



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL SHAPERS

Juan Francisco Raful

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –
Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá
2016

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL
SHAPERS

Juan Francisco Raful

Director
Juan Carlos Guaqueta Hernandez
Curador
Global Shapers HUB Bogotá

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA –
Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá
2016

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL SHAPERS HUB BOGOTÁ

Contenido

- LISTADO DE GRÁFICAS 3
- LISTADO DE TABLAS..... 3
- 1. INTRODUCCIÓN..... 4
 - 1.1. Objetivos 5
- 2. DESARROLLO..... 5
 - 2.1. Generalidades..... 5
 - 2.2. Análisis Interno..... 5
 - 2.3. PESTEL 8
 - 2.4. Análisis de Posición Competitiva 9
 - 2.5. SWOT-TOWS 12
 - 2.6. Matriz de tácticas (impacto/viabilidad)..... 13
 - 2.7. Estructura Sugerida..... 15
- 3. CONCLUSIONES 16
- Bibliografía 17

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Estructura Actual Percibida	7
Gráfico 2: Mapa de posicionamiento estrategico	9
Gráfico 3: “Me Gusta” Histórico de la FanPage	11
Gráfico 4: Matriz de Impacto/viabilidad de tácticas	14
Gráfico 5: Estructura Sugerida	15

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Organizaciones Similares	10
Tabla 2: Matriz SWOT-TOWS	13
Tabla 3: Lista de tácticas a evaluar.....	14

1. INTRODUCCIÓN

Las redes de voluntariado en Colombia han tenido gran impacto sobre diversas áreas de la comunidad, apoyando con labores humanitarias, sociales, económicas, políticas y ambientales y trabajando en pro de solucionar las problemáticas que se generan por los diferentes males que aquejan al país, corrupción, inequidad, violencia e injusticias de toda índole.

A pesar de que el trabajo de voluntariado ha demostrado generar impactos positivos, en muchas ocasiones la desorganización de sus miembros, la falta de compromiso o las coyunturas externas entorpecen la creación de soluciones y desaprovechan el potencial de sus miembros. Este es el caso de la Red Global Shapers Bogotá, una comunidad avalada por el foro económico mundial para la generación de impacto social a partir de la sinergia de esfuerzos de jóvenes talentosos e influyentes.

Considero que con la finalidad de generar impacto social y escalar sus resultados, esta organización requiere de un posicionamiento y direccionamiento estratégico que les beneficie en brindarles claridad sobre el norte de la organización y el papel de cada individuo dentro de las metas que quieren lograr.

Para lograr este objetivo se utilizaron diversas metodologías existentes en el marco de la administración estratégica y de la estrategia empresarial, se comenzó con un análisis interno y externo identificando los aspectos internos clave, un análisis externo, un análisis de posicionamiento estratégico, una matriz SWOT-TOWS para generación de estrategias y terminando con una matriz de impacto/viabilidad para las diversas estrategias.

El marco conceptual se fundamentó en el proceso estratégico de Mintzberg (Mintzberg & Quinn, 2003), siguiendo metodologías de análisis de la situación actual tanto interna como externa, mapeando la posición estratégica de la organización e implementando herramientas de trazabilidad de la gestión futura, esto habiéndose basado en la información histórica de la organización a la que se tuvo acceso. Este proceso de apalancó en implementaciones de la Matriz SWOT-TOWS propuesta por Heinz (Wehrich, 1982), en posicionamiento estratégico de Porter (Porter, 2008) y en otras herramientas de análisis.

1.1. Objetivos

- Definir la posición estratégica del HUB
 - Definir situación actual
 - Dimensionar las capacidades del HUB frente a sus pares
- Identificar Oportunidades
 - Dimensionar la coyuntura actual
 - Identificar áreas de acción e impacto
- Definir estrategias
 - Definir estrategias que maximicen las fortalezas
 - Definir estrategias que minimicen las debilidades
- Redefinir la estructura del HUB
 - Estructurar una cadena de liderazgo
 - Definir los roles dentro de la organización

2. DESARROLLO

2.1. Generalidades

Global Shapers es una red internacional de voluntarios que se originó en el Foro económico Mundial (WEF) basándose en la necesidad de incluir a los jóvenes en los temas que se tratan en este importante evento, pues son ellos los que vivirán los resultados de las decisiones que se toman en el evento. Los Global Shapers son grupos autogestionados que se organizan en HUBs en diferentes ciudades del mundo con la finalidad de impactar positivamente a la comunidad de sus ciudades. Cada HUB se conforma de hasta 50 miembros de menos de 30 años que son jóvenes proactivos y sobresalientes por el impacto que generan.

El HUB de Bogotá nació en 2012 y actualmente se conforma por 27 miembros activos que trabajan tanto en el sector público como en el privado y han logrado posicionarse como políticos, empresarios, líderes sociales o innovadores desde sus diferentes áreas de trabajo.

2.2. Análisis Interno

a. Concepto de Servicio y Cultura

De acuerdo al mandato del WEF que origina la constitución de los Global Shapers a nivel mundial, la comunidad Shaper está encomendada a poner en contacto

jóvenes sobresalientes menores de 30 años para **POTENCIAR EL IMPACTO DE SUS IDEAS Y PROYECTOS**, adicionalmente cuentan con la posibilidad de crear proyectos conjuntos del HUB bajo el amparo de la marca Global Shapers.

Actualmente el HUB se reúne mínimo una vez al mes el último jueves de cada mes para planear revisar la gestión del mes y revisar la del siguiente, actualmente se hace seguimiento a 3 iniciativas de impacto social:

- En español Por favor: El Objetivo del proyecto es interesar a la ciudadanía por la política y disminuir la asimetría de información que existe entre la legislación y los legislados, donde los segundos en muchas ocasiones no tienen completo entendimiento de la norma o de la coyuntura política o económica y esto termina afectando de múltiples formas a la convivencia ciudadana.

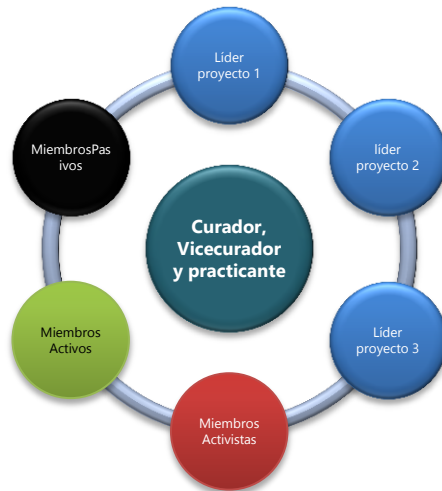
Este proyecto ha producido contenidos informativos de muy buena calidad pero con baja difusión, en el caso del primer tema que fue abordado, sobre los planes de gobierno de los candidatos a la alcaldía, la difusión alcanzó solo cerca de 700 vistas en redes sociales. La estrategia de difusión de la segunda temática abordada, sobre los acuerdos de paz, resultó mucho más provechosa con más de 2,100 vistas en una semana, gracias a un aporte pago de promoción en Facebook.

- Bakongo Paz: Es una iniciativa de la Red Colombiana de Jóvenes apoyada por el HUB que en trabajo conjunto han conseguido ampliar el alcance de la iniciativa consiguiendo medios de financiación y difusión mediática.
- Inspiración: Aprovechando las historias de los logros conseguidos por algunos Shapers, se creó un formato de conferencia que busca inspirar a jóvenes a tomar y adelantar sus iniciativas para lograr impactar positivamente sus vidas o las vidas de quienes les rodean. Las conferencias logran un muy buen acercamiento con el público y cumplen con el objetivo de inspirar. Existe una oportunidad de mejora dado que no hay trascendencia documentada de las conferencias, es decir, resulta difícil medir el verdadero impacto que esto genera.

La cultura del HUB tradicionalmente había buscado mostrarse a sus miembros cómo un espacio amigable con relaciones de amistad entre los miembros que favoreciera la interacción y cooperación entre ellos, esto se apalancaba en espacios informales de interacción, retiros y otros mecanismos.

b. Estructura Actual

Es evidenciable que no hay una estructura clara dentro del HUB, lo que dificulta la acción. Las relaciones de liderazgo no están definidas ni los incentivos necesarios para asumir los papeles de liderazgo.



Gráfica 1: Estructura Actual Percibida

Los líderes de proyecto funcionan de forma independiente lo que les da agilidad y los empodera para dar celeridad a las iniciativas y conseguir resultados muy positivos cómo muchas veces lo hacen, pero los avances sólo se conocen en los desayunos lo que hace que se preste para que en algunos casos los líderes

tomen decisiones de curaduría que involucran a todo el HUB, **SIN** una comunicación efectiva de la intención o efecto deseado detrás de la decisión. Los demás Shapers asumen 3 roles, Activistas que quieren imponer decisiones sin contar con el debido respaldo en cuanto al objetivo de la decisión a tomar, Shapers Activos, que hacen muy bien su labor dentro de sus proyectos y sacan adelante las iniciativas logrando un impacto positivo en la comunidad y aportando muy positivamente a la imagen del HUB y Shapers Pasivos, que no toman ningún papel en la mayoría de casos. Todos interactúan entre todos sin líneas de mando claras.

c. Imagen

Cuentan con una imagen poco conocida a nivel local pero conocida a nivel internacional gracias al respaldo del WEF, están asociados con estatus, conocimiento, innovación, impacto social, poder e influencia, haciendo una analogía en el plano empresarial, los Global Shapers en Colombia son una marca aspiracional de nicho frente a todos sus stakeholders y así se manifiestan.

2.3. PESTEL

d. Político y Legal

Las siguientes coyunturas políticas se pueden presentar en un horizonte de 1 año y pueden ser una oportunidad o amenaza para el HUB.

- Reforma tributaria 2017 casi inminente, Fitch, S&P y Moody's mencionaron que si Colombia no empieza 2017 con la reforma tributaria aprobada se vendrá un downgrade en la calificación que coge a Colombia muy mal parada para afrontarlo, con máximos históricos de endeudamiento y casi alarmantes cómo porcentaje del PIB. Es un tema importante de difundir porque tiene un impacto directo sobre el consumidor.
- Proceso de paz y postconflicto.
- Elecciones presidenciales 2017

Después de hacer una investigación sobre las leyes a sanción presidencial de este año me doy cuenta que pasaron a sanción y pueden ser relevantes las siguientes:

- Ley 179 de 2016 que otorga créditos educativos con tasa del 0% de interés para estratos 1, 2 y 3 para beneficiarios de ahorradores del fondo nacional del ahorro. Esto beneficiaría cerca de 1 millón de jóvenes
- Ley 136 de 2015 garantiza el acceso en condiciones de universalidad al derecho prestacional de pago de prima de servicios para trabajadores domésticos

e. Económico

- Panorama difícil en términos de creación de empleo, inflación y altas tasas de interés, lo que sumado al aumento del IVA pronosticado en la reforma tributaria podría significar riesgos muy significativos para el consumo y la clase media poniendo en riesgo el pago de préstamos de consumo.
- Elección de presidente de la Junta del Banco de la República (en Julio) lo que le da incertidumbre a la política monetaria de Colombia
- Brecha negativa del producto, desaceleración económica, riesgo de incumplimiento del marco fiscal de mediano plazo y desaceleración de la demanda interna.
- Bajísima competitividad de la industria Colombiana que ni con insumo cambiario logra aumentar exportaciones

f. Social

- Reintegración de desmovilizados
- Inequidad ignorada, no dimensionada y desatendida.

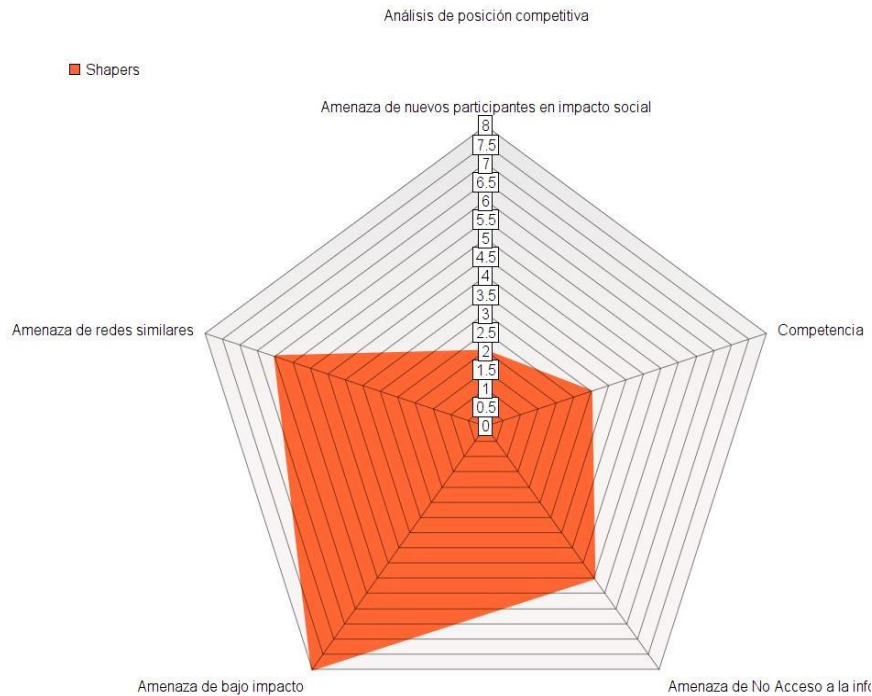
g. Tecnológico

- Penetración de internet
- Open source Hardware de Facebook para promover la conectividad en zonas aisladas del mundo
- Momentum de emprendimientos tecnológicos y aparición de VC apostándole a negocios tech-based para la clase media.

h. Ambiental

- Implementación de fracking y aprobación de licencias de explotación no convencional en pozos del Magdalena Medio, Ecopetrol empezó a finales de junio la subasta para adjudicar pozos en esta área con el fin de encontrar socios inversionistas para hacer recobro mejorado.

2.4. Análisis de Posición Competitiva



Se identificaron 5 factores competitivos a los que está expuesto el HUB

Gráfico 2: Mapa de posicionamiento estratégico

1. Amenaza de entrada de nuevas redes similares:

A pesar de que con la coyuntura actual del fin del conflicto armado en Colombia y el reto de crecimiento económico tenderán a aparecer múltiples organizaciones comprometidas con el impacto social, la inclusión ciudadana y la equidad, pero el enfoque “impacto-emprendimiento-innovación” que tiene el HUB le permite diferenciarse de nuevos participantes y mantener relevancia.

2. Amenaza de Redes similares (productos sustitutos): La entrada y escalamiento de redes con enfoque similares pueden actuar como sustitutos más atractivos para activación de jóvenes (“mercado” del HUB) es significativa. Estos son algunos de los posibles sustitutos:

ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
KAIROS SOCIETY	Colombia 726 seguidores en FB. Red de emprendimiento e innovación localizada en San Francisco, hicieron su aparición más significativa en el congreso de emprendimiento de Medellín 2016, se están posicionando fuertemente a nivel mundial con fuertes respaldos como Bloomberg, Nasdaq, Cisco, GE etc. Se están convirtiendo en fuertes influenciadores divulgando y promoviendo la activación juvenil.
	Colombia 4131 seguidores en FB. Four innovation es una red de innovación para desarrollar proyectos de impacto que solucionen grandes problemáticas de la sociedad con base en modelos de negocio. Co-fundadores de Ruta N. referentes de emprendimiento, innovación y cambio social.
	Colombia 2890 seguidores en FB. Referentes mundiales de emprendimiento social, impulsores, mentores y aceleradores de emprendimientos sociales. Cuentan con casos exitosos de impacto social en Colombia.
	Colombia 5600 seguidores en FB. Casos muy exitosos de emprendimiento en Colombia con compañías que se han escalado cuantiosamente, enfocados en emprendimiento de alto impacto.

Tabla 1: Organizaciones Similares

3. Amenaza de baja generación de impacto

Las acciones del HUB han venido presentando un momentum descendiente en cuanto al impacto generado, tomando cómo proxy la vinculación de personas a las redes sociales se puede inferir que se ha atravesado por un periodo de quietud lo que ha afectado significativamente la imagen del HUB, cómo se vio evidenciado en el número de aplicantes al proceso de selección (reducción de más del 50% en número de aplicantes) y en general en el output generado en el HUB.



Gráfico 3: "Me Gusta" Histórico de la FanPage

4. Amenaza de Bajo acceso a información

A pesar de que el grupo está muy bien diversificado en cuanto a la información a la que todos acceden, hay una falencia en cuanto a una fuente de información económica a nivel macro. También hace falta un aglutinante que aproveche el talento, educación y criterio de todos para difundir posiciones críticas frente a las coyunturas del país, es decir, los Shapers podrían asumir un papel crítico representando la voz de los jóvenes ante las coyunturas económicas. Un ejemplo de cuando se necesitó un actor así en los medios fue con la reciente devaluación de más de 25% en el 2015 y principios de 2016, los créditos educativos de icetex estaban indexados al dólar para cubrir efectos inflacionarios y ofrecer "tasas menores", a lo que de un momento a otro los miles de estudiantes y trabajadores endeudados para educarse vieron crecer el valor nominal de su deuda en más de 25%. La amenaza aquí descrita está más relacionada a establecer fuentes estables,

relevantes y confiables para producir crítica desde la perspectiva de los jóvenes colombianos.

5. Competencia

El sentido de competencia entre grupos de voluntarios no es fácil de definir, pero la contrapartida que recibe un voluntario por su labor es la satisfacción del impacto generado y el reconocimiento público que esto pueda generar, por lo que la competencia se mediría en términos de impacto generado. A pesar de que no existe una organización que se asemeje a los Shapers, donde convergen múltiples iniciativas de cada uno y además se dan iniciativas de grupo propias,

2.5. SWOT-TOWS

Matriz para identificar nuevas estrategias basadas en el posicionamiento estratégico.

MAX-MAX: estrategias que aprovechan oportunidades gracias a las fortalezas

MAX-MIN: estrategias que enfrentan amenazas externas con fortalezas

MIN-MAX: estrategias que usan las oportunidades para mitigar debilidades

MIN-MIN: estrategias que minimizan amenazas y debilidades

	<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coyuntura actual de alta trascendencia política, social y económica (paz) • Gran atención y apoyo internacional para postconflicto • Entrada de nuevos Shapers 	<p>AMENAZAS EXTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de otras redes • “Competencia” por relevancia de impacto social • Involucramiento de los miembros del HUB en otras iniciativas
<p>FORTALEZAS INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Talento de los integrantes 	<p>MAX-MAX</p> <p>Convertirse en el principal proveedor de información del WEF</p>	<p>MAX-MIN</p> <p>Plan de alianzas sólidas, eficientes y eficaces en impacto social generado</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de amistad subyacente • Marca respaldada por el WEF • Network muy valioso 	<p>en el tema del proceso de paz en Colombia, con publicaciones, actividades y relacionamiento conocidos y divulgados por el WEF.</p>	<p>con entidades fuertemente posicionadas que sean provechosas para los miembros del HUB.</p>
<p>DEBILIDADES INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorganización interna • Bajo compromiso de los miembros • Planeación estratégica inexistente • Cargas inequitativas de trabajo entre miembros 	<p>MIN-MAX Participar en convocatorias por recursos para generación de impacto social que fuercen a incorporar una estructura, a ejecutar y motiven al involucramiento de los miembros</p>	<p>MIN-MIN Hacer una planeación estratégica detallada y que comprometa a todos los miembros del HUB.</p>

Tabla 2: Matriz SWOT-TOWS

2.6. Matriz de tácticas (impacto/viabilidad)

DEFINICIONES

Impacto: medida integrada del nivel de beneficio social generado y de la cantidad y calidad de contenidos multimedia que la actividad genere para fortalecer la imagen de la organización. Eje Vertical

Viabilidad: Medida representativa de la probabilidad de ser implementado en un horizonte de un año. Eje Horizontal

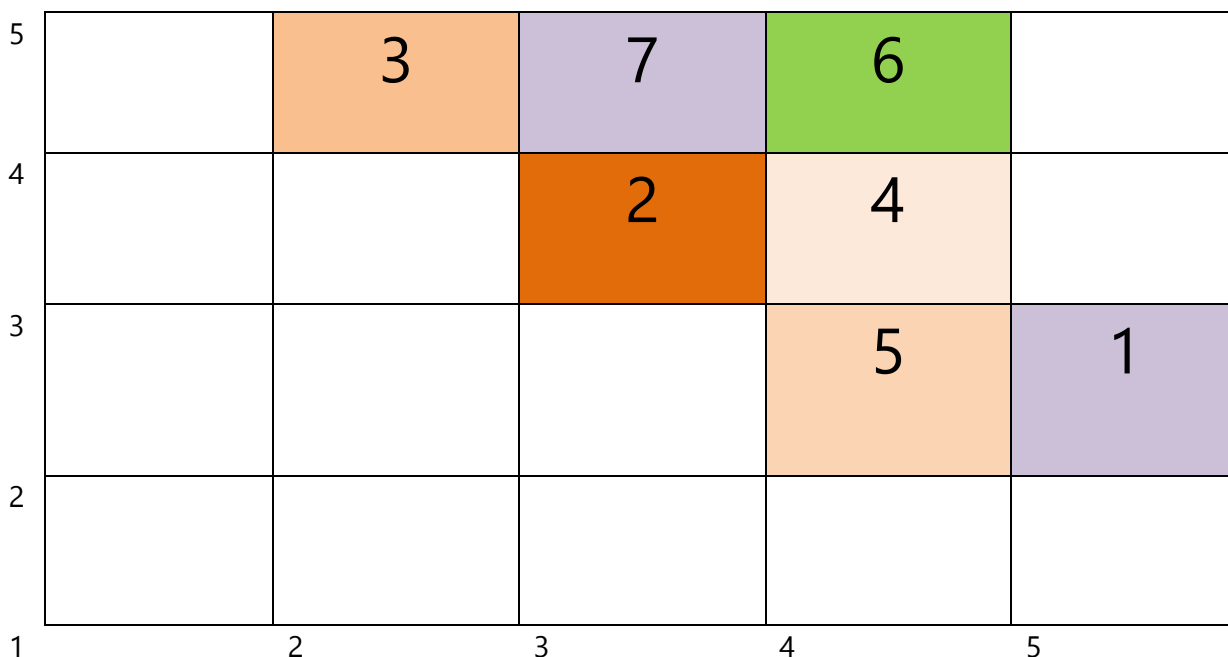


Gráfico 4: Matriz de Impacto/viabilidad de tácticas

TÁCTICA	IDENTIFICACIÓN
Crear formato estandarizado para videos de inspiración y distribuirlos mediante una canal de YouTube.	1
Programa de mentores Shapers. Apalancándose en el trabajo social que realizan los Shapers en diferentes comunidades vulnerables de Bogotá, poner al alcance de la población el saber y experiencia de los Shapers mediante plataformas tecnológicas de comunicación.	2
Programa de inclusión de desmovilizados en empresas de Shapers. Aprovechando el posicionamiento de los Shapers en el sector privado y público, ser pioneros en capacitación e inclusión laboral de población desmovilizada.	3
Plan de mentoría y relacionamiento internacional a reintegrados del proceso de paz apalancado en red Global Shaper.	4
Publicaciones de actualidad e interés general de las industrias en las que laboran los Shapers	5
Análisis mensual del aspecto social cultural y económico de la paz para publicaciones en el WEF	6
Shaper think tank para solucionar problemas complejos de la sociedad con la colaboración de universidades y entidades expertas.	7

Tabla 3: Lista de tácticas a evaluar

2.7. Estructura Sugerida

Ante la problemática identificada en la situación actual del HUB, se decidió establecer un comité de reestructuración del que hice parte y en el que se propuso entre otras cosas este modelo de estructura que permite dimensionar la organización con su jerarquía de liderazgo para brindar ejecución y celeridad a los procesos

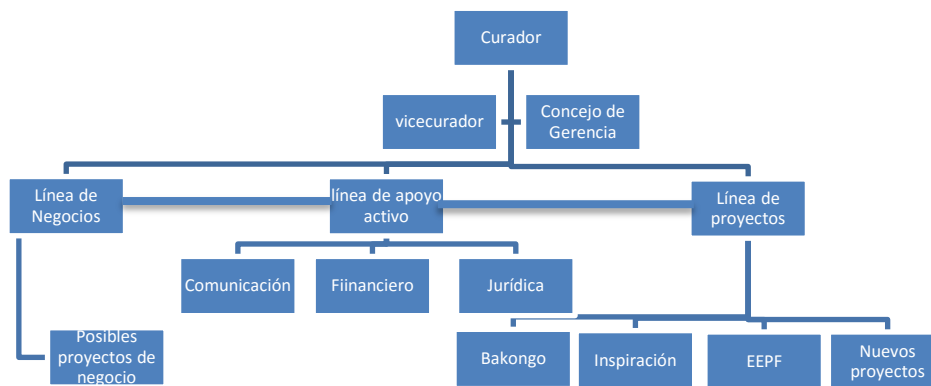


Gráfico 5: Estructura Sugerida

Dados los mandatos del WEF el curador debe permanecer cómo la figura de liderazgo dentro de la organización por lo que se encuentra al mando haciendo las funciones de representación del HUB y manteniendo un papel de seguimiento al desempeño de los proyectos, con una función de visión estratégica de la organización leyendo el ambiente externo e identificando las coyunturas para guiar a la organización hacia los escenarios donde mejor se pueda desempeñar teniendo en cuenta las restricciones de impacto y viabilidad.

A continuación se encuentra la figura del vice curador a la que se le añadió el apoyo simultáneo de un concejo de gerencia, estos están encargados de gestionar los procesos internos para dar celeridad a los temas operativos cómo seguimiento a los proyectos, apoyo administrativo, comunicaciones y relacionamiento con grupos de interés.

Estos se apoyan en una línea de apoyo activo que es integrada por un equipo encargado de apoyar funciones logísticas, de comunicación, financieras y jurídicas y que actúan en paralelo con una línea de negocios y una línea de proyectos.

La línea de negocios es una rama que se explorará implementar para el siguiente trimestre en la que se busque explorar alternativas que favorezcan la interacción comercial de todos los Shapers apalancándose en la amplitud de la red de contactos con la que cuentan y analizando desde una perspectiva estratégica cómo se pueden generar oportunidades de negocio. Esta línea también busca capacitar constantemente a los miembros del HUB en temas que sean de interés para todos los miembros y que a su vez puedan generar proyectos de negocio.

La línea de proyectos se mantiene en estructura con un líder de proyecto y un equipo que reporta a ese líder para llevar control del avance. Por ahora permanecen los proyectos actuales y se está a la expectativa de la generación de nuevas iniciativas que se puedan dar con la entrada de los nuevos Shapers gracias al proceso de selección del segundo semestre de 2016.

3. CONCLUSIONES

Los mecanismos de direccionamiento estratégico propuesto en este documento servirán para trascender en el manejo estratégico del HUB, gracias a que basados en la información histórica se estableció un mecanismo de reconocimiento de patrones para guiar la dirección de la estrategia futura.,

Se consiguió definir la realidad actual de la organización implementando herramientas fáciles de entender pero altamente explicativas que permiten replicarse en el futuro para generar seguimiento al posicionamiento y al cumplimiento de las estrategias y tácticas logrando un impacto de trascendencia en el futuro de la organización

El diseño de este posicionamiento estratégico resultó favorable para determinar el camino a seguir por la organización colocándose como marco de referencia tanto para la planeación futura como para la operación actual y en el corto plazo. La existencia de este marco estratégico permitió darle una orientación más empresarial a la organización comprometiendo a los miembros de la misma a cumplir su papel y a sacar adelante los proyectos generados al interior del HUB.

El posicionamiento estratégico logro evidenciar el beneficio de ser parte de la red Global Shaper a sus miembros actuales y los motivó a tomar consciencia de su aporte.

Bibliografía

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson Education.

Porter, M. E. (2008). The Five Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.

Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool of Situational Analysis. *School of Business and Management, University of San Francisco*, 19.