



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Educación de Calidad al alcance de todos

**APOYO AL GRUPO DE INVESTIGACION EN LA FORMULACION DE
ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA EL TRANSITO DE UN ESTADIO A
OTRO DEL MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE LAS
ORGANIZACIONES (MIIGO) COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO DE LA UNIVERSIDAD EAN.**

YAMIT ALEXANDER MARIN VARGAS

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesores:

JORGE HERNAN CIFUENTES VALENZUELA
Director programa Administración de empresas

CARLOS ALBERTO CUBILLOS LEAL
Investigador del proyecto

**UNIMINUTO-CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C. 2012**

-A DIOS Y A MI FAMILIA QUE ME APOYARON PARA EL LOGRO DE ESTE TRIUNFO, QUE DURANTE TODO ESTE TIEMPO GUIARON MI CAMINO PARA QUE PUDIERA LOGRAR CUMPLIR ESTA META.

-A MI PADRE QUE DESDE EL CIELO ESTA LLENÁNDOME DE BENDICIONES, Y AUNQUE ESTE LEJOS Y NO ESTÉ A MI LADO LE DEDICO ESTE TRIUNFO POR QUE YO SE QUE ESTARÁ MUY ORGULLOSO DE MI.

-A MI MADRE QUE SOPORTO DURANTE TODO ESTE TIEMPO, TODOS LOS TROPIEZOS QUE TUVE PARA LA CONSECUCIÓN DE MIS OBJETIVOS Y QUE ME APOYO INCONDICIONALMENTE PARA QUE PUDIERA ALCANZAR ESTA META

YAMIT ALEXANDER MARIN VARGAS

Contenido

GLOSARIO	3
ABSTRACT Y RESUMEN	4
1.0 INTRODUCCION	5
1.1 JUSTIFICACION	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.3 MARCO TEORICO	10
1.4 PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	12
2.0 .FASE I CARACTERIZACIÓN	13
3.0 FASE II (DESARROLLO)	14
3.1. TRÁNSITO DE ESTADIOS VARIABLE 1 DESCRIPTOR 1	17
3.2 .TRÁNSITO DE ESTADIOS VARIABLE 1 DESCRIPTOR 2	17-20
3.3 .TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 1 DESCRIPTOR 3	21-23
3.4. .TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 1 DESCRIPTOR 4	24-26
3.5. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 2 DESCRIPTOR 1	27-29
3.6.TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 2 DESCRIPTOR 2	30-32
3.7. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 2 DESCRIPTOR 3	33-35
3.8.TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 3 DESCRIPTOR 1	36-38

3.9. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 3 DESCRIPTOR 2	39-41
3.10. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 3 DESCRIPTOR 3	42-44
3.11. TRANSITO DE ESTADIC VARIABLE 3 DESCRIPTOR 4	45-47
3.12. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 4 DESCRIPTOR 1	48-50
3.13. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 4 DESCRIPTOR 2	51-53
3.14. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 4 DESCRIPTOR 3	54-56
3.15. TRANSITO DE ESTADIOS VARIABLE 4 DESCRIPTOR 4	57-59
4.0. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
FUENTES BIBLIOGRAFICAS	64
ANEXOS	

GLOSARIO

Descriptores: Son los elementos que describen o caracterizan los atributos que tienen las empresas en cada estadio para determinado caso y las que califican los niveles de crecimiento en las empresas según sus condiciones y de acuerdo al estudio selectivo que se realiza según sea su situación actual.

Estadios: son los que especifican el paso o el tránsito de una condición actual a una condición futura en donde se diagnostica la situación de una empresa en un escenario actual y apuntando a un escenario deseado.

Variables: Se definen como los componentes que especifican las características o similitudes que deben tener las organizaciones para su óptimo desempeño y así lograr identificar sus atrasos para proponer alternativas de mejora.

Componentes: Es el que comprende el sistema en general, para esto generaliza describe o caracteriza de manera global la composición y la estructura del modelo en la manera en que se miden los resultados en el mismo momento en que se realiza el diagnóstico en la organización.

Herramientas: Es el instrumento en el cual permite el desarrollo o la consecución de una serie de actividades en torno a los resultados esperados y que facilitaran la gestión en el interior de la organización.

Estrategias: Se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento a la empresarial.

Prospectiva estratégica: Metodología para la construcción y evaluación de escenarios futuros de la organización para la toma de decisiones estratégicas de largo plazo.

Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.

Estrategias Genéricas: globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio. Señalan la dirección por áreas globales estrategias concéntricas, estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales.

Mapeo y análisis de actores: Es una herramienta que permite identificar e investigar la manera en las cuales los diversos actores (grupo o individuo) que pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades así como la actitud hacia la organización y sus metas.

ABSTRACT

The Intervention Model and Innovation for Organizations Management was developed by a group of researchers approved and executed by different companies in different economic activities and where they began to make their adjustments during the time when pilots were tested in companies over the years. Model proposes four stages where you can find the company management is thus diagnosed company's progress in reaching the stage that corresponds as placing current practices where it should be.

Model proposes four stages where you can find the company management is thus diagnosed company's progress in reaching the stage that corresponds as placing current practices where it should be.

Key words: stadium, information systems, quality systems, value chain, target, connectors, internationalize, programs, forecasts, innovation, plan, action plan, technique, administration, strategy.

RESUMEN

Gran parte de las organizaciones realizan planeación estratégica, no obstante estos procesos se conceptualizan de forma diferente y en muchas Pyme se implementan de manera informal, a menudo es necesario desarrollar un plan estratégico pero lo que genera más preocupación es que los resultados de este direccionamiento estratégico en muy pocas ocasiones inciden en las decisiones cotidianas que se toman en la organización.¹

De esta manera se establece que para que se tenga éxito en el proceso, se deben establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar estas decisiones.

FASE 1: REVISIÓN DE COHERENCIA Y GRADO DE DESARROLLO:

Revisión y ajuste de la coherencia temática y/o grado de desarrollo de todos y cada uno de los cuatro (4) estadios establecidos para cada uno de los quince (15) descriptores (total: 60 estadios) de las cuatro (4) variables del componente estratégico, considerando la aplicación de los conceptos claves de comprensión del modelo, en particular los correspondientes al capítulo III, el de direccionamiento estratégico.

INTRODUCCION

¹ MMGO, Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones

El Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de las Organizaciones (MIIGO) fue desarrollado por un grupo de investigadores de la universidad EAN, es un modelo aprobado y ejecutado por distintas empresas de diferentes actividades económicas y donde se empezaron a realizar sus respectivos ajustes durante el tiempo en el que se realizaran las pruebas pilotos en las empresas a lo largo de todos estos años, y donde se empezaron a estructurar sus principales atrasos y los procesos claves que eran necesarios implementar para que la Organización tenga avances significativos en cuanto a su situación actual y pensando en la situación futura deseable para la empresa.

El modelo como tal es desarrollado por un grupo de docentes investigadores de la universidad EAN en donde plantean una serie de componentes que son de vital importancia para diagnosticar en la empresa para que se puedan establecer la situación actual de la Pyme y de esta manera seguir como punto de partida para el estudio y aplicación de dicho modelo.

Los componentes de donde se fundamenta el modelo son los siguientes:

1. Entorno Económico
2. Direccionamiento Estratégico
3. Gestión de Mercados
4. Cultura organizacional
5. Estructura Organizacional
6. Gestión de Producción
7. Gestión Financiera
8. Gestión Humana
9. Exportaciones e Importaciones
10. Logística
11. Asociatividad
12. Comunicación e Información
13. Innovación y conocimiento
14. Responsabilidad Social y Gestión Ambiental

El modelo propone cuatro estadios en donde se puede encontrar la gestión de la empresa PYME. El primero corresponde a la condición básica de la gestión basada en una acción empírica e intuición fundamental. El último propone la condición a la cual sería ideal llegar con un proceso de modernización de la gestión, Los otros dos serían estadios de transición para llegar del primero al cuarto. De este modo se diagnostica el avance de la empresa ubicándose en el estadio que le corresponda según sus prácticas actuales ubicando a donde debe llegar.

Cada componente del modelo tiene variables que los creadores consideraron las mínimas necesarias y cada variable tiene los cuatro estadios. A su vez, en cada

una de las variables existen varios descriptores que son los que se caracterizan en los cuatro estadios.

Cada descriptor diagnostica la situación ubicando la gestión de la empresa en cada uno de los estadios. El estadio 1 corresponde a un estadio en el que se centralizan los procesos informales, la práctica de procesos productivos no controlados y el conocimiento empírico en los gerentes de estas empresas, En el estadio 2, la gerencia empieza a centralizar sus procesos en base al control hacia las operaciones tanto administrativas como operativas. El estadio 3, la empresa cuenta ya con una organización selecta en donde la alta gerencia está conformada por profesionales especializados en los temas en donde la organización tiene sus mayores puntos críticos o aspectos de mejora. En el estadio 4, ya tienen implementado un sistema de calidad y modernización procurando su mejoramiento. De este modo los cuatro estadios nos diagnostican la situación actual de la empresa para cada variable del componente respectivo. En este trabajo nos hemos limitado al componente de direccionamiento estratégico.

El modelo considera que el paso de un estadio al otro garantiza que los procesos van mejorando, realizando gradualmente el tránsito de un estadio inferior a uno superior. Para realizar este tránsito de un estadio a otro, se requieren estrategias y herramientas a implementar para el avance de la gestión de la empresa proyectando mejoras a futuro hasta que le permita llegar a alcanzar los resultados esperados.

Es importante aclarar que el modelo de innovación e intervención para la gestión de las organizaciones es un modelo que se guía de una serie de fases de intervención en donde cada una de ellas se relaciona con la otra para generar una interrelación en la parte conceptual y se complementa para generar una ejecución eficaz en el momento que se ponga en marcha el proyecto en una empresa PYME.

La intervención que realizamos en el proyecto fue el apoyo profesional en la Fase de intervención 2 que es denominada: Formulación de estrategias de intervención, en donde se determinaron las estrategias de intervención y herramientas clave a utilizar en cada estrategia, para lograr el avance del estadio 1 al estadio 2, del estadio 2 al estadio 3 y del estadio 3 al estadio 4, para cada una de las 4 variables en sus 15 descriptores propuestos de el componente de direccionamiento estratégico.

El modelo de intervención e innovación para la gestión de las organizaciones anteriormente era llamado (MMGO) luego de estudios previamente realizados se planteaba con el fin de realizar un modelo como tal de modernización de una Pyme y poder generar valor agregado a los procesos que se estaban llevando en estas empresas, pero de algún modo surge la necesidad de que aparte de presentarle un modelo para manejar la organización al gerente de la empresa, adicionalmente a esto, poder generar un mayor compromiso para la organización y aparte de presentar el modelo al gerente, brindar adicionalmente asesoría al equipo gerencial para que se pueda implementar el modelo en la organización y se diagnostiquen los procesos a mejorar y servir de punto de partida para el gerente que pueda aplicar el modelo de acuerdo a un diagnostico preliminar y asesorado por profesionales expertos que intervengan y pongan en marcha el proyecto en la organización.

En referencia al MMGO se puede argumentar que es un trabajo que se empieza a desarrollar entre docentes e investigadores desde 1995 iniciando sus estudios inicialmente en referencia a la gerencia colombiana, es en 1998 que se inician las investigaciones a cerca de las Pymes innovadoras y características de la gestión de las empresas para dar paso a estudios más minuciosos en el año 2000 en cuatro sectores y 61 empresas , en una segunda etapa entre el año (2001-2002) se constituye el grupo de investigación y su premisa primordialmente era acopiar experiencias internacionales en torno al modelo, a partir del 2003 se diseñaron las herramientas requeridas para el análisis y definición de rutas de mejoramiento, entre el periodo (2004-2008) el grupo depura el modelo para poderlo aplicar en varias organizaciones, en el año 2004 se implementa en doce empresas de diferentes actividades económicas , en el 2005 se desarrollo para la asociación colombiana de industria del cuero y la marroquinería una prueba piloto para 9 empresas que permitió identificar su nivel de gestión y proponer una serie de rutas específicas de modernización, en noviembre de 2006 se realizo el diplomado Pymes para un grupo de empresas de ACOPY para darles a conocer el modelo y que de esta manera se comprometan a implementarlo en sus organizaciones, en enero de 2007 se realizo una alianza con: Banco Santander, diario la república orbitel etc.. para realizar el lanzamiento de ocho fascículos del modelo , entre junio y julio de 2008 se sigue aplicando el modelo pero esta vez para empresas del sector grafico, y a finales del 2008 se realizan una serie de diplomados en un gran número de instituciones de educación superior para el conocimiento por parte de la academia del modelo, y hasta este momento se conoce el modelo como MMGO ahora mismo se ve la necesidad de realizar un acompañamiento continuo al gerente de la empresa para que pueda ser asesorado y implemente el modelo con un alto nivel de gestión de allí es ahora llamado MIIGO.

JUSTIFICACION

El modelo MIIGO me permite poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de mi proceso de formación, especialmente en el área de direccionamiento estratégico y análisis y diagnóstico organizacional entre otros.

El modelo de intervención y innovación para la gestión de las organizaciones (MIIGO) se desarrolla con el fin de que se pueda establecer un modelo en el cual los gerentes de las organizaciones Pymes puedan constituir una organización sólida y un futuro bastante prometedor para sus empresas utilizando el conocimiento, incorporando nuevas tecnologías y creando valor para los accionistas, empresarios directivos, proveedores y demás factores externos que influyen directa o indirectamente para la organización.

De esta manera con el pasar de el tiempo y teniendo en cuenta la aplicación del modelo y las necesidades que tienen las organizaciones surge la posibilidad de implementar una aplicabilidad del modelo, en el modo en el que se le realice un seguimiento e intervención por parte de un grupo de expertos a la organización para diagnosticar la correcta implementación del modelo por parte de el gerente de la Pyme y de esta manera garantizar que los procesos se estén ejecutando de manera exitosa.

Para el desarrollo de la fase 2 en el componente de direccionamiento estratégico fue necesario establecer una optima selección detallada y ajustada a las necesidades de cada estadio en donde se puede encontrar una empresa Pyme las estrategias y herramientas claves a utilizar para que de esta manera se pueda identificar en que etapa del proceso se encuentra y se empieza a evaluar los cambios que puede tener la empresa para tener una perspectiva y visión a futuro pensando siempre en un escenario ideal o optimo que es en donde toda empresa apunta a alcanzar.

METODOLOGIA

El procedimiento utilizado para la realización y desarrollo de este proyecto fue el método descriptivo que consiste en organizar, resumir recopilar y analizar una serie de datos para efectuar una representación sistemática de estos antecedentes y a partir de ella, generar una idea clara de el aporte que se efectuó a la investigación, y determinar el alcance que puede dar este aporte en la mejora continua del proceso investigativo.

De esta manera podemos argumentar que para el planteamiento de las estrategias y herramientas propuestas fue necesario contar con material documental, bibliográfico, académico e incluso asesoría de profesionales especialistas en los diferentes aspectos que comprenden la estructura del modelo, para que con su orientación se lograra realizar una propuesta coherente con las características que se establecen en cada uno de los estadios y lograr una correcta adaptación de estas herramientas a las necesidades de las empresas Pymes.

Para la formulación de las estrategias y variables fue necesario realizar un diagnostico en cuatro estadios, para cada variable y descriptores, lo que garantizo la secuencia en el proceso de transición.

OBJETIVOS

GENERAL:

Proponer las estrategias de intervención y las herramientas apropiadas de mayor uso para el tránsito de un estadio a otro en cada uno de los 15 descriptores, de las cuatro variables del modelo MIIGO, de la Universidad EAN.

ESPECIFICOS

1. Formular las estrategias y respectivas herramientas a utilizar en cada descriptor, para establecer el paso de un estadio a otro, en donde se pueda identificar la situación actual de la empresa, y de esta manera establecer los escenarios futuros, para determinar mejoras en la empresa y así poder alcanzar el escenario deseado, donde toda organización procura llegar.
2. Analizar la correcta aplicación y coherencia temática de cada uno de los 15 descriptores (total 60 estadios) de las 4 variables del componente direccionamiento estratégico, considerando la correcta aplicación de los conceptos claves para la aplicación del modelo.

MARCO TEÓRICO

Hoy en día se considera que la actividad de las Pymes es muy importante para la economía Colombiana. Después de los noventa, se reconoció que en Colombia existía gran cantidad de Pymes desconocidas y dispersas, que no tenían ningún tipo de protección o ayuda, no obstante estaban contribuyendo sustancialmente al Producto Interno Bruto. Se estima que hay un número por encima de un millón de Pymes que aportan más del 50% del Producto Interno bruto, y generan la mayor parte del empleo nacional. Existen una gran mayoría sin ninguna clase de registro. Solamente una pequeña parte están registradas y cumplen todos los requerimientos legales.²

La universidad EAN, ha desarrollado investigaciones sobre la realidad de la Pyme colombiana, con el objetivo de ampliar el conocimiento y el potencial de estas pequeñas empresas. Tener información precisa sobre esas compañías es algo difícil porque la gran mayoría al no encontrarse registradas no generan información o estadísticas sobre ellas. Entonces, la universidad planea investigar todo el universo de las Pymes, a través de encuestas, utilizando buenas metodologías y realizando correctos análisis.

En Colombia se estima que existen más de un millón de Pymes que contribuyen a la producción nacional con una cifra superior al 50% y generan más del 70% del empleo, en los sectores de industria, comercio y servicios. Del total, 700.000 son informales, es decir, no registradas y 300.000 son formales o sea registrada. De las registradas, 75% son microempresas, 24% Pymes y 1% gran empresa.³

Colombia solo participa en aproximadamente el 0.3% del mercado total internacional, con un promedio anual de US\$270 de exportaciones per cápita. El promedio mundial es de US\$600 per capita.

En la actualidad económica se asume que la expansión de las exportaciones jalona la producción nacional y por lo tanto el crecimiento del PIB. Las economías del sud-este Asiático lograron acelerados crecimientos, entre otras razones, por la expansión de sus exportaciones en cuyo volumen las pequeñas y medianas empresas participan en un 60%. En otros países como Italia, las pequeñas y medianas empresas participan con un poco más de la mitad de las exportaciones. América Latina es un gran escenario para el fortalecimiento de este sector económico y sobre todo para el crecimiento del comercio exterior pues su participación en el mercado internacional es muy bajo 8.2% Se estima que del número de unidades empresariales, más de 90% pertenece al grupo de pequeñas y medianas empresas.

² SBA, Small Business Administration, Agencia para el desarrollo de la pequeña empresa.

³ Universidad Sergio arboleda, revista Civilizar, Bogotá 2003

En las circunstancias actuales y dentro del modelo de internacionalización en el que estamos avanzando, vale la pena mencionar y reflexionar sobre el desarrollo de éste sector en los Estados Unidos, con el cual competiremos próximamente en el TLC. Allí se institucionalizó el sector en 1953, o sea 50 años antes que nosotros, como la Agencia Federal para la Pequeña Empresa.

En Colombia, en los últimos 4 años, los aportes equivalieron al 0.027% del presupuesto nacional. No se trata de comparar cifras absolutas en países tan disímiles sino de comparar el interés real y efectivo dado por el Estado a las pequeñas empresas. En el país del norte resulta 22 veces más importante que en nuestra nación. En los Estados Unidos los pequeños negocios generan más de 50% de los empleos del sector privado. En este país clasifican como pequeñas a las empresas que tienen menos de 500 empleados. La SBA (Small Business Administration) tiene 90 oficinas regionales dedicadas a la promoción, capacitación, asistencia técnica, a la financiación y a las licitaciones con el Gobierno.⁴

Tabla 1. Existencia de empresa por su tamaño en Colombia

EMPRESAS	%
Micro	81.2
Pequeñas	7.5
Medianas	1.5
Grandes	1.1
Otras no reportadas	8.7

⁴ FUNDES, confecamaras

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este proyecto cabe destacar que se plantea la necesidad de establecer las estrategias y herramientas de gestión en una organización, que sirven como instrumento para el correcto manejo de la empresa por parte del empresario a la hora de establecer el rumbo deseado para la organización y además de diagnosticar la situación actual y encaminar hacia los resultados esperados y de esta manera determinar la gestión en la organización y establecer las necesidades de la misma para que se genere una óptima actividad eficiente al interior de la empresa.

En Colombia actualmente tenemos la necesidad de brindar un apoyo a las empresas Pymes que se están constituyendo y a las que ya dirigen sus esfuerzos hacia la contribución y el aporte a la economía del país, de esta manera es necesario brindar un apoyo y asesoría en el área profesional para que de esta forma orientar sus esfuerzos hacia la consolidación de sus procesos y ser partícipes de su transformación en la manera en que se adapta a los cambios en el entorno y sin embargo se evidencia su prosperidad tanto a nivel interno como externo en el ámbito general de la organización.

En los últimos años, el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, han dirigido sus estrategias de apoyo y promoción de sus servicios hacia el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas Pymes, al darse cuenta que es en este sector empresarial donde se puede tener nivel esperado para alcanzar un acelerado crecimiento de nuestra economía y aunque siempre se habían considerado importantes, hoy han llegado a ser imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación de nuestra economía, aún con todas sus falencias como es la falta de gestión organizacional, financiera, comercial y administrativa.

Es allí donde los profesionales en las distintas áreas funcionales de la organización ven la necesidad de establecer un aporte hacia estas Pymes que de una u otra forma dan un sostenimiento a la economía nacional debido a que su aporte ha disminuido el índice de desempleo en los últimos años, en educación cada vez mas son las empresas de este tipo que apoyan el desarrollo y el conocimiento por parte de sus empleados, y estas empresas hacen una valiosa labor para que sus empleados estén afiliados al régimen contributivo de la salud es por todos estos factores es necesario que en nuestro país sigamos juntando nuestros esfuerzos y dar nuestro apoyo para que las empresas Pymes sean un tesoro muy valioso para el desarrollo de nuestra sociedad.

¿De qué manera se podría brindar al empresario un instrumento que le permita tomar decisiones en perspectiva hacia los objetivos y resultados esperados para la organización?

3.0. DESARROLLO DE LA FASE 2

FASE 2: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN Y HERRAMIENTAS CLAVE:

Determinación de las **estrategias de intervención** y **posibles herramientas** a utilizar en cada estrategia para lograr el avance del estadio 1 al estadio 2, del estadio 2 al estadio 3 y del estadio 3 al estadio 4.

Determinación de las **estrategias de intervención** y **posibles herramientas** a utilizar en los casos especiales de avance del estadio 1 al estadio 3 y del estadio 2 al estadio 4 e, incluso, excepcionalmente, del estadio 1 al estadio 4.

VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

DESCRIPTOR 1: PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 A ESTADIO 2:

Estadio1: La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.

Estadio 2: La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes.

ESTRATEGIA DE TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Para superar las prácticas de gestión del nivel operativo a las de direccionamiento estratégico de la organización se requiere una comprensión, por parte del equipo de gerencia, de la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, de la necesidad de definir su rumbo, de formular sus objetivos estratégicos y las estrategias para cumplirlos. Además, motivar e integrar al personal en torno al cumplimiento de tales objetivos.

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en hacer comprender al equipo de gerencia de la organización de la necesidad del direccionamiento estratégico; de establecer la diferencia entre el presente y el futuro de la organización; de definir el rumbo, finalidades y objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Contratar (o establecer alianzas) de formación: Con una Institución de Educación Superior, un Centro de Desarrollo Tecnológico, una empresa de Consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para formar al equipo de gerencia y a todo el personal directivo.

2. Establecer un programa de sensibilización, motivación e integración: Con incentivos a todo el personal de todas las áreas funcionales de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2: La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su cumplimiento para realizar ajustes.

Estadio 3: La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.

ESTRATEGIA DE TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Para que la gerencia realice pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo y, además, mida su desempeño se requiere que las prácticas de direccionamiento estratégico han recibido una retroalimentación, produciendo un nivel más avanzado que la verificación de cumplimiento, introduciendo una evaluación estratégica interna y externa de la gestión.

La estrategia para el tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en mejorar las prácticas de direccionamiento estratégico introduciendo herramientas de pronóstico y de evaluación interna y externa del desempeño gerencial en función de la planificación de mediano plazo, lo cual supone establecer parámetros e indicadores de evaluación acordes a este alcance temporal.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Herramientas de pronóstico: El pronóstico es el proceso por el cual la gerencia y directivos de la empresa diseñan continuamente el futuro deseable y seleccionan las formas de hacerlo factible, funciona como un sistema global utilizando la metodología del pensamiento sistémico y la interacción conjunta de sus componentes.

Los pronósticos que comúnmente se utilizan para diagnosticar la situación actual de la organización con miras a mejorar la situación futura son los siguientes:

1.1 Pronóstico de ventas: Es la estimación o previsión de las ventas de un producto o servicio durante un período determinado.

1.2 Pronóstico de producción: En producción se conocen tres modelos de pronóstico:

1.2.1 *Modelos de simulación*: representan en forma explícita el crecimiento y rendimiento productivo.

1.2.2 *Modelos biométricos*: relacionan funcionalmente algunos factores del ambiente que influyen en el proceso productivo.

1.2.3 *Modelos por muestreo*: Se basa en obtener una muestra adecuada del producto para hacer el cálculo promedio por unidad y proyectarla en el resultado que se espera lograr.

1.3 Pronóstico de compras: Es necesario para la planeación de compras. Se trata de fijar metas para lograr los objetivos de compras.

1.4 Pronóstico de gastos: El objetivo de la revisión de los gastos debe obedecer a que estos cumplan los requisitos administrativos y fiscales que le den su validez.

2. Herramientas de evaluación interna y externa del desempeño gerencial: La principal herramienta de evaluación gerencial es la medición del resultado de la cadena de valor:

2.1 La cadena de valor (VCA): El negocio de la empresa se describe como una cadena de valor en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor, representado en el beneficio, como resultado.

3. Herramientas para establecer estándares e indicadores de desempeño: La principal herramienta para establecer estándares e indicadores de desempeño es el indicador VCA:

3.1 Indicador VCA (VALUE CHAIN ANALISIS): Este indicador permite integrar todas las actividades de la organización desde la fabricación hasta la comercialización. Además, integra cada una de los departamentos de la organización para ofrecer productos y servicios en mejores condiciones para los clientes, generando óptimos estándares de calidad en la agregación de valor de cada uno de los procesos de la organización.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3: La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos de mediano plazo.

Estadio 4: La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DE EL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

La formulación de escenarios futuros de largo plazo y evaluación de sus probabilidades requiere niveles avanzados de direccionamiento estratégico como la práctica de la prospectiva que ayuda a establecer el rumbo, los objetivos y las estrategias de largo plazo, ampliando las perspectivas de éxito.

La estrategia para el tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en profundizar el direccionamiento estratégico introduciendo las prácticas de prospectiva estratégica que permite visualizar diversos escenarios futuros, objetivos estratégicos y estrategias posibles, ofreciendo un variado panorama que permite tomar mejores decisiones.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4::

1. Herramientas de prospectiva: Algunas de las herramientas de prospectiva son:

1.1 Caja de herramientas de GODET: La caja de herramientas, a través de sus instrumentos y técnicas diseñadas para facilitar la planificación y la gestión, contribuyen a fortalecer y resaltar las capacidades directivas dentro de una organización. La prospectiva estratégica plantea que un escenario es un “conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura”.

Con el enfoque de Godet, se formulan varias fases:

1.1.1 Iniciar y simular el conjunto del proceso: Se plantea la elaboración de una interpretación de diferentes escenarios para obtener una conceptualización estratégica de una organización, considerando los escenarios que predominan en el entorno los cuales se plantean a través de mesas de trabajo siguiendo lineamientos prospectivos más adecuados e ajustados a las metas estratégicas que se hayan formulado.

1.1.2 Establecer un diagnostico completo de la empresa frente al entorno.

1.1.3 Plantear las buenas preguntas e identificar las variables claves.

1.1.4 Explorar el campo de las posibilidades y reducir la incertidumbre.

2. Herramientas de formulación de estrategias de largo plazo: Entre las más usadas se encuentran:

2.1 Matriz DOFA: Es una herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de los siguientes tipos de estrategias:

2.1.1 Estrategias FO: Se basan en el uso de fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Lo ideal para una empresa es poder usar sus fortalezas y explotar sus oportunidades externas.

2.1.2 Estrategias DA: se deben presentar las debilidades internas en un paralelo con las amenazas externas para determinar los riesgos que tiene la organización y las acciones que se realizaran para poderlas superar.

2.2 Matriz PEYEA: Los factores externos a considerar son la estabilidad del macro ambiente que rodea a la empresa, representado en la matriz por EA y la fortaleza de la industria, representado en la matriz por FI.

La dirección debe seleccionar una serie de variables que incluyan: la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI). Otras variables de estrategia a establecer son las siguientes:

Cuadrante de estrategia agresiva: Penetración o desarrollo de mercado. Desarrollo del producto. Integración hacia atrás, adelante y horizontal. Diversificación en conglomerados, concéntrica, horizontal o combinada.

Cuadrante de estrategia conservadora: implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr riesgos. Penetración en el mercado. Desarrollo del producto. Diversificación concéntrica.

Cuadrante de estrategia defensiva: sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas: Atrincheramiento. Desinversión. Liquidación. Diversificación concéntrica.

Cuadrante de estrategia competitiva: Integración hacia atrás, adelante y horizontal. Penetración y desarrollo de mercado. Desarrollo del producto. Empresas de riesgo compartido.

VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
DESCRIPTOR 2: PERSONAL PARA PLANEACIÓN

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1: La gerencia no realiza planeación, no existen personas capacitadas para esta actividad.

Estadio 2: La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

El estímulo a la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación requiere vinculación de personal competente y capacitación del personal en las prácticas de planeación en los niveles operativo, administrativo y gerencial para que exista una comunicación e interacción en la organización enfocada hacia el logro de los objetivos en cada una de las áreas funcionales.

La estrategia para estimular la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación consiste en vincular personal competente y capacitar el personal en las prácticas de planeación en los niveles operativo, administrativo y gerencial, estableciendo las prácticas de comunicación que permita la interacción de todas las áreas funcionales.

HERRAMIENTAS PARA EL ESTADIO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Herramientas de selección de personal: Establecer como criterio de selección de personal poseer las competencias básicas en direccionamiento estratégico en todas las áreas funcionales.

2. Herramientas de formación de personal: Contratar y/o establecer alianzas con Centros de Educación Superior, Centro de Desarrollo Tecnológico, Consultoras o entidades de formación que se especialicen en temas de planeación para capacitar al personal directivo y operativo de todas las áreas funcionales de la organización en planeación estratégica.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2: La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.

Estadio 3: La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Para que la gerencia conozca, gestione y construya futuro, haciendo participar a su personal, se requiere un nivel de compromiso y de formación especializada en el equipo de gerencia de la organización que haga posible el liderazgo de la alta gerencia en las decisiones de planeación.

La estrategia del tránsito de estadio 2 al estadio 3 consiste en hacer explícito el compromiso y la capacidad de la alta gerencia con los procesos de planeación estratégica, profundizando, de manera permanente la formación del equipo de gerencia y de los líderes operativos.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Manifestación explícita de la política de planeación estratégica: A través de los medios de comunicación organizacional dar a conocer la política y las acciones permanentes de ejecución y evaluación de prácticas de planeación estratégica en cada área funcional.

2. Comunicar las prácticas y resultados: A través de los equipos de gerencia comunicar las prácticas y logros de la planeación estratégica, táctica y operativa.

3. Promover las prácticas de planeación y evaluación estratégica: En las áreas funcionales donde no se realizan, promover las prácticas de planeación y evaluación estratégica, táctica y operativa.

4. Promover la formulación y ejecución de planes alternos: En aquellos casos donde no se cumplan los objetivos, promover alternativas que se puedan ejecutar en tiempos determinados, con un orden de implementación en donde se contemplen estrategias seguras, probables y poco probables para desarrollar en torno a la situación concreta.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3: La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal.

Estadio 4: La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa y los de su personal.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

El alineamiento total entre la planeación de la empresa y los intereses del personal requiere que la organización está compenetrada de su rumbo y sus objetivos estratégicos y que existe una comunicación e interacción entre todos los miembros de la organización en cuanto a su compromiso para cumplirlos.

Le estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en lograr que todo el personal reconozca y acepte el liderazgo de la alta gerencia en el direccionamiento estratégico de la organización porque percibe que este liderazgo se traduce en el logro de los intereses y necesidades del cada miembro del personal de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Hacer explícitos los beneficios de la organización y del personal:

Comunicar claramente los beneficios obtenidos por la organización y todos y cada uno de los empleados de la organización con la implementación de las prácticas de planeamiento estratégico.

2. Garantizar la implementación de un plan de acción de beneficios:

Garantizar el cumplimiento de los beneficios obtenidos por el personal con la práctica del planeamiento estratégico. Puede manifestarse en adquisición de acciones de la organización, contribuciones en efectivo, etc. El plan de acción (ESSOP) da el poder al personal para trabajar como propietarios generando un compromiso por cuanto sienten que creciendo la empresa crecen la satisfacen de sus necesidades de manera equitativa.

3. Empoderamiento del personal: Desarrollar la fuerza laboral en la organización para obtener mejoras laborales, vinculación permanente, retención de competencias, reducción de costos, disminución de conflictos internos e incremento de la capacidad productiva.

VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
DESCRIPTOR 3: INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1: La gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica.

Estadio 2: La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Contar con indicadores de desempeño y resultados usándolos para tomar acciones correctivas o preventivas supone contar con un personal capacitado en la gestión de indicadores de planeación estratégica y en su uso para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

La estrategia del tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en capacitar personal del equipo de gerencia en la gestión de indicadores, estructuración, ejecución y evaluación en las prácticas de gestión estratégica de la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Esta matriz permite analizar las debilidades y fortalezas internas que se tiene dentro de la organización, evidenciando de manera práctica y evaluando dichas debilidades y fortalezas en todas las áreas funcionales de la organización y permitiendo la base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2: La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas.

Estadio 3: La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Contar con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o CMI como herramienta de planeación supone unas prácticas de planeación de mayor nivel de competencias de la alta gerencia.

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en diseñar e implementar un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o CMI en la organización.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Introducir el indicador VCA (VALUE CHAIN ANALISIS): Este indicador permite integrar todas las actividades de la organización desde la fabricación hasta la comercialización y la interacción de las áreas funcionales de la organización, para lograr mejores productos y mayor satisfacción a clientes.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3: La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral como herramienta de planeación.

Estadio 4: La empresa cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático como herramienta de planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Contar con un sistema de valoración de escenarios, simulación o modelos matemáticos como herramientas de planeación supone una empresa donde la planeación estratégica es una cultura de la organización que se ejerce con las más avanzadas herramientas.

La estrategia de tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en introducir un sistema de construcción y valoración de escenarios, es decir de la práctica de la prospectiva estratégica.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1) Prospectiva estratégica: Metodología para la construcción y evaluación de escenarios futuros de la organización para la toma de decisiones estratégicas de largo plazo.

Además, el indicador permite integrar todas las actividades de la organización desde la fabricación hasta la comercialización y la integración de cada una de los departamentos de la organización para ofrecer productos y servicios en mejores condiciones para los clientes y generando óptimos estándares de calidad en cada uno de los procesos de valor agregado que se generen en la organización.

2) Sistema computarizado CHEKMATE: Es un software de planeación estratégica que permite a los gerentes desarrollar un enfoque simple pero efectivo para desarrollar estrategias organizacionales. Realiza análisis de planeación y genera estrategias que una empresa puede seguir en un futuro. Permite además incorporar técnicas modernas para establecer comunicación, comprensión, creatividad y pensamiento proactivo de los gerentes hacia la consecución de las estrategias. Es un sistema experto que permite guiar a la gerencia a través de la implementación y formulación de las estrategias a encontrar resultados en tiempos controlados, que se pueden imprimir y transmitir a los empleados para ser ejecutados en tiempo real.

VARIABLE 1: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
DESCRIPTOR 4: SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1: La gerencia no cuenta con datos históricos o estadísticas y si los tiene, no se utilizan para la planeación.

Estadio 2: Las decisiones más importantes de planeación se toman con los sistemas de información existentes.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La toma de decisiones realizadas con los datos existentes requiere una gestión pertinente de la información.

La estrategia de tránsito del estadio 1 al estadio 2 consiste en implementar un sistema de información que permita al gerente integrar los datos básicos del comportamiento de las unidades funcionales de la empresa para que sea un medio efectivo en la toma de decisiones, evaluación y estrategias correctivas de desempeño de la organización en todos sus niveles.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1) **Sistema de información gerencial (CHEKMATE):** Es un software de planeación estratégica que permite a los gerentes desarrollar un enfoque simple pero efectivo para desarrollar estrategias organizacionales. Realiza análisis de planeación y genera estrategias que una empresa puede seguir en un futuro. Permite además incorporar técnicas modernas para establecer comunicación, comprensión, creatividad y pensamiento proactivo de los gerentes hacia la consecución de las estrategias. Es un sistema experto que permite guiar a la gerencia a través de la implementación y formulación de las estrategias a encontrar resultados en tiempos controlados, que se pueden imprimir y transmitir a los empleados para ser ejecutados en tiempo real.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2: Las decisiones más importantes de planeación se toman con los sistemas de información existentes.

Estadio 3: La empresa posee un sistema de información formal y para tomar decisiones de planeación se consulta con expertos.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Poseer un sistema de información formal y consultar a expertos es una expresión del reconocimiento, por parte de la alta dirección de la organización, del valor del conocimiento interno y externo para las prácticas de direccionamiento estratégico.

La estrategia del tránsito del estadio 2 al estadio 3 consiste en consolidar el sistema de información para la toma de decisiones y establecer el mapa de expertos en los temas que la organización presenta mayores debilidades de gestión.

HERRAMIENTAS PARA EL TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Consolidación del sistema de información: Es necesario implementar un sistema computarizado para consolidar el sistema de información que permita tener un control sistémico sobre las actividades, operaciones y los procesos internos de la organización.

2. Establecer sistemas de auditoría interna: Realizar un plan de auditoría interna en donde se logren integrar las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigaciones y desarrollo (I&D), y los sistemas de información gerencial de la empresa, asignando una prioridad a los factores clave de la organización.

3. Mapa de expertos: Establecer el mapa de expertos necesarios para la organización jerarquizado según su estado de mayores debilidades.

TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3: La empresa posee un sistema de información formal y para tomar decisiones de planeación se consulta con expertos.

Estadio 4: La empresa cuenta con un sistema integral de información que se utiliza para la planeación.

ESTRATEGIA DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Contar con un sistema de información integral confiable utilizado en las prácticas de planeación supone unas inversiones en gestión del conocimiento y apropiación de herramientas que genera resultados favorables verificables para la organización.

La estrategia del tránsito del estadio 3 al estadio 4 consiste en introducir las prácticas de gestión del conocimiento en el seno de la organización.

HERRAMIENTAS DEL TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Formación del equipo de gerencia en gestión del conocimiento: Apropiar los sistemas de información, software y demás herramientas contemporáneas para una gestión del conocimiento acorde con las necesidades de la organización.

VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)

DESCRIPTOR 1: FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La empresa no ha formulado una visión de futuro.

Estadio 2:

La empresa ha planteado una Misión, Visión y Objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

En esta etapa la empresa no tiene una visión general en un tiempo determinado para implementar en la organización, por lo tanto es difícil poder transmitir ideas y objetivos claros a los demás empleados de la organización ya que ni siquiera en la alta gerencia se conoce hacia donde quiere ir la organización, es por tal motivo que surge la necesidad de empezar a desarrollar una misión y visión clara y objetiva hacia los propósitos que se quieren plantear en un futuro.

HERRAMIENTAS DEL TRANSITO DEL ESTADIO 1 AL 2:

1. Desarrollar o empezar a darle forma a una declaración duradera de la misión y visión de la empresa para que esta declaración de misión y visión refleje el propósito que tiene la organización y su diferencia con las demás empresas de su entorno, es necesario especificar la razón de ser de la organización, y de esta manera un enunciado claro de la declaración de misión y visión es fundamental para establecer objetivos a corto y mediano plazo y por consiguiente se puedan formular las estrategias mas acertadas.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La empresa ha planteado una Misión, Visión y Objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación.

Estadio 3:

El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa.

ESTRATEGIAS PARA TRANSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La organización tiene desarrollada una misión y visión clara de negocio con base en los estudios previamente realizados, pero hace falta ponerla en marcha y comunicarla a los demás miembros de la organización para que cada miembro se apersona de su labor para contribuir en que esa misión y visión se ejecute plenamente y se pueda llegar a tener los resultados óptimos esperados.

HERRAMIENTAS DE TRANSIO DE ESTADIO 2 AL 3:

1. Considerar y replantear algunos conceptos clave para realizar modificaciones y darle los últimos ajustes a la declaración de misión y visión para que sea entendida plenamente por los empleados y demás miembros de la organización y de esta manera se ponga en marcha y se cumplan con sus propósitos que se pronosticaron a corto mediano y largo plazo.
2. Implementar en la organización un proceso de visualización de misión y visión y diagnosticar que tan necesaria y coherente es con el propósito que tiene en un futuro y el aporte que genera para su contribución en el desarrollo del país en todos sus aspectos.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa.

Estadio 4:

El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL 4:

En este momento ya se cuenta con una idea clara y una formulación precisa de la misión, visión y objetivos de la organización, se precisa de algún modo el modelo a seguir por la organización para poder alcanzar estos lineamientos que se han planeado a largo plazo, además de todo se pretende difundir estos propósitos de la empresa a todos los miembros de la organización para que con sus esfuerzos se pueda llegar a cumplir las expectativas y se generen los resultados óptimos esperados en un futuro.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Desarrollar en la organización un proceso de integración de misión visión y objetivos con el fin de buscar que todos estos propósitos se compenetren uno con el otro y se puedan llegar a difundir fácilmente a los empleados, y demás miembros de la organización, para que de esta manera sean de mejor comprensión y sirvan como base en la ejecución de las actividades diarias y se cuente con el compromiso de cada uno de los empleados para que con el esfuerzo de ellos se pueda cumplir con estos objetivos y llevar a la organización a los resultados futuros que se esperan lograr.

VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)

DESCRIPTOR 2: AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.

Estadio 2:

La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Se inicia un proceso donde se establecen los lineamientos en los cuales la organización pueda difundir la misión visión y objetivos claros en donde previamente se realizo un estudio precavido para estar completamente seguros de los logros de la organización en un futuro, ahora se pretende difundir esos logros a futuro para los demás miembros de la organización y que ellos sean partícipes de los logros y cambios que se van a generar en la empresa y que además de todo van a ser fundamentales para mejorar las condiciones de vida de sus empleados.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Técnicas de capacitación para conocimiento de logros a futuro.

Se busca de la mano de personal capacitado y con conocimientos en temas organizacionales poder difundir y capacitar al personal de la empresa para que tengan conocimiento de la misión, visión y los objetivos organizacionales de la empresa para que de alguna manera se sientan partícipes todos los miembros de la organización en la consecución de los logros de la empresa a futuro y de esta manera se motiven porque con el cumplimiento de dichos logros a largo plazo se pretende mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus empleados.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación y apropiación del sistema de finalidades de la empresa.

Estadio 3:

La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Se busca que la alta gerencia en conjunto con los empleados y miembros de la organización conozcan y se comprometan para que con sus esfuerzos puedan lograr cumplir las expectativas de la organización a futuro, pero para cumplir estos propósitos es necesario realizar una correcta administración y adecuación del personal para cada una de las labores que generan valor agregado en la organización y además poder enrutar hacia resultados óptimos que puedan ser medibles en cada una de las etapas del proceso.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Hacer uso del modelo de la administración por objetivos (APO) que consiste en: la dirección y coordinación de esfuerzos a través de la planeación y control administrativo basada en el principio de que para alcanzar resultados, la empresa tiene que definir en qué negocio está actuando y a donde pretende llegar.

Este es un proceso en el cual los gerentes de la organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y se emplean dichos objetivos como guías para la operación de la empresa.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados.

Estadio 4:

El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con el de la empresa.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

En este preciso momento buscamos que las declaraciones de misión visión y objetivos sea clara y coherente con los planteamientos a futuro de la organización, y que los empleados y demás miembros de la organización conozcan el rol que tienen en la empresa para el alcance de estos propósitos, que además de todo van a ser beneficiosos en común tanto para los empleados como para la misma empresa ya que el funcionamiento de la organización estará más controlado y así mismo se podrán generar mayores oportunidades para los empleados.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL 4:

1. técnicas de capacitación para conocimiento de logros a futuro.
2. Administración por objetivos (APO)
3. Desarrollar actividades de segmentación del trabajo que es donde identificamos en qué momento es pertinente las labores de los hombres y de las mujeres teniendo en cuenta que cada género tiene diferentes habilidades en diversas actividades y es necesario que la gerencia identifique para que labor es más útil el género femenino o masculino y que además dependiendo las características del ser humano pueda ser ocupado en la labor donde pueda explotar sus habilidades y se exija su máximo desempeño.

VARIABLE 2: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)
DESCRIPTOR 3: GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La gerencia no realiza gestión del conocimiento relacionado con la planeación.

Estadio 2:

La gerencia cuenta con información sistemática asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

En este estado la empresa cuenta con información demasiado elemental para poder realizar una planeación organizacional, se ve la necesidad de crear un sistema de información que permita sistematizar toda la información que ya se tiene en cuanto a misión visión y objetivos y los logros a futuro que la empresa se propone en determinado plazo de tiempo por esto es necesario saber administrar la información de tal forma que se pueda contar con esta, en el momento que la empresa lo requiera.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Emplear en la organización un proceso de administración de la información que es donde se puede controlar la información física existente de la organización en cuanto a información confidencial a la que puede acceder personal autorizado y que de esta manera este a la vanguardia de las tecnologías de la información. Así la administración de información con tecnología permite agilizar los procesos productivos en las organizaciones y hacerlas mas dinámicas y competitivas a nivel global.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cuenta con información sistemática asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Estadio 3:

La empresa cuenta con un sistema de información que permite evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Ya se cuenta con la información sistematizada en cuanto a misión, visión y objetivos de corto y largo plazo ahora es necesario reunir esta información para que sea clasificada y se puedan emplear indicadores de gestión para que todos los procesos encaminados al cumplimiento de estos objetivos sean medibles y se puedan cumplir las metas y logros a largo plazo pero evaluando el avance en cada uno de los indicadores sistemáticamente.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Iniciar y emplear la formulación de cada una de las herramientas de gestión de los SIG, que son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

- Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial
- Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales
- Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La empresa cuenta con un sistema de información que permite evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

Estadio 4:

La empresa cuenta con un módulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Se cuenta con un sistema computarizado de administración de información y se establecen estándares de gestión para que los procesos se realicen consecuentemente con los propósitos de misión visión y objetivos y de esta manera poder establecer un modulo que permita darle continuación a la gestión realizada y poder generar valor agregado y continuidad a los procesos en la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTAADIO 4:

1. Administración de información
2. Herramientas de gestión de los SIG
3. Establecimiento de un Modulo integrado de gestión para la aplicabilidad de la misión visión y objetivos:

Este modulo permite a los gerentes de las organizaciones poder tener un mayor control sobre los logros que se van a plantear para que sean medibles, trazables, cuantificables en cuanto a (corto, mediano y largo plazo) para tener una perspectiva de lo que se quiere lograr en un futuro en beneficio de la organización, y que de esta manera se controlen las actividades desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo de la organización, siempre orientadas hacia el logro y también hacia el beneficio mutuo entre empleados y demás miembros de la organización.

VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 1: PROMULGACIÓN DE VALORES

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1:

La gerencia no ha formulado valores corporativos.

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Se entra en un proceso en donde la empresa no tiene unas bases solidas en el planteamiento de sus valores corporativos y se trata de especificar algunos de ellos pero de una manera informal, ya que los directivos ni los demás integrantes de la organización tienen una perspectiva clara de lo que pretenden impulsar con respecto a las finalidades de la organización, por esto es necesario que el gerente tenga una formación complementaria para que el mismo promueva las normas y lineamientos que necesita la organización en su periodo de gestión.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO AL ESTADIO 2:

1. Conocimiento de los valores para el gerente de la organización.

Establecer lineamientos claves en donde el gerente pueda conocer y aplicar herramientas y elementos importantes en el proceso de formulación de valores:

1.1 El deseo o la voluntad: Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de Una manera otra depende de su concepción de negocios sus inclinaciones y sus aspiraciones a futuro.

1.2. La estrategia: cuál es la orientación del negocio, como se quiere competir y posicionarse en la mente de los competidores y consumidores.

1.3. El compromiso: las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión como se desarrollan en la realidad.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.

Estadio 3:

La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

En este momento la gerencia en conjunto con los demás miembros de la organización tienen una perspectiva clara de los valores a implementar en la organización además del conocimiento necesario que ya se ha adquirido en cuanto a un planteamiento claro y certero que sean consecuentes con los principios de la organización, y que además de todo se puedan transmitir a los empleados para que ellos se comprometan y sean partícipes de la ejecución de dichos valores.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Comunicación interpersonal de valores corporativos

Con este planteamiento se pretende que todos los miembros de la organización puedan transmitir y difundir entre los demás integrantes los valores corporativos de la organización como eje fundamental para transmitir los ideales a futuro que se quieren implementar desde la gerencia y que además de eso se tenga un conocimiento exacto a cerca de cada uno de ellos para que las demás personas que no los conozcan o no lo tengan claro sean actores comunicativos y se puedan promulgar de manera correcta entre todos los miembros para que se llegue a tener una total comprensión entre todos y cada uno de los integrantes de la organización.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.

Estadio 4:

La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

En este proceso es necesario hacer una revisión detenida de los valores corporativos que anteriormente se plantearon como eje principal para el funcionamiento de la organización, y establecer la diferencia entre dichos valores y la declaración de misión visión y objetivos para que exista una similitud entre cada uno de ellos y se logre establecer una interacción entre cada uno de estos temas y de esta manera el funcionamiento de la empresa gire en torno a su razón de ser como unidad gerencial de un negocio.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Integración de valores corporativos con el sistema de finalidades

Este modelo a seguir es necesario darle la aplicabilidad que necesita en el modo en que se utilice la declaración de misión y visión en la integración con los valores de la organización y tienen que ser derivados de los objetivos que se trazaron en un periodo determinado y consecuentes Con la declaración de misión y visión que realizaron en el momento de su constitución, y una vez definidos estos valores se deben realizar acciones de comunicación, acciones didácticas y motivadoras que fomenten la integración de dichos valores, en el comportamiento y en el día a de cada una de las personas miembros de la organización.

VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 2: VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1:

La gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores.

Estadio 2:

La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

En los procesos de selección es necesario tener en cuenta que se promuevan los valores que se inculcan a los empleados y que se establezcan rasgos y similitudes de los aspirantes a cada uno de los cargos entre sus distintas personalidades y los valores de la organización para que desde el principio se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa y se puedan manifestar entre cada uno de los miembros de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1.La dirección por valores:

La dirección por valores a través de un enfoque de dirección por procesos tiene como Objetivo general crear un marco teórico referencial sobre la importancia de la planificación en la administración, la evolución de esta función a través de los principales enfoques administrativos como la administración por objetivos la planificación estratégica y la administración por valores

La dirección por valores constituye un reto del mundo organizacional en el modo de que se vive hoy en día una verdadera revolución de los valores, lo más importante es construirlos, incorporarlos, y practicarlos. Lo más importante para las organizaciones es tener la mejor gente y los mejores son los que tienen valores, a la que se les ayuda a incrementarlos a alinearlos con los de la organización y a proyectarlos en su tarea profesional y humana y en sus relaciones sociales.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal.

Estadio 3:

La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de dirección de la empresa.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

La empresa ya cuenta con una identidad única en cuanto a que se diferencia de las demás empresas y su competencia por su autenticidad en sus valores por que son únicos, claros e inigualables y de esta manera en la búsqueda de esta identidad es necesario que sus directivos tengan estas mismas características para que ellos mismos se encarguen de promoverlos e incentivarlos entre todos los actores y miembros de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Valores como herramientas gerenciales

Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de dirección de la empresa.

Estadio 4:

En la empresa el cumplimiento de los valores es un factor de motivación para sus miembros.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

El aporte más significativo que se tiene ahora en la organización son sus valores y su declaración de misión y visión ahora es necesario incorporarlos a las actividades diarias del ser humano en la organización por esto de esta manera es indispensable hacer seguimiento a todos los procesos internos y validar que se estén ejecutando según los valores consignados de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Liderazgo en valores: es necesario que cada uno de los empleados y demás miembros de la organización se motiven a realizar sus actividades de la mejor manera para que todas las actividades que realicen se fundamenten en los valores corporativos de la organización.

VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 3: GERENCIA POR VALORES

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1:

La gerencia no considera los valores corporativos en sus actividades de dirección o los considera de manera informal.

Estadio 2:

La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 :

En este paso se tiene en cuenta ya los valores como un elemento formal para la toma de decisiones en la organización y se estudian paralelamente con las actividades tanto internas como externas que se realicen y de esta manera establecer una relación de mutuo beneficio entre la empresa y sus empleados para que de esta manera todos los procedimientos se consoliden con los valores de la organización

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Interiorización y proyección de valores:

Los valores son un bien creado por el hombre por lo tanto es necesario que cada ser humano los interiorice y se haga parte de ellos para que en cada una de sus actuaciones los ponga en práctica y los utiliza en pro del bienestar propio y el de la sociedad misma.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones.

Estadio 3:

La gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

En este momento cabe analizar la participación de todos los miembros de la organización en la planificación y ejecución de los valores pensando única y exclusivamente para implementarlos en beneficio propio de la organización y buscando su identidad propia para que en un futuro la empresa goce de una identidad única y que además sea caracterizada por su liderazgo en valores.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Metodología de selección de valores:

Con el fin de determinar los valores la evaluación correspondiente se toma bajo los siguientes criterios.

- Criterio por Scoring
- Criterios por liquidez
- Criterios por valor

1.1 Criterio por Scoring: Se basa en el evaluador de prácticas del buen gobierno corporativo, se calificara el grado de adhesión de las empresas a las practicas del buen gobierno corporativo.

1.1.2. Criterios por liquidez: Con el objeto de determinar los valores que formarán parte del IBGC, se considerará en una primera etapa todas las acciones de las empresas que fueron seleccionadas según el criterio a) anterior

1.1.3 Criterios por valor: En base al puntaje obtenido de las empresas (en el criterio scoring) se ordenan las acciones seleccionadas (según el criterio de liquidez) de estas empresas de mayor a menor puntaje. Las acciones con mejor puntuación (mínimo ocho, máximo diez) y que cumplan el requisito mínimo de liquidez mencionado, serán las seleccionadas para formar parte del IBGC

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación.

Estadio 4:

La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias de todo el personal.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Se tiene ya un modelo claro en valores para implementar en toda la organización pero así mismo es necesario el compromiso de todos los miembros de la organización para implementar un modelo en donde todos los miembros de la organización conozcan los valores y además de ello los puedan aplicar no solo en sus actividades típicas laborales sino que también en todos los momentos de sus vidas y que se sientan identificados y comprometidos con ellos como modelo organizacional.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Gerencia en valores:

Las características del desarrollo sostenible que han emprendido muchos países muestran la importancia del nuevo paradigma que se manifiesta a través de la gerencia en valores, aspecto que se debatió ampliamente en el congreso internacional de gerencia basada en valores, en donde se señaló que las organizaciones tienen un rol determinante en el logro de un modelo de desarrollo que sea sostenible, donde el cuidado del ambiente y la búsqueda de mayores igualdades sociales se constituyen en elementos motivadores.

VARIABLE 3: VALORES CORPORATIVOS
DESCRIPTOR 4: SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La gerencia no cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos.

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos y se comunica internamente.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La empresa se preocupa por la obtención de un sistema de información sobre valores corporativos en donde se pueda sistematizar y recopilar información sobre los valores de la empresa y que sea recopilada y almacenada en dicho sistema de información para que por este medio se puedan cumplir con los parámetros anteriormente planteados por el equipo gerencial, se tenga un control estricto y se lleguen a cumplir por todos los empleados y demás miembros de la organización

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Se busca adquirir un sistema de información que sistematice de manera personalizada la información pertinente necesaria en todo lo referente a los valores corporativos ya formulados por la organización y que sean de fácil acceso para el equipo de gerencia para que ellos puedan tomar decisiones en torno a los lineamientos en valores que tiene la empresa y que de esta manera puedan ser de fácil acceso para el gerente de la empresa.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos y se comunica internamente.

Estadio 3:

La gerencia cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos, se comunica internamente y se evalúa.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Se cuenta con un sistema de información formal de valores corporativos se ha hecho el estudio de qué tan conveniente es para la empresa tener un sistema de información que garantice la consolidación y posterior comunicación de estos valores para todos los miembros de la organización, se realiza un diagnóstico interno sobre las ventajas y desventajas de este sistema de información y la influencia que puede tener y avances significativos que se pueden lograr alcanzar con la ejecución del mismo.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Un sistema de información formal donde se tienen que tener en cuenta distintos aspectos tales como:

1.1 Entrada de Información: Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas.

1.2 Almacenamiento de información: El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.

1.3 Procesamiento de Información: Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida.

1.4 Salida de Información: La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos, se comunica internamente y se evalúa.

Estadio 4:

La gerencia cuenta con un sistema de información sobre valores corporativos, se comunica internamente, se evalúa y se comunica externamente.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Tenemos de manera apropiada un sistema de información ya consolidado y aprobado por la gerencia, por lo tanto es necesario llegar a implementarlo de la mejor manera para que los valores sean transmitidos a los entes externos o stakeholders para que conozcan los lineamientos, parámetros y características de los valores corporativos que van a identificar nuestras acciones en el negocio que maneja la organización, además se busca una identidad de la compañía con los actores externos y que nos identifiquen por poner en marcha estos valores corporativos para crear identidad a la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Elaboración de informes periódicos de la gestión en la implementación de los valores en la empresa para diagnosticar su cumplimiento en cada una de las labores que se realicen en la organización y evaluar su pertinencia y exactitud con la unidad de negocio.

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS
DESCRIPTOR 1: EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1:

La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de la venta.

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La empresa entra en un proceso en donde el gerente identifica que las estrategias juegan un papel fundamental para garantizar el éxito de la organización por lo tanto es fundamental tener conocimiento en cuanto a los tipos de estrategias y los cambios que puede generar para la organización su ejecución además de los costos tanto logísticos como técnicos que implican en determinado momento la puesta en marcha de determinadas estrategias y que estas puedan garantizar mejoras continuas a los procesos en cada una de áreas de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Generar conocimiento por parte del gerente para que se documente de los tipos de estrategias que existen y que pueda implementar cuando su empresa lo requiera:

1.1Estrategias ofensivas.- buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado fusiones adquisiciones operaciones conjuntas innovación, alianzas estratégicas, estrategias defensivas, estrategias genéricas, estrategias concéntricas, y su ejecución garantiza que la empresa se pueda consolidar en un mercado específico.

1.2Estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización reducción o achicamiento desinversión liquidación recuperación alianzas estratégicas.

1.3Estrategias Genéricas: globales y referidas a todas las unidades estratégicas del negocio. Señalan la dirección por áreas globales estrategias concéntricas, estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios.

Estadio 3:

La gerencia ha implementado las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en la orientación al cliente.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3 :

La empresa en conjunto con los demás integrantes del equipo de gerencia tienen el conocimiento necesario acerca de las estrategias a implementar en cada una de las áreas de la organización, tomando las decisiones correctas que garanticen la efectividad de cada una de ellas y genere los resultados esperados, para ello es necesario que en el tiempo que dure su ejecución se realice una medición del desempeño de estas estrategias para que la gestión arroje los resultados deseados.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Implementación de estrategias:

Una estrategia depende de la visión y las características generales del mercado, su ejecución depende de realizar una buena dirección de personal y administración empresarial.

La ejecución es una tarea dinámica liderada por la alta gerencia, que contempla dirigir el cambio organizacional, motivar al personal, lograr mejoras continuas, fomentar la cultura corporativa y cumplir o superar los objetivos de desempeño.

La ejecución convierte al plan estratégico en acciones y buenos resultados en donde una buena ejecución iguala o supera lo planificado, en donde la principal prioridad en la ejecución de la estrategia es contar con una organización sólida, capaz de llevar a cabo exitosamente la estrategia.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia ha implementado las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en la orientación al cliente.

Estadio 4:

La empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

En el proceso de ejecución de estrategias se busca que se logre implementar las estrategias adecuadas que garanticen mejoras factibles en torno a la perspectiva de la situación futura deseada para la organización de esta manera surge la necesidad de hacer una evaluación constante hacia cada una de las acciones encaminadas hacia la ejecución de la estrategia y garantizar el óptimo funcionamiento para que arroje los resultados esperados.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Evaluación de estrategias

Con el objeto de que realmente se cumplan el cometido de las Estrategias implantadas es necesario la revisión, evaluación y control de las mismas. Sabemos que las Organizaciones están inmersas en un medio ambiente externo e interno de transformación continua que por lo general hace que las estrategias tomadas se vuelvan obsoletas.

El proceso de evaluación de estrategias esta direccionado por tres pasos.

- a.- Análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias tomadas
- b.- Medición del desempeño organizativo
- c.- Realización de acciones correctivas

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS
DESCRIPTOR 2: ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio1:

La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los stakeholders.

Estadio 2:

La gerencia ha formulado estrategias de integración con los stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2 :

La empresa es consciente de la importancia de las estrategias en todos los campos de acción donde tiene influencia la organización por tanto es necesario darle la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los factores externos que influyen directa o indirectamente a la empresa por esto es necesario implementar estrategias de mejoras continua en este factor ya que influye con gran fuerza en el desempeño de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Matriz poder/interés de Gardner (1986)

Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar que tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde:

- los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos.
- los stakeholders en el grupo B deben de mantenerse informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders mas poderosos.
- los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo.
- los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia ha formulado estrategias de integración con los stakeholders usando herramientas apropiadas para este propósito.

Estadio 3:

La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los stakeholders.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

En este momento la organización ya empieza a implementar estrategias diversas con los stakeholders en este instante se busca que se entre en un proceso en donde las estrategias a implementar sean las mas efectivas realizando un análisis respectivo de su conveniencia y pertinencia correspondiente, para que las estrategias implementadas puedan consolidarse y generen valor agregado para la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Mapeo y análisis de actores

Es una herramienta que permite identificar e investigar la manera en las cuales los diversos actores (grupo o individuo) que pueden influenciar a la organización o pueden ser influenciados por sus actividades así como la actitud hacia la organización y sus metas.

Permite formular y poner en marcha estrategias y tomar las decisiones que satisfagan a todos o a la mayor parte de los stakeholders.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia ha implementado diversas estrategias de integración hacia los stakeholders.

Estadio 4:

La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los stakeholders de la empresa.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

En este preciso momento la organización sabe la importancia que tiene la formulación de una buena estrategia con respecto a los stakeholders y la necesidad de que cada una de estas estrategias sirvan como agente integrador de cada uno de los actores para que por medio de estrategias eficientes se puedan llegar a implementar en cada uno de ellos, sin que afecte en las operaciones tradicionales de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Gestion de los stakeholders y grupos de interés.

Las empresas y sus stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles mas altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y del reconocimiento de la sociedad; para ello las empresas deben trabajar con responsabilidad social que debe ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada empresa adopte.

Un buen liderazgo se puede identificar no solo dentro de la empresa si no también en el entorno externo con cada uno de sus stakeholders. Todos no tendrán el mismo poder de negociación pero a nadie debe sorprender un efecto directo en la empresa. Si analizamos desde una concepción amplia y plural del liderazgo se puede ejercer en diversas formas tanto en una posición formal e informal.

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS
DESCRIPTOR 3: SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR
ESTRATEGIAS

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de las estrategias.

Estadio 2:

La gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La organización debe tener en cuenta la necesidad de implementar indicadores en el proceso de evaluación de las estrategias para que se puedan medir los resultados en un tiempo determinado (corto, mediano, largo plazo) y de esta manera se identifiquen las estrategias que están generando mayor valor agregado para la organización y las que necesitan ser reemplazadas para que la organización este en constante crecimiento.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Implementación de indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control.

Estadio 3:

La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

En este momento la gerencia ya comprende la necesidad de usar indicadores para la evaluación de las estrategias implementadas en la organización y para medir el desempeño de las mismas y diagnosticar que tan convenientes son para la organización, para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores a la hora de medir las estrategias con respecto a su alcance y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. tipos de indicadores para medir estrategias:

1.1 Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto Proceso, efectos e impacto. A continuación se presenta una definición de indicador para cada nivel de resultado.

1.2 Indicadores cuantitativos: Sus principales características son las siguientes:

- Expresan cantidad (cuánto/as) y frecuencia.
- Las unidades de medida son el número y el porcentaje.
- Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos

Son: los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos.

1.3 Indicadores cualitativos: los indicadores cualitativos son particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo a su formulación.

Estadio 4:

La empresa cuenta con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias. Ej: Cuadro de Mando Integral.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

La compañía esta implementando sus estrategias en base a unos métodos de evaluación internos los cuales permiten establecer la conveniencia de las estrategias formuladas pero surge la necesidad de establecer un indicador de medición que permita evaluar y medir el desempeño de las estrategias para que se puedan implementar acciones correctivas y se puedan cumplir con los propósitos a futuro.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4 :

1. Balanced Scorecard (BSC):

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y tras-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencia la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y manejo distinto del negocio.

VARIABLE 4: ESTRATEGIAS

DESCRIPTOR 4: SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL

TRÁNSITO DEL ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

Estadio 1:

La gerencia cuenta con un sistema de información que se limita a registrar transacciones.

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un sistema de información que contribuye a la toma de decisiones estratégicas.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

La empresa en esta etapa se limita a registrar sus estrategias en base a programas convencionales pero es necesario por parte del gerente optar por un programa más avanzado que aparte de consignar la información se encargue de simular que tan conveniente son las estrategias que se están implementando y sea un elemento clave a la hora de tomar decisiones que sean convenientes para el cumplimiento de los logros de la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 1 AL ESTADIO 2:

1. Estrategias de negocios con simulador de costeo ABC

Está ordenado de forma tal de ser presentado como un verdadero manual para los emprendedores, y a su vez, nos enseña cómo se deben hacer las cosas teniendo los pies sobre la tierra. Conciso cuando corresponde y explícito cuando se presentan aspectos nuevos que deben ser absorbidos por los lectores. Constituye una importante ayuda para todos los interesados que intenten alcanzar el rango que corresponde a una exigencia competitiva sin parangón en la historia, y además, que deseen desarrollar su actividad con sentido empresario moderno.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

Estadio 2:

La gerencia cuenta con un sistema de información que contribuye a la toma de decisiones estratégicas.

Estadio 3:

La empresa cuenta con un Sistema de Información Gerencial (SIG) consistente con sus estrategias.

ESTRATEGIAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

En este momento la organización entra en un proceso donde es necesaria la implementación de un sistema de información formal donde se pueda estructurar las Herramientas para la toma de decisiones organizacionales y permita el uso estándares de medición del desempeño para que se pongan en marcha las estrategias más adecuadas.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 2 AL ESTADIO 3:

1. Tipos de sistemas de información:

1.1 Sistemas transaccionales: A través de éstos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización. Con frecuencia son el primer tipo de Sistemas de Información que se implanta en las organizaciones. Se empieza apoyando las tareas a nivel operativo de la organización para continuar con los mandos intermedios y posteriormente con la alta administración conforme evolucionan.

1.2 Sistemas de apoyo a las decisiones: Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información. La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.

1.3 Sistemas estratégicos: Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones. Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.

TRÁNSITO DEL ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Estadio 3:

La empresa cuenta con un Sistema de Información Gerencial (SIG) consistente con sus estrategias.

Estadio 4:

La empresa cuenta con herramientas avanzadas de soporte a las decisiones estratégicas.

ESTRATEGIA PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

Es necesario que el gerente tenga claro las estrategias a implementar y poder escoger las estrategias más adecuadas para la toma de decisiones por esto es de vital importancia que el equipo gerencial pueda tener soporte en cuanto a las estrategias más convenientes en determinado momento para que las pueda utilizar adecuadamente en la organización.

HERRAMIENTAS PARA TRANSITO DE ESTADIO 3 AL ESTADIO 4:

1. Apoyo al grupo gerencial en herramientas para toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones se refiere a las actividades necesarias para identificar un problema y solucionarlos, durante este proceso es indispensable la calidad de la información, es decir, el grado de confiabilidad de ésta pues es el punto de partida para la toma de decisiones.

Por lo tanto existen técnicas para comprobar la veracidad de la información ya que así la incertidumbre y el riesgo son menores. La principal ventaja de estas técnicas es que evita los sesgos que pueden ocurrir con el método inductivo (intuitivo).

Esta información se extrae de los tres niveles administrativos:

- Estratégico
- Táctico y
- Operacional

A medida que se desciende de nivel los datos son de origen interno y son más objetivos.

CONCLUSIONES

Realicé el apoyo al grupo principal de investigadores en la formulación de las estrategias y herramientas respectivas para la transición de un estadio a otro en las 4 variables y 15 descriptores del Modelo MIIGO, las cuales se constituyen en elementos soportados documentalmente, y que cuentan con el aval preliminar de investigadores del MIIGO.

El trabajo adelantado se constituye en un documento de consulta para las PYME que contribuye a que se puedan adaptar y/o apropiar las estrategias y herramientas para realizar la transición de un estadio a otro en el marco de las variables y descriptores del modelo MIIGO, como insumo para su mejora continua.

Las estrategias y herramientas planteadas guardan coherencia y son integrales, toda vez que reconocen la transversalidad que todas deben tener de conformidad con las variables y descriptores en las que se enmarcan y la transición lineal entre estadios.

Esta herramienta documental es un insumo para el grupo de investigadores que se espera puedan ser incluidas en el proceso de validación del Modelo.

BIBLIOGRAFIA

1. FRED R David, Conceptos de Administración Estratégica ,Decimo Primera edición
2. VACA currea Guillermo Ingeniería Económica, Primera edición
3. UNIVERSIDAD EAN, Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, Edición única
4. SALLENAVE Jean Paul, Gerencia y planeación estratégica
5. KAST Fremont. Administración de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill. 1979.
6. Stephen Robbins, comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall
7. *BLANK Buris, León. Administración en las Organizaciones: un enfoque estratégico. Centroeditorial Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Cali 1990.*
8. MOODY, Paul E. Toma de Decisiones Gerenciales.
9. CHIAVENATO idalberto, Introduccion a la teoría general de la Administracion, Editorial Mc Graw-Hill.2005
10. CHIAVENATO idalberto, Administracion de Recursos humanos , Editorial , Mc Graw-Hill. 2011
11. HOPEMAN R.j Administracion: producción y operaciones, Editorial Cecsca.
12. VOLLMANN, Planeacion y control de la producción: Administracion de la cadena de suministro, Editorial Mc Graw-Hill.2005
13. CESPEDES Saenz Alberto, Principios de mercadeo, Editorial Ecoe Editores 5 / Ed.
14. DEL CAMPO Y Gomez Francisco Martin,Planeacion estratégica y Tecnologias de información para la pequeña y mediana empresa, Editorial Universidad Iberoamericana.
15. GOVINDARAJAN Anthony, Sistemas de control de gestión, Editorial Mc Graw-Hill. 2003
16. *www.lablaa.org Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*
17. <http://viviaangroup.com/enlaces>
18. <http://actualicese.com/actualidad/2007>
19. www.marketingdirecto.com
20. www.degerencia.com

