020-2022).



Fuente: elaboración propia

5.3. Personal contratado

En la actualidad Prizo S.A.S cuenta con 5 empleados directos encargados de la administración y coordinación de los proyectos, entre los que se encuentran el coordinador operativo, administrativo y de compras, el personal de ejecución se contrata bajo la modalidad de aliados y, en total, son aproximadamente 60 aliados distribuidos en las principales ciudades del país.

5.4. Filosofía Organizacional

Dentro de la filosofía organizacional de Prizo, se promueve el fortalecimiento constante de sus servicios con la integración de mano de obra calificada de cada región del país, lo que permite presentar la calidad de sus servicios y proyectos como uno de sus pilares. Prizo basa su filosofía en el crecimiento sostenible, de la mano de sus colaboradores, proveedores y clientes, que permita generar mayor prosperidad para la región. Prizo genera valor a sus clientes, proporcionando soluciones a la medida de sus necesidades, con un alto grado de innovación, satisfacción y calidad. Para ello, cuenta con talento humano eficiente, calificado y comprometido, que contribuye al crecimiento y mejora de sus procesos, a través de la responsabilidad empresarial, social y ambiental.

5.5. Cultura Organizacional

Actualmente la organización cuenta con una cultura institucional definida dentro de los valores con los cuales se desempeña los proyectos y servicios. Prizo se destaca por su alto compromiso en el desarrollo del trabajo equipo, excelencia a través del mejoramiento continuo y conducta ética responsable. Además, se conciben los errores como oportunidades de mejoras en el crecimiento del recurso humano y de la empresa.

5.6. Recursos Físicos

Prizo actualmente desempeña sus labores administrativas en modelo de teletrabajo y sus labores operativas se desempeñan directamente en la planta física de sus clientes de acuerdo con el proyecto o servicio en ejecución.

6. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En un mundo en constante cambio donde las condiciones del entorno varían todo el tiempo se hace necesario que las organizaciones puedan adecuar sus modelos organizacionales a los nuevos escenarios, en aras de aumentar la participación en el mercado en el que se opera o llegar a la exploración de nuevos mercados.

Dentro de la evolución de los modelos organizacionales se han planteado modelos como el modelo ambidiestro, que define la coexistencia entre la capacidad organizacional de la explotación y la exploración (O'Reilly III & Tushman, *Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future*, 2013). La explotación hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones de optimizar los recursos existentes, mientras la exploración se basa en la búsqueda de nuevos nichos o futuras necesidades del mercado (Kang & Snell, 2009). Actualmente, el constante cambio del mercado hace necesario que las organizaciones no solo escojan modelos organizacionales adecuados a sus capacidades sino que sean modelos organizacionales ágiles, que garanticen la eficiencia a las solicitudes actuales de los clientes y el mercado, sin dejar de buscar nuevas o futuras necesidades y/o oportunidades (Mavroudi, Kesidou, & Pandza, 2020)P. Pero lograr este equilibrio requiere un cambio en la mentalidad y la cultura organizacional (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006). Esto implica superar la resistencia al cambio y fomentar una mentalidad abierta a la innovación y la adaptabilidad (O'Reilly III & Tushman, *Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future*, 2013).

Para superar la resistencia al cambio, las organizaciones deben contar con una alta capacidad de absorción, que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno y mejorar su

rendimiento (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity, 2018). Por eso, se hace necesario poder conocer la capacidad que tiene la organización para definir qué modelo es el más adecuado, ya sea el modelo ambidiestro o especializado (exploración o explotación). Según el estudio realizado por Solís-Molina *et al.* (2018) teniendo como variable patrón la capacidad de absorción, la especialización es más efectiva en dos casos específicos: cuando la empresa tiene baja capacidad de absorción y cuando la tecnología ha alcanzado su punto máximo y no hay novedad, ya que la empresa no tiene la capacidad de manejar la complejidad involucrada en la exploración y la explotación de forma simultánea. Por lo tanto, la especialización en una de estas áreas permite a la empresa enfocarse en lo que es más efectivo para su situación particular.

Se debe tener claro que la explotación se basa en el conocimiento existente, mientras que la exploración se fundamenta en el conocimiento nuevo (Kang & Snell, 2009). De este modo, la explotación en las empresas se enfoca en la mejora y la optimización de los recursos y conocimientos existentes con el propósito de obtener mejores beneficios, ya sea a través de mejoras en producción, optimización del gasto y aumento de ventas. Por otra parte, la exploración es la búsqueda de nuevos mercados y productos o servicios, a partir del nuevo conocimiento y la capacidad de absorción de las organizaciones que garantice la sostenibilidad de la empresa a futuro (Kang & Snell, 2009).

Lo anterior es un ejemplo de los nuevos modelos organizacionales enfocados en construir compañías ágiles y adaptables al mercado que se encuentran en constante evolución (Yeung & Ulrich, 2020). Estos paradigmas parten desde el conocimiento actual de las operaciones y las generalidades de las organizaciones y se enfocan en 1. la capacidad de absorción, 2. la

incertidumbre técnica y 3. el entorno institucional, siendo la metodología planteada por Yeung y Ulrich (2020) en su libro Reinventando la organización, una de las que abarca con detalle estos tres enfoques anteriormente mencionados, basados en la experiencia de compañías exitosas, la cual han denominado ecosistema orientado al mercado (MOE).

Un ecosistema orientado a mercado es un modelo que se alimenta de nuevas oportunidades derivadas de la exploración, explotación o especialización de las organizaciones, que para su desarrollo se hace necesario modificar los pilares organizacionales con el fin de lograr la participación de toda la red que la conforma, logrando reconocer y responder rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno o mercado, ya sea para lograr ventajas competitivas en el presente o en el futuro.

Yeung y Ulrich (2020) al analizar y explorar las empresas líderes en modelos de ecosistemas orientados al mercado, lograron definir los principios y acciones que hace que funcione correctamente el modelo, definiendo un marco de seis dimensiones para reinventar la organización, que son: entorno, estrategia, capacidades del ecosistema, morfología, gobernanza y liderazgo.

El análisis del entorno consta de seis tipos de enfoque: social, técnico, económico, político, ambiental y demográfico, cada uno permite analizar el ritmo de cambio, posibles amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Este análisis constante hace posible concientizar a las organizaciones de la inevitabilidad del cambio y fomenta el estudio de posibles las disruptivas de la industria, con el propósito de visualizar futuras necesidades y evaluar las fortalezas o debilidades en la que se encuentra.

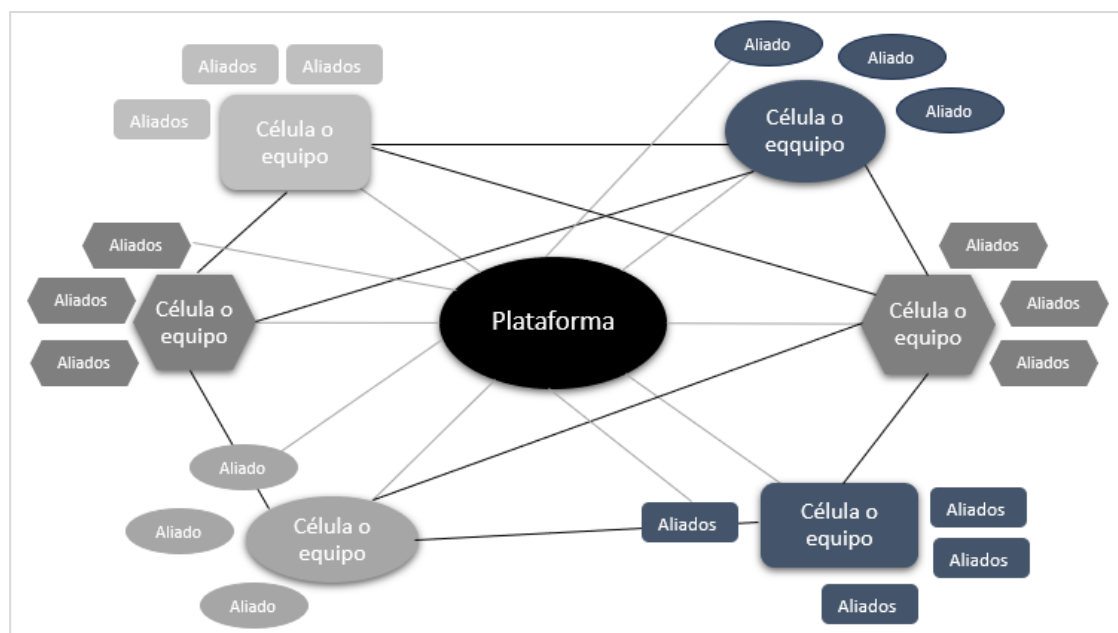
La estrategia de un ecosistema enfocado al mercado, no solo se concentra en la participación del mercado, sino que también anticipa y crea oportunidades. La agilidad estratégica se caracteriza

por transformar, disrumpir, reinventar, anticipar y descubrir necesidades u oportunidades en el mismo o en nuevo mercado. Esta agilidad implica saber cuándo diversificar, aumentar o explorar opciones, así como cuando converger y enfocarse en las prioridades. Por eso, la premisa en la agilidad estratégica es que la estrategia nunca es definitiva (Yeung & Ulrich, 2020).

Las capacidades del ecosistema hacen referencia a la forma como la organización diagnóstica, aprovecha y comparte el conocimiento y otras fortalezas. Estas capacidades no sólo se generan en la organización sino en el ecosistema. En las organizaciones exitosas se han identificado las siguientes cuatro capacidades como cruciales para garantizar el éxito: detección externa, obsesión por el cliente, innovación constante y agilidad en todas partes (Yeung & Ulrich, 2020).

Por su parte, la morfología se describe como la disruptiva de la organización a nivel estructural, pues crea nuevas formas que permiten la combinación de maneras organizativas simbióticas. A partir de este concepto, un ecosistema orientado al mercado se organiza a través de plataformas, células y aliados con el propósito de ofrecer capacidades críticas como se observa en la figura 7. Las plataformas son las encargadas de recopilar, integrar y analizar los datos que provienen de las células y, de esa forma, pueden informar de manera clara las decisiones generales a todas las otras células que hagan parte de la organización, lo que permite a su vez ayudar a la toma de decisiones de manera coherente, logrando crear definiciones en conjunto, sin limitar la autonomía que cada célula mantiene para su operación (Yeung & Ulrich, 2020). En el desarrollo de las operaciones los aliados o socios estratégicos son actores importantes en la construcción de un ecosistema, ya que complementan las actividades de las células o directamente de la plataforma brindando su experiencia, servicios o productos que pueden llegar a marcar la diferencia al ofrecer información privilegiada derivada de la especialidad del aliado (Yeung & Ulrich, 2020).

Figura 7. Descripción general de la estructura de ecosistema orientado al mercado en diferentes negocios



Fuente: tomado de Yeung y Ulrich (2020, pág. 121)

Dentro de la estructuración de la organización es necesario que los equipos conformados siempre estén enfocados en estrategias que maximicen el desarrollo de sus objetivos. Para ello, es necesario que los equipos desarrollen sus capacidades a través de la detección externa, a cargo de la plataforma que será la encargada de analizar y suministrar esta información, la obsesión por el cliente, que permita identificar o anticiparse a las necesidades actuales, insumo necesario para generar innovación constante, la cual nace y se construye a partir de cada célula de trabajo en sinergia con sus aliados y su plataforma central. Este proceso solo será exitoso cuando se logra agilidad en todas las partes de morfología de la organización. Un ejemplo de ellos son las denominadas células de soporte de *plug and play* (enchufar, conectar y usar) que permiten de manera ágil probar, verificar y retroalimentar (Yeung & Ulrich, 2020).

En el caso de la gobernanza deja de enfocarse en el control de la organización para dedicarse a lograr agilidad de cara a las oportunidades del mercado. En un ecosistema orientado al mercado prevalecen atributos esenciales para lograr una gobernanza (Yeung & Ulrich, 2020). Estos atributos apuntan a las capacidades esenciales mencionadas en el desarrollo de la morfología de la organización (i.e., detección externa, obsesión por el cliente, innovación constantes y agilidad en todas partes). El primer atributo hace referencia a la cultura, que enmarca el sentir del equipo humano, definiendo prioridades y los comportamientos claves que el equipo debe practicar de manera colectiva. En este sentido, se pretende pasar de una cultura de incentivos y reglas, a una de normas y valores. En la construcción de la cultura se debe tener en cuenta el propósito, que no debe limitarse a la clásica definición de visión, sino llevar a los integrantes a la inspiración, a una proyección de futuro, que sea fácil de entender y permita direccionar de una manera clara el trabajo del equipo. Además, se deben tener en cuenta los valores, que son la raíz de la cultura y la marca es lo que caracteriza y representa la promesa de valor de la empresa en el mercado.

Por otra parte, la *accountability* representa el compromiso y el esfuerzo que se deben medir de manera diferente a lo tradicional. La medición rígida o estricta fomenta la conformidad y reduce el esfuerzo, caso contrario que se logra con la flexibilidad y el compromiso. Es importante que los líderes en estos casos se centren en ayudar a las personas a aprender tanto de los éxitos como de los fracasos. Para ello, comprender la motivación humana se vuelve fundamental en la aplicación del concepto de *accountability*, el cambio de vigilar al de fomentar, retroalimentar, enfocar, acortar revisiones, no centrarse en el pasado, replantear y cambiar la visión de la empresa, por una que mantenga equilibrio entre la motivación humana y el resultado deseado.

Un tercer atributo esencial es la generación de ideas. Este surge a partir de la consolidación de la cultura, pues se requiere tanto la curiosidad personal como la creatividad organizacional. Para

ello, es necesario tener un mecanismo de innovación que sea congruente con la morfología y la gobernanza de la organización, que permita un proceso efectivo de ideación, prototipado, verificación, testeo y descarte o lanzamiento, si cumple con las expectativas de cara las necesidades actuales o futuras.

Para lograr un empoderamiento de los equipos de trabajo el talento y el intercambio de información se vuelven fundamentales a la hora de construir un ecosistema orientado al mercado. El talento individual no es el detonante definitivo, si no que las compañías a través de su gobernanza dan forma a la manera de pensar, actuar y sentir de sus equipos de trabajo. Por eso, el gestionar el talento humano se vuelve un factor importante dentro de la organización. Además, el intercambio de información puede surgir en dos vías. La primera interorganizacional que se refiera a la capacidad de una organización para trabajar con otras empresas en proyectos, aprovechando los conocimientos y habilidades existentes, centrándose en la explotación y buscando nuevas oportunidades y tecnologías con una orientación a la exploración (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, Governance and performance in co exploitation and co exploration projects, 2020) Por otra parte, el intercambio de información puede llevarse de manera interna entre células y plataforma, permitiendo desarrollar la capacidad de innovar tanto en productos y servicios existentes como en nuevos productos y servicios (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez Orejuela, Performance implications of organizational and interorganizational ambidexterity, 2022)

Ahora bien, en el modelo gobernanza que se construya para tipos de organizaciones con enfoque ambidiestro es necesario tener en cuenta que existen mecanismos de gobernanza contractual o informal en proyectos colaborativos, según lo analizado por (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, Governance and performance in co exploitation and

co exploration projects, 2020) resultado de una encuesta a 218 empresas que habían colaborado con otras organizaciones en proyectos de innovación, donde se evaluaron diferentes variables incluidos los mecanismos de gobernanza. Como resultado se concluyó que, para proyectos de explotación, se recomienda el uso de mecanismos de gobernanza contractual que permiten de manera formal acordar las actividades involucradas en la ejecución del proyecto. Con respecto a los proyectos de exploración, se recomienda especializarse en una gobernanza más flexible, pero que no sea totalmente informal, esto dependiendo del nivel de confianza mutua y el grado de ambigüedad esperado en el proyecto. Además, es necesario considerar factores contextuales como la capacidad de absorción de cada una de las organizaciones, la incertidumbre técnica y el entorno institucional al analizar el impacto de los mecanismos de gobernanza en el rendimiento del proyecto (Solís-Molina, Hernández-Espallardo, & Rodríguez-Orejuela, Governance and performance in co exploitation and co exploration projects, 2020).

La última dimensión es el liderazgo, los líderes desempeñan un papel crucial en la consecución de la ambidestreza organizacional, deben ser capaces de gestionar las tensiones entre la explotación y la exploración, fomentar una cultura de ambidestreza y tomar decisiones estratégicas que equilibren ambas actividades ((Mom, Fourne, & Jansen, 2015). Esto requiere habilidades de liderazgo específicas y una comprensión profunda de los desafíos asociados con la ambidextra (O'Reilly III & Tushman, Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future, 2013). Para un enfoque orientado al mercado, estas capacidades deben maximizarse, pasando de un papel de líder como direccionador a un liderazgo capaz de ser un arquitecto organizacional, centrándose en el cliente y la innovación, estableciendo autonomía por células, estimulando el talento humano y sus compromisos (Yeung & Ulrich, 2020).

Adicionalmente debe ser un promotor de cultura, siendo un referente de conocimiento en el propósito, la marca y los valores que la organización implementa, dando ejemplo diario a través de sus acciones como un divulgador constante (Yeung & Ulrich, 2020). Asimismo, ser un gestor de talento que inspira con un significado y propósito, siendo un pilar para el desarrollo de nuevas competencias de su equipo, creando procesos rigurosos de selección de empleados talentosos (Yeung & Ulrich, 2020). Lo mencionado anteriormente, debe ser producto de la eficiencia personal de cada líder, que deberá asumir su estilo de liderazgo acorde a la cultura, los valores y el rol dentro de la organización o el proyecto a desempeñar. Cada uno deberá ejercer la tarea del desarrollo de liderazgo constante no solo para él, sino para su equipo de trabajo. El empoderamiento es la fuente principal de una cultura de liderazgo y se debe velar por la sostenibilidad de la organización a cualquier cambio de líder individual ya sea un fundador o un líder fuerte y visible.

Por otra parte, en el análisis de modelos de gestión de cambio, se analizó el modelo 7-s de McKinsey, enfocado en el análisis de siete elementos internos que deben estar alineados para que las organizaciones tengan éxito. Estos siete elementos están interconectados entre sí y se dividen en dos grupos: los duros (Hard S) que incluyen la estrategia, estructura y sistemas; los blandos (Soft S) que abarcan estilo, personal, habilidades y valores compartidos (Suwanda & Nugroho, 2022). Este modelo se centra en evaluar la alineación y la efectividad de una organización con relación a los 7 elementos, con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan lograr la eficiencia de la organización.

Sus ventajas radican en el análisis de los 7 elementos que proporcionan un diagnóstico detallado de toda la organización y de los colaboradores dentro de ella. Además, permiten analizar eficazmente cada componente de la organización. Es utilizado habitualmente por empresas que necesitan mejorar o cambiar su planificación estratégica a nivel interno. Sin embargo, las 7s tienen

algunas limitaciones, como el uso únicamente de factores internos para medir el funcionamiento y estado de la organizacional y la estrategia, lo que conlleva a ignorar factores externos limitando el crecimiento de la organización.

Otra metodología de gestión del cambio es el ciclo PDCA o ciclo de Deming, conocida también como el ciclo PHVA que tiene como objetivo acelerar y mejorar la calidad de los procesos y productos a través de los siguientes cuatro pasos: planificar (*plan*), hacer (*do*), verificar (*check*) y actuar (*act*) (Gutiérrez, 2014). Esta metodología se centra en construir y ejecutar proyectos de mejora de la calidad en cualquier nivel jerárquico de una organización.

El ciclo de Deming está presente en las certificaciones de gestión de calidad como la ISO 9001:2015 o ISO14001:2015 que se convierten en una guía para la mejora continua. Aunque el modelo es sencillo, cada mejora de proceso es dividida en varias actividades de ejecución con varios responsables, ocasionando que los cambios o mejoras necesarias no estén disponibles a corto plazo. Además, aunque el modelo necesita del compromiso de los participantes, su enfoque en liderazgo se queda restringido por la estructura jerárquica que no permite tener una mayor dinamización en el empoderamiento del modelo.

En la construcción de este marco teórico, se evaluaron diferentes modelos para la gestión del cambio, el MOE con una mayor profundidad dado que para los consultores presenta un foco distintivo entre los otros modelos estudiados. Este incluye el análisis externo que permite anticiparse a las necesidades futuras, limitante que presentan los otros modelos al enfocarse principalmente en factores internos, dejando en un segundo plano la orientación al cliente y el cambio constante del mercado que deteriora la capacidad de respuesta de la organización. Esta limitante desemboca solo en un proceso de mejora continua interna, desaprovechando las

oportunidades del entorno que permiten desarrollar procesos de innovación y creatividad, necesarios para la sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo en mercados caracterizados por estar en una constante actualización. Por lo tanto, se decide adoptar el MOE como la metodología seleccionada para esta consultoría.

7. MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA

De acuerdo con la identificación del problema y el análisis realizado en esta consultoría, se decide para su desarrollo aplicar la metodología ecosistema orientado al mercado (MOE). Es un modelo que da prioridad a la detección externa, la obsesión por cliente, la innovación constante y la agilidad en todas partes, con el propósito de generar un mayor valor para la organización.

El modelo se alimenta de las oportunidades del mercado, implicando con ello, que la organización tenga una clara identificación del mercado donde se desempeña o quiere llegar, conocimiento de sus capacidades y el aporte o restricciones para lograr su estrategia. Asimismo, exige una estructura que permita lograr la agilidad en todos los procesos y, una cultura de liderazgo a todo nivel, pues el fin de lograr los resultados no estará centrada solamente en la eficiencia o la articulación de las capacidades, sino a través de una conformación de equipos y socios (internos y externos), que se desplegaran en seis dimensiones como lo muestra la figura 8.

Ejemplo de lo mencionado, se expresa en el libro *Lead and disrupt* escrito por (O'Reilly III & Tushman, *Lead and Disrupt*, 2016), que explora cómo las empresas líderes pueden mantener su posición en el mercado a través de la innovación y la disrupción, siendo capaces de mantenerse en la cima a pesar de los cambios en el mercado y la competencia. Los autores argumentan que las empresas líderes deben ser capaces de adaptarse y cambiar constantemente para mantener su posición o llegar a nuevos mercados, la madurez del producto o servicio también juega un papel importante en la búsqueda de ganar mayor participación del mercado existente o llegar a nuevos mercados. Esto solo se logra desarrollando nuevas capacidades y estando dispuestos a abandonar los modelos de negocio existentes que ya no son efectivos. Para esto, las compañías deben ser

capaces de disrumpir su propio modelo de negocio, lo que se logra solo al crear una cultura empresarial que fomente la innovación y la disrupción.

Figura 8. Dimensiones del MOE



Fuente: tomado del Libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020)

A partir de la identificación de las dimensiones del MOE y su funcionamiento, esta consultoría propone el siguiente modelo (ver figura 9), construido en 6 etapas.

Etapa 1. Análisis actual sobre las seis dimensiones: inicialmente se plantea realizar un diagnóstico de la situación actual de Prizo S.A.S acerca de las seis dimensiones que propone el MOE para dar un contexto de la situación del entorno y la de empresa en cada una de las dimensiones.

El entorno se centra en el análisis del comportamiento del mercado y el enfoque que tienen las empresas exitosas en esta dimensión, cómo valoran y se anticipan a los cambios, las tendencias

y los nuevos desarrollos en lo social, técnico, económico, político, ambiental o demográfico del mercado. Aquí se evalúa si se comprende y se adelanta a las tendencias del mercado, se cuenta con las capacidades y el equipo de trabajo está al tanto de la necesidad de cambio.

Figura 9. Modelo propuesto



Fuente: elaboración propia

La estrategia implica contar con la capacidad adaptativa en función de las condiciones cambiantes del entorno, lo que incluye una evaluación o análisis de cada uno de los factores que lo impactan: social, tecnológico, económico, político, ambiental y demográfico, que en inglés se referencia con la sigla STEPED. Esto hace necesario para las organizaciones realizar una valoración de los factores validando su nivel de impacto dentro del mercado y la empresa, de acuerdo con los objetivos a alcanzar. Este análisis inicial puede ayudar a determinar qué tan

preparada está la organización y sus empleados y líderes para el desarrollo de la estrategia. Las organizaciones se enfrentan a diferentes barreras no solo externas sino también internas, donde la resistencia al cambio es uno de los elementos que resta mayor capacidad adaptativa.

Dicho esto, se deben identificar los focos de cambio en la reinvención del modelo de negocio para la definición de estrategias, mejorar la toma de decisiones y finalmente lograr la agilidad estratégica. Por eso, el modelo menciona el camino que las organizaciones deberían tomar para lograr la evolución a una estrategia ágil, representado en cuatro niveles:

- Nivel 1: planificación estratégica
- Nivel 2: alineamiento estratégico
- Nivel 3: capacidades estratégicas
- Nivel 4: agilidad estratégica

Etapas sobre la cual cada organización deberá transitar, no sin antes realizar un diagnóstico de su estado actual en esta dimensión.

La capacidad se centra en aprovechar y compartir información de conocimiento y fortalezas de los colaboradores y los equipos de trabajo, esto con enfoque en el cliente y su necesidad de soluciones innovadoras y ágiles, haciendo necesario evaluar el nivel y estado de las articulaciones de las capacidades críticas de la organización y la interacción con el mercado. Por tanto, se deberá evaluar cada una de las siguientes partes

Capacidad de detección externa:

- Identificar: información externa importante.

- Importar: información a la compañía.
- Analizar: e identificar patrones.
- Diseminar: compartir hechos y hallazgos clave.
- Utilizar: información en la toma de decisiones y acciones.

Obsesión por el cliente:

- Anticipación: anticipar las necesidades del cliente antes que ellos los pidan.
- Alianzas: se asocia con clientes para cocrear productos y servicios.
- Servicio: ofrece a los clientes buenos servicios mediante el control estricto de sus expectativas.
- Transacción: la organización lleva a cabo las entregas, poniendo foco en el precio y en características básicas del producto.

Innovación Constante: piensen en grande, prueben pequeño, fracasen rápidamente y aprenda de los fracasos.

Agilidad de todas partes: requiere que los miembros del equipo puedan aprender y crecer como líderes o empleados, la capacidad de aprendizaje de un líder es un indicador de liderazgo efectivo.

Cada una de estas variables deberán identificarse y diagnosticar el nivel de desarrollo en el que se encuentre o el nulo nivel que tiene la organización. Este diagnóstico permitirá evaluar el nivel actual de capacidades desarrolladas dentro del ecosistema de la organización.

El concepto de morfología en empresas de éxito ha mostrado que la estructura organizacional debe estar diseñada para aprovechar ágilmente los cambios y tendencias del mercado, forjar ideas, experimentar y aprender de los productos exitosos, y los no exitosos. Las organizaciones analizaran su morfología, desde la conformación y construcción (forma y manera) como interactúan los procesos y la estructura para responder a los requerimientos del mercado. Por tanto, se hace necesario evaluar si la organización incorpora principios de plataforma, células y aliados.

La gobernanza hace referencia a la capacidad de comprender el *contexto del negocio* para lograr mantener el control administrativo del día a día operativo, en función de establecer una dinámica de seguimiento y control a través de normas internas, con las cuales definir los procesos tanto administrativos como comerciales y operativos, llevar un control sobre los recursos y las responsabilidades. Por lo tanto, la gobernanza permite a las organizaciones contar con la capacidad de atender eficazmente las oportunidades del mercado.

Existen mecanismos de gobernanza que proporcionan una visión general sobre la empresa respecto al mercado y cada uno de ellos brinda un enfoque de acuerdo con el modelo de negocio, es decir, puede ser un enfoque impulsado por la creatividad, un enfoque impulsado por tecnología o producto y un enfoque impulsado por la eficiencia. Estos mecanismos pueden ser adaptados a la empresa ayudando a identificar mejores prácticas y herramientas con las que se pueda facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

La dimensión gobernanza como parte del marco para reinventar una organización, permite diseñar e implementar mecanismo de gobernanza ya mencionados, los cuales se respaldan en seis

atributos que influyen las capacidades esenciales para las organizaciones orientadas al mercado (MOE) (Yeung & Ulrich, 2020):

- Cultura.
- *Accountability*.
- Generación de ideas.
- Pipeline de talento.
- Intercambio de información.
- Colaboración.

La cultura es ese factor diferenciador desde el interior que dictamina el comportamiento de la organización al enfrentar un entorno diverso y complejo de cambios permanentes, que requiere agilidad colaborativa, rápida ejecución con conocimiento especializado, el flujo de información permanente que permita que la generación de ideas para la mejora continua. Estas mejoras pueden estar orientadas a la eficiencia, la tecnología o la creatividad según el o los mecanismos de gobernanza seleccionados por la organización, en pro de garantizar una correcta implementación del MOE.

El Liderazgo según Yeung y Ulrich (2020), hace referencia al papel que desempeñan los líderes para escoger el camino correcto. Se relaciona la personalidad del líder con la cara de las empresas y esto implica el reflejo de sus valores y creencias personales y cuyo enfoque y estilo puede determinar el éxito sostenible de las empresas. En este sentido, el liderazgo puede verse reflejado en diferentes niveles de la organización, iniciando en los roles y responsabilidades de los

líderes. Esto tiene implícito unos atributos personales aunado a los resultados obtenidos de la matriz de interesados, donde se identifica el poder que recae sobre cada líder de acuerdo con el poder influenciador que tiene sobre aspectos como el manejo de información, conocimiento, la capacidad de distribución de recursos, definición de políticas internas, entre otros.

En el libro el código del nuevo líder (Ulrich, Smallwood, & Sweetman, 2009) se identifican las cinco reglas principales que rigen la actuación de los grandes líderes, desde la visión, el talento, la eficacia, el desarrollo y la excelencia. En este libro, los autores enmarcan las cinco reglas en ciertas características de los grandes líderes como:

- Modelar el futuro, que básicamente aplican al pensamiento estratégico que modelará al futuro de la organización términos como la misión, los objetivos, la visión y los valores, que establecen claramente hacia dónde queremos ir.
- Hacer que las cosas sucedan, define la *“ejecución” como la manera de convertir la estrategia en acción*, en donde los líderes accionan la estrategia a través de la gerencia del tiempo, buscando la participación los límites de tiempo y criterios con los cuales definir la responsabilidad de cada uno.
- Captar el talento de hoy en día, en este aspecto captar el talento requiere en el líder la capacidad de inspirar a otros a exponer sus mayores cualidades para alcanzar los mejores resultados.
- Desarrollar la siguiente generación, *“Las compañías suelen tener una marca externa para sus productos y una “marca de empleador” que define aquello que los empleados pueden esperar”*.

- Invertir en nosotros mismos, el buen líder supone de conciencia de sí mismo y aplica sus experiencias de vida con el propósito de tomar las mejores prácticas que puedan ser aplicadas en el ámbito laboral y de esta manera desarrollar su “eficiencia personal”.

Por otra parte, se identifican cinco roles o dominios complementarios que se consideran requisitos para que un líder sea efectivo: estratega, ejecutor, gestor de talento, desarrollador de capital humano y eficiencia personal (Yeung & Ulrich, 2020).

Etapa 2. Cálculo de Índice de competencia: la competencia representa un desafío para las organizaciones, exigiéndoles mantenerse a la vanguardia de sus competidores para no perder su crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. Por eso, se propone realizar el cálculo del índice de competencia que tiene Prizo S.A.S. con sus competidores para identificar el posicionamiento y falencias de la organización.

Etapa 3. Selección de enfoque desde el entorno: esta consultoría con el conocimiento adquirido en el desarrollo de este trabajo ha identificado en la dimensión entorno uno de los pilares de partida en la búsqueda del nuevo modelo de direccionamiento, por eso se propone iniciar con un comparativo entre ¿cómo está hoy la organización y el mercado?, ¿cómo se desempeña la organización frente al entorno (etapa 1) ? y ¿cuál será el camino a seguir nuevas capacidades , nuevos mercados, capacidades ya desarrolladas o mercados ya conocidos? La combinación entre las diferentes alternativas permitirá tomar la decisión del enfoque a seguir.

Etapa 4. Plan de transición para el cierre de brechas desde la estrategia: corresponde al mapa que las organizaciones usan para guiar, poner orden y sentido a sus actividades. Del cumplimiento y la alineación que tenga la estrategia con el entorno dependerá el éxito de los objetivos propuestos.

Por esto, es importante resaltar el estudio realizado por el Brightline Project Management Institute, evidenciando que el 90 % de los altos ejecutivos afirman que las organizaciones no logran alcanzar sus objetivos estratégicos por diferentes factores. De este total se afirma que aproximadamente un 20 % de todas las iniciativas estratégicas fallan debido a la implementación (Brightline Project Management Institute, 2017). Debido a esto, se hace necesario en este plan integrar cada una de las dimensiones que propone el MOE desde la estrategia, para mitigar el nivel de riesgo de una mala implementación u objetivos que desborden las capacidades o valores de la organización.

Etapa 5. Transformación de la morfología y la gobernanza: una vez construido el plan de transición, las siguientes dimensiones a convertir o mejorar serán la de morfología y la de gobernanza. La primera deberá estar orientada en aumentar la agilidad en los procesos y evitar depender de formalismos que solo entorpecen los resultados. Este cambio estará acompañado de nuevas políticas y valores de gobernanza que garanticen que la nueva morfología funcione de la manera esperada, permitiendo alcanzar los objetivos planteados.

Etapa 6. Transformación del liderazgo: el cierre de este modelo plantea el empoderamiento de los colaboradores, proveedores y aliados. Para esto, se propone desarrollar el liderazgo a todo nivel, como se menciona en el MOE el reflejo y estilo del liderazgo puede determinar el éxito sostenible del modelo propuesto y, por ende, el de la organización.

8. METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

La metodología de la intervención se desarrollará de la siguiente manera en cada etapa del modelo propuesto:

Etapa 1. Análisis actual sobre las 6 dimensiones: en esta etapa se tomará cada una de las dimensiones que propone el MOE, para ser analizadas de acuerdo con la situación actual de Prizo S.A.S., cada una se desarrollará de la siguiente manera:

Entorno.

Los años post pandemia para las economías latinoamericanas han presentado grandes desafíos, debido a la disminución en la expectativa de crecimiento económico y factores geopolíticos que generan una preocupación a nivel social. Por eso, se proponen los siguientes puntos

- Análisis económico y de tendencias del sector tecnológico a nivel mundial
- Análisis económico, social y político a nivel país
- Se desarrollará la herramienta “Autoevaluación de comprensión del entorno por parte de la organización tomado del libro “Reinventando la Organización” de Yeung y Ulrich (2020), que contiene categorías, condiciones sociales, tecnológicas, económicas y políticas que serán alimentadas a partir de los dos primeros análisis.

Estrategia.

Según Yeung y Ulrich (2020) la estrategia es una constante de evolución que las empresas han venido desplegando a lo largo del desarrollo empresarial, que ya no tiene como máximo la planeación estratégica tradicional, sino que muestran una evolución de 4 etapas, hasta llegar a la agilidad estratégica. A partir de aquí se define realizar las siguientes dos tareas:

- Iniciar con el análisis de la planificación tradicional y estratégica como marco fundamental para dar entendimiento al equipo primario (gerente y coordinadores)
- A partir de la evolución estrategia de 4 etapas que propone el MOE, se estudiará y analizará con el equipo primario en cuál de las 4 etapas se encuentra la organización.

Capacidad.

Evaluar la capacidad de Prizo S.A.S. requiere valorar los recursos que tiene disponibles, es decir, tanto la cantidad como la calidad que posee en su estructura física, tecnológica, de conocimiento especializado y de sus recursos humanos, todo en función de su eficiencia operacional, el talento humano, su liderazgo, su capacidad de respuesta al cliente entre otros. Por esto se propone:

- Se realizará análisis por parte de esta consultoría de las condiciones actuales de Prizo S.A.S. e identificar bajo el modelo de Impacto de las Capacidades en el negocio que propone el MOE, en que cuadrantes están las capacidades de la organización, y la relación entre efectividad e impacto en el negocio.

- Posteriormente se realizará matriz de capacidades tomado del libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020), evaluando capacidad de detención externa, obsesión por el cliente, innovación constante y agilidad en todas las partes.

Morfología.

Las compañías más exitosas han creado nuevas formas organizativas que permiten a su talento aprovechar ágilmente los cambios y oportunidades del mercado, generar ideas con rapidez, experimentar, cerrar ensayos no rentables y construir grandes negocios a partir de otros exitosos.

- Se realizará análisis por parte de los consultores de la actual morfología de la organización, y se clasificara de acuerdo con el Modelo para Clasificar tu Organización que propone el Libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020, pág. 23)

Gobernanza

Es importante en esta dimensión tener claro el análisis de la morfología al existir una dependencia directa entre estas dos dimensiones, a partir de esta premisa se propone:

- Utilizar el Análisis de capacidades Organizacionales claves del MOE que propone el Libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020) que recopila el análisis en 6 capacidades organizacionales.
- Con el análisis anterior identificar en qué mecanismos de gobernanza se encuentra actualmente la organización.

Liderazgo

El recurso humano está definido para Prizo S.A.S como el motor principal de la organización. Para evaluar esta dimensión la gerencia, el equipo primario y esta consultoría, se basaron en las siguientes premisas:

- El liderazgo del equipo de trabajo es la base para modelar el futuro de la organización.
- Un líder hace que las cosas sucedan.
- Ser capaces de inspirar.
- El ejemplo es la mejor enseñanza, eficiencia personal.

A partir de aquí se propone realizar Matriz medición de liderazgo tomado del libro el Libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020) que mide la entorno, estrategia, capacidad, morfología, cultura, responsabilidad ante el desempeño, generación de ideas, talento, información, colaboración, liderazgo y transforma la organización.

Etapa 2. Cálculo de Índice de competencia.

Con el objetivo de comparar Prizo S.A.S con los competidores más representativos del sector se propone la utilización de la herramienta “La Matriz de Perfil Competitivo” que permita analizar las fortalezas y debilidades en relación con los demás actores, mostrando una visión detallada del panorama competitivo. Para este análisis se determinó utilizar como factores críticos de éxito los siguiente: Reputación de la empresa, Creatividad publicitaria, Innovación de procesos,

Capacidad tecnológica, Retención de clientes, Estructura de bajo costo y participación en el mercado.

Etapa 3. Selección enfoque desde la dimensión entorno.

Con el objetivo de seleccionar entre las tendencias del sector tecnológico, la situación económica, social y política del entorno, se toma el resultado obtenido de la herramienta Autoevaluación de comprensión del entorno (etapa 1) para extraer las cuatro premisas más relevantes y a partir de este seleccionar las mejores tendencias de acuerdo con las capacidades y necesidades de la organización. Para la evaluación de estas tendencias ya filtradas se creó la matriz de favorabilidad en donde se califica cada tendencia con respecto a cuatro criterios de selección, cercanía de las capacidades, crecimiento del sector, competitividad y demanda de soluciones de comunicaciones. De la matriz se obtiene la mejor oportunidad que presenta el entorno bajo el objetivo de la organización.

Etapa 4. Plan de transición para cierre de brechas desde la estrategia

En esta etapa se busca aplicar la agilidad estratégica que, de acuerdo con la evolución de la decisión estratégica, implica moverse rápidamente para definir, anticipar y aprovechar nuevas oportunidades de mercado y mitigar los riesgos, generando valor al negocio. La planeación estratégica establece el camino requerido para alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, se considera una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

Para esto se propone iniciar un camino de transformación estratégica que consta de tres etapas: alineación estratégica (análisis de la cadena de valor), capacidad estratégica (centrada en la relación de la organización con el entorno) y agilidad estratégica (transformación de la morfología y la modificación del liderazgo).

Así mismo, se construye un plan de transición desde la estrategia compuesto por 5 mudas, llamadas así en referencia a la metodología lean, que las define como las actividades que no agregan valor dentro de un proceso. En cada muda se evalúa el cambio y se le asigna un responsable, para este caso se plantea una transformación con el objetivo de encaminar las 6 dimensiones al MOE

Etapa 5. Transformación de morfología y gobernanza

La transformación de la morfología y la gobernanza estará impulsada desde las mudas identificadas en la etapa anterior y las indicaciones de cambio o foco que entrega el plan de transición.

Para esto, se crea una nueva morfología basada en el MOE, con el objetivo de garantizar el buen desarrollo de las demás dimensiones. Esta nueva morfología se creará a partir de plataforma, células, aliados estratégicos y proveedores. La transformación de la morfología solo obtendrá un buen resultado si con ella se modifica o actualiza el modelo de gobernanza. Para este proceso se plantea un plan de transformación en cultura, *accountability*, generación de ideas, pipeline del talento, toma de decisiones, intercambio de información y colaboración, como lo plantea el MOE.

Etapa 6. Transformación del liderazgo

Es importante tener en cuenta que la transformación organizacional permite dinamizar los poderes individuales y colectivos al interior de las empresas, con el propósito de mantener actitudes enfocadas en la innovación, el autoaprendizaje y mentalidad de cambio. Es significativo tener en cuenta, que el liderazgo como dimensión transversal y personal de cada integrante de la organización, está influenciado por la cultura y costumbres de cada país.

A partir de aquí, se propone evaluar a nivel cultural los comportamientos y tendencias a nivel Colombia. Para esto se tomará como base los datos entregados por el grupo especializado en análisis cultural The Future Factor Group, que evalúa en seis comportamientos las costumbres de cada país, fuerza distancia, individualismo, motivación hacia el logro y el éxito, incertidumbre, orientación a largo plazo e indulgencia. Con este resultado se propone plan de eficiencia personal, principio fundamental del MOE.

9. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

9.1. Análisis de las seis Dimensiones

9.1.1. Entorno.

Según el *International Data Corporation (IDC)*, en el “*IDC Roadmap Fórum Latin América 2023*”, se reconoce que el mercado de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) latinoamericano ha demostrado con una gran capacidad de recuperación y sostenibilidad, lo que en estas circunstancias y, según el análisis presentado, “las organizaciones se encuentran en un proceso activo de transformación digital, tanto en términos de estrategias como de tecnología” (IDC, 2023). Durante el análisis presentado por Alejandro Floreán, vicepresidente de Consultoría y Estrategia de IDC Latinoamérica se concluye que “se espera que la inversión en tecnologías centradas en los negocios aumente un 12,6 % en 2023 y un 15,5 % en 2026. Mientras que, se espera que el gasto general en telecomunicaciones para la región crezca un 5,7 % y un 4,9 % en 2023 y 2026, respectivamente (IDC, 2023)”.

Teniendo en cuenta el análisis del sector TI para la economía suramericana, y los objetivos estratégicos de las compañías y las tendencias tecnológicas claves para el 2023, reportadas en el informe de Gartner, se presentan los siguientes campos de acción en los cuales empresas de tecnología pueden entrar a formar parte o liderar sectores del mercado que todavía están en desarrollo y exploración.

- Optimización de sistemas de tecnología de la información para que sean más fiables, mejoren la toma de decisiones basadas en datos y preserven el valor y la integridad de los sistemas de IA en la producción:

- Sistema inmunidad digital.
- Observabilidad aplicada.
- Gestión de la confianza, el riesgo y la seguridad de la IA (AI TRiSM, por sus siglas en inglés).
- Capacidad de escala, aceleración de la oferta vertical, aumento del ritmo de entrega de productos y facilitación de la conectividad en cualquier lugar.:
 - Plataformas industriales en la nube.
 - Ingeniería de plataforma.
 - Obtención de valor inalámbrico.
 - Redes privadas.
- Descubrimiento, capacitación para un cambio de modelo de negocio a partir de reinventar la interacción con los empleados y clientes y acelerar las estrategias para aprovechar nuevos mercados virtuales:
 - Superapps.
 - IA adaptativas.
 - Metaverso.
- Tecnologías sostenibles: *“La tecnología sostenible hace referencia a una estructura de soluciones digitales que impulsa resultados en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza”* (ThinkBig, 2023).

Algunas formas en las que la tecnología sostenible tiene importancia:

- “Facilita el acceso y la recolección de datos (*big data*¹) para tomar decisiones. En agricultura, por ejemplo, permite mejoras genéticas o moleculares.
- Desarrolla nuevos modelos de realidad (como la virtual) para la educación. Estos crean puentes entre la escuela y el trabajo.
- La inteligencia artificial (IA) incorporada a robots para inspeccionar o llevar a cabo reparaciones en maquinaria industrial. Esta también puede automatizar tareas de reciclaje” (ThinkBig, 2023).

Esta última forma de tecnología sostenible, aplicada para analizar una organización, se considera como *la inteligencia empresarial* (BI²) y sirve para optimizar procesos, en búsqueda de soluciones como:

- Previsión de resultados.
- Herramientas de consultas para usuarios avanzados.
- Cuadros de Mando.

Cuando extrapolamos estos conceptos a la realidad de un país como Colombia, es preciso decir, que este país no fue ajeno a los retos que ha representado la transformación del mercado con la automatización de procesos para lograr cadenas de producción más eficientes y rápidas, con productos personalizados, lo que ha generado un impacto a nivel laboral en una industria más

¹ El término “big data” abarca datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior (ORACLE, 2023).

² Business Intelligence (BI) es un tipo de software que se alimenta de datos de negocios y presenta reportes, paneles, tablas y gráficos de forma amigable para el usuario (IBM, 2023).

automatizada que genera una dinámica de interacción entre las personas y las máquinas, pero que así mismo requiere transformación del talento, un crecimiento en métodos y conocimientos que permitan que los trabajadores desarrollen habilidades para resolver problemas complejos, que se desenvuelvan con pensamiento crítico y se abran a la creatividad (Porafolio, 2023). Lo anterior, también refleja crecimiento en los índices de desempleo aumentando a su vez las brechas de pobreza y desigualdad.

De acuerdo con el informe de Situación Colombia presentado por BBVA:

“Los sectores económicos que mejor resultado tuvieron al inicio del año fueron los relacionados con servicios, entre ellos, hotelería y restaurantes, salud, eventos y apuestas en línea. Al contrario, los sectores relacionados con la producción, el comercio, el transporte y el almacenamiento de bienes se desaceleraron con fuerza y se ubicaron en terreno negativo, tanto en producción como en decisiones de inversión” (BBVA, 2023).

Colombia crecerá 1,2 % en 2023 y 1,5 % en 2024, desacelerándose desde los niveles elevados logrados en los años anteriores. La dinámica de la economía será liderada por los sectores de servicios, mientras que el consumo de bienes durables y semi-durables tendrá una fuerte desaceleración que empezará a cambiar su dirección desde el primer trimestre de 2024. Como reflejo de esto, los empresarios también tomarán menores decisiones de inversión, las cuales tendrán una significativa corrección a la baja este año y una ligera recuperación en 2024. Sin duda, estas tasas de crecimiento son bajas para lograr los propósitos sociales que requiere el país. Es necesario que se acelere el ritmo de inversión y de expansión del PIB para cerrar las brechas de pobreza y desigualdad, no solo entre personas, sino también entre regiones de Colombia (BBVA, 2023).

En la senda de lograr una mayor reactivación económica el gobierno nacional de Colombia, centra su gran apuesta en la estrategia de inclusión crediticia para la economía popular, que pretende superar obstáculos al acceso a financiación formal y reemplazar la informal en la economía popular, potenciando su desarrollo, bienestar financiero y crecimiento, trabajo que se llevará a cabo en articulación con los ministerios de Hacienda, Agricultura e Industria y Comercio con el apoyo técnico del BID. A lo largo del cuatrienio, se promoverá la colocación de más de un millón de créditos que acercarán los servicios financieros formales a la economía popular, dando un enfoque en los servicios financieros con foco en cooperativas, lo cual podría representar para PRIZO S.A.S. la inclusión en un nuevo mercado y adquirir nuevas capacidades para encontrar junto con las oportunidades económicas y desarrollo de nuevos mercados, soluciones con nueva tecnología como la obtención del valor inalámbrico.

Otra gran apuesta del gobierno se centra en disminuir la dependencia de la economía del país del petróleo. Para ello, se propone enfocar su política en el desarrollo del sector turístico con la nueva marca país “Colombia, el país de la belleza”, en palabra del ministro de Comercio, Industria y Turismo Germán Umaña, *“este gobierno espera que estos próximos cuatro años entren como mínimo 7,5 millones de visitantes no residentes al país, y que en un periodo de ocho años sean 15 millones de turistas extranjeros”* (Forbes Colombia, 2023). Esto representa para Prizo S.A.S una oportunidad de emerger o considerar este nuevo segmento de mercado como atractivo para enfocar su visión de cambio o crecimiento, claro para ello deberá evaluar sus capacidades y estrategia.

De acuerdo con lo antes mencionado, se realiza el siguiente análisis de las tendencias del entorno y la industria como se observa en la Tabla. 2, donde se autoevalúa el entorno y las posibles oportunidades y amenazas que representan.

Tabla 2 Autoevaluación de la comprensión del entorno por parte de la organización.

Categoría	¿Cuáles son las tendencias de la industria en cada una de las categorías?	¿Qué oportunidades y amenazas conllevan las tendencias actuales?
Condiciones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apuesta por el turismo sostenible, con enfoque en el fortalecimiento de los aeropuertos y el aumento de la oferta de vuelos hacia las regiones menos visitadas del país. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación de inversiones en nuevas regiones del país, y crecimiento en el sector turístico. ✓ Desarrollo de nuevos sectores adyacentes al turismo y el transporte, donde se pueden brindar soluciones TI innovadoras y abajo costo.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para Latinoamérica se espera que la inversión en tecnologías centradas en los negocios aumente un 12,6 % en 2023 y un 15,5 % en 2026. ✓ El gasto general en telecomunicaciones para la región crezca un 5,7 % y un 4,9 % en 2023 y 2026. ✓ Nuevas tendencias del mercado que se encuentran en etapas de maduración según el informe Gartner, como optimización, capacidad de escala, descubrimiento y tecnologías sostenibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Oportunidad de desarrollo debido a un mayor nivel de inversión, lo que permite explorar nuevas tendencias y oportunidades del mercado con tecnologías en proceso de maduración. ✓ Exploración de tendencias en los diferentes campos del mercado TI, frente a las capacidades actuales y de transformación de Prizo S.A.S en busca de ser una empresa ambidiestra, que no descuide su funcionalidad actual y explore nuevas capacidades y mercados.
Condiciones Económicas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colombia crecerá 1,2 % en 2023 y 1,5 % en 2024. ✓ El sector TIC para 2022 registró una participación de 3,6 % con respecto al valor agregado nacional. ✓ La dinámica de la economía será liderada por los sectores de servicios, salud y turismo. ✓ Las decisiones de inversión pueden ser menores para Colombia, frente a las expectativas de la región latinoamericana, pero se prevé una ligera recuperación en 2024. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El sector de servicios sigue su senda de crecimiento, sector del mercado donde Prizo tiene sus mayores capacidades desarrolladas, lo que representa una oportunidad de enfoque en subsectores en los que todavía no se tiene presencia y puede adquirir nuevos clientes basado en su experiencia y recorrido. ✓ El enfoque en el sector de turístico combinado con el desarrollo tecnológico representa otra senda de exploración y posible crecimiento para la organización, dando un enfoque ambidiestro a la organización.
Condiciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualmente el gobierno tiene una apuesta denominada “Economía popular” busca el desarrollo de sectores de la población más vulnerables, con una inversión promedio \$ 96.000 millones. ✓ EL gobierno enfoca su política de crecimiento en el turismo, espera que estos próximos cuatro años entren como mínimo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El desarrollo o fortalecimiento de nuevas microempresas y pymes que el gobierno enfoca en su política de economía popular es un nuevo sector por explorar con pocas barreras de entrada que permite un mayor campo de acción a la hora de brindar soluciones TI que estén acordes a sus necesidades y límites de inversión.

7,5 millones de visitantes no residentes al país, y que en un periodo de ocho años sean 15 millones de turistas extranjeros.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El turismo igualmente al ser un enfoque de alta prioridad para el gobierno y con un mayor nivel inversión, pronostica un mayor crecimiento y por ende mayores inversiones en TI, pues el sector requiere de gran capacidad tecnológica para ser competitivo. ✓ Se identifica amenazas, la temporalidad del gobierno, pues se ha presentado que en los cambios de presidente las políticas actuales no tengan continuidad.
--	--

Fuente: elaboración propia basada en el análisis publicado por Forbes Colombia (2023)

sobre el lanzamiento internacional de la marca país realizado por el presidente Petro, el 7 de septiembre de 2023.

En resumen, el entorno muestra tendencias de crecimiento en el sector servicios, enfocado en salud y turismo, que acompañado de la actual política gubernamental los hacen más atractivos para la inversión y el crecimiento, subsectores que se ven altamente impactados en el uso de infraestructura tecnológica para la mejora constante de sus procesos y, por tanto, el mejor servicio a su cliente final. Prizo S.A.S al contar con alta experiencia y conocimiento en el sector de TI es un fuerte competidor para desarrollar sus habilidades enfocadas en este nuevo campo de impacto.

9.1.2. Estrategia

Existen planeación tradicional y la planeación estratégica. La planeación tradicional es unidimensional, no cuenta con una interacción individual o grupal y se basa principalmente en los recursos financieros como parte de un diagnóstico. En cambio, la planeación estratégica se desarrolla a través de la formulación de planes operativos y bajo el contexto participativo de todos los interesados desde la planificación hasta la ejecución de estrategias. En la siguiente tabla 3 se pueden evidenciar algunas características diferenciadoras del tipo de planificación, lo que aporta en el análisis situacional de Prizo S.A.S, la identificación del tipo de planeación adoptada y como

enfocar la planeación estratégica en la reinención del modelo de negocio y avanzar en la dirección correcta.

Tabla 3. Características diferenciadoras

Planificación tradicional	Planeación estratégica
Orientada a los recursos y capacidades	Orientada a los resultados
Burocrática	Participativa
Neutral	Instrumento de movilización
Planificación lineal	Planificación interactiva
Implementación rígida	Implementación flexible
Control de cumplimiento	Control del desempeño
Énfasis en el documento del plan	Énfasis en la implementación del plan
Sistema Cerrado	Sistema Abierto

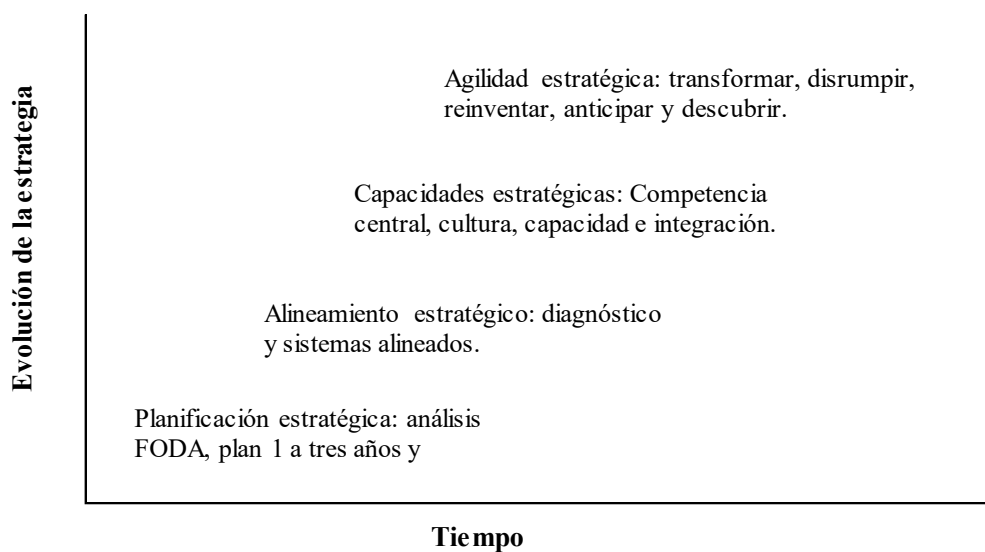
Fuente: elaboración propia a partir de la publicación Pensemos (2023).

La capacidad de cambio de las organizaciones se centra en lo logra de una agilidad estratégica, que se alcanza al desarrollar características como la disrupción, innovación y reinención como se observa en el Figura 10. Además, de ilustrar las 4 etapas y su comportamiento evolutivo en el tiempo.

De acuerdo con las características de los cuatro escalones de la estrategia que se menciona el libro resumido en la Figura 10, esta consultoría realizo junto al equipo primario de la organización una jornada donde se explicó las 4 características de cada etapa, cada integrante indicó en que etapa ubicaba a Prizo S.A.S, dando un resultado unánime que actualmente Prizo S.A.S. se encuentra en el primer escalón de la estrategia, denominado planificación estratégica, basado en un modelo jerárquico tradicional, donde el gerente centra su estrategia en las capacidades internas de la organización y las solicitudes de proyectos de su único cliente, más deja de un lado los factores externos como competidores o incluso nuevos clientes. La estrategia no ambiciona

hace que el crecimiento en el tiempo de la organización no sea solo sostenibilidad y presenta un frágil aumento de capacidad estancado por la centralización en la toma de decisiones.

Figura 10. Evolución estratégica



Fuente: Tomado del libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020)

El análisis de esta dimensión refleja la alta inmadurez en la que se encuentra la organización, representa por tanto para esta consultoría un punto crucial a desarrollar con el objetivo de lograr una mejor implementación del MOE, teniendo en cuenta que desde la estrategia se crea la sinergia entre los procesos, facilita la identificación de las falencias, permitiendo crear la agilidad necesaria para la toma de decisiones efectivas en el menor tiempo.

9.1.3. Capacidad

La organización ha basado su crecimiento en las capacidades con alta efectividad, pero con bajo impacto en el negocio, basado en el talento, un concentrado liderazgo, alianzas regionales y alianzas tecnológicas con sus principales proveedores, como se muestra en el cuadrante II y III de la Figura 11, evidenciando un frágil estudio del entorno y una escasa estrategia.

Una vez identificados los medios que actualmente Prizo S.A.S. ha desarrollado para sus capacidades, se procede a realizar una evaluación de los medios a los que se quiere llegar en esta consultoría (cuadrante I y IV de la Figura 10). En la Tabla 4 se evalúa el nivel en el que actualmente se encuentra Prizo S.A.S, con una escala de 1 a 4, donde cada número es: 1 no se utiliza, 2 poco uso, 3 utilizado y 4 muy utilizado. De acuerdo con el análisis del equipo primario y esta consultoría se califica y se deja las observaciones realizadas para cada capacidad, con el propósito de dejar planteados los posibles caminos para la implementación del MOE.

Figura 11. Impacto de las Capacidades en el negocio



3

³ Rojo: Estado actual (impacto bajo medio de efectividad alto) y Azul: Estado esperado (impacto alto y medio de efectividad alto)

Fuente: tomado del libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020)

En este análisis, la detección externa y la obsesión por el cliente están por encima del 50 %, más refleja un camino largo por recorrer para lograr un mejor desarrollo, teniendo en cuenta lo analizado en la dimensión anterior, se puede fácilmente relacionar estos resultados con el limitado análisis del entorno y el impacto directo que esto tiene en el desarrollo de las capacidades, además, da como resultado que la innovación y la agilidad en todas las partes presente un nivel de desarrollo ineficiente. Por lo tanto, el camino para lograr mejorar las capacidades de alto impacto en el negocio requiere de nuevas estrategias a implementar.

Tabla 4. Análisis de Capacidades

Capacidades	Nivel actual de prizo	Conclusión
Capacidad de detección externa:	2,4	Esta muy por debajo del 70% en la organización, donde se evidencia una gran oportunidad de exploración para mejorar el uso de información disponible en pro de estar un paso delante del mercado teniendo claro que la información es el principal activo de una organización
Identificar: información externa importante	2	
Importar: información a la compañía	2	
Analizar: e identificar patrones	1	
Diseminar: compartir hechos y hallazgos clave	4	
Utilizar: información en la toma de decisiones y acciones	3	
Obsesión por el cliente	2,25	Muestra en la escala un nivel por debajo del 60%, con puntos fuertes como las alianzas construidas por la organización y los servicios que actualmente ofrece, pero con grandes brechas a contrarrestar como la anticipación a las necesidades del mercado, y otros factores a mejorar como la transacciones que actualmente ejerce sobre su cliente.
Anticipación: anticipar las necesidades del cliente antes que ellos los pidan	1	
Alianzas: se asocia con clientes para cocrear productos y servicios	3	
Servicio: ofrece a los clientes buenos servicios mediante el control estricto de sus expectativas	3	
Transacción: la organización lleva a cabo las entregas, poniendo foco en el precio y en características básicas del producto.	2	
Innovación Constante: piensen en grande, prueben pequeño, fracasen rápidamente y aprenda de los fracasos.	2	El nivel de innovación es dependiente de sus proveedores de tecnología, mas la organización no cuenta con procesos y personal que esten direccionados al desarrollo de esta capacidad
Agilidad de todas partes: requiere que los miembros del equipo puedan aprender y crecer como líderes o empleados, la capacidad de aprendizaje de un líder es un indicador de liderazgo efectivo.	2	Aunque existen colaboradores con competencias de liderazgo esta no esta implementada como parte de la cultura de la organización, se ha desarrollado con base a las necesidades del momento.

Fuente: elaboración propia

9.1.4. Morfología

Prizo S.A.S es una empresa que a lo largo de su trayectoria ha manejado una estructura jerárquica, con un enfoque de toma de decisiones centralizada en la gerencia de la organización, el desarrollo de sus procesos se ha centrado en la mejora de la eficiencia y para ellos ha llevado un proceso de levantamiento de información y creación de procedimientos para lograr una mayor homogenización en el desarrollo y resultado de los proyectos que realiza a lo largo del país a sus clientes. En el libro se proponen las siguientes modelos de clasificación. (ver figura 12)

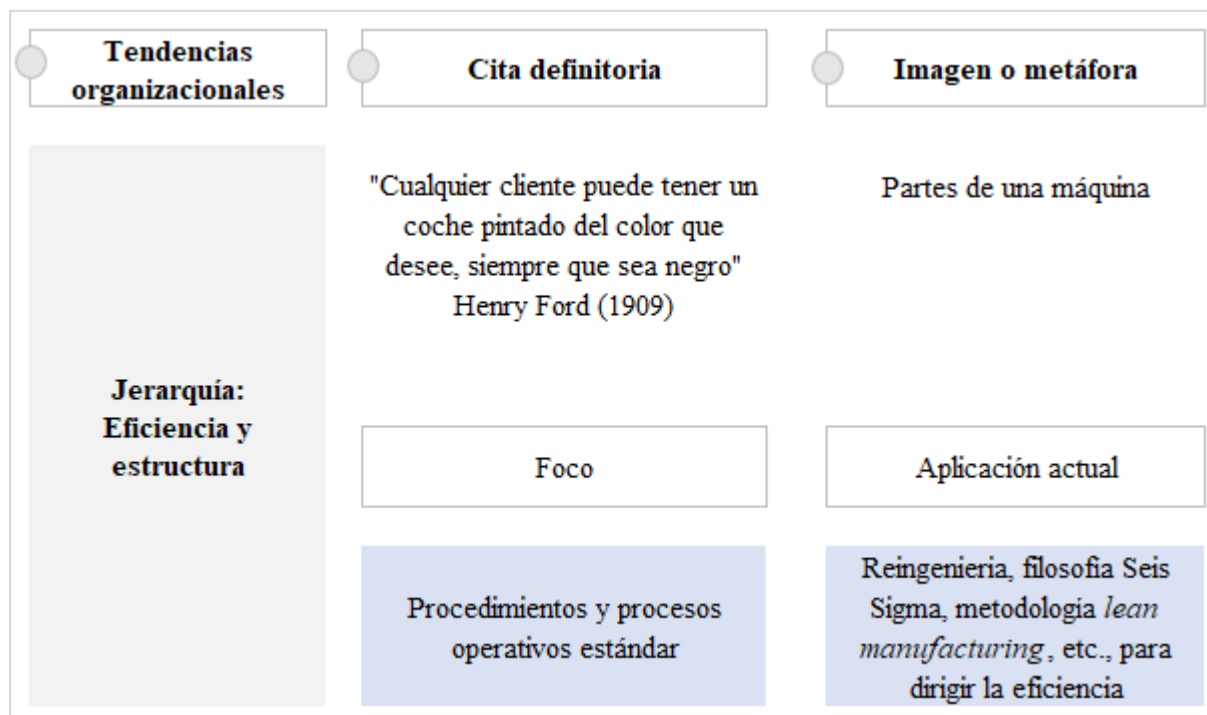
Figura 12 Modelo para Clasificar tu Organización

Modelo A	Modelo B	Modelo C
Jerarquía (eficiencia, estructura)	Sistemático (alineación)	Capacidades (identidad) Sociales Técnicas Individuales Organizacionales
	Estrategia Estructura Procesos Incentivos Personas	SOCIAL Competencia Individual: (habilidades de liderazgo) Competencia Técnica Individual: (ingeniera, finanzas, marketing)
	Valores compartidos: Estructura Sistemas Estilo Personal Capacidades Estrategias	TÉCNICAS Capacidad organizacional (información, cliente, innovación, agilidad) Competencia central y funcional experiencia técnica (distribución de Amazon)

Fuente: tomado del Libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020, pág. 23)

De acuerdo con la lógica de la organización y aplicando la teoría del libro, Prizo S.A.S, se clasifica como una organización “Modelo A”, cuya tendencia es jerárquica, cuyo foco es la estandarización de procesos, tal y como se observa en la Figura 13.

Figura 13. Evolución de la lógica organizacional para Prizo S.A.S



Fuente: tomado del libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020, pág. 28)

Prizo S.A.S ha tomado como foco principal la eficiencia resultado encontrado en el análisis de las tres primeras dimensiones, evidenciando la interrelación que existe entre las dimensiones estudiadas. Por eso se hace necesario que desde el estudio del entorno y la estrategia se puede evaluar la idoneidad de la morfología, que comparando el resultado actual de la organización con lo que se requiere para la implementación del MOE, es evidente el cambio que se necesita realizar, pues la actual morfología aunque busca la eficiencia, resulta ser lenta y poco ágil, se caracteriza por el alto grado de burocracia en la toma de decisiones al solo tener un único ente aprobador, causando un escaso desarrollo del liderazgo, que acompañado de una estrategia de largo plazo no permite dinamizar los procesos. Concluyendo que la actual morfología no tiene lo necesario para obtener un adecuado desarrollo del MOE.

9.1.5. Gobernanza

Prizo S.A.S. como se analizó anteriormente maneja una morfológica enmarcada en un modelo jerárquico, dando como resultado una estructura de gobernanza centralizada y dependiente del gerente general con algunas funciones secundarias delegadas al grupo primario, donde actualmente dentro de la organización no se tienen identificadas de manera clara cada una de las capacidades de gobernanza claves para el desarrollo del MOE (Yeung & Ulrich, 2020).

Una vez presentado este panorama, se cita al gerente, el grupo primario de la organizado conformado por la línea de coordinadores y ha esta consultoría, para realizar el análisis presentado en la Tabla 5, dando el contexto de lo que se requiere identificar en cada una de las capacidades de gobernanza y como lo visualizan dentro de la organización. Al analizar cada punto mencionado en la tabla, el equipo llego a la conclusión que actualmente el modelo de gobernanza que maneja Prizo S.A.S esta direccionado casi en su totalidad a la eficiencia, impulsado por la tecnología o producto, debido a la naturaleza del modelo de negocio en el que actualmente Prizo S.A.S. desempeña sus funciones, es decir, de los tres posibles enfoques de impulso esta centralizado en dos, como se muestra en la Figura 14.

Tabla 5. Análisis de capacidades Organizacionales claves del MOE

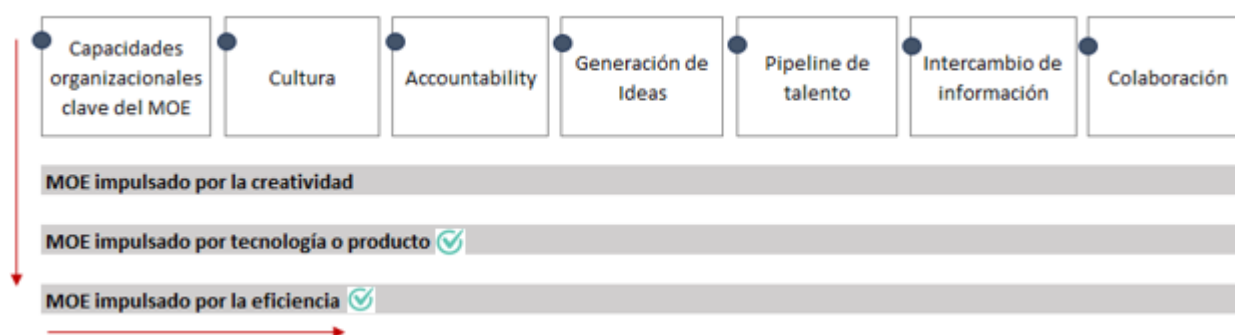
Capacidades organizacionales clave del MOE	Análisis Actual de Prizo S.A.S/ Capacidad
Cultura	Dentro de la organización, la cultura está centrada en el cumplimiento de las actividades asignadas en los límites de cada rol, se centra específicamente en la eficiencia de los procesos.
Accountability	Los compartimientos y desempeño de los colaboradores están limitados por la eficiencia en tiempo y costo, aunque el servicio juega un papel importante dentro de Prizo S.A.S. prima el cumplimiento del tiempo más que a la identificación de nuevas soluciones o posibles necesidades presentadas en los proyectos.
Generación de Ideas	La generación ideas esta centralizada directamente en la gerencia de la organización, pues no existe un mecanismo de desagregación de funciones que permita a la organización lograr mayor agilidad en todas las partes que interactúan en el desarrollo de los proyectos.
Pipeline de talento	Actualmente, Prizo S.A.S solo maneja una matriz de medición de eficiencia de técnicos tercerizados, que tiene como propósito medir el nivel de confianza para la ejecución de cada proyecto, pero igualmente este se limita a la evidencia en el resultado, pero deja de lado, posturas innovadoras, generación de ideas y soluciones rápidas que muchas veces se ejecutan dentro del desarrollo de los proyectos.
Intercambio de información	Aunque existe actas de medición de entrega con las novedades en el desarrollo de cada proyecto, estas son solo requisitos para entrega al cliente final, mas no constituyen una base de retroalimentación. El intercambio de información solo se da desde la gerencia al grupo primario, más no fluye hasta el nivel base de la ejecución de los proyectos.
Colaboración	Es un fuerte entre el grupo primario y zonalmente entre los ejecutores del proyecto, no tiene un nivel de trascendencia nacional.

Fuente: elaboración propia

Como ya se analizó, la sinergia que existe entre el enfoque impulsado por tecnología y la eficiencia, ha creado en Prizo S.A.S una cultura basada en la competitividad estacionaria del sector, es decir, solo se busca mejorar tiempos y costos, sin explorar las nuevas tendencias del entorno, en consecuencia, las costumbres culturales desarrolladas en los equipos de trabajo se direccionan a la explotación bajo el concepto de organizaciones ambidiestras. Lo anterior implica redefinir un propósito (misión, visión y estrategia) y unos valores que le den una nueva identidad

a los empleados de Prizo S.A.S, una marca que muestre diferencia en el mercado y con ella una promesa de valor que finalmente lleve a la acción una serie de conductas, procesos y de gestión de liderazgo que hagan visible una nueva cultura, creando una reputación externa en donde los clientes perciban a Prizo S.A.S como una empresa que responde a la vanguardia de sus necesidades y expectativas.

Figura 14. Mecanismos de Gobernanza



Fuente: tomado del Libro “Reinventando la Organización” Parte 3 Gobernanza funcionamiento de un ecosistema orientado al mercado (Yeung & Ulrich, 2020, págs. 164-171).

Otro aspecto importante para lograr la adaptación de estos mecanismos de gobernanza es conseguir que los empleados se sientan comprometidos y motivados con la empresa, que sientan que, al hacer crecer la empresa, también están creciendo sus metas profesionales y personales. Para ello, parte de la estrategia debe ser el fortalecimiento de la comunicación traducida en conversaciones positivas, una retroalimentación clara donde no solo cuenten las responsabilidades y compromisos asignados, sino también las necesidades en función de fomentar una mentalidad de crecimiento validando sus aportes y habilidades. Y así, de manera creciente y fundamental contar con espacios donde se desarrolle la generación de ideas en pro de cubrir las necesidades de los

clientes, incorporando la innovación como parte del diseño de sus procesos comerciales, de compras, administrativos, en la toma de decisiones y hasta en el diseño en la prestación del servicio.

9.1.6. Liderazgo

El camino para iniciar el análisis en los diferentes niveles de la organización inició con los roles y responsabilidades, desde el gerente general hasta su grupo primario conformado por los coordinadores operativo, administrativo, compras y abastecimiento, sin dejar atrás el equipo de apoyo nacional que se tiene en cada regional. Para ello, se elaboró la matriz de la Tabla 6, con una medición de Alto (A), Medio (M) y Bajo (B).

Tabla 6. Matriz medición de liderazgo

Dimensión del MOE	Pregunta de evaluación auto organizativa Prizo	Puntuación (B, M y A)
Entorno	¿Entendemos y anticipamos las fuerzas cambiantes a las que se enfrenta nuestra industria y por ende Prizo S.A.S?	B
Estrategia	¿Tenemos una estrategia clara para el crecimiento y una hoja de ruta para ponerla en práctica?	B
Capacidad	¿Contamos con capacidades que conforman la identidad de nuestro ecosistema? ¿Estas capacidades ponen el foco en la información, innovación y la agilidad?	M
Morfología	¿Contamos con la forma o estructura organizacional necesaria para este crecimiento?	B
Cultura	¿Tenemos la cultura adecuada integrada en nuestra organización?	M
Responsabilidad ante el desempeño	¿Hemos definido una responsabilidad clara y positiva ante las actividades y los resultados?	M
Generación de ideas	¿Buscamos continuamente nuevas ideas a través de la experimentación y de la mejora?	B

Talento	¿Contamos con las personas adecuadas, con las habilidades adecuadas, en las posiciones adecuadas y con compromiso adecuado?	A
Información	¿Hemos instituido una transparencia radical y un modelo de información colaborativa?	M
Colaboración	¿Sabemos trabajar en equipo para lograr que el todo sea más que las partes?	A
Liderazgo	¿Contamos con líderes en todos los niveles de la organización que ayudan a otros a optimizar su desempeño?	M
Transformar la organización	¿Sabemos adaptar ideas de los MOE de éxito para transformar nuestra propia organización en un modelo innovador?	B

Fuente: elaboración propia basado en “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020)

De acuerdo con la calificación realizada, las cuales son acordes con los análisis de cada una de las 5 dimensiones, ya que el liderazgo acompaña al desarrollo de cada una de ellas, siendo entre las 6 la más transversal y necesaria a la hora de lograr que el MOE funcione de la manera correcta, se tienen las siguientes conclusiones:

- Entorno, estrategia, morfología, generación de ideas y transformando la organización, se califican como B, otorgado por el equipo al evaluar el nivel de conocimiento de cada uno en el cambio del entorno y su no participación como líderes en esta dimensión. Igualmente se nota un desconocimiento y por ende una baja participación en la ejecución de la estrategia, una morfología jerárquica que no permite la agilidad en todas las partes de la organización y se resalta la dependencia que existe en la toma de decisiones, donde el liderazgo está centrado en la cabeza de la organización con poca participación de los demás colaboradores, limitando la generación de ideas en todo nivel, causado por la no desagregación de funciones en el equipo. Por último, al entender al entorno como el principal alimentador del

MOE, se observa que el nivel de transformación organizacional tiene un nivel de liderazgo nulo.

- Capacidad, cultura, responsabilidad ante el desempeño, liderazgo e información, tiene una calificación M, con un nivel aceptable dentro de lo que el equipo ha entendido como MOE. Se observa en todos los niveles de la organización liderazgos marcados en colaboradores con altas capacidades, pero dicho liderazgo tiene un enfoque en la eficiencia como se explicó dentro de la dimensión de gobernanza, lo que encamina las capacidades, la cultura y la información a esa ruta, dejando los múltiples enfoques que exige el MOE para su desarrollo adecuado. Oportunidad de mejora que se tiene para el equipo humano de Prizo S.A.S.
- Colaboración y talento fueron calificadas como altas dentro de la organización en el contexto de liderazgo para el MOE, ya que el equipo está altamente calificado y por su naturaleza de ejecución se proyectos, la colaboración es fundamental para su desarrollo. Se deja claridad en que existe dicha colaboración en todo nivel, pero que, si hubiese un flujo de información nacional más madurado, seguro el nivel de este atributo podría ser mayor y aportar al desarrollo de liderazgos nacionales.



9.2. Análisis Actual de Competitividad

Identificar la competitividad con la que cuenta Prizo S.A.S. respecto con la competencia del sector y los factores clave para lograr el éxito esperado, que peso y que puntaje le damos a cada

uno de esos factores y finalmente determinar si es un competidor fuerte o débil, representa una herramienta de análisis estratégico para determinar cómo se debe actuar frente a la competencia.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite identificar a los competidores principales de la entidad, así como de sus fuerzas y debilidades particulares, guardando relación con la posición estratégica de la entidad. (Zona económica, 2023). Al aplicar la MPC a Prizo S.A.S., se analiza frente a los dos competidores más cercanos dentro del sector de infraestructura de telecomunicaciones que son Arús y Controles Empresariales como se observa en la tabla 7:

Tabla 7. Competidores principales

	
<p>Empresa con un equipo humano altamente calificado, que entrega soluciones tecnológicas al servicio de las personas y las empresas que hacen posible, imaginar, crear y evolucionar, con 33 años de experiencia en el mercado y presencia en 10 países</p>	<p>Es una organización de servicios que integra soluciones de software, hardware y consultoría enfocados en la satisfacción del cliente.</p>

Fuente: elaboración propia

Al aplicar la MPC con estas dos empresas del sector, y teniendo en cuenta los puntajes dados por el equipo primario y esta consultoría frente al desempeño que se conoce de cada competidor referenciados por el mercado, se procede a calificar las tres empresas en cada uno de los factores clave de éxito seleccionados y se evidencia en los resultados de la Tabla 8, que la empresa con el mayor puntaje fue Arus con un 3,55, lo que indica que es el jugador más fuerte en términos competitivos; sin embargo, también se observa en qué factores debe mejorar Prizo S.A.S. su perfil competitivo, factores que deben ser considerados en el proceso de reinversión de la empresa. Prizo

S.A.S. revela que debe mejorar en la innovación de sus procesos, en su capacidad tecnológica y en su participación en el mercado:

Tabla 8. Matriz del perfil competitivo de Prizo S.A.S

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	Compañía muestra		Competidor 1		Competidor 2		
Factores críticos de éxito	Peso						
		Raiting	Puntaje	Raiting	Puntaje	Raiting	Puntaje
Reputación de la empresa	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Creatividad publicitaria	0,15	1	0,15	4	0,6	4	0,6
Innovación en procesos	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Capacidad tecnologica	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Retención de clientes	0,2	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Estructura de bajo costo	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Participación en el mercado	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
TOTAL	1		2,05		3,55		3,25

Fuente: elaboración propia

Se ve cómo la MPC refleja la deficiencia que Prizo S.A.S tiene a nivel de Creatividad publicitaria, innovación de procesos, capacidad tecnológica, retención de clientes y participación en el mercado, lo que reafirma la situación actual cuya dependencia productiva recae en un solo cliente como consecuencia de la rigidez jerárquica con la que se ha venido administrando el modelo de negocio.

9.3. Selección de enfoque desde la dimensión entorno.

Del análisis de entorno se extraen las siguientes premisas:

- Exploración de tendencias en los diferentes campos del mercado TI, frente a las capacidades actuales y de transformación de Prizo S.A.S en busca de ser una

empresa ambidiestra, que no descuide su funcionalidad actual y explore nuevas capacidades y mercados.

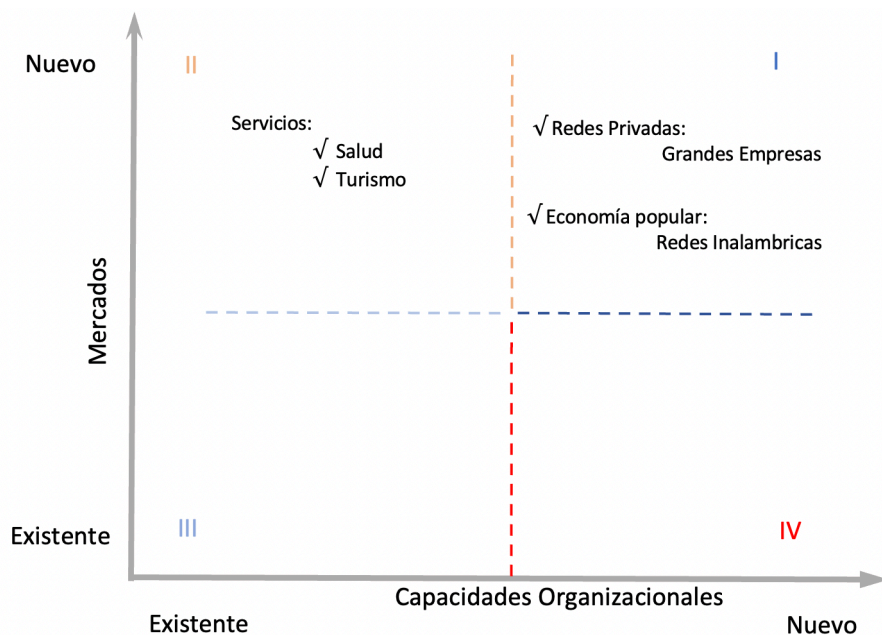
- El sector de servicios (salud – Turismo) sigue su senda de crecimiento según análisis económico 2023 – 2024, sector del mercado donde Prizo S.A.S tiene sus mayores capacidades desarrolladas.
- El sector turístico de alta prioridad para el gobierno y con un mayor nivel inversión, pronostica un mayor crecimiento y por ende mayores inversiones en TI.
- Inversión del Gobierno en lo denominado como Economía Popular, reactivación de economías de pequeña y mediana escala.

De acuerdo con las premisas identificadas en el entorno entre las tendencias del mercado y el comportamiento económico presente y pronosticado, se seleccionan las tres tendencias que tienen un complemento económico, político y aprovechamiento de capacidades actuales:

- Redes inalámbrica - Economía Popular.
- Redes Privadas – Grandes empresas.
- Infraestructura TI - Sector Servicios: Salud y Turismo.

Para estas tres selecciones se realiza en primer lugar un análisis en las dimensiones de capacidades desarrolladas y mercado explorado, con el propósito de verificar si para Prizo S.A.S, se desarrollan dentro de un nuevo mercado no explorado o uno ya conocido, y si las capacidades que requieren para el desarrollo son nuevas o adquiridas, como se ilustra en la Figura 15

Figura 15 Capacidades Organizacionales vs Mercado



Fuente: elaboración propia basado en (O'Reilly III & Tushman, Lead and Disrupt, 2016)

El programa de economía popular mencionado en el análisis del entorno se identifica como una gran oportunidad para aplicar redes inalámbricas teniendo en cuenta su bajo costo y facilidad de instalación, lo que representaría para la organización, la exploración de nuevas capacidades y la introducción a un mercado nuevo (cuadrante I de la Figura 15). Lo que se identifica en contra es la durabilidad del programa y la inestabilidad política que atraviesa el país en este momento.

En otro campo de exploración, las redes privadas podrían resultar una alternativa para suplir dependencias con operadores locales, facilitando el nivel conectividad, logrando una mejor administración de los sistemas seguridad y disminuyendo los riesgos de ciberseguridad, pero estas nuevas capacidades a desarrollar están dirigidas a un mercado de empresas medianas y grandes, con un gran nivel de inversión, lo que representa una barrera de entrada alta para iniciar el proceso en el corto plazo.

Por último, evaluando el nivel de oportunidades externas y las capacidades internas de Prizo S.A.S., se identifica el sector de servicios en el área de salud y turismo, como una oportunidad de explorar en nuevos mercados, que junto con el nivel de experiencia adquirido por Prizo S.A.S en la industria TI representa una opción viable para implementar en el corto plazo, apoyado por la senda de crecimiento que se prevé en la reactivación económica del país.

De acuerdo con el análisis del entorno y en conjunto con el resultado del MPC, la Gerencia de Prizo S.A.S junto con esta consultoría, realiza el siguiente análisis de las posibles alternativas a desarrollar, en el cual se busca tener una mayor comprensión del entorno de la organización y establecer estrategias de mejora en el proceso de reinversión.

Se desarrolla la siguiente matriz de favorabilidad para valorar las tendencias del mercado en relación con Prizo S.A.S y la manera como resulta ser conveniente o no para la empresa. Para valorar se establece una escala de 1 a 5, teniendo en cuenta que la Matriz de Competitividad también maneja una escala similar que va desde un puntaje bajo a uno más alto, donde 1 muy desfavorable y 5 muy favorable, como se observa en la Tabla 9.

Tabla 9. Matriz de favorabilidad para valorar las tendencias

Infraestructura TI - Servicios: Salud y Turismo			Economía popular			Redes Privadas		
Criterio de selección	Puntuación (1 – 5)	Observación	Criterio de selección	Puntuación (1 – 5)	Observación	Criterio de selección	Puntuación (1 – 5)	Observación
Cercanía de las capacidades	4	Se tiene capacidades desarrolladas por la experiencia en el sector y el manejo de la tecnología.	Cercanía de las capacidades	4	Son soluciones inalámbricas que permiten disminuir el costo de inversión.	Cercanía de las capacidades	3	La interconexión de las redes privadas hace parte de la conectividad de la empresa.
Crecimiento del sector	5	Sector que más va a crecer según proyecciones económicas.	Crecimiento del sector	1	No se cuenta con información que permita analizar el crecimiento del sector.	Crecimiento del sector	2	El crecimiento es bajo, ya que la implementación está enfocada en las empresas grandes, y requiere una alta capacidad de inversión e infraestructura.
Competitividad	3	Presenta aún brecha en la implementación de tecnologías de punta.	Competitividad	2	Porque la línea de decisiones del sector público tiene muchas intervenciones.	Competitividad	4	Debido al tamaño de las negociaciones, se considera una barrera de entrada para Prizo.
Demanda de solución de comunicaciones	5	Prizo está en capacidad de atender esta necesidad de conectividad.	Demanda de la solución de comunicaciones	4	Se estima que el plan de gobierno impacte a un gran número de empresas que tengan la necesidad.	Demanda de la solución de comunicaciones	1	Son licitaciones privadas, por lo que no está abierta a todos los participantes del mercado.
Total	17		Total	11		Total	10	4

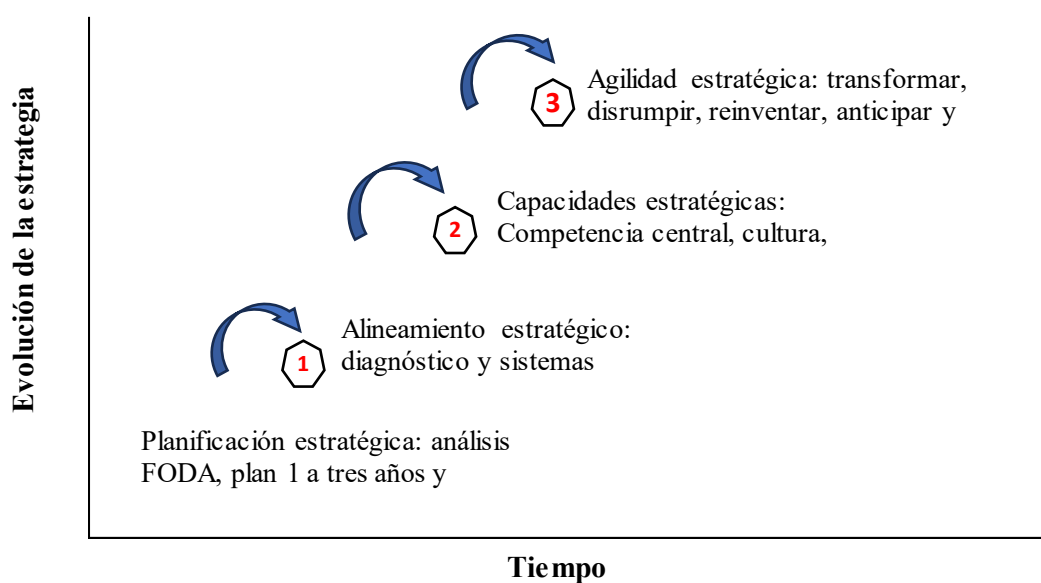
⁴ Colorimetría de la matriz de favorabilidad: Rosado = Muy desfavorable frente a Prizo, Naranja = Desfavorable frente a Prizo, Amarillo = Aceptable, Verde claro = Favorable y Verde oscuro = Muy Favorable

De acuerdo con los tres escenarios seleccionados, dos representarían para Prizo S.A.S. el desarrollo de nuevas capacidades y enfoque en un nuevo mercado, y uno sería un nuevo mercado, con capacidades ya desarrolladas como se muestra en la Figura 15. De la matriz de favorabilidad la tendencia con mayor puntuación según el análisis de equipo primario frente al el nivel de competencia fue Infraestructura TI - Servicios: Salud y Turismo, con un total de favorabilidad de 17, frente a 10 y 11 de las otras dos tendencias. Por tanto, para esta consultaría el enfoque seleccionado será el de nuevo mercado y capacidades existentes, desde el cual se iniciará el cierre de brechas para la transformación de las otras 5 dimensiones.

9.4. Plan de transición para cierre de brechas desde la estrategia

Del análisis se identificó que Prizo S.A.S. se encuentra en una etapa inicial de su planeación estratégica, lo que no le permite poder lograr un cambio importante en sus resultados y en el posicionamiento en el mercado. Por tal razón, se recomienda iniciar un camino de transformación estratégica, que permita a Prizo S.A.S. evolucionar de la planificación estratégica hasta alcanzar la agilidad estratégica, para esto se debe iniciar un proceso de transformación en tres (3) etapas como se muestra en la Figura 16, cada una representa un reto para la organización, pero desde esta se consultaría se le da la importancia de lograr secuencialmente cada etapa para adquirir la madurez necesaria en la adopción de una verdadera agilidad en todas las partes.

Figura 16. Evolución estratégica Propuesta



Fuente: elaboración propia basado en “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020)

El primer paso para lograr la transformación de la estrategia como se ilustra en la Figura 16, empieza con un diagnóstico de las unidades estratégicas dentro de la organización. Para eso, se plantea que la gerencia junto con el grupo primario inicie el análisis de la cadena de valor, que les permita visualizar todo el recorrido desde los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, con el propósito de medir el nivel de coordinación.

A partir de aquí deberán analizar los siguientes puntos:

- Misión, ¿los colaboradores identifican de manera fácil la identidad de la organización y la razón de su existencia?

- Visión, ¿tiene clara la visión de la organización y su alcance?, ¿considera el tiempo de proyección el adecuado para una organización del mercado de tecnología?
- Valores, ¿Qué valores identifica dentro de su equipo de trabajo?, ¿Qué valores cree necesitan adoptarse o mejorar su desarrollo?
- Puntos críticos de alineación, del análisis anterior, ¿qué puntos críticos impactan en la lineación de la estrategia, las capacidades y la estructura?

Con el conocimiento adquirido en la primera fase, se inicia la etapa dos (2), capacidades estratégicas, la cual se centra en la relación de la organización con el entorno. Esta es la primera escalada en la que el entorno entra a jugar un papel crucial en la estrategia, se miden las capacidades de respuesta de la organización a los cambios e impactos del entorno, el nivel de dinamismo para dar respuesta al mercado, la competencia, la estabilidad de la economía y los cambios tecnológicos. Estas se pueden denominar capacidades dinámicas, a través de las cuales las organizaciones logran reconfigurar sus capacidades internas para dar respuesta a los cambios del entorno (Miranda Torrez, 2015), además:

- Las capacidades dinámicas permiten realizar cambios estratégicos y operativos en los recursos.
- Las capacidades dinámicas permiten la creación de nuevos focos de negocios como acción proactiva considerando el dinamismo del entorno.
- El dinamismo del entorno promueve cambios en las habilidades, competencias y capacidades de los directivos y aliados que impacten la ventaja competitiva.

Esta nueva fase requiere que el recurso humano, desde la dirección hasta sus aliados desarrollen nuevas competencias que les permitan crear capacidades dinámicas, lo que requiere una transformación inicial de la cultura, de los procesos y las capacidades internas. Se deben crear ambientes de liderazgo y una nueva visualización en el desarrollo de los proyectos de Prizo S.A.S.

A partir de aquí, se inicia la etapa 3, agilidad estratégica, desde donde se empezará a trabajar en la descentralización de la toma de decisiones, el refuerzo al análisis del entorno, el inicio de la transformación de la morfología y la modificación del liderazgo, para esto se debe tener en cuenta que dentro del MOE del desarrollo de una de las dimensiones depende el éxito de las demás.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las diferentes mediciones y análisis realizados a lo largo de este documento, la 3 fase deberá recopilar lo definido en la fase 1 y 2, e iniciar un proceso de gestión de cambio cultural y de liderazgo al interior de Prizo S.A.S, lo que implica el replanteamiento de roles, teniendo en cuenta el poder de liderazgo identificado en cada nivel de la organización. Esto requiere de sesiones de entendimiento, socialización e identificación de los detractores del proceso de rediseño.

Teniendo en cuenta la importancia de los consultores, se aprovechará el conocimiento y experticia para iniciar un periodo de sincronización de las dos primeras etapas ya planteadas, permitiendo replantear una estrategia competitiva a través del plan de transición que se plantea en la Tabla 10. El plan está compuesto por 5 mudas, llamadas así en referencia a la metodología *lean*, que las define como las actividades que no agregan valor dentro de un proceso. Por tanto, requiere una transformación o eliminación, para este caso se plantea una transformación con el objetivo de encaminar las 6 dimensiones al MOE

Tabla 10. Plan de transición desde la estrategia

Plan de transición		
Muda	Cambio	Responsable
Nula incorporación del análisis Externo (dimensión Entorno)	Se creará desde la cultura y el liderazgo, proceso de análisis de entorno basado en la metodología de matriz de favorabilidad ya expuesta. Falta implementar desagregación de funciones a todo nivel de la compañía.	Gerencia
Las decisiones son centralizadas y tomadas por el gerente.	Toma de decisiones deberá dar flexibilidad al cliente y constancia al equipo, para esto deberán modificar su morfología, acompañado de la gobernanza.	Grupo Primario
Falta empoderamiento de los coordinadores y líderes técnicos.	Fortalecimiento del liderazgo, desde esta dimensión, capacitando en roles de liderazgo necesarios para el MOE y el rompimiento de fronteras de comunicación.	Gerente - Apoyo consultoría externa
Morfología Rígida	Morfología ágil apoyo en una gobernanza más creativa	Consultoría
Liderazgo restringido	Liderazgo diversificado y con poder para toma de decisiones	Equipo Prizo S.A.S

Fuente: elaboración propia

De las cinco (5) mudas identificadas para este plan de transición, se inició en la selección de enfoque desde la dimensión entorno (numeral 9.3.), la primera transformación de la muda “nula incorporación del análisis del entorno”, proponiendo una metodología de evaluación de tendencias y capacidades según el análisis actual del entorno, el reto para Prizo S.A.S desde este momento es la definición de frecuencia y alcance que tenga este nuevo proceso estratégico dentro de la organización.

Para las 4 mudas restantes se realiza proceso de asociación o dependencia directa que existe entre ellas, y, por tanto, se concluye realizar dos puntos de choque para un mayor y eficiente avance.

9.5. Transformación de la morfología y gobernanza

Existe una correlación directa entre las mudas “Las decisiones son centralizadas y tomadas por el gerente” y “morfología rígida”, para ello se plantea como lo recomienda el MOE, evolucionar hacia una morfología que permita el trabajo colaborativo, siendo el más eficaz y el que se adapta mejor al propósito de lograr MOE. Para ello, se decide:

- Modificación en la jerarquía organizacional, que permite un campo de maniobra más amplio para coordinadores y técnicos de cada región. Además, que cree una fuente centralizada de información y oportunidades de mejoras.
- Teniendo en cuenta la metodología MOE, se plantea la creación de células de trabajo descentralizado y una plataforma central, con el propósito de generar agilidad en los procesos de compartir información, dictaminar políticas con el fin de descentralizar la toma de decisiones y empoderar a las células encargadas de los diferentes proyectos.
- Agilidad en la atención al cliente y solución de sus necesidades, bajo los parámetros e información plataforma. Para ello, se plantea la siguiente estructura de funcionamiento (ver Figura 17).
- Cada célula tendrá un *Product Owner/ Project Manager*, un líder técnico y un equipo de técnicos funcionales, e interacción con los aliados estratégicos de ser necesario.
- Aprovechamiento de los aliados, adquiriendo nuevas habilidades y actualización constante de tendencias o nuevas disruptivas del mercado.

- Laboratorio de direccionamiento – ejemplo de implementación para otras empresas.

Al adaptar a Prizo S.A.S al ecosistema orientado al mercado, e iniciar el cambio de estructura jerárquica a una estructura basada en células, se realizó el siguiente análisis:

- Actualmente Prizo S.A.S tiene una cobertura a nivel nacional, con diferencias culturales entre cada región del país, en sus años de experiencia ha encontrado diferentes protocolos y estructuras de trabajo que se diferencian entre cada región.
- En las principales ciudades de cada región tiene técnicos de confianza o con una mayor capacidad de liderazgo que son actualmente en el puente de comunicación con los demás técnicos ejecutores.
- El grupo primario de Prizo se maneja de manera transversal a cada región, pero no tiene un proceso de intervención estructurado, su participación está en función de la inmediatez de la necesidad lo que alarga los tiempos de respuesta.

Teniendo en cuenta las anteriores características se decide:

- Conformar 4 células a nivel nacional divididas por regiones:
 - Suroccidente: Valle, Nariño, Cauca, Choco, Huila, Tolima y Caquetá.
 - Caribe: Atlántico, Magdalena, Cesar, Guajira, Cordoba, Sucre y San Andrés.
 - Cafetera: Caldas, Risaralda, Quindío y Norte del Valle.

- Centroriente: Bogotá, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Norte de Santander, Meta y Casanare.
- Estructura de cada célula constituida por:
 - *Product owner/Project manager*: será un integrante del equipo primario y tendrá como función ser el enlace entre el cliente, la plataforma central, las células y los aliados. Se debe caracterizar por su liderazgo en el proceso definido como de distribución y hale, es decir, es quien debe disparar las tareas primarias y halar el funcionamiento hacia los objetivos de su célula. Tiene capacidad de decisión la cual se definirá de acuerdo con el nivel de impacto funcional y financiero.
 - Líder técnico: técnico con mayor liderazgo, por el momento será definido de acuerdo con la matriz de calificación que actualmente se tiene para cada región. Es el encargado de coordinar los proyectos y cumplimientos de objetivos, con poder de decisión dentro del proyecto en ejecución.
 - Técnicos funcionales: son los analizadores de los requerimientos y ejecutores de las obras, deberán ser los generadores de ideas de acuerdo con las etapas de cada proyecto cuando lo crean necesario, por ende, el liderazgo será una de las cualidades a desarrollar.
- Plataforma central: estará constituida por el gerente y la asistencia de gerencia y contará con la participación de los *products owners* (grupo primario), centralizada

en el análisis del entorno, la toma de decisiones que sean de impacto nacional y la fuente oficial de la información a compartir de manera genérica.

Con esta nueva definición de morfología, se quiere instaurar una matriz de colaboradores por célula donde se pueda contar con un *product owner* (comunicador) y un líder técnico que se encargue de focalizar las necesidades de los clientes y que represente cada región en el proceso de toma de decisiones, de tal manera que se elimina la dependencia del gerente general, construyendo una estructura de toma de decisiones ágil y escalable cuando se considere estrictamente necesario. La plataforma central más un ente aprobador será un focalizador de decisiones, políticas y mejores prácticas para mantenerse a la vanguardia de los constantes cambios del entorno (ver Figura 17).

Figura 17. Adaptación de la descripción general de la estructura del ecosistema orientado al mercado en Prizo S.A.S.



Fuente: elaboración propia a partir de la descripción general de la estructura del ecosistema orientado al mercado en diferentes negocios (Yeung & Ulrich, 2020, pág. 121).

La Figura 17 es la representación de la solución propuesta para Prizo S.A.S, organizado por células o equipos de negocio de acuerdo con las definiciones anteriormente enunciadas. La transformación de morfología trae consigo la estructuración de una nueva forma de gobernanza, pues como se mencionó en la configuración de cada célula, los nuevos roles definidos deberán transformar:

- **Cultura:** la adopción del enfoque definido como creativo, iniciara el camino para desarrollar un pensamiento ambidiestro, donde el colaborador dentro de su desempeño de explotación comience a adoptar posturas de exploración. Para ello, la célula y la plataforma deberán destinar espacio de apoyo y de consulta con alto grado de atención en esta nueva tarea.
- **Accountability:** el nivel de desempeño no se centrará solo en la eficiencia del tiempo y el recurso financiero, deberá adoptar calificaciones por mejoras propuestas que impacten a nivel de servicio y eficacia financiera si aplica, pero no deberá centrarse solamente en lo cuantitativo, si no dar la importancia a lo cualitativo dentro de la transformación del liderazgo que requiere este nuevo enfoque.
- **Generación de ideas:** será junto al *accountability* una de las mejoras a implementar, creado un canal de comunicación asertiva de mayor acceso y distribución, que no solo centre en la evaluación del gerente, sino que cada célula pueda adoptar si a su consideración es viable.
- **Pipeline del talento:** la estructuración de un modelo de medición que permita identificar nuevas capacidades disruptivas, como generación de ideas, análisis de entorno y soluciones ágiles.

- Toma de decisiones: como se explicó en la estructura de las células, la toma de decisiones se iniciará desde el funcionamiento de cada una, tendrá un nivel de escalamiento a la plataforma central cuando su impacto sea a nivel organizacional.
- Intercambio de información: la nueva morfología plantea canales de intercambio de información entre células, plataforma y aliados. Para ello, se recomienda crear un repositorio de fácil acceso y usabilidad. Se puede denominar “*Parking*” donde como su nombre lo indica aparquen las nuevas decisiones tomadas o en proceso de desarrollo.
- Colaboración: la nueva morfología se centra en el trabajo colaborativo, esta es la capacidad de gobernanza de mayor impacto. Permitiendo el flujo de la idea e intercambio de información desde cada célula o aliado.

Estos cambios en la gobernanza deben garantizar la capacidad de comprender el contexto del negocio, las dinámicas de seguimiento y control de las nuevas capacidades desarrolladas y la agilidad necesario para el aprovechamiento de nuevas oportunidades que da el mercado.

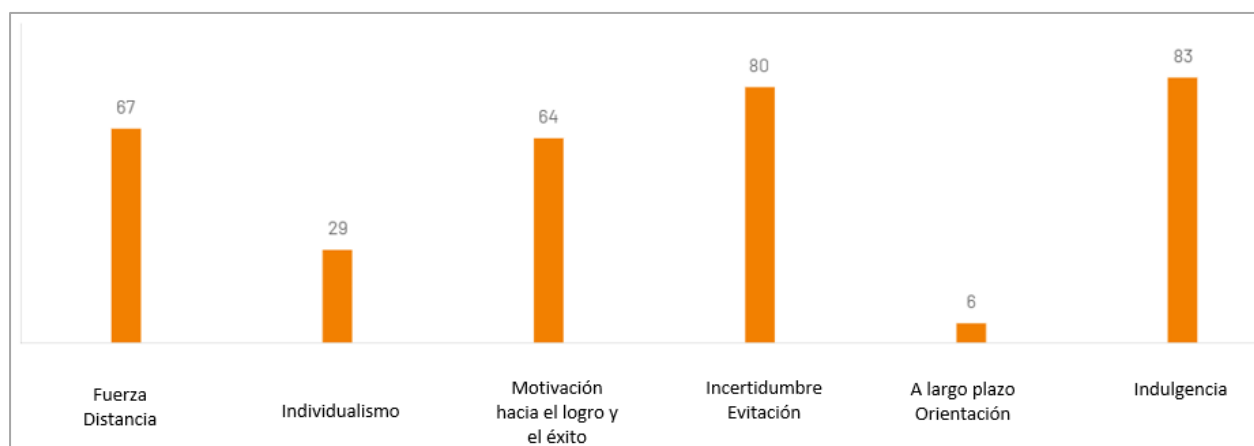
9.6. Transformando el Liderazgo

En la implementación del MOE, el liderazgo cumple un papel fundamental, por eso desde esta dimensión se propone transformar las mudas de “Falta empoderamiento de los coordinadores y líderes técnicos” y “Liderazgo restringido”.

The Future Factor Group son un grupo especializado en realizar consultorías de estrategia y análisis cultural con alcance global. Dentro de las perspectivas que promueven, hacen énfasis en que *“profundizar en la cultura organizacional puede brindarle información valiosa y única para dar con confianza sus próximos pasos hacia sus objetivos”* (The Culture Factor Group, 2023)

Una de las herramientas utilizadas por este grupo es el Modelo 6-D©, que califica en un rango de 1 a 100, donde valoran e identifican los comportamientos de la cultura colombiana en 6 dimensiones de cultura y liderazgo, permitiendo resaltar las barreras o impulsores presentes en la transformación que Prizo S.A.S quiere lograr para la implementación del MOE (ver Figura 18).

Figura 18. Resultados obtenidos para Colombia



Fuente: tomado de The Culture Factor Group (2023)

Como se observa en la Figura 18, la fuerza de distancia (distancia de poder), con un 67 en la escala de PDI (índice de poder de distancia) representa una barrera para la implementación de estructuras horizontales como las que propone esta consultoría, ya que dentro de su comportamiento normaliza la concentración de poder y minimiza su capacidad de toma de decisiones y liderazgo.

La baja medición del individualismo, puede ser un impulsador al crear una cultura colectiva y de lealtad, pero al mismo tiempo representa una barrera de transformación, pues al tener una alta necesidad de pertenecer a un equipo disminuye su capacidad de confrontación y estimulan la exclusión de ideas forasteras que pueden ser mejores independiente de la opinión de la mayoría, dificultado la eficiencia del modelo colaborativo.

En la motivación hacia el logro, aunque se presenta un alto grado de competitividad, se ve contaminado por el colectivismo, esto significa que se centran en la competencia entre grupos, dejando a un lado la competencia individual, y siendo permisivos con comportamiento no productivos dentro de su grupo, de cara a la implantación del MOE encarna un riesgo para el funcionamiento de las células.

Con un puntaje de 80 la evitación de la incertidumbre dificulta la toma de decisiones por la necesidad de estructurar reglas y leyes que disminuyen la ansiedad, esto no permite crear procesos ágiles de transformación y puede estar sujeto al nivel de poder de quien decida, es decir, una figura de autoridad puede guiar o estancar el cambio. Favoreciendo o limitando la agilidad en todos los procesos, característica fundamental del MOE.

Orientación a largo plazo con un puntaje de 6 representa el pensamiento de corto plazo en búsqueda de resultados inmediatos, la transformación social se caracteriza por ser lenta y con grandes barreras de cambio, lo que para el propósito de transformación de liderazgo de esta consultoría representa el punto de partida para iniciar una verdadera transformación, el pensamiento a largo plazo, deberá estar acompañado de la constante evaluación y toma de decisiones frente al a incertidumbre del entorno.

Por último, la indulgencia con un puntaje de 83 se presenta como un impulsador de cambio, caracterizado por su positivismo y su gran capacidad de aceptación.

Al finalizar este análisis de tendencias culturales que impactan la transformación del liderazgo, apalancado en la definición de la nueva morfología, gobernanza, estrategia y capacidades, desde esta consultoría se recomienda implementar los siguientes principios que deberán estar inmersos en la transformación de cada dimensión del MOE

- De concentración de poder a diversificación del poder.
- De la centralización de toma de decisiones a toma de decisiones por células.
- La mayoría no siempre tiene la razón, los datos son el motor de la decisión.
- La responsabilidad ante el desempeño deberá ser individual, pero los objetivos si deben ser colectivos.
- Reconocer el desempeño de manera individual, enfocado en las nuevas características de la gobernanza.
- La estructuración de las metas deberá ser de manera escalable, se recomienda el uso de Sprint, que consiste en un período breve de tiempo fijo en el que una célula trabaja para completar una cantidad de trabajo establecido, con el propósito de mejorar el tiempo de los entregables y medir el desempeño individual, permitiendo retroalimentación y reconocimiento en el menor tiempo y disminuyendo el nivel de incertidumbre a largo plazo.

Estas recomendaciones desde la dimensión de liderazgo deben ser enmarcadas en un programa de eficiencia personal, como lo recomienda Yeung y Ulrich (2020) en el cual cada individuo deberá centrarse en el desarrollo de los 5 roles mencionados en la Figura 19

Figura 19. Dominio o roles de liderazgo en los que se centran los líderes de ecosistemas orientados al mercado



Fuente: la figura representa los dominios o roles de liderazgo en los que se centran los líderes de ecosistemas orientados al mercado, tomado del libro “Reinventando la Organización” (Yeung & Ulrich, 2020) LID Editorial

Estrategia de negocio. cada líder deberá desarrollar la capacidad de anticipar e imaginar el futuro, para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado y producto, apalancado en los nuevos procesos de análisis del entorno que permita lograr consensos de cómo y hacia donde crecer. Esto debe ser transmitido con simplicidad y claridad a todo nivel.

Arquitecto organizacional. desde las células autónomas cada integrante deberá inculcar una colaboración basado en valores comunes y los nuevos mecanismos de gobernanza desde donde se vincularán las recompensas con el cliente, la innovación y la capacidad de agilidad.

Promotor de cultura. la cultura debe basarse en el propósito, marca y valores definidos desde la estrategia, lo cual se logra comunicando su esencia y su razón de ser con las acciones y desempeño diario inmersos en los procesos de la organización

Gestor de talento. crear altos estándares de selección, inspirar al equipo a crecer, ayudar a adquirir nuevas competencias siempre alineado a la estrategia.

Por último, la asociación de los 4 roles converge en la definición de eficiencia personal, compuesta por la empatía, resiliencia, espíritu emprendedor, energía y capacidad de aprendizaje rápido, pero también en la capacidad de guiar e impulsar a otros líderes a lograr su eficiencia.

10. CONCLUSIONES.

Se crea modelo de seis pasos para la implementación y transformación del modelo de organizativo de Prizo S.A.S. basado en el MOE, que inicia desde el análisis externo (entorno), y crea desde la estrategia la identificación de las principales falencias y a partir de aquí un proceso de transición para lograr la sostenibilidad y diversificación de Prizo S.A.S en un nuevo mercado bajo las capacidades desarrolladas.

El plan de transición creado permitirá la transformación de Prizo S.A.S. de una empresa de estructura jerárquica con enfoque en explotación, a una empresa ambidiestra con MOE, es decir, con un nuevo enfoque en exploración integrando el análisis del entorno como el suministrador de los insumos para la constante actualización de la organización en los seis pasos propuestos en esta consultoría.

El estudio realizado a Prizo S.A.S sobre las seis dimensiones que propone el MOE, arrojó un diagnóstico crítico. Para la dimensión entorno se identificó la nula detección externa que actualmente utiliza Prizo S.A.S. Por su parte, la estrategia después del entorno es la dimensión menos desarrollada con una planeación rígida y a corto plazo. Las capacidades están enfocadas en la experiencia de su único cliente, se tiene una morfología rígida y jerárquica, acompañada de un mecanismo de gobernanza vertical y que no permite la agilidad en los procesos y un liderazgo sesgado por la alta burocracia y centralización única para la toma de decisiones.

En el análisis del entorno se identificaron nuevas tendencias del sector tecnológico, el comportamiento del mercado a nivel económico y político, evaluado bajo cuatro criterios de selección contruidos a partir del análisis de competitividad para Prizo S.A.S, dando como

resultado la selección de los subsectores turismo y salud para iniciar el desarrollo y la implementación del MOE, llevando a Prizo S.A.S a ingresar a nuevos mercados y al desarrollo de nuevas capacidades que se necesitan para la transformación.

Según lo observado en esta consultoría la estrategia actual de Prizo S.A.S está centrada en la planeación a corto plazo, por lo cual se proponen 3 etapas para la transformación, iniciando con la alineación estratégica, evaluación de capacidades y agilidad estratégica, que permitan transformar, disrumir y anticipar los cambios del entorno.

El liderazgo actual de Prizo S.A.S. no reconoce la entropía en el entorno, tiene un crecimiento limitado por una estructura jerárquica que no le permite la generación de ideas y la toma de decisiones descentralizada, haciendo necesario un nuevo enfoque de liderazgo centrado en la eficiencia personal, gestión de talento, promotor de cultura, arquitecto organizacional y estrategia de negocio. Este solo se logrará si es impulsado desde las nuevas capacidades de gobernanza.

La transformación de la estrategia es el punto inicial para el cierre de brechas identificadas en el análisis inicial y la selección del nuevo enfoque, a partir de aquí se construyó un plan de transición que busca transformar las capacidades iniciales deficientes a capacidades desarrolladas para la implementación del MOE, creando tres frentes de confrontación; análisis del entorno, para el cual se creó una metodología de medición desde 4 criterios, transformación de la morfología y gobernanza, desarrollando una nueva estructura de funcionamiento horizontal, apoyado en nuevas capacidades de gobernanza y por último la transformación del liderazgo desde el cual se crearon premisas a implementar, resultado del análisis del comportamiento cultural del país y sobre el cual se enunció un plan para transitar a un modelo de eficiencia personal.

El esquema actual de trabajo que tiene Prizo S.A.S conformado por regionales facilita la construcción de una nueva morfología, con la implementación de células y aliados como lo propone el MOE, permitiendo transitar de la rigidez actual a una mayor agilidad en los procesos, apoyada desde una plataforma central que permita aprovechar la dinámica los cambios en el entorno, las capacidades y la gobernanza construida desde el cliente y la innovación.

Esta consultoría identificó en Prizo S.A.S grandes capacidades y brechas para la implementación de MOE. Por eso, los planes de transición creados esta construidos desde la particularidad de la organización para el logro del objetivo a mediano plazo. Los colaboradores y aliados se caracterizan por su alto compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización, disminuyendo la incertidumbre frente a la transformación de liderazgo y gobernanza que requiere un nuevo direccionamiento organizacional.

En el desarrollo de esta consultoría se presentaron varias limitaciones, principalmente en la concientización del grupo primario, ya que la limitante del tiempo significó reprocesos y suspensión de las actividades por la operación diaria de la organización. Por otra parte, en el análisis de la documentación creada desde el sistema de gestión de calidad se encontraron procesos desactualizados, otros diferentes en su ejecución a lo escrito en el procedimiento.

Aunque existió una alta disponibilidad en las interacciones con el grupo primario, la falta de conocimiento especializado en estos procesos hizo que el desarrollo de la consultoría tomara mayor tiempo al tener jornadas de recolección de datos acompañadas de secciones de capacitación en la metodología MOE con el propósito de disminuir la incertidumbre en los análisis.

El personal técnico al no estar concentrado en una sola ciudad y por su diaria ejecución de la operación tuvo una limitada participación en esta consultoría, lo cual dificultó la recolección de información para lograr la transformación de la morfología.

Por último, se concluye la necesidad de implementar el modelo propuesto en esta consultoría, para dar cumplimiento al objetivo general, llevando a Prizo S.A.S a lograr la diversificación y eliminar la dependencia de un único cliente.

11. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta consultoría se recomienda a Prizo S.A.S la implementación del MOE, para lograr la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

El análisis del entorno deberá ser un proceso que se incluya dentro de los procesos de planeación y se recomienda crear una periodicidad menor a 6 meses para su actualización, la cual deberá contar con la participación del equipo primario e incorporar integrantes de los aliados estratégicos, para ello dar uso de la metodología creada en esta consultoría de calificación bajo cuatro criterios, cercanía de las capacidades, crecimiento del sector, competitividad y demanda de solución de comunicaciones.

El proceso de transición deberá contar con la participación de las células, liderado por la plataforma central, por eso, se hace necesario que se diseñe un comité técnico donde se evalúe la evolución y los impactos que tendrán los servicios y procesos una vez se inicie la transformación. El comité técnico será el encargado de aprobar las nuevas mejoras, definiciones o cambios en los procesos teniendo en cuenta los impactos que pueda tener en todas las células.

Se recomienda la creación de tablero de control de indicadores, creados a partir de la nueva definición y enfoque de la gobernanza, de impacto a los clientes desde la innovación, la agilidad y la transformación del liderazgo. Los cuales deben ser construidos en escala, iniciar con una medición a nivel individual, el impacto a nivel celular y por último la contribución al objetivo general.

Se recomienda que el proceso de implementación se inicie desde la transformación de la estratégica. Este proceso debe construirse junto con el equipo primario como se desarrolló en el análisis de esta consultoría, pero se hace necesario la participación de por lo menos un aliado estratégico. Este proceso debe ser transparente y de divulgación temprana, que permita que la gestión del cambio no sea una tarea aislada si no un objetivo primordial y de desarrollo continuo.

Por último, se recomienda implementar canales de comunicación inmediata y sin protocolos de divulgación, el secreto de la transformación estará en la inmediates en las cuales se comuniquen los cambios y el poder de compromiso que cada participante adquiera.

12. BIBLIOGRAFÍA

BBVA. (2023). *Situación Colombia*. Bogotá.

Brightline Project Management Institute. (3 de 10 de 2017). *Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*. Obtenido de <https://www.brightline.org/resources/eiu-report/>

Forbes Colombia. (07 de 09 de 2023). *El país de la belleza: así se propone el gobierno Petro reemplazar el petróleo con turismo*. Obtenido de <https://forbes.co/2023/09/11/actualidad/el-pais-de-la-belleza-asi-se-propone-el-gobierno-petro-reemplazar-el-petroleo-con-turismo>

Gutiérrez, P. H. (2014). *Calidad y Productividad*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

IBM. (08 de septiembre de 2023). *Qué es Business Intelligence?* Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/business-intelligence#:~:text=de%20la%20BI-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Business%20Intelligence%3F,forma%20amigable%20para%20el%20usuario>.

IDC, I. D. (8 de 3 de 2023). *IDC Corporate*. Obtenido de <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA50472023>

Kang, S. C., & Snell. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 65-92.

- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 646-672.
- Mavroudi, E., Kesidou, E., & Pandza, K. (2020). Shifting back and forth: How does the temporal cycling between exploratory and exploitative R&D influence firm performance? *Business Research*, 386-396.
- Miranda Torrez, J. (2015). El Modelo de las Capacidades Dinamicas en las Organizaciones. *Investigación Administrativa*, 81-93.
- Mom, T. J., Fourne, S. P., & Jansen, J. J. (2015). Managers work experience, ambidexterity, and performance: The contingency role of the work context. *Human Resource Management*, 133-153.
- ORACLE. (08 de septiembre de 2023). *Qué es big data*. Obtenido de <https://www.oracle.com/co/big-data/what-is-big-data/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20big%20data,-%C2%BFQu%C3%A9%20es%20exactamente&text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Cbig%20data%E2%80%9D%20abarca,como%20%E2%80%9Cclas%20tres%20V%E2%80%9D>.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, And Future. *Academy of Management*, 324 - 328.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt*. Stanford, California: Stanford University Press.

Pensemos. (5 de septiembre de 2023). *Diferencia entre estrategia y planeación estratégica*.

Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/diferencia-entre-estrategia-y-planeacion-estrategica>

Porafolio. (08 de septiembre de 2023). *El mundo se encamina hacia la Industria 4.0*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/innovacion/para-un-futuro-sostenible-en-colombia-502064>

Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez Orejuela, A. (2022). Performance implications of organizational and interorganizational ambidexterity. *Journal of Technology Management & Innovation*, 38-49.

Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 181-194.

Solís-Molina, M., Hernández-Espallardo, M., & Rodríguez-Orejuela, A. (2020). Governance and performance in co exploitation and co exploration projects. *Journal of Business y Industrial Marketing*, 875-894.

Suwanda, S., & Nugroho, B. Y. (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal*, 1-9.

The Culture Factor Group. (24 de octubre de 2023). *COUNTRY COMPARISON TOOL*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=colombia>

ThinkBig. (08 de septiembre de 2023). *Tecnología sostenible: cuáles existen y su relevancia actual*. Obtenido de <https://blogthinkbig.com/tecnologia->

