

MODELO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN
Y REGIONALIZACIÓN DE LA CAJA COOPERATIVA PETROLERA
COOPETROL

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ESTUDIANTES:
JHOAN SEBASTIÁN GUERRERO PEREZ
YILMAR ALEXANDER SALAS GRANADOS



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CALI, VALLE DEL CAUCA
2021

MODELO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA LA DESCENTRALIZACIÓN
Y REGIONALIZACIÓN DE LA CAJA COOPERATIVA PETROLERA
COOPETROL

ESTUDIANTE:
JHOAN SEBASTIÁN GUERRERO PEREZ
YILMAR ALEXANDER SALAS GRANADOS

DIRECTOR:
SAULO BRAVO GARCÍA

GRUPO DE INVESTIGACIÓN
GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN CONTADURÍA, FINANZAS Y ECONOMIA -
GICONFEC



UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CALI, VALLE DEL CAUCA
2021

Dedicatoria: Este trabajo de grado va dedicado a mi familia que creyó en mi desde el principio, que fueron y serán mi apoyo y motivación constante e incondicional, mi dedicación y los resultados de esta investigación son el reflejo de la motivación que me inspiran

Agradecimientos: Inicialmente gracias a Dios por su buena voluntad y ayuda, ya que gracias a él, todo esto fue posible, segundo a mi familiar por el apoyo incondicional, al docente y tutor del proyecto de grado Saulo Bravo, por su tiempo y dedicación, a la dirección del programa de MDE por su constante ayuda y a la Universidad Santiago de Cali, por permitir terminar nuestros estudios, a pesar de la problemática social y de salud por las que el mundo se encuentra atravesando, aun así, permitió y brindo varias herramientas de ayuda para que lograra desarrollar y finalizar la maestría,

Resumen

El presente trabajo trata de la investigación de un modelo de inteligencia competitiva que le permita a la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, descentralizar sus decisiones y regionalizar sus agencias y puntos de atención debido a que las agencias en las diferentes ciudades no tienen las facultades para la toma de decisiones, de modo que todas las respuestas, quejas, peticiones, requerimientos y otros se trasladan a la dirección general, en Bogotá. Paralelamente, los planes de acción para el cumplimiento de metas son realizados desde la dirección comercial y no les permite a las agencias de cada ciudad el poder planear o ejecutar estrategias comerciales para captación de público objetivo, considerando que las condiciones geográficas, culturales, sociales, entre otros, determinan las estrategias comerciales de cada región y/o ciudad, con base a la segmentación de clientes.

Para contribuir a la mejora de la problemática se tendrá como principal herramienta El modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva (MOSIPIC) con el objetivo de satisfacer la intención de una compañía inteligente y competitiva de alcanzar los resultados frente al sector solidario. El modelo es dividido en 3 etapas y 8 fases, que serán descritas respectivamente a seguir. Sin embargo, desde el análisis perceptivo de la investigación, se adiciono la fase 9 en la etapa 3, correspondiente a la supervisión del rendimiento para verificar el cumplimiento y objetivos estratégico que a continuación se caracterizan.

De esta forma se realiza una conexión con el modelo ADKAR y el ciclo PHVA, donde se articula con el modelo MOSIPIC para contribuir a la gestión del cambio y sus mejoras por ciclos

El modelo de inteligencia Competitiva como estrategia para el seguimiento, control, toma de decisiones y ejecución de labores que sitúan el futuro de las compañías.

Palabras clave:

Descentralización, Regionalización, Inteligencia competitiva, Sistémico

Abstract:

This paper deals with the investigation of a competitive intelligence model that allows the Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol to decentralize its decisions and regionalize its agencies and points of attention because the agencies in the different cities do not have the powers to make of decisions, so that all responses, complaints, requests, requirements and others are transferred to the general management, in Bogotá. At the same time, the action plans for the fulfillment of goals are carried out from the commercial management and do not allow the agencies of each city to plan or execute commercial strategies to attract a target audience, considering that the geographical, cultural, social, among others, they determine the commercial strategies of each region and / or city, based on customer segmentation.

To contribute to the improvement of the problem, the main tool will be the systemic model of the competitive intelligence process (MOSIPIC) with the aim of satisfying the intention of an intelligent and competitive company to achieve results in the face of the solidary sector. The model is divided into 3 stages and 8 phases, which will be described below respectively. However, from the perceptual analysis of the research, phase 9 was added in stage 3, corresponding to performance supervision to verify compliance and strategic objectives that are characterized below.

In this way, a connection is made with the ADKAR model and the PHVA cycle, where it is articulated with the MOSIPIC model to contribute to the management of change and its improvements by cycles.

The Competitive intelligence model as a strategy for monitoring, control, decision-making and execution of tasks that shape the future of companies.

Keywords:

Decentralization, Regionalization, Competitive intelligence, Systemic

Contenido

	Pág.
Índice de figuras.....	x
Índice de Tablas	x
Introducción y Antecedentes.....	1
Capítulo 1 Preliminares y planteamiento de la investigación.....	6
1. Planteamiento y descripción del problema	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Sistematización del problema.....	7
2. Justificación	7
2.1. Relevancia en la Organización	7
2.2. Relevancia en el sector y su entorno.	8
3. Objetivos	9
3.1. Objetivo general	9
3.2. Objetivos específicos.....	9
Capítulo 2 Marcos de referencia.....	10
1. Marco conceptual.....	10
1.1. Centralización.....	10
1.2. Descentralización.....	10

1.3. Regionalización	11
1.4. Inteligencia competitiva	12
1.5. Estrategia	12
2. Marco teórico	12
2.1. Modelo de sustitución de importaciones	12
2.2. Descentralización desde afuera o desde adentro	13
2.3. Centralización y Descentralización en Fayol	14
2.4. Regionalización Político-Administrativa vs Regionalización Económica-Funcional	14
Capítulo 3 Metodología	16
1. Tipo de investigación.....	16
2. Fuentes y Herramientas de Investigación	16
3. Técnicas de recolección de información.....	17
4. Participantes.....	17
5. Alcances y hallazgos de la entrevista como modelo de recolección de información	20
6. Investigación Proyectiva.....	21
7. Análisis de información	22
Capítulo 4 Resultados	23
1. Historia.....	23
1.1. Misión.....	24

1.2. Visión.....	24
1.3. Valores.....	25
1.4. Gobierno corporativo.....	25
1.5. Filosofía cooperativa	25
2. Modelos de Inteligencia Competitiva en el Sector Solidario, que Permitan el Diseño de Estrategias de consolidación en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol	26
2.1. Aportes a la Construcción del Modelo	28
2.2. Sistemas de información como aporte estratégico	29
3. Estrategia para la implementación de un Modelo de Inteligencia Competitiva en para el Proceso de Desarrollo, Comercialización y Crecimiento de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.....	31
3.1. Etapas y Fases MOSIPIC	34
3.2. Principios estratégicos y estructuras o grupos de innovación	39
3. Estructura Organizacional para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, a partir del modelo de inteligencia Competitiva	44
4. Análisis y discusión	49
5. Conclusiones y recomendaciones	52
5.1. Analizar modelos de inteligencia competitiva de tal forma que permitan el diseño de estrategias de consolidación en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.....	53

5.2. Diseñar una estrategia que permita implementar un modelo de inteligencia competitiva en el proceso de desarrollo, comercialización y crecimiento para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.	54
5.3. Estructura Organizacional para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, a partir del modelo de inteligencia Competitiva	56
5.4. Futuras líneas de investigación.....	60
Referencias.....	61

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1 Modelo Gestión de Cambio MOSIPIC - ADKAR	39
Figura 2 Modelo del Crecimiento y Gestion del Cambio	40
Figura 3 Organigrama Coopetrol 2021	45
Figura 4 Organigrama Modelo Mosipic 2022	47

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Estructura de MOSIPIC	32
Tabla 2 Cuadro modelo y seguimiento aplicable MOSIPIC – COOPETROL	57

Introducción y Antecedentes

COOPETROL es una cooperativa creada en diciembre de 1953 por cincuenta y cuatro trabajadores pertenecientes a ECOPETROL en la ciudad de Bogotá. La cooperativa se orientó al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Actualmente, está abierta a cualquier persona que quiera integrarse a ella, se especializa en ahorro y crédito, y sus principios son de solidaridad y participación (Coopetrol, 2020). La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, con agencias en las ciudades de Cartagena, Tibú, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Barrancabermeja, La Dorada, Manizales, Cali, Villavicencio, Neiva, Pasto y Orito. Además, cuenta con puntos de atención en Barranquilla, Valledupar, Mamonal, Bogotá (Iserra 100), Ibagué, Tumaco y Villagarzón.

La problemática para tratar tiene sus causas en varios factores; las agencias en las diferentes ciudades no tienen las facultades para la toma de decisiones, de modo que todas las respuestas, quejas, peticiones, requerimientos y otros se trasladan a la dirección general, en Bogotá. Paralelamente, los planes de acción para el cumplimiento de metas son realizados desde la dirección comercial y no les permite a las agencias de cada ciudad el poder planear o ejecutar estrategias comerciales para captación de público objetivo, considerando que las condiciones geográficas, culturales, sociales, entre otros, determinan las estrategias comerciales de cada región y/o ciudad, con base a la segmentación de clientes.

El modelo de inteligencia Competitiva como estrategia para el seguimiento, control, toma de decisiones y ejecución de labores que sitúan el futuro de las compañías. En general, se ha establecido en uno de los principales mecanismos utilizados en el entorno científico, tecnológico

e industrial para la generación de conocimiento como aporte a los procesos y toma de decisiones. (Fernández, 2003)

Otro análisis para estudio es el proceso de descentralización como procedimiento de transferencia de autonomía y responsabilidad desde el organismo central de una organización a otros fuera de la periferia, alejados del centro. Este proceso es aplicable en organizaciones de naturalezas pública o privada, y tiene como propósito el incremento en el nivel de eficiencia y cumplimiento de sus objetivos en el interior de la misma. En lo referente al presente proyecto el enfoque de descentralización es el administrativo u organizacional, enfocado al desarrollo de las organizaciones a través de una investigación en la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL. Esta cooperativa, existente desde los años 50s, mantiene un sistema administrativo centralizado, en el que no se les da autonomía a sus muchas agencias y puntos de atención a lo largo y ancho del territorio colombiano. En consecuencia, la toma de decisiones y distribución de recursos se toma de manera general sin considerar las necesidades específicas de cada región, derivadas de características culturales, sociales, demográficas, geográficas entre otras.

A nivel organizacional, un sistema netamente centralizado puede representar ciertas desventajas para las agencias, lo que reduce la calidad en la atención, y, en consecuencia, afectar negativamente a la organización desde diferentes frentes, todo reflejado finalmente en lo económico.

Por otra parte, el análisis para descentralización administrativa, y la regionalización en cuanto a sistema administrativo, representa lo contrario, y tiene como objetivo el incremento en la eficiencia en el cumplimiento de las actividades, además acarrea ventajas como la liberación de carga operativa a la dirección general para enfocarse en sus metas y objetivos, mejora la toma de

decisiones y su tiempo de respuesta, permite identificar problemas específicos, entre otros. Considerando las ventajas que ofrece la descentralización, el presente documento tiene como principal objetivo el diseño de estrategias para el modelo de inteligencia Competitiva para la regionalización y descentralización en el interior de la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL, buscando así, resolver las dificultades que puede acarrear consigo el centralismo empresarial.

(López, Saucó & Rodrigo Saucó, 2015) establecen que la descentralización, y regionalización permiten el crecimiento comercial y económico de las entidades, permitiendo la toma de decisiones de acuerdo con las necesidades y metas de acuerdo con la región y sus características. En segunda medida, permite la ampliación del mercado, así como la satisfacción de necesidades referentes a productos y servicios. Además, permite velar por las necesidades de los clientes considerando elementos culturales, hábitos y nivel socioeconómico.

Por su parte, (Largacha, 2019) Largacha indaga sobre evidenciar la importancia el talento potencial al interior del Grupo Empresarial Coomeva Unidad Corporativa centralizándose en el departamento comercial de la regional Cali, con el objetivo principal de sensibilizar y aportar los instrumentos necesarios a la Gerencia regional para el diseño de modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial, puesto que en aquel departamento los colaboradores poseen alto conocimiento, destrezas, habilidades y competencias, adicional son aquellos empleados que permanentemente tienen contacto directo con unos de los componentes más grandes del Grupo Empresarial: sus asociados. Así, de acuerdo con los resultados de esa investigación, se permitirá tener una caracterización más clara del perfil o lineamientos de la fuerza de venta dentro del proceso de descentralización, donde facilita la construcción de un plan de trabajo para la inducción, capacitación y seguimiento a los nuevos y antiguos trabajadores.

(de Olarte et al., s. f.) desarrollan un proyecto investigativo con relación a diferentes opciones de centralización y descentralización, regionalizaciones económicas, financieras y cambios estructurales e institucionales en la República del Perú. Se puede deducir que la indagación de los investigadores está fundamentada en las diferentes estrategias que deben incorporar las entidades en el ámbito interorganizacional entre el tercer sector y el sector lucrativo, con el objetivo de mejorar sus fuentes de financiamiento y su desempeño organizacional. En ese sentido, las empresas tienen la oportunidad de obtener nuevas formas de realizar mercadeo, publicidad y mejorar su imagen frente a los clientes.

Para el seguimiento, análisis y control de la presente investigación tenemos como herramienta el Modelo de sistémico del proceso de inteligencia competitiva, conocida como una estrategia para el seguimiento, control, toma de decisiones, ejecución de funciones que ubican el futuro de las compañías, se ha establecido dentro de los principales mecanismos utilizados en el entorno científico, tecnológico e industrial para la generación de conocimiento como aporte a los procesos y toma de decisiones.

La aplicación de este modelo les permite a las compañías, mejorar en sus procesos y estrategias transformando y desarrollando nuevos productos o servicios de acuerdo a las condiciones y cambios de su mercado objetivo,

En contexto con la economía global, donde las compañías le apuestan a los requerimientos de contar con sistemas integrales de información, recursos y herramientas que les permitan la

innovación constante, siendo más competitivos, generando constante relación y comunicación con los requerimientos, necesidad, fortalezas y amenazas de los clientes, competidores, mercado objetivo, proveedores, tecnología entre otros, con el propósito de anticiparse a los posibles cambios para garantizar su estabilidad y fortaleza en el mercado.

Capítulo 1 Preliminares y planteamiento de la investigación

1. Planteamiento y descripción del problema

1.1. Planteamiento del problema

A partir de las características contextuales expuestas previamente, y considerando las causas, se establece que en COOPETROL existe una centralización que impide el desarrollo y aplicación de varios procesos organizacionales a nivel regional en las diferentes agencias, y que, a la larga, terminan representando amenazas para la compañía. Es decir, no existe una autonomía competitiva en las sedes en el manejo de sus recursos y procesos, lo que conlleva a demoras dado el protocolo centralizado al que se adscribe la cooperativa. A partir de este problema se señala la siguiente pregunta primaria de investigación, así como algunas secundarias:

¿Cuál es el modelo de inteligencia competitiva para la regionalización y la descentralización de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol para el 2022?

- ¿Cómo establecer más redes estratégicas entre las agencias regionales y otras agencias y puntos de atención?
- ¿Por qué se perpetúa el modelo centralizado en la cooperativa considerando las amenazas que representa para la misma?
- ¿Como fortalecer la fuerza de ventas para el crecimiento comercial y económico?

1.2. Sistematización del problema

La fuerza de ventas de Coopetrol tiene una alta carga de operatividad, el cual no les permite dedicarse a su gestión comercial 100%, creando debilidades y amenazas en aras de la competitividad en el sector o su entorno.

Todas estas causas se evidencian en ejes como los tiempos de respuesta al público en los PQRS, que no son los establecidos en las políticas organizacionales; la cooperativa no hace presencia en muchas ciudades que representan puntos estratégicos importantes para el crecimiento económico, social y comercial, ciudades en las que además se cuenta con presencia de asociados de la cooperativa, mismos que deben realizar gastos extras en tiempo y dinero al momento de requerir determinados servicios de la organización en forma presencial. Esto representa una amenaza, y debilidad alta para la cooperativa, y que, en contraposición representa una ventaja y fortalezas para la competencia.

2. Justificación

2.1. Relevancia en la Organización

El presente proyecto de investigación se fundamenta en diferentes factores, que pueden ser situados en tres frentes específicos: organizacional, académico-investigativo, y profesional. Así, en términos de relevancia para la organización, la presente indagación es pertinente en la medida que la misma puede arrojar resultados que a nivel práctico sean aplicables para la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL, teniendo en cuenta que esta investigación tiene como objetivo el diseño de estrategias para la regionalización y descentralización en términos de operatividad para las

agencias regionales, en términos de crecimiento comercial con base en la estrategia de inteligencia competitiva, en búsqueda de un crecimiento y posicionamiento regional.

2.2. Relevancia en el sector y su entorno.

A nivel académico e investigativo, se convierte en una oportunidad para la investigación, documentación y análisis de políticas tanto descentralización como de investigación sobre un objeto de estudio que es a su vez una muestra de otras organizaciones del mismo tipo en el marco del contexto nacional. A través de esta se podrá indagar sobre la persistencia de modelos organizacionales que, a pesar de permanecer vigentes, resultan contraproducentes para el desarrollo de ciertos procesos de las empresas.

En términos profesionales, se fundamenta en la idea de constituirse como un antecedente de investigación que sirva a futuros investigadores, emprendedores, empresarios, entre otros, como referente para el desarrollo de sus propios proyectos. Por otra parte, la estrategia para el modelo de inteligencia competitiva que permita la descentralización y regionalización de Coopetrol puede surgir como modelo para el diseño y/o implementación en el sector y su entorno.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de inteligencia Competitiva para la regionalización y la descentralización de la caja Cooperativa Petrolera Coopetrol para el 2022

3.2. Objetivos específicos

- Analizar modelos de inteligencia competitiva de tal forma que permitan el diseño de estrategias de consolidación en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol
- Diseñar una estrategia que permita implementar un modelo de inteligencia competitiva en el proceso de desarrollo, comercialización y crecimiento para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.
- Determinar una estructura organizacional coherente con la estrategia de inteligencia competitiva que permita la descentralización de la toma de decisiones en las diferentes agencias y puntos de atención del país.

Capítulo 2 Marcos de referencia

1. Marco conceptual

1.1. Centralización

La centralización limita el crecimiento de las compañías que por sus resultados y productividad se encuentran en constante crecimiento tanto económico, como social, para Coopetrol, la Centralización no le permite el crecimiento esperado como consecuencia a las facultades para la toma de decisiones, frente a los requerimientos de sus asociados y las herramientas que requieren las agencias y los puntos de atención, en el proceso de mejorar sus servicios. Según (Finot, 2001) la centralización tiene que ver con la localización de la autoridad la toma de decisiones que afectan a la organización. Dewar y Werbel (1979) conciben el concepto como la concentración de las decisiones, específicamente lo relativo a los métodos y procedimientos de los recursos claves, la centralización es el grado en que están concentrados tanto el derecho de toma a la toma de decisiones como el de toma de actividades.

1.2. Descentralización

La descentralización es una política que le permite a las compañías ampliar las facultades para la toma de decisiones, con el fin de obtener una mejora continua a la prestación de los servicios, a la caracterización de los procesos y es efectiva para identificar las oportunidades de mejora, es por eso que (Finot, 2001) define que la descentralización es un proceso de carácter multidimensional de políticas, fiscales y administrativas. Es un proceso de transferencia organizada y ordenada con atribuciones organizacionales con el fin de mejorar la eficiencia del Estado en cuanto a la

redistribución de recursos. Para el caso al que aludimos en este proyecto, descentralizar implica distribución de recursos, autoridad, entre otros elementos.

De Puelles Benítez (1993) señala dos argumentos que suelen reconocerse como beneficios de la descentralización: mayor participación ciudadana y mayor eficiencia (se aúnan así argumentos políticos y técnicos). Adicionalmente, también permitirá el crecimiento general de las entidades o instituciones donde logran generar más participación en la toma de decisiones, en la planeación y en la creación del presupuesto. La descentralización puede estar condicionada por su propio entorno. Las relaciones personales o las influencias de los grupos de presión suelen ser más difíciles de obviar a la hora de tomar decisiones. En cambio, la objetividad y la imparcialidad se presumen como propias de los órganos centrales.

Por su parte, en el documento *Evaluación a la descentralización Municipal en Colombia* se establecen tres ventajas significativas del sistema descentralizado:

[...] los niveles superiores se descargan de funciones operativas y pueden concentrarse en los asuntos estratégicos; mejora la toma de decisiones por la cercanía a los problemas, lo cual permite una mejor identificación de las acciones a desarrollar; estimula la iniciativa y el compromiso en los niveles descentralizados; hay mayor flexibilidad y mayor rapidez en la toma de decisiones. (Dirección de Desarrollo Territorial, 2002, p. 17)

1.3. Regionalización

Gobierno de Mexico (2017) afirma:

La regionalización implica la división de un territorio en áreas menores con características comunes y representa una herramienta metodológica básica en la planeación ambiental, pues permite el conocimiento de los recursos para su manejo adecuado”. Entonces entendemos que la regionalización es el resultado de regionalizar, es decir, dividir algún tipo de unidad en varias unidades (Gobierno de Mexico, 2017).

1.4. Inteligencia competitiva

(Rodrigues & Fernandez, 2011) a inteligencia Competitiva es un proceso dinámico, sistemático y recursivo que transforma, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio de las empresas.

1.5. Estrategia

Es la creación de una posición única y valiosa donde involucra un conjunto de actividades que son diferenciales a la competencia. Sin embargo, definir o escoger una sola posición no es suficiente para la selección de un mecanismo sustentable, el éxito de una estrategia depende de hacer muchas actividades realizando ajustes entre ellas.

2. Marco teórico

Para el desarrollo del marco teórico del presente proyecto nos referiremos a las teorías sobre centralización y regionalización.

2.1. Modelo de sustitución de importaciones

El origen del modelo de sustitución de importaciones o MSI está marcado por las consecuencias de las dos guerras mundiales, que, entre otras consecuencias, produjeron un cierre parcial de las exportaciones latinoamericanas y un congelamiento en los préstamos para su desarrollo. En vista de esta circunstancia, los gobiernos latinoamericanos pusieron en marcha una serie de emprendimientos para la activación económica de la región; al conjunto de dichos

empresarios se le conoce como MSI. El modelo “demandó una fuerte centralización de la política económica externa, comercial, tributaria, financiera y de direccionamiento del gasto y la inversión. Pero sobre todo, la hegemonía centralizada de un propósito: el desarrollo capitalista a partir del mercado nacional” (Restrepo, 2006, pp. 27-28).

A través del MSI se generaron las condiciones necesarias a nivel de estructura para fortalecer las negociaciones de los poderes políticos y económicos territoriales en torno a estructuras, presupuestos, políticas y parlamentos centrales. Sin embargo, lejos del establecimiento de mercados nacionales integrados o condiciones homogéneas de desarrollo económico a nivel de territorio -como era su propósito inicial-, el poder económico y político se centralizó en los principales ejes y zonas urbanizadas (Restrepo, 2006, p. 28).

En aplicación a lo que nos compete desde la investigación y objeto de estudio, se hace evidente que este patrón se repite, ya no desde lo político, sino desde lo organizacional. En el caso concreto de COOPETROL, se da una reiteración de estos procesos centralizados en cuanto a lo económico y administrativo, que no permite una distribución igualitaria de los recursos.

2.2. Descentralización desde afuera o desde adentro

La perspectiva de descentralización se refiere a la vigorización de la actividad económica y productiva local mediante la combinación del componente fiscal y administrativo. A nivel fiscal, se refiere a “la cesión de sumas importantes de los presupuestos nacionales a las entidades territoriales” (Restrepo, 2006, p. 35). El componente administrativo hace alusión a la transferencia de competencias de política social (2006, p. 35). Así, la toma de decisiones políticas (para el caso,

organizacionales) se da de manera autónoma, superando la delegación de funciones a nivel regional.

2.3. Centralización y Descentralización en Fayol

(Fayol, 1916), considerado como el padre de la administración moderna, establece una serie de funciones para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, que abarcan lo técnico, comercial, financiero, contable, de seguridad, y administrativo. A través de este último ítem se regulan los demás, y es en torno a él que el autor establece 14 principios. Entre ellos se incluye el de Centralización. Respecto a ello, el autor establece entre estructuras centralizadas y estructuras descentralizadas. En las primeras, la cabeza de la organización asume todo el control y ejerce toda la autoridad, mientras en las segundas, las funciones de autoridad y poder se reparten.

Establece además las dificultades derivadas de ambas estructuras. Mientras en las centralizadas los directores subalternos no poseen autoridad y autonomía para el desarrollo de sus funciones, en las descentralizadas la autoridad para ejercer control por parte de la dirección organizacional queda coartada. Así, en la práctica, estas estructuras o existen de manera absoluta, sino que se da un equilibrio entre centralización y descentralización para que la organización funcione correctamente.

2.4. Regionalización Político-Administrativa vs Regionalización Económica-Funcional

De acuerdo con Arias (2010), la regionalización:

[...] no es otra cosa que una metodología, que se utiliza para modificar el orden territorial de un Estado en unidades más pequeñas, es una herramienta básica para planificar el desarrollo e incluye toda la heterogeneidad de un espacio geográfico. (Tandazo Arias, 2010, p. 151)

De modo que, existen diferentes tipos de regionalización dependiendo del objetivo que se persiga. Así, la regionalización económica-funcional se opone a la regionalización político-administrativa, a través de la cual se asume una homogeneidad en las regiones que desconoce las características específicas de corte político, económico y productivo de cada una de ellas. En contraparte, existe la Regionalización Económica-Funcional:

Las regiones funcionales se basan en la interdependencia económica entre las áreas geográficas, se puede diferenciar dos regiones: las nodales y funcionales. Las primeras que comprenden un centro y un área de influencia se deben considerar como un caso especial de región funcional, ya que su estructura tiene un solo punto focal en torno al cual se producen las interacciones económicas. Las regiones funcionales, en cambio, tienen como característica las interrelaciones, las mismas que dan lugar a una estructura en la cual cada una de sus partes desempeña una función económica (Tandazo Arias, 2010, p. 151).

Capítulo 3 Metodología

1. Tipo de investigación

El presente proyecto de investigación, de acuerdo con su alcance, se enmarca en la categoría de Investigación Descriptiva, en función de su aplicación mediante entrevista semiestructuradas bajo nueve categorías que permiten el análisis de los requisitos y beneficios del modelo de inteligencia competitiva para la descentralización y regionalización de COOPETROL. (Coopetrol, 2020)

Con esta perspectiva, el proyecto se centra en la viabilidad de la descentralización y regionalización de la cooperativa, por lo que, se enmarca en el enfoque cualitativo para la determinación del beneficio de la decisión administrativa y social de la descentralización, detectando riesgos dentro del proceso y la percepción de los participantes.

Posterior a la recopilación de datos y referentes bibliográficos, se procede a la clasificación de la información y su descripción conceptual para la organicidad de los conceptos y los objetivos propuestos todo material consecuente al modelo de inteligencia competitiva para descentralización y regionalización como estrategia económica y administrativa que genera nuevos retos para la entidad de estudio. La investigación descriptiva

comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. (Mario Tamayo, 2004)

2. Fuentes y Herramientas de Investigación

En relación con la estrategia de inteligencia competitiva para la regionalización y descentralización, Recursos disponibles en la página web oficial de COOPETROL, normatividad

vigente con respecto a procesos de descentralización a través de las webs oficiales del Congreso de la República, Bases de datos de almacenamiento de artículos académicos destacados como Researchgate, Elsevier, entre otros.

Recopilación bibliográfica, entrevistas a personal de la cooperativa, material disponible en la web de COOPETROL, análisis de documentos.

3. Técnicas de recolección de información

Técnica de Entrevista: La entrevista es un instrumento de recolección de información que permite desde el dialogo obtener recursos descriptivos que responden a los objetivos evaluados dentro de una propuesta; de esta manera, el proyecto parte del recurso de estudio de la entrevista en la capitulación de información destacada en las categorías de estudio, referente a la percepción de la descentralización y el diagnostico actual de la cooperativa.

En consecuencia, la entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos (la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear (Díaz-Bravo et al., 2013).

4. Participantes

- Gerente General
- Subgerente Comercial y Administrativa
- Director de Agencia
- Gestor Comercial

Con el análisis estructural del modelo MOSIPIC, herramienta para el estudio de inteligencia competitiva para la descentralización y regionalización de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, permite la recolección de datos para la información, donde se utilizará el análisis de regresión lineal, Con esta técnica estadística se busca definir y analizar el efecto lineal que ejercen las variables independientes o explicativas sobre las variables dependientes, como el crecimiento económico, comercial y social de la compañía, según objetivos del modelo; esta técnica está basada en una serie de supuestos que requieren cumplirse para garantizar la validez de los resultados obtenidos. En primer lugar, se requiere que el modelo no sea redundante, esto quiere decir que las variables explicativas no estén relacionadas entre ellas. Técnicamente cuando estas variables están asociadas, explicarían lo mismo dentro del modelo, por lo cual se vería afectada la estimación y la estabilidad de los resultados,(García, s. f.-a)

Con lo anterior, se expone la siguiente guía de la entrevista:

La guía entrevista se distribuye en 8 categorías caracterizadas de forma que le permita a la investigación la recolección de información y conceptos amplios como aportes al objetivo, las categorías están diseñadas para que Coopetrol interactúe internamente con sus trabajadores, y obtenga posibles ideas, para el diseño de estrategias competitivas con base en el modelo de inteligencia competitiva.

Categoría:

Ampliación de la historia y conocimiento de la compañía: permite tener conocimiento de la historia, procesos, principio y objetivos de la compañía, este le genera un conocimiento sobre la empresa, que permita entrar en contexto con el modelo de investigación.

Enfatizar en el modelo y su estructura para saber el conocimiento de los encuestados sobre el cambio: es la categoría que permite validar y verificar la información sobre el análisis y el concepto de investigación que tiene internamente la compañía con base a los conocimientos y herramientas por área basado en su rango y estructura laboral, también permite tener claridad sobre las posibles estrategias que la compañía organiza para el cumplimiento de los objetivos.

Alcance de los productos, servicios, beneficios para sus asociados y futuros asociados: la categoría permite tener conocimiento amplio sobre los productos y portafolios que tiene la compañía para sus estrategias comerciales, también se obtiene conocimiento de las herramientas de seguimiento y control que se requieren para medir los niveles de satisfacción de los asociados.

Conocimiento del talento y beneficios para el talento humano: solicitar información de los incentivos, esquema de comisiones, auxilios y beneficios para el personal de la compañía, este permite tener claridad si para la ejecución y por el cumplimiento del modelo, exista la posibilidad de generar algún incentivo general, según roles y funciones del trabajador, donde logre incluir e incentivar un ambiente laboral sano.

Sistemas de fidelización y generación de sentido de pertenencia: permite ampliar el conocimiento si la compañía tiene herramientas o compañías de fidelización para sus clientes o asociados, si se encuentra creado una estrategia de mercadeo por medio de incentivos que mejoren el crecimiento social y comercial.

Las Relaciones Interpersonales y Relaciones de Parentesco: esta categoría permite conocer las relaciones comerciales, sociales e interinstitucionales que la compañía tiene con las partes interesadas, los entes de control y su relación con las alianzas comerciales, el nivel de

satisfacción, su estrategia de innovación para el crecimiento y sostenimiento de todas las relaciones.

Relaciones de Poder, Autoridad y Liderazgo: La presenta categoría como herramienta de conocimiento sobre las relaciones del personal general con sus directivos, si las áreas de apoyo o soportes tienen un plan de trabajo en equipo y no particular, permite conocer si el objetivo de la compañía es claro para todo el personal o todas sus áreas, igualmente permite conocer las actitudes y aptitudes de todos los trabajadores.

Proceso y herramientas para la planeación y la toma de decisiones: la categoría de procesos y herramientas permite obtener conocimientos del sistema o las facultades para la toma de decisiones de la compañía, tiempos de respuesta, promediar los tiempos de espera y el nivel de satisfacción interno a los requerimientos y solicitudes, esta categoría genera un diagnóstico sobre el conocimiento e importancia, sobre la planeación estratégica de la compañía, de las oportunidades de mejora que se pueden obtener y su tratamiento.

Igualmente permite conocer el mecanismo de innovación que permite crear nuevos servicios y productos

5. Alcances y hallazgos de la entrevista como modelo de recolección de información

La entrevista con los trabajadores de Coopetrol, permite que el modelo amplíe su información para el diseño y ejecución, si se requiere realizar cambios en los procesos o cambios en la estructura organizacional de la compañía, durante la entrevista, analizamos que el modelo puede ser una

alternativa de crecimiento para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, basado en estudio, registros y el entorno del sector,

Durante la entrevista analizamos lo aportes y respuesta realizadas por los trabajadores de las agencias, que son los más tendrán interacción y beneficios del modelo y diseño, de esa forma permite realizar alguna mejora, cambio o análisis referentes.

En condiciones generales, se puede concluir que la cooperativa, es una empresa bien equipada, sin embargo, aparecen ciertas necesidades y fallos que a un corto y/o mediano plazo se pueden subsanar.

Con esta encuesta se encuentra mucha información, la cual aporta y sirve de base para realizar los cambios que requiere la organización, información como: las necesidades u oportunidades de mejora que tiene la cooperativa de manera inmediata, cuáles son las estrategias que se vienen aplicando con el fin de estar a la vanguardia en temas de tecnología y márketing, y si estas, cumplen y suplen los requerimientos de la empresa o si se requiere realizar ajustes.

6. Investigación Proyectiva

La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción (Barrera, 2016)

De esta manera, el proyecto parte del análisis interno de la cooperativa para la segregación de elementos necesarios en la estrategia de inteligencia competitiva para la descentralización y como proceso de autonomía administrativa y económica, garante de nuevos objetivos estratégicos que permitan a la entidad su crecimiento.

7. Análisis de información

Las organizaciones que han incorporado en su estructura los procesos de inteligencia competitiva descubren el mejoramiento en la productividad en sus trabajadores, el crecimiento de sus operaciones y resultados, aunque la medición no es tan sencilla de calcular dada la dificultad de llevar resultados financieros o intangibles como las cifras para medir la rentabilidad en el corto o mediano plazo. Es por eso que en el presente proyecto se caracteriza una estrategia metodológica para la estimación del impacto de un sistema de inteligencia competitiva en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, donde la investigación, el conocimiento y la innovación juegan un rol significativo en su modelo de negocio como fuente de generación de ventajas competitivas.

Capítulo 4 Resultados

En el siguiente apartado se establecen todas las características contextuales del sujeto de estudio, que en este caso es, la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL. De la cual describiremos seguidamente, sus características con el propósito de ubicar a los evaluadores y directivos en el contexto de la organización por tanto se describirán las siguientes características, historia, misión, visión, objetivos, gobierno corporativo y filosofía cooperativa.

1. Historia

- 1953: COOPETROL es fundada.
- 1954: La Superintendencia Nacional de Cooperativas otorga a COOPETROL la Personería Jurídica 015 de la Cooperativa de Trabajadores de ECOPETROL, COOPETROL.
- 1980: Proceso de cobertura para trabajadores fuera de Bogotá y conformación de una red de oficinas.
- 1995: Trabajadores de ECOPOETROL, y de otras entidades relacionadas directamente cuentan con uso exclusivo de los servicios de ahorro y de crédito.
- 1996: Aprobación de reforma de estatutos, por medio de la cual se permite que los trabajadores de ECOPETROL, familiares de asociados y trabajadores del sector petrolero se asocien a COOPETROL. Se amplían los servicios y la razón social de la COOPERATIVA a CAJA COOPERATIVA PETROLERA.
- 2002: COOPETROL se transforma en cooperativa especializada en ahorro y crédito bajo la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, según lo dispuesto en la Ley 454 de 1998. Además, se constituye la institución auxiliar de cooperativismo

TURISPETROL I.A.C., a la que se traslada la gestión de todos los procesos diferentes a crédito y ahorro.

- 2007: Creación de agencia en la ciudad de Pasto y puntos de atención en Manizales, Ibagué, Valledupar y Barranquilla.
- 2010: A través de la Asamblea General se aprueba la reforma estatutaria, abriendo vínculo de asociación a toda persona natural con contrato.
- 2012: Las oficinas de Puerto Salgar se trasladan a La Dorada, Caldas. El punto de atención de Manizales pasa a ser una agencia.
- 2015: COOPETROL es intervenida administrativamente por Superintendencia de la Economía Solidaria.
- 2017: Se levanta la medida de intervención e inicia materialización de la Asamblea General Ordinaria Extemporánea.

1.1. Misión

Somos una organización de economía solidaria que contribuye al desarrollo humano, social, económico y ambiental, mediante la excelencia de la prestación de servicio.

1.2. Visión

En el 2022 seremos una cooperativa líder a nivel nacional en responsabilidad social, crecimiento y confianza a través de servicios ágiles al asociado.

1.3. Valores

Respeto, Confianza, Vocación de Servicio, Compromiso y Coherencia.

1.4. Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se distribuyen las funciones de dirección, administración, vigilancia y control. Comprende las responsabilidades, interacción y ejercicio de funciones de los órganos encargados de la gestión de la entidad, todo lo cual debe estar alineado tanto con el ordenamiento jurídico, como con sus fines económicos y sociales.

El gobierno corporativo busca la sostenibilidad y adecuada realización de las operaciones de la entidad frente a sus grupos de interés como son sus asociados, autoridades, trabajadores y órganos de administración y vigilancia.

1.5. Filosofía cooperativa

Todas nuestras actividades y acciones están regidas a través de nuestra filosofía cooperativa, la cual nos ha permitido la construcción de una asociación que busca la satisfacción de las necesidades comunes de naturaleza económica, social y/o cultural; a través de un trabajo conjunto regido por valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Por su solidez, y crecimiento, al pasar el tiempo, a la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, le permite generar nuevas estrategias para visualizar el posicionamiento, sostenibilidad y la

continuidad del crecimiento continuo, es por eso que se deben tener estrategias como herramientas para el apoyo y soporte a este proceso.

Dentro de el plan estratégico de Coopetrol, debe consolidar y fortalecer su continuidad en el mercado como objetivo, esta estrategia debe contener un modelo de crecimiento que articule las estrategias y fortalezcan el diseño para la cooperativa e su sector.

Uno de los principales factores de apoyo para Coopetrol debe estar construido cpn base a sus estrategias para su competitividad.

Por lo anterior, se caracteriza y se diseña, a continuación, un modelo estratégico, competitivo y eficaz como herramienta para el fortalecimiento de su solidos y crecimiento en el sector solidario.

2. Modelos de Inteligencia Competitiva en el Sector Solidario, que Permitan el

Diseño de Estrategias de consolidación en la Caja Cooperativa Petrolera

Coopetrol

De acuerdo con las investigaciones realizadas durante el presente trabajo, se han considerado aplicar como objeto la inteligencia competitiva, como base para la planeación, y ejecución de la descentralización y regionalización de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol,

En ese sentido, y con el apoyo de algunos estudios de investigación que se presentan durante hace un tiempo, como a continuación se describen, se busca estructurar un modelo sistémico que permita analizar y consolidar la estrategia de inteligencia competitiva en Coopetrol, como herramienta para el cambio.

El modelo Mosipic realiza la conexión y articulación entre la compañía, su entorno y en el cumplimiento de los objetivos con base al crecimiento socioeconómico, como a continuación se describe.

MOSIPIC, es un modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva, conocido como una estrategia para el seguimiento, control, toma de decisiones y ejecución de funciones que ubican el futuro de las compañías. El cual se ha establecido dentro de los principales mecanismos utilizados en el entorno científico, tecnológico e industrial para la generación de conocimiento, como aporte a los procesos, cambios organizacionales y toma de decisiones.

Al implementar este modelo, le permite a la compañía mejorar en sus procesos y estrategias, transformando y desarrollando nuevos productos o servicios de acuerdo a las condiciones y cambios que exigen los mercados y clientes, donde las organizaciones deben estar constantemente actualizadas y a la vanguardia en tendencias, e innovación estratégica. Este modelo aporta al crecimiento económico y productivo de las organizaciones, teniendo en cuenta que mejora las condiciones frente a los procesos para la gestión del cambio y mejora en la consecución de los resultados.

En contexto con la economía global, donde las compañías le apuestan a los procesos de innovación, mejorando los sistemas integrales de información, recursos y herramientas que les permitan ser más competitivos, de esta manera generando constante relación y comunicación con los requerimientos, necesidades y amenazas de los clientes, competidores, mercado objetivo, proveedores, tecnología entre otros, con el propósito de anticiparse a los posibles cambios para garantizar su estabilidad y fortaleza en el mercado.

Las compañías, que han incorporado en su estructura las etapas del modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva, "MOSIPIC" descubren el mejoramiento en la productividad de sus trabajadores, el crecimiento de sus operaciones y rentabilidad en sus resultados. Es por eso, que el presente modelo es una estrategia de metodología sistémica para la medición del impacto en la compañía, donde la investigación, el análisis, el conocimiento y la innovación juegan un rol muy importante y significativo en el modelo de negocio, su contexto como fuente de generación para la gestión del cambio y ventajas competitivas.

2.1. Aportes a la Construcción del Modelo

Cada compañía en un ambiente competitivo posee una estrategia, siendo explícita o implícita. Y que esta estrategia puede haber sido explícitamente desarrollada por medio de procesos del planeamiento o haberse desarrollado implícitamente con las actividades de algunos departamentos funcionales de la compañía. cada departamento funcional buscará inevitablemente métodos dictados para su formación profesional y por los incentivos de sus responsables (Fernández, 2003).

Definen la estrategia como "la visión dirigida a lo que la organización debe ser, y no como llegar a serlo" y termina diciendo que la estrategia es

la estructura que guía las opciones que determinan la naturaleza y la dirección de una organización. Esas opciones se relacionan con el ámbito de los productos o de los servicios de la organización, sus mercados, capacidades básicas, crecimiento, retorno, y de la asignación de recursos. (García, s. f.-b)

Como "intento estratégico" o intención estratégica", proporcionando para la compañía la orientación para su planeamiento. La intención estratégica es el sueño que anima y energiza la organización que puede comprometer a todos y ofrece energía.

define estrategia “como la creación de posición única y valiosa, implicando un conjunto diferente de actividades y la esencia de esta posición estratégica elegir actividades que son diferentes de los competidores” (Rodrigues & Fernandez, 2011)

La eficacia operacional. Significa cumplir las mismas actividades similares de una forma mejor que los demás competidores. La eficacia operacional incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Ella se refiere a cualquier práctica que permite a una compañía utilizar mejor sus entradas, reduciendo defectos en los productos o desarrollando productos mejores más rápidamente, Por lo tanto, se puede establecer que la eficacia operacional depende de la estrategia. La compañía requiere operaciones y procesos requieren datos o informaciones para que puedan ser ejecutados, acompañados y evaluados, de forma a verificar si la estrategia prevista es de funcionamiento y que trae los resultados esperados.

Investigaron que las organizaciones dicen con frecuencia que la infraestructura de tecnología de información sigue el nivel de deseo de la innovación. Muchas veces la tecnología de información es un impedimento para la puesta en práctica de cambios en el negocio. Eso significa que herramientas como *business intelligence*, *data warehouse* departamental y corporativo y consulta de datos de ventas y de clientes son necesarias para garantizar que los líderes del negocio estén preparados para aprovechar las ocasiones disponibles de garantizar mayor eficacia y funcionamiento de sus organizaciones (Fernández, 2003; Jorge, 2011).

2.2. Sistemas de información como aporte estratégico

El papel estratégico de los sistemas de información implica el uso de la tecnología de la información para desarrollar productos, servicios y capacidades que concedan a una compañía

ventajas estratégicas sobre las fuerzas competitivas a que hace frente en el mercado mundial. Este papel genera los sistemas de informaciones estratégicas los cuales apoyan o moldean la posición y las estrategias competitivas de una compañía.

La utilización de Business Inteligencia a través de herramientas apropiadas puede proporcionar para las organizaciones la implantación de sistemas de información que puedan absorber nuevos conceptos en la gestión de las informaciones estratégicas como por ejemplo el *Balanced Scorecard*.

las compañías innovadoras están adoptando la filosofía del *scorecard* para hacer viables los procesos gerenciales críticos como: aclarar y traducir la visión estratégica; comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear; establecer metas y alinear iniciativas estratégicas; mejorar el *feedback* y el aprendizaje estratégico (Jorge, 2011; Rodrigues & Fernandez, 2011).

Con base al proceso de análisis, verificación, e investigación en la elaboración del presente trabajo, se recoge información para diseñar una herramienta como apoyo y modelo, la cual se ajusta a la estructura de la Caja Cooperativa Coopetrol y el objeto de la investigación. Es por eso que, como resultado a esta investigación y elaboración del trabajo, consolidamos y diseñamos el modelo MOSIPIC, como complemento fundamental.

3. Estrategia para la implementación de un Modelo de Inteligencia Competitiva en para el Proceso de Desarrollo, Comercialización y Crecimiento de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol

A continuación, caracterizamos, y explicamos el modelo ajustado y el cual cumple con el modelo de inteligencia competitiva que necesita la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, para su descentralización y regionalización,

Durante la búsqueda de fortalecimiento y crecimiento empresarial enfocado en la sostenibilidad se da como resultado de una serie de acciones que implícita o explícitamente pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre los tres planos que tiene toda institución: el Proyecto (la apuesta política, la misión), la Organización ver Tabla 1.

Tabla 1 Estructura de MOSIPIC

Modelo	Etapa		Fase	Conclusion
MOSIPIC	Aprendizaje Organizacional	Construcción de condiciones para la alta competitividad	1. Estrategias de Competitividad sostenible	Esta etapa se preocupa por crear las condiciones competitivas y el alcanzarse esperado, objetivos y parámetros del proceso, crear condiciones y procesos de capacitación que permitan a la empresa lograr una alta competitividad sostenida
			2. Medio Ambiente competitivo	
			3. Orientación funcional, Tiempo y Aprendizaje Organizacional	
	Mudanza Organizacional	Selección de políticas, lineamientos competitivos y organizacionales	4. Selección de la Política	Esta etapa centra sus esfuerzos en asegurar que la empresa u organización, genera la capacidad para tomar decisiones y directrices en situaciones críticas gerando procesos de cambio organizacional.
			5. Creación de Estrategias o estrategias competitivas	
			6. Cambio Organizacional	
	Monitor de Desempeño	Constituida por la generación de nuevas tecnologías y de innovación tecnológica	7. Etapa Operativa	Esta etapa se ocupa esencialmente por las necesidades de cambio, la introducción de nuevas tecnologías, y las herramientas que ayudan a la innovación para sostener el rediseño empresarial basadas en los objetivos estratégicos: (participación, aprendizaje y evaluación)
			8. Innovación o nuevas tecnologías de gestión	
			9. Supervisión del Rendimiento	

Diseño propio – Gráfico 1 basado (García, s. f.-a)

3.1. Etapas y Fases MOSIPIC

3.1.1. Etapa 1: Aprendizaje Organizacional

Se inicia la construcción de condiciones para la alta competitividad y alcance esperado, creando condiciones que le permitan a la compañía lograr una alta competitividad sostenible en el tiempo.

3.1.1.1. Fase 1: Estrategias de competitividad

- En esta fase se crean las condiciones que permitirán a la compañía alcanzar una competitividad Dividida en dos esquemas basados en el modelo de inteligencia competitiva, 1. expresa el aporte del capital intelectual, que representa capital humano; estructura de capital y capital comercial.
- Representa las acciones que las compañías deben llevar para el cumplimiento de las metas, las que haya asimilado e incorporado durante la práctica del modelo de inteligencia competitiva, caracterizadas en postulación o recolecta de información; protección de información y eliminación de información.

3.1.1.2. Fase 2: Medio ambiente competitivo

En esta fase, se busca determinar los elementos ambientales que influyen al modelo de competitividad, por medio de la identificación de las tendencias y de las fuerzas barreras que impiden al negocio como comportamiento del sector industrial y de los macro escenarios directamente influyentes en el negocio de la organización, con el objetivo de identificar el ambiente externo, el contexto actual y sus posibles escenarios; A partir de esta fase, el crecimiento

competitivo de la organización se establece, identifica las prioridades y orientaciones de las inversiones como: capacidades y recursos, capacidad esencial y colocación comercial y este requieren un sistema de información ambiental responsable de la visión estrategia corporativa de la compañía y de las necesidades de cambio organizacional.

3.1.1.3. Fase 3: Tiempo y aprendizaje organizacional

Esta fase se ocupa de poner a disposición de la gerencia el medio intelectual que debe introducir en la organización la nueva mentalidad para gestión del cambio, requerida por la llegada de la onda de conocimiento, donde la Tecnología de Información (TI) proporcionó un salto de dimensiones hacia el aprendizaje organizacional como proceso sistémico que identifica las organizaciones que aprenden aprendiendo, este proceso es dividido en dos bloques de elementos y actividades:

- 1) La búsqueda de las herramientas imprescindibles para corregir los antiguos hábitos usados e implementados en las compañías, por medio de la innovación continúa; creatividad del individuo y del grupo; el desarrollo tecnológico actualizado.
- 2) Le permite a la compañía construir las bases para la gestión del conocimiento, de donde se originan los procesos de la calificación y de la formación, fomentando el desarrollo personal, generando por lo tanto el conocimiento organizacional.

3.1.2. Etapa 2: Mudanza Organizacional:

La segunda etapa centra sus esfuerzos en asegurar el mercado o a la organización, en la capacidad de tomar decisiones en situaciones críticas, esta etapa cuenta con tres fases:

3.1.2.1. Fase 4: Selección de la política

Esta es la fase crítica del MOSIPIC, es responsable de crear las políticas de la compañía con base al cambio; la política debe incluir un campo de observación del más alto nivel para ser directriz y canal de pensamiento para acciones, diferente de la estrategia que es un sistema concreto originado de la acción, originándose como misión materializada en el planeamiento estratégico, la política debe incluir el contexto interno y externo.

3.1.2.2. Fase 5: Creación de la estrategia

Estrategias competitivas inteligente con base en las informaciones generadas por el sistema de inteligencia competitiva, se componen de dos dimensiones esenciales.

- 1) Generaciones de la motivación organizacional (pensamiento estratégico, intento y gestión del cambio estratégico).
- 2) Desarrollo de las calificaciones en la organización, necesarias para competir con éxito y las herramientas para el desarrollo y ejecución de esta fase: pensamiento estratégico; intención estratégica; capacidades especiales y recursos; capacidades esenciales.

3.1.2.3. Fase 6: Cambio organizacional

En esta fase se inicia el proceso del cambio, es el producto natural de la estrategia, una vez iniciada la etapa de decisión, se debe tener un profundo conocimiento de ella para poder asumir un proceso destructivo para gestionar el cambio y constructivo, consolidar el tiempo suficiente para la etapa de evaluación correcta, durante este proceso puede ocurrir cambios evolutivos, revolucionarios y cambios que transforman

3.1.3. *Etapa 3: Monitor de Desempeño*

Esta etapa se inicia específicamente con dos aspectos:

La necesidad exigida por el proceso de cambio, de introducir en la compañía nuevas tecnologías de gestión en relación a las actuales, que pueden haberse revelado obsoletas o ineficientes.

Inicia el proceso de modificaciones que deben ser producidas en los principios estratégicos y organizativos, afectados por el cambio; Las fases de esta etapa son tres, que serán caracterizadas en secuencia.

3.1.3.1. Fase 7: Etapa operativa

Etapa inevitable del proceso de cambio y se deben tener en cuenta dos hipótesis

¿La compañía podrá beneficiarse con éxito en su nuevo “momento” globalizado con las mismas tecnologías ya aplicadas?

¿Las nuevas tecnologías que serán adoptadas mantendrán en vigencia los principios estratégicos y organizativos que se utilizaron anteriormente?

En esta fase se debe tener en cuenta las nuevas tecnologías de gestión, los nuevos principios estratégicos y los nuevos principios organizacionales.

3.1.3.2. Fase 8: Etapa de Innovación

En esta etapa se tiene proyectado el ingreso de nuevas tecnologías o el uso de las anteriores con el objetivo de apoyar y estar como soportes para las innovaciones e ideas que pueden surgir durante

la ejecución de modelo, basados en el contexto de la compañía, la tendencia y sus posibles mercados o productos objetivos.

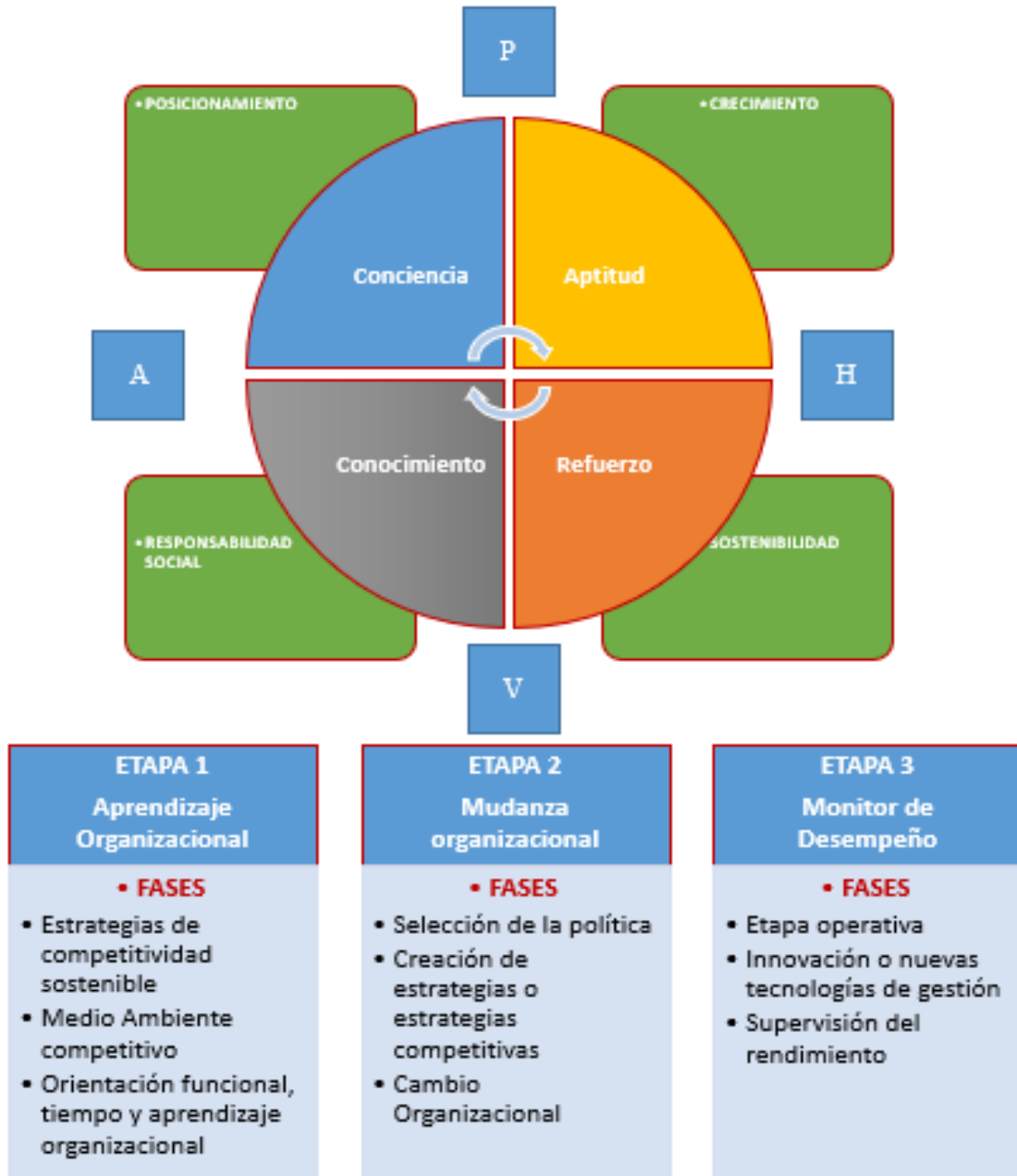
3.1.3.3. Fase 9: Análisis o Supervisión del rendimiento

Este proceso de análisis o supervisión implica tres componentes estratégicos: participación, aprendizaje y evaluación, basados en la siguiente estructura:

- Criterios de evaluación
- Acciones correctivas
- Anticipación del futuro/futuro.

Posterior entraríamos a revisar las respuestas a las hipótesis realizadas en la etapa operativa e iniciar un ciclo de ajustes y mejora continua, ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Figura 1 Modelo Gestión de Cambio MOSIPIC - ADKAR



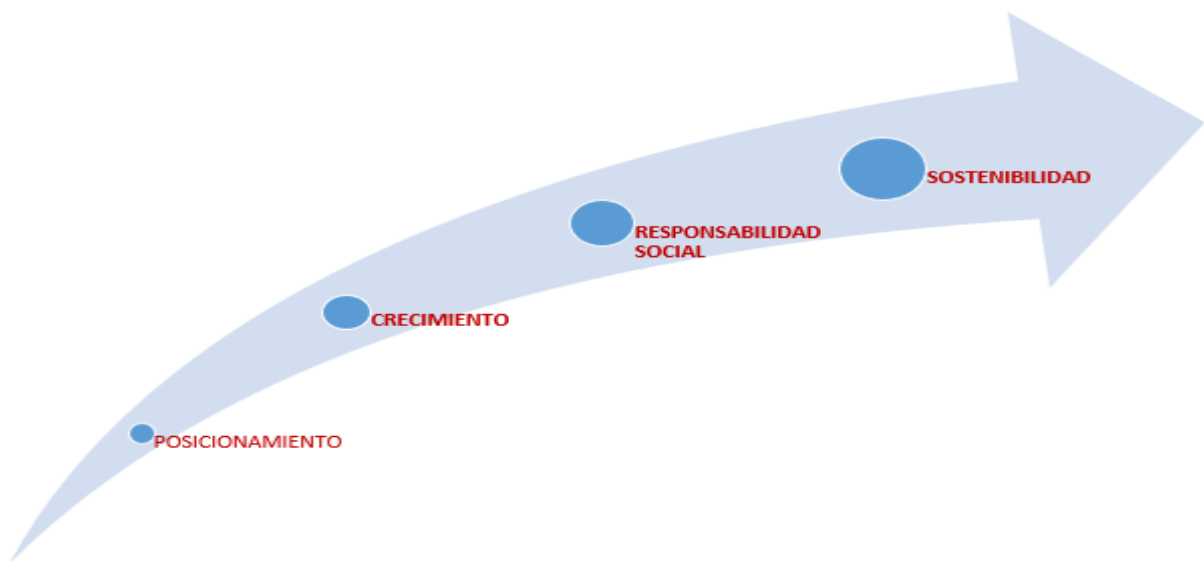
3.2. Principios estratégicos y estructuras o grupos de innovación

Materializando el modelo MOSIPIC en la Caja Cooperativa petrolera Coopetrol, cooperativa creada en diciembre de 1953 por cincuenta y cuatro trabajadores pertenecientes a ECOPETROL en la ciudad de Bogotá. La cooperativa se orientó al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores. Actualmente, está abierta a cualquier persona que quiera integrarse a ella, se especializa en ahorro y crédito, y sus principios son de solidaridad y participación (Coopetrol, 2020). La sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, con agencias en las ciudades de Cartagena, Tibú, Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Barrancabermeja, La Dorada, Manizales, Cali, Villavicencio, Neiva, Pasto y Orito. Además, cuenta con puntos de atención en Barranquilla, Valledupar, Mamonal, Bogotá (Iserra 100), Ibagué, Tumaco y Villagarzón.

Desde la gestión del cambio para la aplicación y diseño del modelo MOSIPIC se logra caracterizar el plan de acción para iniciar el diseño de la política de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.

Ver figura 2.

Figura 2 Modelo del Crecimiento y Gestion del Cambio



Con base a diseño para la gestión del cambio, se contextualiza el modelo MOSIPIC con el objetivo de crear estrategias de crecimiento y sostenibilidad de COOPETROL, se identificaron varios factores: las agencias en las diferentes ciudades no tienen las facultades para la toma de decisiones, de modo que todas las respuestas, quejas, peticiones, requerimientos y otros se trasladan a la dirección general, en Bogotá. Paralelamente, los planes de acción para el cumplimiento de metas son realizados desde la dirección comercial y no les permite a las agencias de cada ciudad el poder planear o ejecutar estrategias comerciales para captación de público objetivo, considerando que las condiciones geográficas, culturales, sociales, entre otros, determinan las estrategias comerciales de cada región y/o ciudad, con base a la segmentación de clientes.

A partir de las características contextuales expuestas previamente, y considerando las causas, se establece que en COOPETROL existe una centralización que impide el desarrollo y aplicación de varios procesos organizacionales a nivel regional en las diferentes agencias, y que, a la larga, terminan representando amenazas para la compañía. Es decir, no existe una autonomía competitiva en las sedes en el manejo de sus recursos y procesos, lo que conlleva a demoras dado el protocolo centralizado al que se adscribe la cooperativa.

La fuerza de ventas de Coopetrol tiene una alta carga de operatividad, el cual no les permite dedicarse a su gestión comercial 100%, creando debilidades y amenazas en aras de la competitividad en el sector o su entorno.

Todas estas causas se evidencian en ejes como los tiempos de respuesta al público en los PQRS, que no son los establecidos en las políticas organizacionales; la cooperativa no hace presencia en muchas ciudades que representan puntos estratégicos importantes para el crecimiento económico,

social y comercial, ciudades en las que además se cuenta con presencia de asociados de la cooperativa, mismos que deben realizar gastos extras en tiempo y dinero al momento de requerir determinados servicios de la organización en forma presencial. Esto representa una amenaza, y debilidad alta para la cooperativa, y que, en contraposición representa una ventaja y fortalezas para la competencia

Se propone aplicar el modelo MOSIPIC para aportar al crecimiento y posicionamiento de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, como herramienta operativa y sistémica en la implementación de nuevas tecnologías e innovación.

Se conformará un equipo interdisciplinario en el cual se nombrarán líderes por Departamento los cuales van a estar en constante comunicación con los Directivos quienes son los transformadores del cambio en busca de que todos los trabajadores tengan el conocimiento y los objetivos del cambio.

Se utilizarán todos los medios de comunicación organizacionales como flashes informativos, correos y se seguirá informando cada proceso de cambio a través de la plataforma de intranet que maneja la Cooperativa donde se colocan los cursos actualizados para que todos los trabajadores los desarrollen.

Uno de los principales elementos por los que Coopetrol, no ha logrado ese crecimiento sólido para su alcanza, corresponde al diseño de la estructura organización, por que algunos proceso y procedimientos de apoyo, dependiente 100% del análisis y la planeación realizada desde la dirección general, sin tener claridad el foco de la problemática en cuestiones de colocación de créditos, captación de recursos y normalización de cartera.

En ese sentido, analizando la estructura organizacional de la compañía, el modelo MOSIPIC permite estructurar y rediseñar el organigrama regional de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, para asignar mas roles y tareas enfocadas al crecimiento y sostenibilidad de su regional, igualmente permite reducir costos y gastos administrativos y de nomina los cuales son cargados a las agencias y sus puntos de atención. (García et al., 2021)

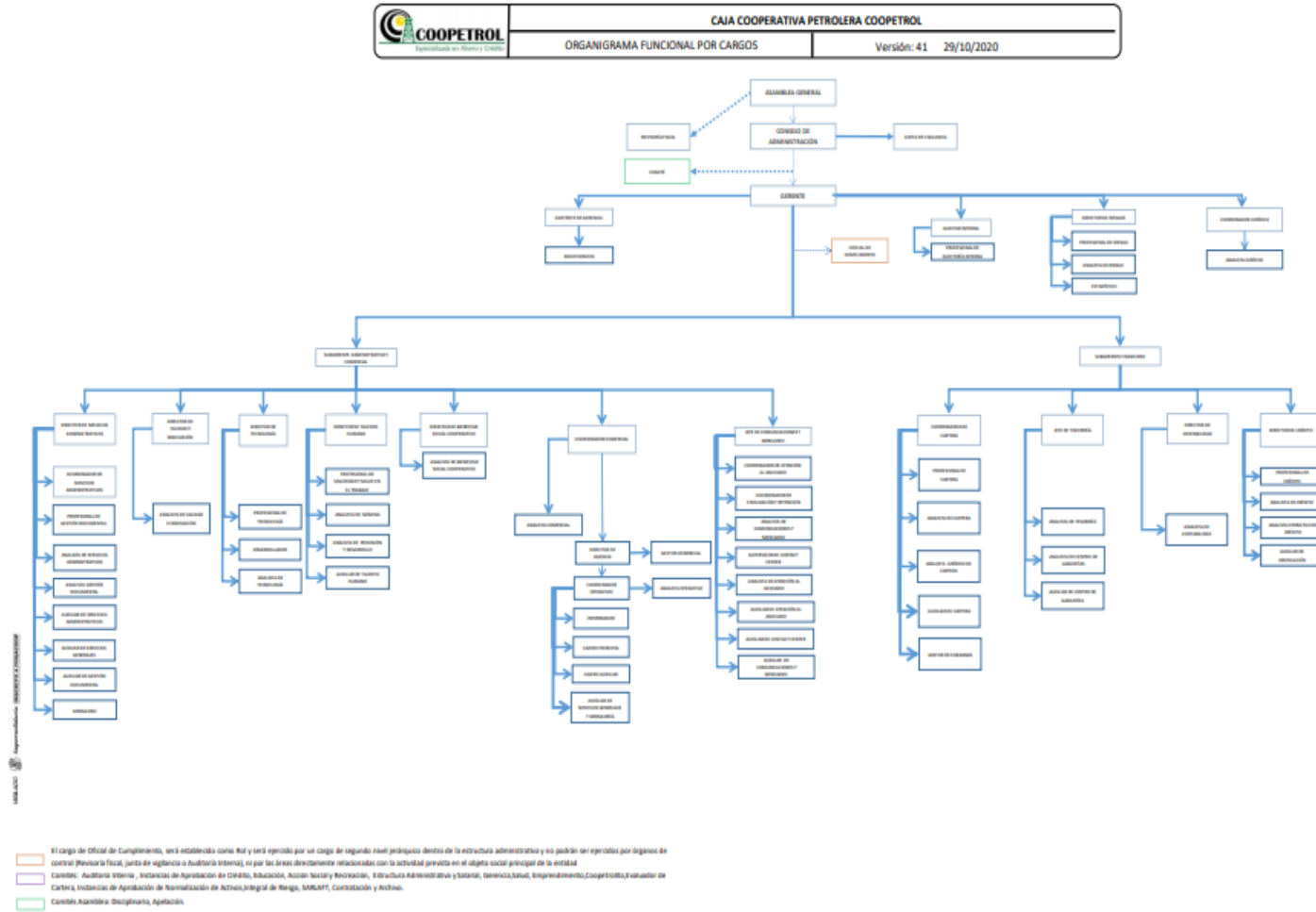
A continuación, se explica la reestructuración del nuevo modelo organizacional con base en la regionalización y descentralización de Coopetrol.

3. Estructura Organizacional para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, a partir del modelo de inteligencia Competitiva

A partir de la forma como se encuentra conformada en su estructura actualmente la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL, surge la necesidad de realizar cambios por medio de la descentralización de toma de decisiones, de esta manera brindarle la confianza y la posibilidad que cada regional tenga la posibilidad de tomar algunas decisiones sin necesidad de escalar el tema a la gerencia general, teniendo en cuenta que esto puede representar desventajas para las agencias, produciendo una menor calidad del servicio y afectando negativamente a las organizaciones en diferentes puntos de vista, lo que conlleva finalmente a pérdidas económicas.

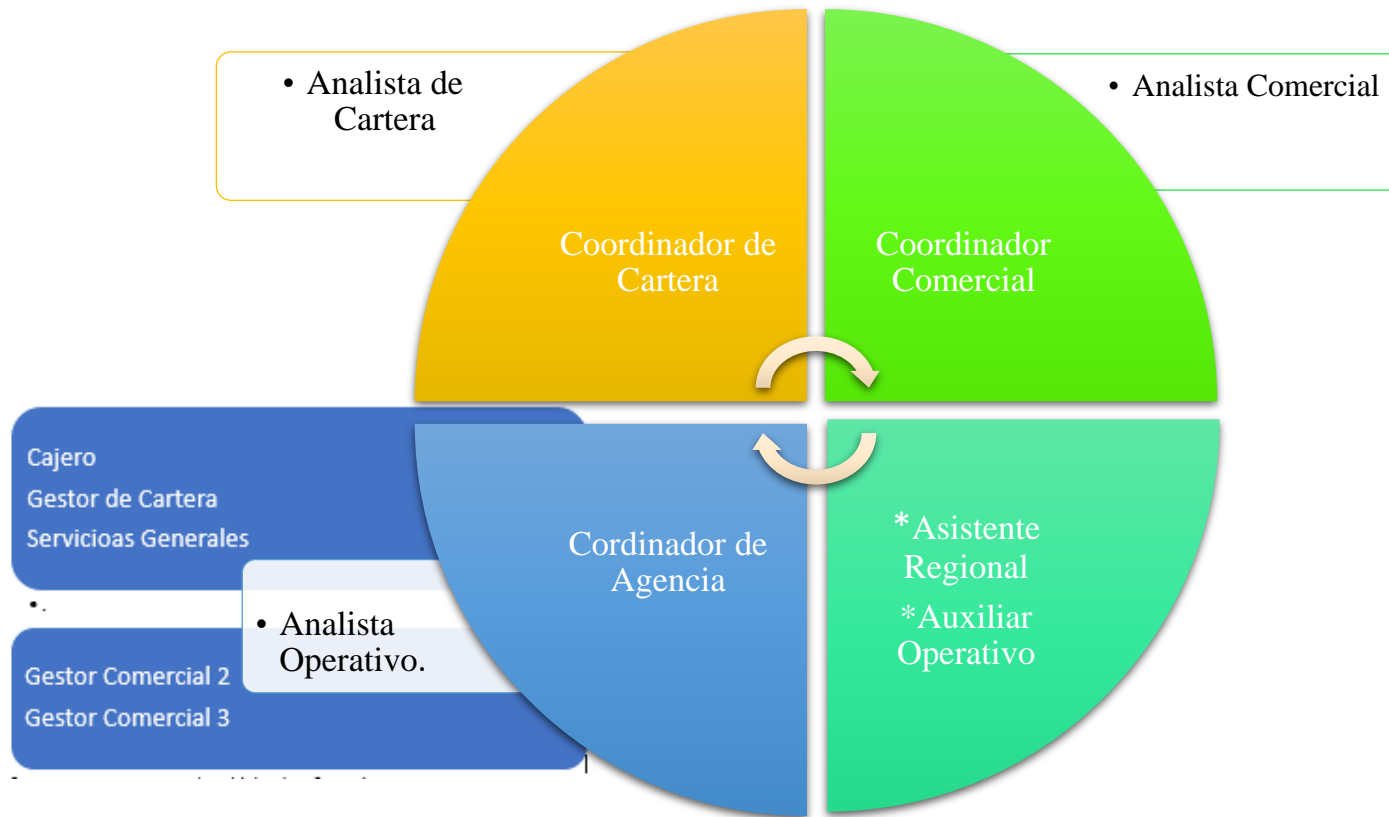
Después de este inciso, se puede observar que al realizar los cambios propuestos en el cronograma, la responsabilidad y toma de decisiones importantes de cada regional quedaría a cargo del Director Regional, lo que representa para la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL el incremento en la eficiencia y en el cumplimiento de las actividades, además acarrea ventajas como la liberación de carga operativa a la dirección general, en ese sentido, cada regional podrá enfocarse en sus metas y objetivos, garantizando un crecimiento económico a la organización, basado en el presente modelo

Figura 3 Organigrama Coopetrol 2021



El Director regional, tendra la postesta de asignar los cargos propuestos en el cronograma, los cuales deben brindarle informes y seguimientos de las metas asignadas, para ello se asignara: un coordinador de cartera, un coordinador comercial, un cordinador de agencia, un asistente de regional y un axiliar operativo, los cuales seran los encargados de darle a conocer de primera mano toda la informacion al Director Regional, con el objetivo que la organizaci3n mejore en indices de crecimiento economico y operatividad.

Figura 4 Organigrama Modelo Mosipic 2022



En la figura 4 podemos observar el cambio estructural que se dará en las agencias y en los puntos de atención con base al modelo MOSIPI, y su objeto de estudio, de esta forma Coopetrol, reorganiza el área comercial y de cartera, permitiendo que las regionales, tengan facultades, para la toma de decisiones, con base en sus amenazas, debilidades y fortalezas.

El modelo permitió a Coopetrol estructurar su rama regional sin modificar el marco estructural inicial de Coopetrol y su organigrama, de esta forma permite que las regionales tengan más facultades para la toma de decisiones con base a sus metas.

Al ajustar el modelo MOSIPIC con el organigrama de Coopetrol, se requiere contratar personal para el fortalecimiento de las regionales, de esta forma le permite a Coopetrol obtener un crecimiento económico, sostenibilidad y permanencia de las agencias en las zonas o regiones donde actualmente no cuenta con presencia, pero si con asociados

4. Análisis y discusión

Este modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva MOSIPIC, es el acorde y el que más se adapta a la estructura y diseño organizacional de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol para la gestión del cambio durante el crecimiento, solidez, y posicionamiento, teniendo en cuenta el mundo globalizado como el actual, donde el cambio es una constante que marca el camino de la continuidad y sostenibilidad de las empresas y donde las instituciones se definen así mismas como instituciones del conocimiento y de la información, estar preparados para afrontar cualquier cambio organizacional se convierte en una exigencia donde todos los actores relacionados se involucren con el mejoramiento continuo, de manera que se pueda garantizar una excelencia en las actividades, pertinencia a nivel interno y calidad, capaz de responder con eficiencia a un contexto globalizado, en constante cambio y con altos índices de competitividad.

De este modo el sector solidario, deben asumir el reto voluntario de encaminarse al mejoramiento continuo y al fortalecimiento, donde este proceso abarque múltiples beneficios como: crecimiento económico con responsabilidad social, permitiendo estar en constante actualización en todas las áreas que conforman las empresas, exigiendo el mejoramiento continuo de las actividades viéndose reflejada en la excelencia, facilitando el acceso a los bienes, servicios y fortaleciendo la empleabilidad, el prestigio y buen nombre.

Sin embargo, este camino al proceso del cambio organizacional conlleva a que las compañías se enfrentan a una rigurosa autoevaluación con fines de encontrar los factores que se necesite cambiar, realizando un ejercicio y análisis permanente de acción para la mejora y los cambios, donde se

identificaron las fortalezas y oportunidades empresariales cuya finalidad es proporcionar siempre la calidad y satisfacción de los clientes.

Es así, que a partir de ese análisis estructural, se desarrolló el modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva, el cual permite determinar las estrategias y el horizonte para proponer un cambio competitivo, con el propósito de buscar alternativas de solución viables para alcanzar las oportunidades y seguir consolidando las fortalezas que se tienen como empresa.

Es claro el compromiso de coopetrol, para apostarle al cambio con impacto social con procesos permanentes de autoevaluación, diseño, ejecución y seguimiento.

Para la presente modelo articulamos algunas ideas y procedimientos aplicados durante la ejecución operativa y sistémica del modelo ADKAR con el fin de contribuir en la organización herramientas enfocadas al éxito, la gestión del cambio, ya sea un cambio que desarrolla la organización para mejorar sus procesos o por alguna situación interna o externa que requiera implementar cambios para continuar con la operación y/o actividad de la compañía

En un proceso de cambio dentro de una organización el área de comunicaciones cumple un papel vital a través de la generación de mensajes asertivos para propiciar consciencia y mitigar incertidumbres naturales que surgen de esta mejora. Para esto, es importante tener en cuenta las fases del cambio organizacional y a las personas afectadas, directa o indirectamente; de no ser así, esta situación puede ocasionar que no se cumpla con los objetivos planeados, el proceso se vea frenado e incluso la plataforma estratégica organizacional esté en riesgo, igualmente el recurso humano es mucho más vulnerable.

Por otro lado, existen modelos que se pueden implementar en el momento de realizar un cambio, aunque estos no aseguran el éxito del modelo, debido a que cada compañía es diferente, presentan aspectos que se deben tener en cuenta para un manejo adecuado y asertivo del cambio; uno de ellos, es el modelo ADKAR, donde se encuentran propuestos cinco pasos a seguir para lograr el cambio y como análisis aplicamos cuatro para el presente modelo según grafica 3 (Alzate, 2018)

5. Conclusiones y recomendaciones

El presente modelo se analiza en la secuencia y caracterización de los objetivos específicos descritos en el presente trabajo. El primer objetivo análisis de modelos de inteligencia competitiva de tal forma que permitan el diseño de estrategias de consolidación, fue alcanzado al frente de los actuales resultados y de la caracterización descriptiva del sistema MOSIPIC. Mediante la implementación de dicho modelo con el propósito de mejorar las estrategias de consolidación de Coopetrol, la organización presenta buenas condiciones para el crecimiento social y económica. EL objetivo permite tener un amplio conocimiento de las herramientas o estrategias que se pueden aplicar como gestión del cambio o gestión de apoyo a la sostenibilidad y crecimiento.

El segundo objetivo era diseñar una estrategia que permita implementar un modelo de inteligencia competitiva en el proceso de desarrollo, comercialización y crecimiento para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol. Este objetivo fue alcanzado basado en el diseño e incorporación del modelo MOSIPIC donde cada una de las etapas y fases, le permite a Coopetrol obtener una mejora continua en sus procesos y servicios, este le brinda a la compañía un mecanismo estructural como herramienta para el modelo de inteligencia competitiva como cultura organizacional, también articulamos y apalancamos el modelo basados en el ciclo PHVA y apoyados en el modelo ADKAR, donde nos brindó las herramientas para la gestión del cambio y tener claridad al momento de una posible implementación.

El tercer objetivo es determinar una estructura organizacional coherente con la estrategia de la inteligencia competitiva que permita la descentralización de la toma de decisiones en las diferentes

agencias y puntos de atención del país, el modelo le permite a Coopetrol estructurar y reestructurar la toma de decisiones basado en una estructura organizacional, ajustada a los requerimientos y necesidades de cada regional, aportando al crecimiento social y comercial de las agencias y sus puntos atención, de esta forma brindando un mejor servicio a sus asociados obteniendo mejores resultados.

Durante la estructura del modelo de inteligencia competitiva y el diseño del modelo MOSIPIC como herramienta, se diseñó una estructura organizacional, basada en el crecimiento regional, permitiendo reestructurar el modelo existente, donde logra que las regiones construyan su crecimiento sostenible y económico, basado en el control, recuperación, normalización de cartera y segmentación de mercados objetivos, esta estructura le permite a la compañía y al sector, tener alternativas de mejoras durante el proceso del cambio y rediseños.

5.1. Analizar modelos de inteligencia competitiva de tal forma que permitan el diseño de estrategias de consolidación en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol

Con el cumplimiento de este objetivo se conseguirá que en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol tenga procesos dinámicos, sistemáticos y recursivos, que le permiten la trazabilidad y transformación interna, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio de la empresa.

Se busca obtener y mejorar en la vigorización de la actividad económica y productiva local mediante la combinación del componente fiscal y administrativo, con el propósito de mejorar los índices económicos de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, abarcando lo técnico, operativo, comercial, financiero, contable, la seguridad, y administrativo.

5.2. Diseñar una estrategia que permita implementar un modelo de inteligencia competitiva en el proceso de desarrollo, comercialización y crecimiento para la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol.

Con la incorporación y diseños de estrategias para implementación de modelos de inteligencia competitiva como Mosipic, la empresa tendrá la posibilidad de ampliar e implementar conocimientos con sus colaboradores por medio de etapas y fases con el propósito de mejorar sus procesos internos como:

5.2.1. Etapas

Aprendizaje Organizacional, con el cual se tiene como resultado: la Construcción de condiciones para la alta competitividad.

Mudanza Organizacional, con el cual se tiene como resultado: la Selección de políticas, lineamientos competitivos y organizacionales.

Monitor de Desempeño, con el cual se tiene como resultado: Constituir la generación de nuevas tecnologías y de innovación tecnológica.

5.2.2. Fases

- Estrategias de Competitividad
- Medio Ambiente
- Tiempo y Aprendizaje Organizacional
- Selección de la Política
- Creación de Estrategias
- Cambio Organizacional
- Etapa Operativa
- Innovación
- Supervisión del Rendimiento

Con la consecución de estas etapas en la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol, se obtendrá los siguientes resultados crear las condiciones competitivas y el alcanzarse esperado, objetivos y parámetros del proceso, crear condiciones que permitan a la empresa lograr un alta competitiva sostenida. Centrar sus esfuerzos en asegurar que la empresa u organización, generar la capacidad para tomar decisiones y directrices en situaciones críticas. Encontrar las necesidades de cambio, la introducción de nuevas tecnologías, y las herramientas que ayudan a la innovación para sostener el rediseño empresarial basadas en los objetivos estratégicos: (participación, aprendizaje y evaluación).

Determinar una estructura organizacional coherente con la estrategia de inteligencia competitiva que permita la descentralización de la toma de decisiones en las diferentes agencias y puntos de atención del país.

5.3. Estructura Organizacional para la Caja Cooperativa Petrolera

Coopetrol, a partir del modelo de inteligencia Competitiva

Después de este inciso, se puede observar que al realizar los cambios propuestos en el cronograma, la responsabilidad y toma de decisiones importantes de cada regional quedaría a cargo del Director Regional, lo que representa para la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL el incremento en la eficiencia y en el cumplimiento de las actividades, además acarrea ventajas como la liberación de carga operativa a la dirección general, en ese sentido, cada regional podrá enfocarse en sus metas y objetivos, garantizando un crecimiento económico a la organización.

En la Caja Cooperativa Petrolera COOPETROL, existe una centralización que impide el desarrollo y aplicación de varios procesos organizacionales a nivel regional y en las diferentes agencias, lo que termina representando varias amenazas para la compañía, sin embargo, con la implementación del modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva MOSIPIC, se tiene como objetivo mitigar y minimizar al máximo estas amenazas, partiendo con la implementación del modelo dividido en tres etapas con el propósito que haya una mayor efectividad.

A continuación, caracterizamos el proceso MOSIPIC aplicado para la descentralización y regionalización de la Caja Cooperativa Petrolera Coopetrol ver Tabla 2

Tabla 2 Cuadro modelo y seguimiento aplicable MOSIPIC – COOPETROL

PLAN DE TRABAJO Y SEGUIMIENTO MOSIPIC - MODELO SISTEMICO DEL PROCESO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA																		
AREA RESPONSABLE: Dirección Regional		POLITICA: Descentralización y Regionalización		FIRMA RESPONSABLE: _____														
No.	ETAPA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	MESES													
1	Aprendizaje Organizacional	Promover la construcción de Estrategias para la Competitividad	1. Seleccionar el equipo trabajo encargado de diseñar y organizar las estrategias competitivas	Gerente general y Dirección Regional (Seleccionar líder comercial y operativo)														
			2. Formulación de estrategias competitivas según el entorno y comportamiento del sector	Dirección regional y Equipo Líder Mosipic														
			3. Inicio de Capacitación al equipo Líder del modelo, para fortalecer el aprendizaje y gestión del conocimiento, base de formación y calificación, fomentando el desarrollo del personal	Dirección regional														
2	Mudanza Organizacional	Selección de políticas, lineamientos competitivos y organizacionales	4. Creación y elección de la política mosipic, como directiz y canal principal para las acciones.	Equipo Líder Mosipic														
			5. Formulación de ideas con base a la estrategia de inteligencia competitividad, caracterización y optimización de procesos, reestructurar la política de atención y tiempos de respuesta	Equipo Líder Mosipic, Dirección Regional, Area de Riesgos														
			6. Capacitación, comunicación y socialización de la nueva política, roles y funciones según cargo y	Equipo Líder Mosipic														
3	Monitor de Desempeño	Introducción de nuevas tecnologías a la compañía, cambio en las estrategia y organizativos	7. Análisis y revisión de las herramientas tecnológicas con las que cuenta la compañía, identificar si se requiere adquirir nuevas tecnologías, como apoyo al cambio	Equipo Líder Mosipic y Area de Tecnología														
			8. Implementación de la estrategia, proceso de aprendizaje según componentes estratégicos para la gestión del cambio	Equipo Líder Mosipic y Dirección Regional, Coordinadores Regionales														
			9. Identificar alcance, rendimiento, cambios y oportunidades de mejora	Equipo Líder Mosipic, Dirección Regional y Gerente General														

La primera etapa se ha denominado Aprendizaje Organizacional, la cual tiene como actividad principal promover la construcción de estrategias para la competitividad, está a su vez, tiene como tareas:

Actividad 1. Seleccionar el equipo trabajo encargado de diseñar y organizar las estrategias competitivas, cuyo responsable es el Gerente general y Dirección Regional (Seleccionar líder comercial y operativo)

Actividad 2. Formulación de estrategias competitivas según el entorno y comportamiento del sector, cuyo responsable es Dirección regional y Equipo Líder Mosipic

Actividad 3. Inicio de Capacitación al equipo Líder del modelo, para fortalecer el aprendizaje y gestión del conocimiento, base de formación y calificación, fomentando el desarrollo del personal y tiene como responsable Dirección regional. Para el cumplimiento de esta primera etapa se ha pronosticado y establecido un tiempo de tres meses de control y seguimiento.

En la segunda etapa se ha nombrado como Mudanza Organizacional, está tiene como actividad la Selección de políticas, lineamientos competitivos y organizacionales, donde tiene como tareas principales:

Actividad 4. Creación y elección de la política Mosipic, como directriz y canal principal para las acciones, cuyo responsable de seguimiento es el Equipo Líder Mosipic,

Actividad 5. Formulación de ideas con base a la estrategia de inteligencia competitividad, caracterización y optimización de procesos, reestructurar la política de atención y tiempos de respuesta, sus responsables son el Equipo Líder Mosipic, Dirección Regional y el Área de Riesgos,

Actividad 6. Capacitación, comunicación y socialización de la nueva política, roles y funciones según cargo y responsabilidades dentro de la compañía personal y tiene como responsable al Equipo Líder Mosipic. Para el cumplimiento de esta segunda etapa se ha pronosticado y establecido un tiempo de cuatro meses de control y seguimiento.

En la tercera y última etapa, se le denominó Monitor de Desempeño, esta etapa tiene como actividad principal la Introducción de nuevas tecnologías a la compañía, cambio en las estrategias y organizativas, a su vez, tiene asignadas las siguientes tareas:

Actividad 7. Análisis y revisión de las herramientas tecnológicas con la que cuenta la compañía, identificar si se requiere adquirir nuevas tecnologías como apoyo al cambio, la cual tiene como responsable de supervisar al Equipo Líder Mosipic y Área de Tecnología,

Actividad 8. Implementación de la estrategia, proceso de aprendizaje según componentes estratégicos para la gestión del cambio, su responsable es el Equipo Líder Mosipic y Dirección Regional, Coordinadores Regionales y por último

Actividad 9. Identificar alcance, rendimiento, cambios y oportunidades de mejora, donde sus responsables son el Equipo Líder Mosipic, Dirección Regional y Gerente General. Para el control y cumplimiento de esta tercera etapa, se estableció un tiempo de cinco meses de seguimiento.

Con la implementación de estas estrategias del modelo de inteligencia competitiva en la organización, se mejorará en los procesos y resultados planeados, partiendo por sacar el mayor provecho al tiempo y los procedimientos que se tienen plasmados en la cooperativa con el objetivo de ser más competitivos y eficaces, estando a la vanguardia en temas de tecnología y estrategias comerciales.

MOSIPIC, para el proceso de descentralización y regionalización de Coopetrol, aporta estructura, crecimiento, solidez y sostenibilidad en el tiempo, adicional no requiere de alta inversión para su aplicación y evaluación, sin embargo, se debe realizar un análisis relevante con las herramientas tecnológicas siempre y cuando se requieran para el apoyo al servicio.

5.4. Futuras líneas de investigación

Durante la investigación del modelo mosipic, contextualizamos y fusionando el modelo ADKAR, modelo híbrido, como herramienta de apoyo y gestión para el proceso de cambio por el cual se deben enfrentar las compañías, con base al mejoramiento y crecimiento social y económico, consideramos que es fundamental profundizar más sobre el modelo mencionado para tener más procesos o modelos de apoyo fundamentales con el ánimo de buscar otras herramientas aplicables al modelo.

Referencias

- Alzate. (2018). Aplicación del Modelo ADKAR en procesos comunicacionales de gestión del cambio en la sede central de la Corporación Autónoma Regional del Centro de Antioquia CORANTIOQUIA.
- Barrera. (2016). La investigación proyectiva involucra creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.
- Coopetrol. (2020). ¿Quiénes somos? <https://www.coopetrol.coop/quienes-somos/>
- de Olarte, E. G., García, T. P., & Avila, C. T. (s. f.). DESCENTRALIZACION FISCAL y REGIONALIZACIÓN EN EL PERÚ. 58.
- De Puelles Benítez, M. (1993). Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 3, 13-40.
<https://doi.org/10.35362/rie30424>
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-448.
<https://doi.org/10.2307/2989921>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.

- Dirección de Desarrollo Territorial. (2002). Tomo I Marco conceptual y resultados de progreso municipal. En Evaluación de la descentralización Municipal en Colombia: Balance de una década (Primera ed., pp. 1-62). Imprenta Nacional de Colombia.
- Fayol, H. (1916). PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION. 27.
- Fernández, M. J. (2003). Inteligencia competitiva y cambio organizacional [Tesis Maestría]. Universidade Regional de Blumenau.
- Finot, I. (2001). Descentralización en América Latina: Teoría y práctica. En Gestión Pública (N.º 12; Gestión Pública). Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://ideas.repec.org/p/ecr/col047/7261.html>
- García, S. B. (s. f.-a). INCUBADORAS DE EMPRESAS, CREACIÓN DE EMPRESAS Y REDES SOCIALES. 306.
- García, S. B. (s. f.-b). INCUBADORAS DE EMPRESAS, CREACIÓN DE EMPRESAS Y REDES SOCIALES. 306.
- García, S. B., Bustos, J. P. B., Bravo, M. E., Martínez, M. A. W., & Cardozo, J. L. (2021). Spin-off, sus características, definiciones y tipos. Editorial Universidad Santiago de Cali. <https://doi.org/10/3703-1>
- Gobierno de Mexico. (2017). ¿Qué es la regionalización y para qué sirve? Regionalización.
- Jorge, M. (2011). INTELIGENCIA COMPETITIVA: PROPUESTA DE MODELO SISTEMICO COMO CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LOS HOSPITALES DEL SUR DEL BRASIL. 25.
- Largacha. (2019). Modelo de retención del talento humano de la fuerza comercial de la regional Cali en Coomeva Unidad Corporativa.

- López, Sauco, & Rodrigo Sauco, F. (2015). Atribución de responsabilidades sobre los servicios regionales y preferencia por la descentralización: Evidencia para España / Attribution of Regional Responsibilities for Public Services and Citizen Support of Decentralisation: Evidence from Spain. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.152.65>
- Mario Tamayo. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Limusa.
- Restrepo, D. (2006). *Historias de descentralización (Primera ed.)*. Universidad Nacional de Colombia - Unibiblos.
- Rodrigues, L. C., & Fernandez, M. J. (2011). ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. *Revista Inteligência Competitiva*, 1(3), 328-344. <https://doi.org/10.24883/ric.v1i3.20>
- Tandazo Arias, T. (2010). La regionalización económica del Ecuador. *Polémika*, 2(4), 150-157.