

# **ESTUDIO DE CASO SAYCO**

Guía pedagógica para  
diagramas de procesos  
en gestión cultural.

Autores  
*Nubia Esperanza Suárez Amaya*



**Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN**

**Guía pedagógica para diagramas de procesos en gestión cultural.  
Estudio de caso SAYCO**

[Recurso electrónico] / Nubia Esperanza Suárez Amaya. --  
(Colección Estudios y Gestión Cultural)

254 p.

ISBN: 978-958-756-187-6

1. Administración cultural 2. Propiedad intelectual 3.

Derechos de autor

306.4 CDD 21



**Edición**

Dirección Gestión del Conocimiento

**Revisor Estilo**

Sonia Carolina Sánchez

**Diagramación**

Mónica Andrea Rincón

Publicado por Ediciones EAN 2013.  
Todos los derechos reservados.  
ISBN: 978-958-756-187-6

Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN<sup>©</sup>

Producido en Colombia.

# Contenido

## Introducción

1. Análisis de entorno	Página....4
2. SAYCO: Sociedad de autores y compositores de Colombia	Página....5
3. Reseña histórica	Página....9
4. Estructura y funcionamiento	Página....10
5. Análisis de los componentes del MMGO®	Página....11
6. Guía Pedagógica	Página....15
	Página....38

## Anexos

Página....38



# Introducción



El presente cuaderno de casos Caso SAYCO se centra en el análisis del sector cultural de la gestión de organizaciones, con base en los componentes de la metodología del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), desarrollado por la Universidad EAN para diseñar una ruta de cambio que permita mejorar su nivel de competitividad a partir de un análisis situacional descriptivo.

La organización cultural analizada es la más antigua del país, la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia (SAYCO), creada en 1946 con el propósito de defender los derechos de autor de los artistas.

El texto expone el análisis del sector y del entorno global del sistema de propiedad intelectual y de derecho de autor, para la debida comprensión del contexto en el cual se genera la información de análisis de los componentes del modelo MMGO®, y se realizan algunas propuestas.

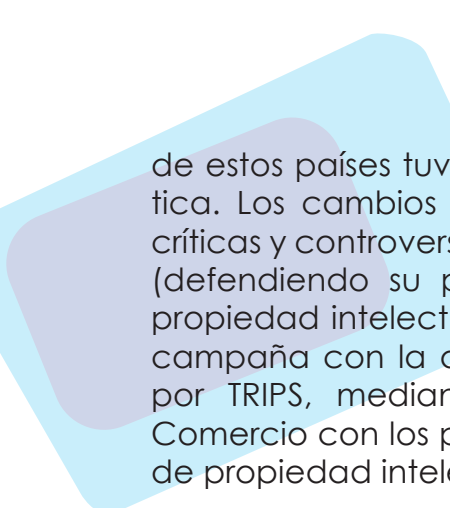
## 1. Análisis del entorno

En primer lugar, es importante aclarar que dentro de los derechos de propiedad intelectual se diferencian varias categorías: derechos de autor, conexos, de patentes, científicos, de marca, de dibujos y modelos industriales. Por su parte, los derechos de autor pueden ser considerados como un conjunto de principios cuya protección otorga el Estado, al creador de una obra literaria o artística desde el momento de su creación y por un tiempo determinado. (Dirección Nacional de Derecho de Autor) El derecho de autor se inscribe dentro de los derechos de propiedad intelectual, según lo establecido en el convenio creado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 1967.

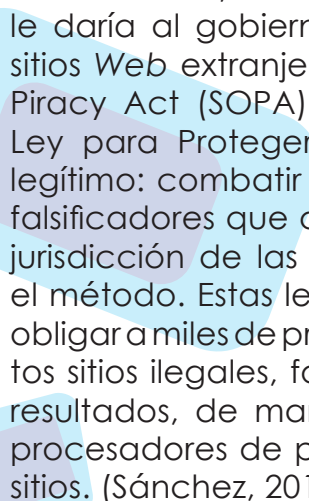
La globalización de los derechos de propiedad intelectual mediante el régimen de comercio, ha sido una de las principales labores realizadas por las compañías estadounidenses durante las dos últimas décadas. Al darse cuenta de que las empresas de países en vía de desarrollo comenzaban a quitarles participación en los mercados internacionales, estas compañías iniciaron una campaña para crear un acuerdo donde se protegieran los derechos de propiedad intelectual en el comercio internacional.

De allí, surgió el Acuerdo de Derechos de Propiedad Intelectual sobre Aspectos Relacionados con el Comercio: Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS), el cual constituye la principal fuente de regulación sobre propiedad intelectual en la industria. La Organización Mundial del Comercio (OMC) también regula lo relacionado con la propiedad intelectual y el derecho de autor, pero se somete por completo al Convenio de Berna.

Bajo TRIPS se les exige a los países miembros de la OMC y la OMPI, la incorporación de los mínimos estándares de protección de propiedad intelectual, lo cual hizo que algunos



de estos países tuvieron que reformar su legislación doméstica. Los cambios realizados han sido objeto de múltiples críticas y controversias, sobre todo ahora que Estados Unidos (defendiendo su posición como principal exportador de propiedad intelectual en el mundo) ha iniciado una nueva campaña con la que busca elevar los estándares puestos por TRIPS, mediante la creación de Tratados de Libre Comercio con los países donde considera que los derechos de propiedad intelectual están siendo menos protegidos.



Actualmente, en Estados Unidos se propuso una ley que le daría al gobierno de este país el poder para censurar sitios Web extranjeros. El objetivo del proyecto Stop Online Piracy Act (SOPA) y de su contraparte en el Senado, la Ley para Proteger la Propiedad Intelectual, es bastante legítimo: combatir a los violadores de derechos de autor y falsificadores que administran sitios fuera del alcance de la jurisdicción de las cortes estadounidenses. El problema es el método. Estas leyes le dan al Fiscal General el poder de obligar a miles de proveedores de Internet a bloquear supuestos sitios ilegales, forzando a los buscadores a redactar sus resultados, de manera que las redes de publicidad y los procesadores de pago deban cortar su relación con estos sitios. (Sánchez, 2012)

Posteriormente, se manifestó un fuerte rechazo ante la Ley Antipiratería, evidenciado en el apagón que protagonizaron grandes empresas de tecnología. Actualmente, esta Ley es estudiada tanto por el Senado, como la Cámara de Representantes en el Congreso de Estados Unidos.

Según argumentan algunos analistas, elevar los estándares de protección de propiedad intelectual en países de bajos recursos no es una buena medida, ya que esto trae consigo efectos negativos en su bienestar económico. En este sentido, el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, no sería beneficioso para el primero.

Por ejemplo Estados Unidos, el mayor exportador mundial de cine, obtiene ingresos por más de 12.000 millones de dólares provenientes de 105 países de su balanza comercial, la cual ha crecido para el sector cinematográfico durante las últimas dos décadas. De manera que, se hace necesario proteger la identidad cultural de los países en desarrollo, no sólo en cuanto a su producción audiovisual, sino también en las prácticas artísticas poco comerciales como la música tradicional o el teatro.

Es indispensable fomentar la creación y la reflexión crítica a partir del arte para fomentar una industria cultural nacional, porque ello permite obtener mayores ingresos para el país y para los artistas que apoyan la construcción de esa cultura.

La situación presenta decisiones complejas, dado que el Estado es la principal institución con la que cuentan los ciudadanos para controlar la globalización en función de sus necesidades e intereses. Por su parte, la industria cultural considera que los criterios que la guían deben ser económicos y que el Estado es el único responsable del fomento a la creación artística, y el acceso al arte y la cultura por parte de los ciudadanos, de manera que si un país presenta deficiencias en este aspecto se debe a una mala asignación de los recursos y a la falta de educación.

Sin embargo, las empresas y la industria cultural tienen una responsabilidad social tanto con los artistas como con los ciudadanos. La creatividad es una cualidad común a todos los seres humanos, pero para algunos es su proyecto de vida como es el caso de los artistas.

Las industrias culturales, por hacer parte del sector privado, se rigen al mercado y es posible que los criterios que ellas emplean no siempre coincidan con los de las autoridades de cultura de los distintos países. Tienen una responsabilidad social y es necesario que se articulen en favor del fomento a la

creación e investigación, para que las pequeñas compañías tengan incentivos y también inviertan en ello; sin este apoyo las nuevas propuestas desaparecerían, situación en la que los consumidores o públicos se verían seriamente afectados y el acceso al arte y a la cultura se encontraría restringido.

Por otra parte, la adopción del Convenio de Berna por parte de la totalidad de los países latinoamericanos, y su participación mayoritaria en los tratados de la OMPI, permitiría lograr una reforma a este Convenio y a los TRIPS, para contrarrestar el impacto de la globalización en la cultura y proteger su patrimonio.

Los Estados son los principales llamados a proteger la identidad cultural, éstos deben ejercer una función reguladora y coercitiva para lograr articular el interés común con el sistema de derecho de autor. Sin embargo, hoy la principal discusión no es tanto la ampliación y reconocimiento legal de estos derechos, sino de las obligaciones de la industria para con el Estado y el patrimonio de las naciones, especialmente en países pobres.

Más allá de los aspectos políticos, territoriales o administrativos, el concepto moderno de estado-nación incluye principalmente la dimensión económica (mercado) y la dimensión cultural. Entonces, los gobiernos de América Latina deben atender las constantes fluctuaciones y transformaciones que producen la economía y la tecnología, las cuales subrayan la desigualdad en nuestra capacidad de competencia real y equitativa, además de la brecha tecnológica que nos aparta de la posibilidad de que nuestra diversidad creativa pueda ganar una presencia significativa en la producción de contenidos.



De acuerdo con la OMPI, las ventas de música grabada se estiman en 400.000 millones de dólares al año. En contraste, la **World Music** sólo representa el 1% de este mercado, lo cual se traduce en bajos beneficios para los países en vía de desarrollo. Si se estableciera un porcentaje de las ventas de la industria para los gobiernos se podría crear un fondo que apoye directamente a los artistas pobres, generando pensiones vitalicias para los creadores cuya obra sea patrimonio de la nación, de forma que se aporten los recursos para fomentar la creación e investigación, así como para mantener en funcionamiento las salas de teatro.

## 2. SAYCO: Sociedad de autores y compositores de Colombia

En nuestro país encontramos una sociedad de gestión colectiva denominada Sociedad de Autores y Compositores de Colombia (SAYCO). Creada en 1946 con el propósito de defender los derechos de autor de los artistas, se posiciona como la sociedad de este tipo, más antigua del país. Inicialmente, su trabajo se dirigió a la protección de artistas dramáticos y musicales, luego se dedicó únicamente a la gestión del derecho de autor en la música, y actualmente es una sociedad colectiva con carácter general que representa a titulares de diferentes obras de música, cine y audiovisuales, entre otros.

SAYCO ha logrado permanecer por más de medio siglo, permitiendo a sus afiliados encontrar beneficios económicos a su creación intelectual. Actualmente, cuenta con más de 5.000 afiliados nacionales y 3.000.000 millones de titulares a nivel mundial; posee 20 sedes en Colombia y ha realizado más de 30 convenios internacionales con sociedades como la Confederación Internacional de Sociedades de Autor

(CISAC), la Sociedad de Autores y Compositores Mexicanos (SACM) y la Organización Iberoamericana de Derechos de Autor (LATINAUTOR).

Las sociedades de gestión colectiva en Colombia son entidades de carácter privado, sin ánimo de lucro y con personería jurídica, creadas para defender los intereses de los titulares del derecho de autor y derechos conexos.

Esta sociedad tiene como misión recaudar y distribuir derechos de autor de las obras de sus asociados en Colombia y del resto del mundo, a través de los contratos y acuerdos de cobro de derechos de autor firmados para los distintos territorios, dentro de los más altos estándares de excelencia, rigiéndose por los principios de honestidad y responsabilidad y buscando el bienestar de sus afiliados y empleados.

Su visión es ser reconocidos como una sociedad modelo de gestión colectiva de derechos de autor en Latinoamérica y el mundo, por su alto sentido de responsabilidad social, bienestar de sus asociados y distribución de los derechos de autor.

### 3. Reseña histórica

A finales de 1945, Jorge Olaya, los hermanos Francisco y Gonzalo Hernández, José Barros, Emilio Sierra, Emilio Murillo, Francisco Cristancho y otros prestantes compositores y autores teatrales, congregados bajo una misma bandera e ideales de lucha, se unieron para crear una entidad que defendiera sus derechos de autor, como principio universal ya aplicado en las principales legislaciones del mundo.

El 1 de junio de 1946, en el Teatro Municipal de Bogotá, se dio aprobación a la primera junta directiva de SAYCO, la cual fue reconocida el 17 de agosto del mismo año por el Gobierno Nacional. Esta fue conformada por el Presidente, Dr. Antonio Álvarez Lleras; el Vicepresidente, Jerónimo Velasco González;

el Tesorero, Jorge Olaya Muñoz; el Revisor Fiscal, Francisco Cristancho Camargo; el Secretario General, Alberto Villa Leyva; y el Secretario de Actas.

Con la participación de los autores de teatro y los compositores colombianos nació SAYCO: Sociedad de Autores de teatro y compositores de Colombia. Posteriormente, los intereses creados hicieron que los dos gremios (autores teatrales y musicales) se enfrentaran, de manera que los compositores asumieron el control mayoritario.

## **4. Estructura y funcionamiento**

En la actualidad, la estructura y funcionamiento de SAYCO se encuentran constituidas por las siguientes divisiones:

### **4.1 Asamblea General de Socios**

Es el máximo órgano de dirección de la sociedad. Sus miembros se reúnen anualmente, de manera ordinaria, dentro de los tres primeros meses y de manera extraordinaria cuando es necesario.

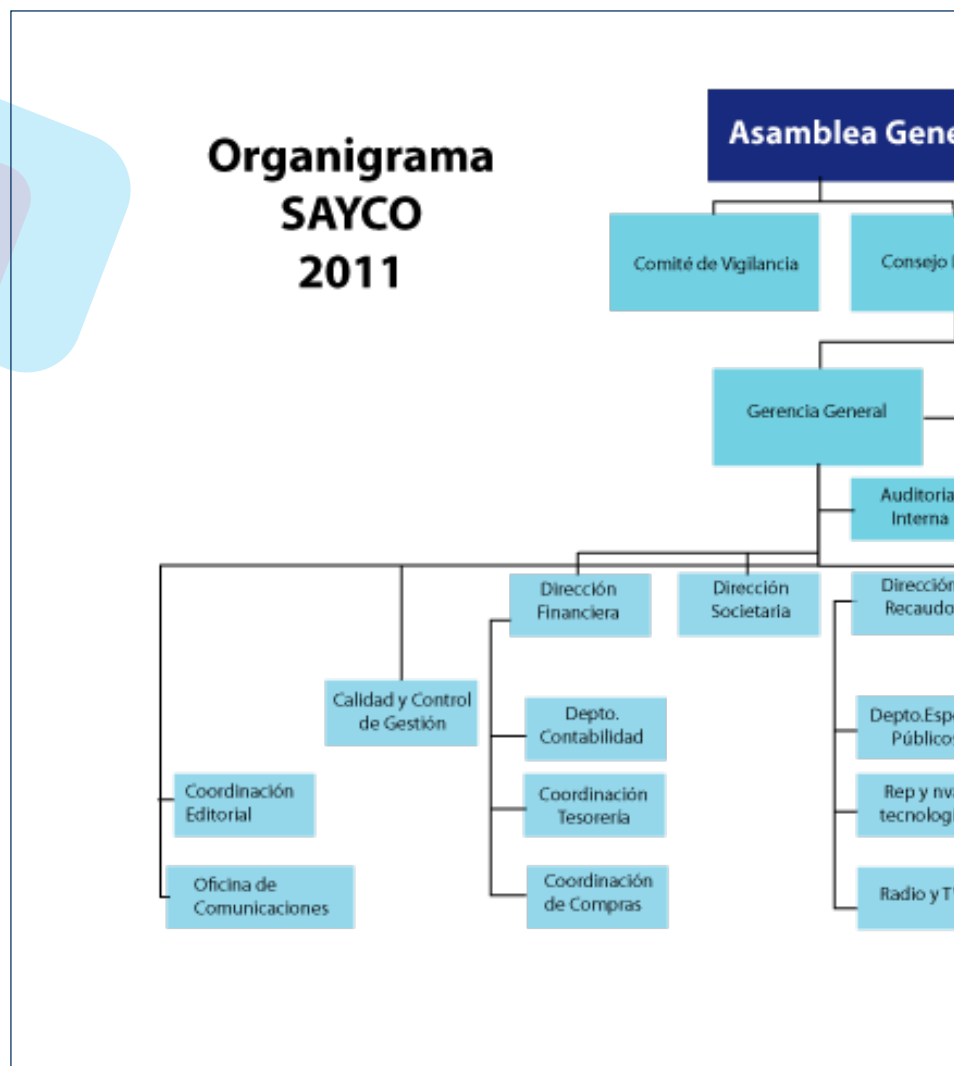
### **4.2 Consejo Directivo**

El Consejo es nombrado por la Asamblea General de Socios, y a su vez nombra al Gerente General, Tesorero y Secretario. Se encuentra conformado por cinco miembros autores, y/o compositores, para un periodo de tres años y dos miembros editores para un periodo de tres años. Dentro de sus funciones están: definir las políticas, planes, presupuestos y distribución de los derechos generales.

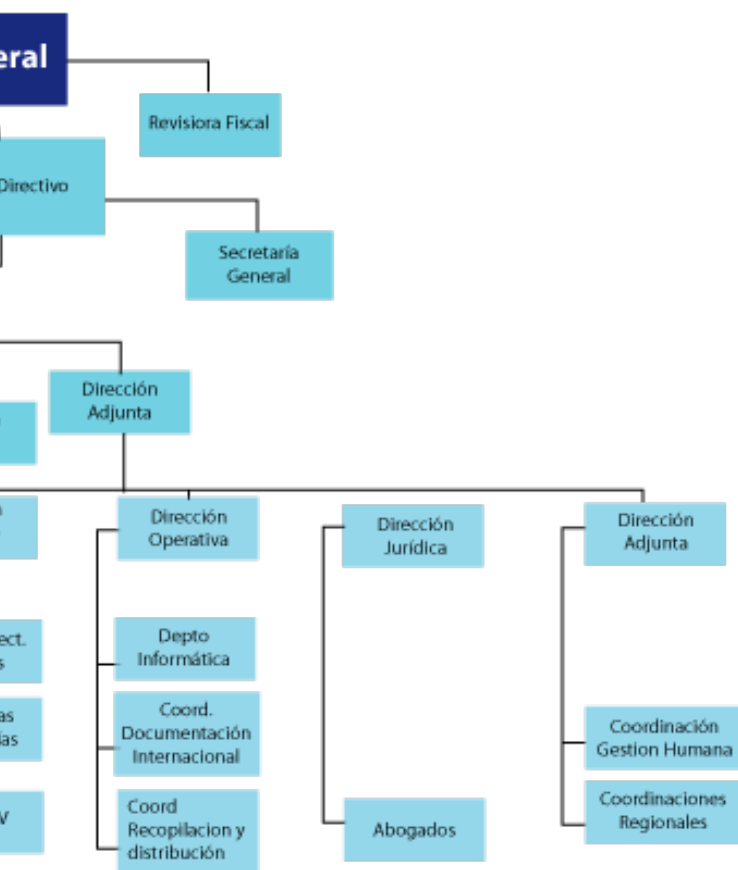
### 4.3 Comité de Vigilancia

El Comité se encuentra conformado por tres miembros autores y compositores, su función es velar por el estricto cumplimiento de las obligaciones legales y estatutarias de los órganos de dirección. Adelanta las investigaciones ordenadas por la Asamblea General, Consejo Directivo o cualquier socio con derecho a voz y voto.

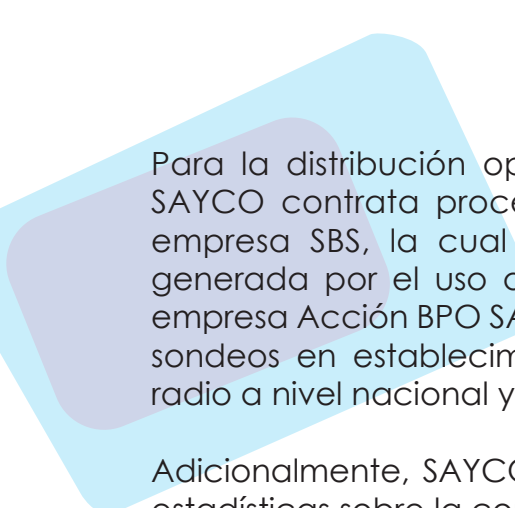
Figura 4.1 Organigrama SAYCO 2011.




Fuente. SAYCO.




Calle 95 No. 11-31 ● Tel: 592 52 00 ● [www.sayco.org](http://www.sayco.org) ● Bogotá-Colombia  
© 2009 Sayco. Todos los derechos reservados



Para la distribución oportuna de los dineros recaudados, SAYCO contrata procesos a nivel externo como el de la empresa SBS, la cual realiza la captura de información generada por el uso de radio. También se cuenta con la empresa Acción BPO SAS, la cual está encargada de realizar sondeos en establecimientos públicos y en programas de radio a nivel nacional y regional.



Adicionalmente, SAYCO contrata el diseño de las muestras estadísticas sobre la comunicación del repertorio, por medio de una entidad especializada en este tipo de estudios. También establece el control de la información correspondiente a la descarga de los proveedores de contenido, a través de la empresa certificadora Music Cert.



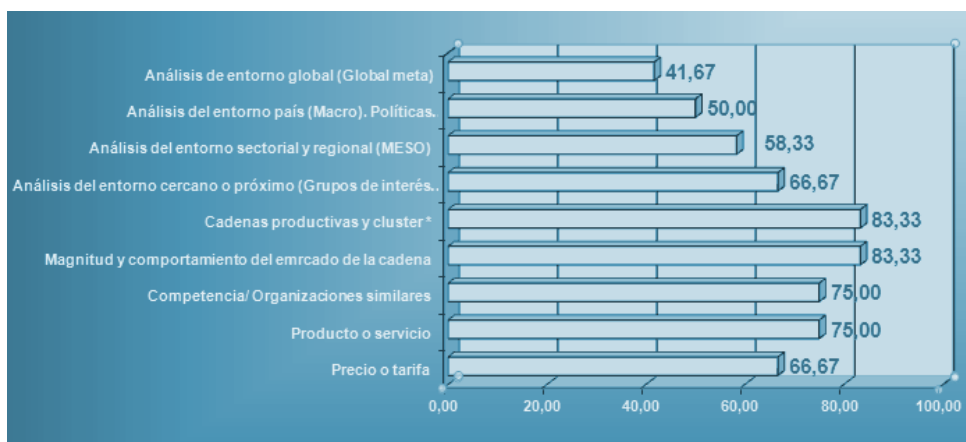
## 5. Análisis de los componentes del MMGO<sup>®1</sup> (anexo 1)

### 5.1 Componente Entorno Económico

Calificación: 54.17.

Estadio: 3.

**Figura 5.1 Análisis de Entorno Económico.**



**Fuente. Elaborado por el autor.**

#### Análisis situacional

SAYCO demuestra interés por conocer el comportamiento de su entorno y en términos generales, conoce a los actores de la industria donde se desempeña. Es recomendable que empiece a trabajar en el reconocimiento de tendencias mundiales que puedan afectar su competitividad a futuro, así como que recurra a la contratación de asesores y/o consulta de fuentes especializadas para detectar oportunidades y amenazas para incluirlas en su direccionamiento estratégico.

<sup>1</sup> Los componentes del MMGO<sup>®</sup> fueron aplicados, con excepción de: Exportación, Importación y Logística, en correspondencia con el objeto social de SAYCO y los procesos establecidos para la prestación de su servicio.



## **Potencialidades**

SAYCO es una organización que se preocupa por conocer y analizar lo que ocurre en su entorno más cercano; es de resaltar su conocimiento de la cadena productiva, mercado y competencia u organizaciones similares. Actualmente, se encuentra desarrollando estrategias para el establecimiento de sus tarifas, teniendo en cuenta sus costos, gastos, márgenes y normatividad vigente.



## **Problemas**

La sociedad tiene la iniciativa de contratar asesores o universidades para el análisis de políticas de gobierno regional, pero esta intención no se evidencia en el análisis de políticas a largo plazo, ni en la consulta de información especializada.



## **Ruta de mejoramiento**

Se recomienda recurrir a la contratación de asesores, universidades y/u organizaciones especializadas, para el análisis de tendencias mundiales, políticas de gobierno a largo plazo y análisis de variables económicas que contribuyan a identificar oportunidades y amenazas para la organización.

Su planeación estratégica será de gran valor, una vez se involucre el resultado de todos los análisis meta, macro y micro del entorno a través del análisis DOFA y se incorpore en su direccionamiento estratégico.

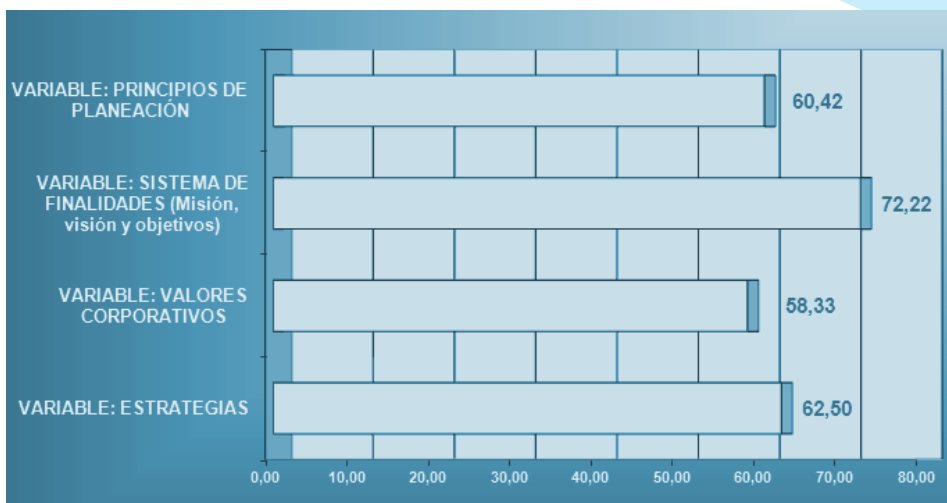


## 5.2 Componente Direccionamiento Estratégico

Calificación: 63.37.

Estadio: 3.

**Figura 5.2. Direccionamiento Estratégico.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

### **Análisis situacional**

SAYCO cuenta con misión, visión y objetivos corporativos bien definidos, los cuales son conocidos por todos los miembros de la organización. Es necesario fortalecer los valores corporativos para que sean el elemento rector del comportamiento organizacional.

Las decisiones estratégicas se orientan al cumplimiento de su sistema de finalidades. Es claro que cuentan con un sistema de indicadores, pero se debe trabajar para el desarrollo de un sistema de información gerencial que integre todos los componentes de la empresa, de manera que se haga una valoración de escenarios y simulación.



## **Potencialidades**

SAYCO es una empresa que cuenta con un sistema de finalidades perfectamente definido, que además es conocido por todos sus empleados. También cuenta con un sistema de información que permite evaluar su cumplimiento, mientras que la gerencia mide su desempeño con base en planes y presupuestos.

Actualmente, cuenta con un sistema de indicadores y un sistema de gestión de calidad, que contribuyen a la toma de decisiones estratégicas, lo cual es fundamental para el futuro de la organización.



## **Problemas**

La gerencia debe reconocer los valores corporativos como instrumento gerencial y trabajar más en su práctica y difusión entre todos los empleados. La gerencia se debe capacitar en el uso de técnicas que permitan hacer proyecciones a futuro, lo cual disminuiría la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas.

Es importante que SAYCO se interese por conocer a sus *Stakeholders* e incluir sus necesidades en la planeación estratégica de la sociedad.



## **Ruta de mejoramiento**

Por la dimensión de las operaciones que maneja SAYCO, la entidad debería contar con un sistema de información gerencial que integre todas las áreas de la empresa, las variables del entorno y los *Stakeholders*; dicho sistema deberá contar con valoración de escenarios y simulación gerencial. La gerencia debe trabajar en la evaluación y proyección de valores corporativos, además de su puesta en práctica de forma cotidiana.

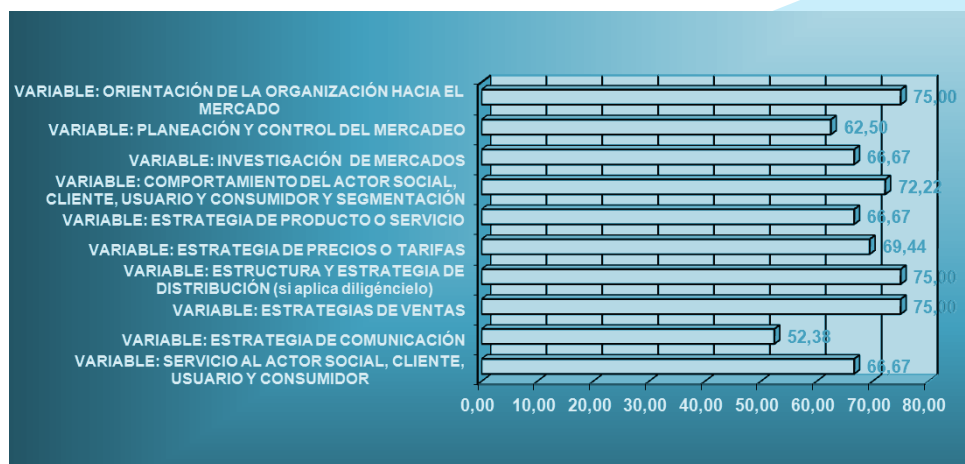
Es importante incluir las necesidades y opiniones de sus *Stakeholders* para generar estrategias que la hagan más competitiva, como el mejoramiento de su imagen corporativa.

## 5.3 Componente Gestión de Mercados

Calificación: 68.13.

Estadio: 3.

**Figura 5.3 Componente Gestión de Mercados.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

### Análisis situacional

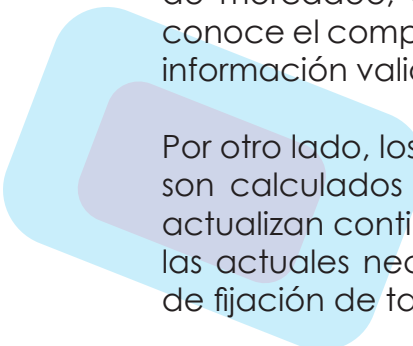
SAYCO tiene establecido un claro presupuesto de recaudo y/o ingresos, y sus esfuerzos se dirigen hacia su cumplimiento. Como fortaleza podemos destacar que conoce el comportamiento de sus clientes y que sus tarifas son calculadas por un experto. Le falta concretar el plan de mercadeo con un horizonte de tiempo de uno a tres años, y un sistema de indicadores estratégicos que permitan hacer control de las actividades de promoción y distribución de sus servicios.




## **Potencialidades**

La sociedad cuenta con generación de estrategias para que el presupuesto de recaudo se cumpla a cabalidad. Hace uso de fuentes secundarias para el estudio de mercados, y se encuentra desarrollando las investigaciones correspondientes para conocer las necesidades de sus clientes y actores sociales.

Aunque se están iniciando trabajos para controlar su plan de mercadeo, es importante destacar que la empresa conoce el comportamiento de sus clientes, lo cual genera información valiosa que debe integrarse a sus estrategias.



Por otro lado, los costos de los servicios que presta SAYCO son calculados por un experto en el tema, pero no se actualizan continuamente y se vislumbra tener en cuenta las actuales necesidades del mercado como estrategia de fijación de tarifas.



La fuerza de recaudo es seleccionada cuidadosamente, se brinda capacitación y se les asigna un presupuesto. En general, el servicio prestado por SAYCO es calificado por los clientes como bueno.

## **Problemas**

No se ha elaborado un plan de mercadeo escrito, es decir que esta planeación se realiza de manera informal y sin horizonte temporal.

Al parecer, la empresa describe pero no controla totalmente los procesos de distribución y recaudo de los ingresos provenientes de derechos de autor, lo que se refleja en la gestión de la prestación del servicio.

El bajo control sobre la fuerza de recaudo en las diversas sedes, da la impresión de una relación pobre, sin control e improvisación en las tarifas. No planea el impacto que tiene la publicidad dentro de su grupo de interés: las actividades de promoción que realiza SAYCO se hacen de manera esporádica, no se miden, ni controlan. De igual forma, ocurre con las actividades de fidelización de los clientes y las relaciones públicas.

### Ruta de mejoramiento

Se deben elaborar planes de mercadeo escritos con un horizonte entre uno y tres años, así como realizar el respectivo control y toma de acciones correctivas.

Sería recomendable contratar o realizar estudios de mercadeo aplicables al objeto social de la empresa, con el fin de conocer en detalle las necesidades y la percepción del servicio que tienen sus clientes y demás actores sociales. A partir de lo resultado en dichos estudios, se pueden desarrollar servicios innovadores, mejorar los existentes y hacer proyecciones a futuro.

SAYCO debe definir de forma estratégica, las formas de distribución de sus recaudos y realizar controles que le permitan evaluar si se satisfacen las expectativas de sus clientes.

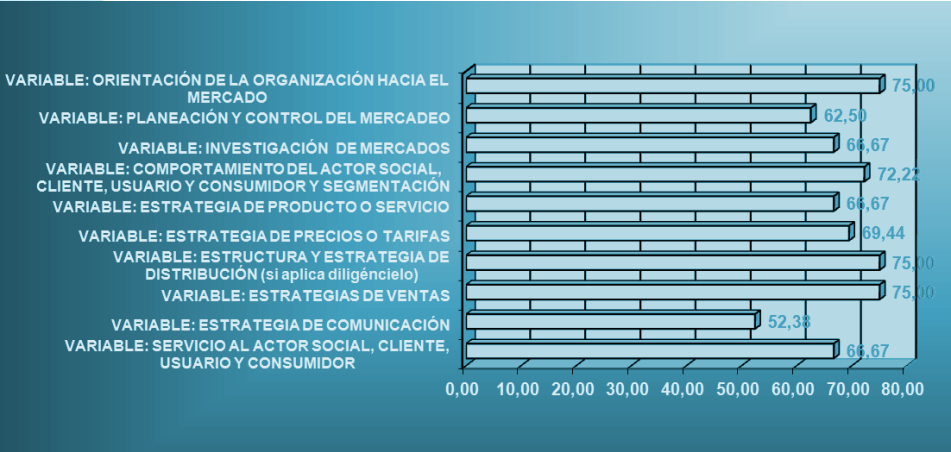
La planeación y presupuesto de publicidad se deben revisar en cuanto a su ejecución y efectividad, así como la medición de su impacto. Igualmente, y con base en la investigación de mercados, se debe realizar un plan de promoción que incluya la participación en eventos, relaciones públicas y mercadeo directo con sus clientes. Aunque se destacan los premios recibidos y la revista, dichos planes deben ser controlados y evaluados.

Por último, se deben establecer filosofías claras de servicio al cliente, así como trabajar en la generación de estrategias que den la calificación de excelente a los servicios prestados.

### 5.4 Componente Cultura Organizacional

Calificación: 49.83.  
Estadio: 2.

Figura 5.4 Componente Cultura Organizacional.



Fuente. Elaborado por el autor.

#### 📊 Análisis situacional

SAYCO debe propender por establecer una cultura organizacional reconocida por todos sus empleados, donde se evidencie su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, generando mecanismos para darles respuestas prontas y satisfactorias a sus iniciativas, y así conformar equipos de trabajo exitosos.



## **Potencialidades**

Las responsabilidades de la junta directiva de SAYCO están definidas, documentadas en sus estatutos y se cumplen a cabalidad. Se evidencia liderazgo en la gerencia, orientándose más a unos procesos que otros. Se encuentran iniciando un sistema formal de diagnóstico y mejora de la cultura organizacional.

Se evidencian estrategias para conformar equipos de trabajo exitosos de manera parcial, así como actividades para el mejoramiento en el manejo de la autoridad y la autonomía de sus empleados.

## **Problemas**

SAYCO trabaja de manera informal los planes de desarrollo de sus trabajadores, así como las iniciativas que estos proponen. Por otro lado, no existen programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral.

La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento de las mejores prácticas nacionales e internacionales, se está trabajando de manera informal.

## **Ruta de mejoramiento**

Los planes de desarrollo para los trabajadores deben evidenciarse en el quehacer cotidiano de la empresa, en pro del mejoramiento de la calidad de vida de todos sus colaboradores. Se recomienda desarrollar un programa que responda de manera eficiente a las necesidades de las personas que se acercan al retiro laboral.

Finalmente, se debe trabajar para conocer las mejores prácticas del sector y poder hacer comparaciones,

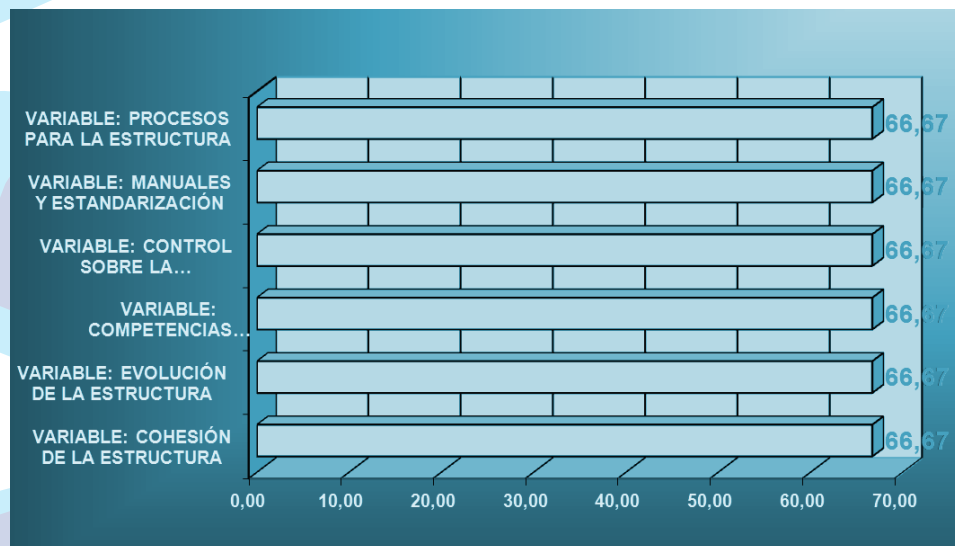
como estrategia para la mejora de su competitividad empresarial.

## 5.5 Componente Estructura Organizacional

Calificación: 66.67.

Estadio: 3.

**Figura 5.5 Componente Estructura Organizacional.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

### **Análisis situacional**

La estructura organizacional de SAYCO está claramente definida y se trabaja en su ajuste por medio de la estrategia correspondiente. Se recomienda realizar registros cuando haya una transformación de la estructura de la empresa.

### **Potencialidades**

La estructura organizacional es clara y hay líderes en cada área que responden a un comité gerencial. Aunque se contratan profesionales de acuerdo a la



especialización del trabajo, se están mejorando los perfiles de los colaboradores y el ambiente laboral para establecer una estructura armónica. Se modifica la estructura organizacional con base en el cumplimiento de metas y objetivos. El Sistema Integrado de Gestión (SIG) soporta la estrategia y la cultura organizacional.

**Problemas**

Hace falta trabajar para que las potencialidades pasen a una etapa de madurez y para llevar a cabo las recomendaciones.

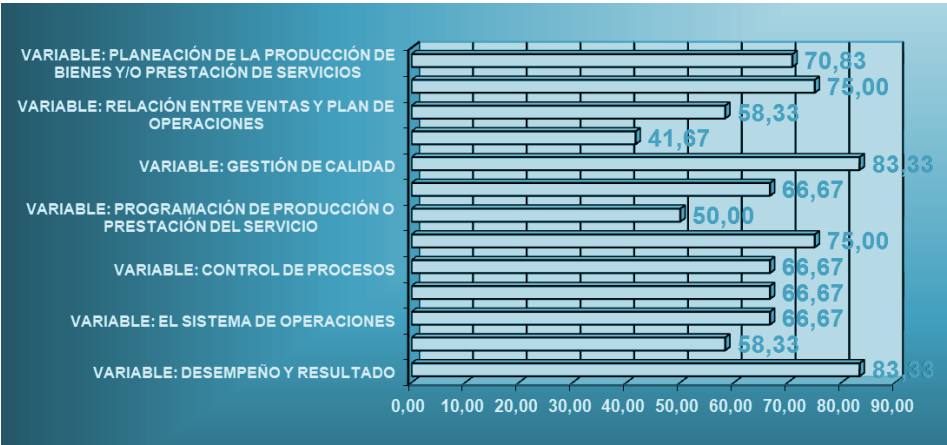
**Ruta de mejoramiento**

Las decisiones de la empresa deben estar en concordancia con la planeación estratégica y deben adaptar la estructura organizacional. Se debe llevar un registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa.

**5.6 Componente Gestión de Producción**

Calificación: 66.35.  
Se encuentra en estadio 3.

**Figura 5.6 Componente Gestión de Producción.**



Fuente. Elaborado por el autor.



## **Análisis situacional**

SAYCO adelanta la implementación de un sistema de gestión de calidad, tiene identificados y documentados algunos de sus procesos, lo cual permite hacer control en la mayoría de ellos. No existe planeación de la capacidad de la prestación del servicio y su estrategia de operaciones debe ser ajustada a los requerimientos del cliente y generar un sistema integral de indicadores con el apoyo de la aplicación computacional que ya soporta el control de los procesos.



## **Potencialidades**

SAYCO está iniciando la implementación de un sistema de gestión de calidad soportado por un sistema de indicadores que permiten el funcionamiento de los procesos que maneja la empresa. Los procesos de recaudo y distribución de los derechos de autor están documentados, tienen tiempos estimados y el control de las operaciones se hace de forma permanente. Los planes y el presupuesto del recaudo y la distribución de dichos ingresos cuentan con un Software que los soporta.



## **Problemas**

No hay planeación de la capacidad, ni existen estrategias para modificar su capacidad de acuerdo a las necesidades del cliente. No hay gestión de la capacidad de prestación del servicio, es decir que el volumen de operaciones que maneja SAYCO es mayor a su capacidad instalada, lo cual hace que se salgan de control algunos procesos y que no se atienda de forma eficiente a sus clientes.

## Ruta de mejoramiento

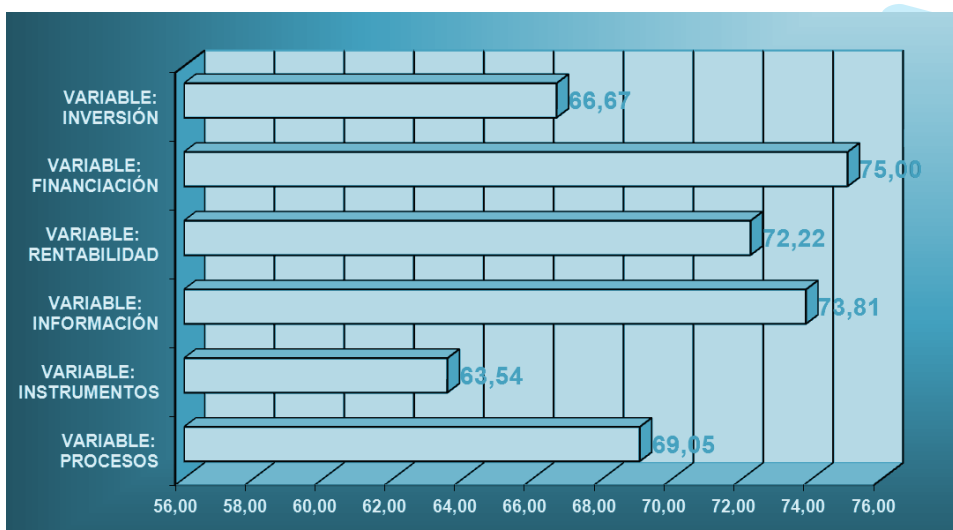
Consolidar el sistema de gestión de calidad de manera que se pueda obtener indicadores suficientes e incluir todos los *Stakeholders* en el manual de procesos que estandarice tiempos y pasos. Como estrategia de aumento de capacidad de prestación del servicio, SAYCO debe alinear los sistemas de recaudo-distribución con los requerimientos del cliente mediante un sistema de información apoyado por las nuevas tecnologías de la información, lo cual permite tener control de los procesos y de la toma de acciones que contribuyan al mejoramiento continuo.

## 5.7 Componente Gestión Financiera

Calificación: 70.05.

Se encuentra en Estadio 3.

**Figura 5.7 Componente Gestión Financiera.**



Fuente. Elaborado por el autor.




## **Análisis situacional**

SAYCO tiene unos estados financieros básicos, los presupuestos y los flujos de efectivo soportan las decisiones de inversión y financiación, la rentabilidad satisface la expectativa de sus diferentes grupos de interés entorno a la empresa. Falta que la gestión financiera sea alimentada por indicadores financieros básicos y un sistema de costos, así como el control de tesorería.



## **Potencialidades**

La elaboración del flujo de caja predetermina las políticas de inversión y financiación. Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés de la organización. Las cuentas por cobrar no afectan la rentabilidad de la compañía.



Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas por la empresa. Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas de la empresa. La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación de los recaudos por derechos de autor.

## **Problemas**

La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado, en el análisis de mercados SAYCO establece que sus tarifas son calculadas por un experto, pero al parecer no se tiene en cuenta los costos para su estimación. Falta

el cálculo de indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio. Los flujos de efectivo son responsabilidad de la tesorería y no se separa la ejecución del gasto y quien ordena el gasto.

### Ruta de mejoramiento

La toma de decisiones de inversión debe ser producto de un concienzudo análisis teniendo en cuenta las estrategias y el mejoramiento del servicio prestado al cliente, para ello se buscar los mecanismos de recolectar información de los intereses del cliente.

Diseñar un sistema de costos que pueda ser monitoreado, involucrando las variables de tarifas, oportunidad y calidad de los servicios que presta SAYCO. El sistema de administración de tesorería debería tener el apoyo de una entidad financiera.

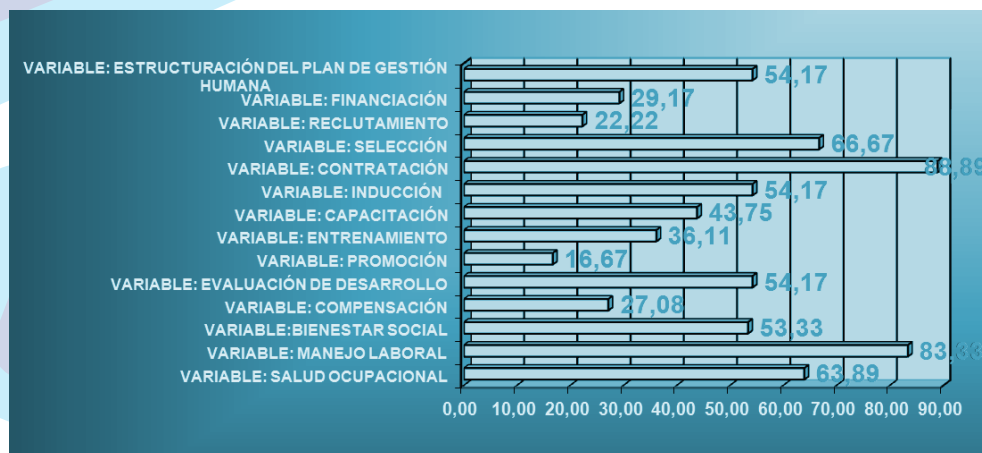
Los estados financieros deben proveer a los sistemas de información un conjunto de indicadores que permitan monitorear la estrategia de manera integral.

## 5.8 Componente Gestión Humana

Calificación: 49.54.

Se encuentra en estadio 2.

**Figura 5.8 Componente Gestión Humana.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

### Análisis situacional

Hay un plan estructurado de gestión humana pero este no está integrado a todas las áreas de la empresa. No hay estrategias definidas de reclutamiento de personal pero sí se realiza la selección de este de acuerdo a pruebas establecidas para ese fin, la contratación de los empleados es un proceso claro y definido.

Faltan programas de entrenamiento, promoción, compensación y bienestar social que permitan funcionarios felices y satisfechos de trabajar en SAYCO.



## **Potencialidades**

Hay un proceso establecido de selección y existen políticas claras de contratación que se utilizan de forma permanente. Se tiene un plan de inducción para los nuevos empleados, el cual informa la historia, reglamento interno de trabajo y organigrama de la empresa.

SAYCO cuenta con un sistema de pago de nómina que funciona de manera excelente, lo cual permite que también procesos como el de liquidación de personal funcionen muy bien. La aplicación del reglamento interno de trabajo es pertinente.

Existen programas de mejoramiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, de igual forma se toman medida de protección contra riesgos derivados de la actividad laboral, estos programas no se aplican a todas las dependencias de la empresa.



## **Problemas**

El plan de gestión humana no está integrado a las otras áreas de la empresa y su evaluación se hace de manera informal.

El proceso de reclutamiento de personal se hace de manera informal, no hay documentación de las fuentes de donde se obtiene el personal necesario y no hay información actualizada de empleados potenciales.

No hay mecanismos para medir la adaptación de un empleado nuevo en la organización. Se trabaja de manera informal los programas de capacitación del personal, así como su evaluación y mejora. No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento de sus funcionarios.

Se trabaja de manera informal los criterios para promover trabajadores y no hay datos que permitan visualizar cuáles son los funcionarios que pueden ser merecedores de una promoción.

Los criterios para determinar el salario del personal son dados de manera informal y del mismo modo no hay garantía que los salarios pagados sean equitativos, no hay una escala salarial que pueda compararse con los de su industria.

### Ruta de mejoramiento

El plan estratégico de gestión humana debe estar integrado con todas las áreas de la empresa y evaluarlo permanentemente.

Desarrollar procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales. Se debe trabajar en la generación de mecanismos que permitan promover y medir la adaptación de los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa. Se recomienda establecer programas de capacitación que sean utilizados por todos los trabajadores. Es importante que se puedan evidenciar los logros de los funcionarios capacitados a través de su aplicación en las tareas cotidianas.

Implementar indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento, estabilidad y programas de bienestar de los trabajadores.

Establecer criterios (merito, antigüedad, etc.) para promover trabajadores y obtener datos estadísticos de dichas promociones.

Se deben tener criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo y realizar ajustes de acuerdo al comportamiento del mercado laboral y a las



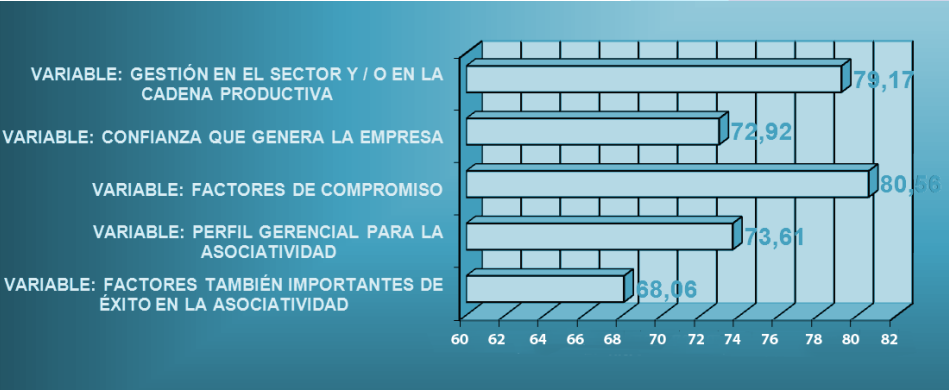
condiciones de la empresa. Determinar una escala salarial para compararla frente a su industria y realizar un estudio de salarios en toda la organización para determinar la equidad de estos.

Los programas de salud ocupacional deben ser conocidos y aplicados por todos los funcionarios de SAYCO.

### 5.9 Componente Asociatividad

Calificación: 74.86.  
Se encuentra en estadio 3.

Figura 5.9 Componente Asociatividad.



Fuente. Elaborado por el autor.

#### Análisis situacional

Para SAYCO la asociatividad es una estrategia importante para ser competitivo. La empresa adelanta proyectos de cooperación interempresarial y en general, está dispuesta a aceptar sugerencias de sus asociados para mejorar.



### **Potencialidades**

SAYCO cuenta con los recursos de inversión para la asociatividad y la reconoce como una estrategia para incrementar su capital. Adelanta proyectos de cooperación interempresarial; mantiene una actitud de confianza con los gremios y empresarios de la cadena, además se interesa por cumplir sus compromisos con los *Stakeholders*. Es una empresa que se escucha y atiende sugerencias de otros para mejorar sus procesos y servicios, conoce su valor agregado, los de su competencia y los de sus afiliados.



### **Problemas**

La credibilidad y el prestigio de SAYCO son calificados como buenos, aunque existen críticas lo que no permiten que sea reconocida por sus altos estándares de calidad, ni de compromiso con el sector.



### **Ruta de mejoramiento**

Generar estrategias para cambiar la imagen de la empresa ante sus clientes, empresas del sector y la sociedad en general.

SAYCO podría apoyar al Sistema Nacional de Cultura, al sector cultural, gestores culturales, estudiantes de artes en las universidades y artistas en general en la capacitación permanente en aspectos jurídicos del derecho de autor, y sobre los contratos de regalías y demás que se realizan en la industria.

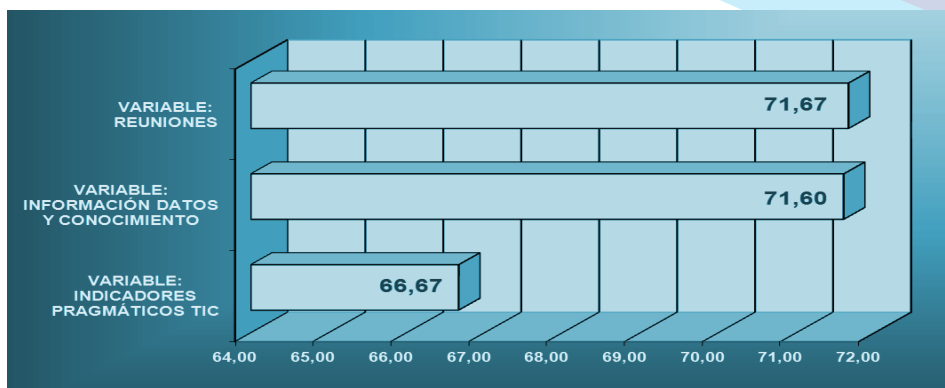
Estos servicios podrían ser gratuitos y dirigirse no solo a compositores, socios potenciales sino a quienes pueda interesar.

## 5. 10 Componente Comunicación e Información

Calificación: 69.98.

Se encuentra en estadio 3.

**Figura 5.10 Componente Comunicación e Información.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

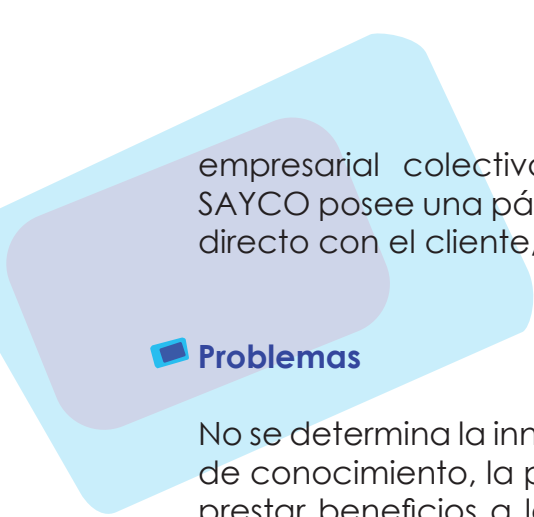
### **Análisis situacional**

Las reuniones realizadas en la empresa son desarrolladas de forma eficaz, la información es clasificada y se cuantifica según su pertinencia. SAYCO tiene una página Web donde muestra su sistema de finalidades.

### **Potencialidades**

Las reuniones desarrolladas por la empresa son eficientes ya que hay participación permanente de los asistentes, se maneja una lista de temas a tratar y se asignan tareas prioritarias, hay seguimiento de todas las acciones.

En cuanto a datos y conocimiento, la información se clasifica por grupos en contextos específicos y se compara. Los conocimientos son distribuidos a través de revistas y folletos, los documentos son para crear memoria



empresarial colectiva y se elaboran periódicamente. SAYCO posee una página Web lo cual facilita el contacto directo con el cliente, además se cuenta con intranet.

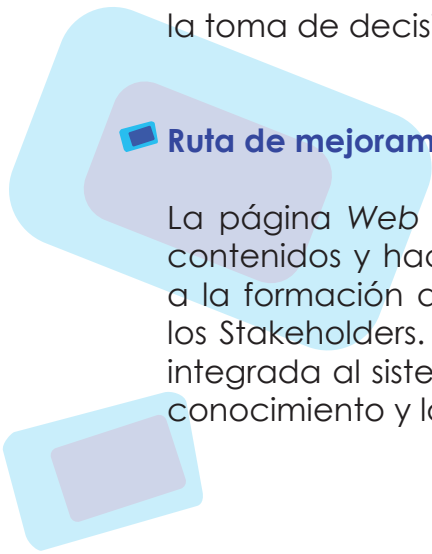


### Problemas

No se determina la innovación como parte de generación de conocimiento, la página Web debe estar enfocada a prestar beneficios a los *Stakeholders* de la organización. No se analizan las consecuencias de la información para la toma de decisiones.



### Ruta de mejoramiento



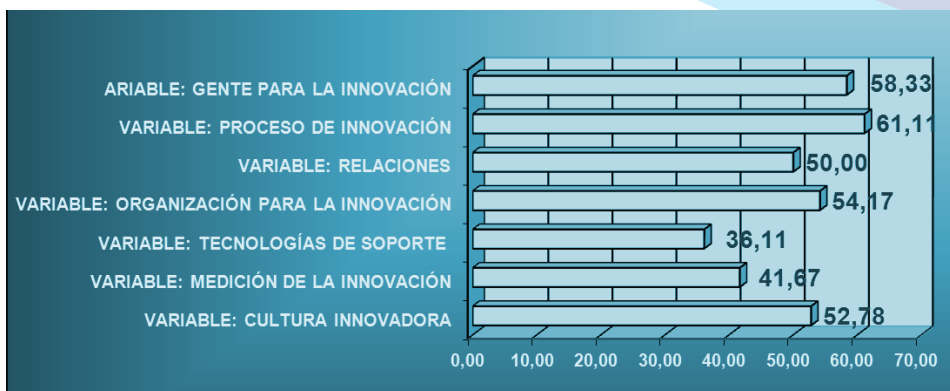
La página Web debe estar a cargo de un gerente de contenidos y hacer de la Web un medio para contribuir a la formación de una comunidad virtual que involucre los *Stakeholders*. Lograr que la intranet esté plenamente integrada al sistema de información para el fomento del conocimiento y la innovación.

## 5.11 Componente Innovación y Conocimiento

Calificación: 50.60.

Se encuentra en estadio 2.

**Figura 5.11 Innovación y Conocimiento.**



**Fuente.** Elaborado por el autor.

### **Análisis situacional**

SAYCO es consciente de la importancia de la innovación y de constituir grupos de trabajo para el desarrollo de proyectos que generen conocimiento para la empresa.

### **Potencialidades**

Se contrata personal externo para el mejoramiento de la gestión empresarial, se empieza hacer un registro sobre lo que sabe cada persona en la empresa, cultivando así, una red personal de conocimiento y experiencia. SAYCO cree que los conocimientos y la experiencia se deben compartir, y están dispuestos hacer un esfuerzo consciente por interpretar las estrategias de los clientes.

### Problemas

No se determina la innovación como parte de generación de conocimiento, la página Web debe estar enfocada a prestar beneficios a los *Stakeholders* de la organización. No se analizan las consecuencias de la información para la toma de decisiones.

### Ruta de mejoramiento

Se debe favorecer a los empleados que llevan a la empresa conocimiento nuevo, así como apoyarse en un grupo de expertos externos para el desarrollo de proyectos. También debe vincularse con otras empresas y universidades para generar y transferir conocimientos. Concienciar a la gerencia sobre las ventajas competitivas de la innovación y trabajar en un sistema de información para los proyectos.

## 6. Guía Pedagógica

### 6.1 Presentación

La presente guía pretende ser una herramienta útil para la sistematización y difusión del conocimiento aplicado por las instituciones y organizaciones del campo cultural. Lo anterior busca realizarse mediante una orientación para la elaboración de diagramas, que tanto docentes de gestión cultural como gestores, artistas o productores de eventos, deben tener en cuenta para realizar eficientemente sus procesos, en aras de mejorar su desempeño y el de sus organizaciones.

En principio presenta un marco conceptual como supuesto básico para el trabajo en gestión cultural en Bogotá, y se plantean los factores que inciden en la descripción de

procesos. Al final, se presenta un ejemplo como guía para la elaboración del modelo, además de incluir la representación del proceso de planeación de la Sociedad de Autores y Compositores de Colombia, SAYCO.

Se espera que este sea una referencia para que los agentes del sector cultural se interesen por identificar los procesos y aspectos relevantes que conforman el trabajo artístico y cultural en la ciudad. En especial, en el ámbito de la producción técnica y logística de eventos, enfatizando en las acciones tendientes a mejorar el emprendimiento de los productores de eventos.

Cuando el docente de gestión cultural analiza un componente artístico, normalmente este es un proceso transdisciplinar que se encuentra integrado por diferentes áreas del conocimiento, por lo cual, generalmente, la sensación que se percibe es de que se trata de nichos independientes.

Para que la formación sea un horizonte de totalidad, se debe hacer énfasis en que las diferentes expresiones artísticas no obedecen a dinámicas completamente separadas. Es decir que el cine, por ejemplo, no obedece simplemente al estatuto sobre sí mismo, sino que ha tenido grandes influencias y relaciones con otras formas de expresión como la plástica, la literatura, la música, el teatro, la filosofía y las nuevas formas de producción audiovisual.

Realizar este tipo de mapas implica que el proceso de formación de los jóvenes sea mucho más rico en contenidos de reflexión y dé cuenta de los procesos de creación en términos culturales y políticos como impacto social.

A partir de estas líneas, se ha empezado a generar una interesante inquietud por los procesos investigativos. Desde los talleristas, con quienes he asistido a seminarios desde esta perspectiva, hasta los jóvenes que se encuentran en un proceso de formación redimensionado. A lo que conduce este proceso es precisamente, a participar de manera activa

en las políticas públicas que ha generado el Gobierno Distrital, como oferta cultural en términos formativos: asistencia a las bibliotecas públicas y a las diferentes actividades culturales que se potencian (cinematecas, conciertos, exposiciones etc.) a través de visitas guiadas.

## 6.2 Marco conceptual

La teoría del aprendizaje significativo, teoría que desarrolló el psicólogo David Paul Ausubel, dice que este aprendizaje tiene lugar cuando las personas interactúan con su entorno, tratando de dar sentido al mundo que perciben.

Ausubel crea esta teoría en contraposición al aprendizaje memorístico, pues este último sólo da lugar a asociaciones parciales entre lo aprendido y la estructura cognitiva del que aprende, de manera que no le permite relacionar los nuevos conocimientos con su ambiente y por tal razón, los olvida rápidamente. Mientras que el aprendizaje significativo crea una estrecha relación entre lo aprendido y dicha estructura, de tal forma que el estudiante puede utilizar el conocimiento de modo novedoso o innovador.

La teoría de David Paul Ausubel ha trascendido al campo de la enseñanza con nuevas posibilidades donde, además de las teorías y reformas a las escuelas de aprendizaje, se resalta el papel de la motivación que el maestro brinda a sus alumnos. Pero esta motivación, más allá de ir encaminada a facilitar el conocimiento, debe enfocarse en incentivos para que el alumno supere a su educador, ya que sólo cuando esto ocurre, se puede decir que el docente cumplió con su cometido.

Ausubel propone un modelo pedagógico que contenga la fusión entre instrucción, transmisión, actividad, conducta, procesos y conceptos, todos con el mismo grado de importancia, y dirigidos hacia el aprendizaje significativo. Pero este se logra si el docente cumple con tres requisitos que el autor



llamó: Ser, Saber y Saber Hacer. El Ser se refiere a la formación del docente, tal como su vocación, sentir y expectativas propias (actitudes). El Saber muestra la investigación en su campo; involucra su proceso de pensamiento, profesión y métodos propios de aprendizaje (aptitudes). Así mismo, el Saber Hacer refleja la capacidad que tiene el docente para extender conocimiento; de ello hacen parte: su actuar, su ocupación y la facultad que tiene para aprender a convivir (contenidos).

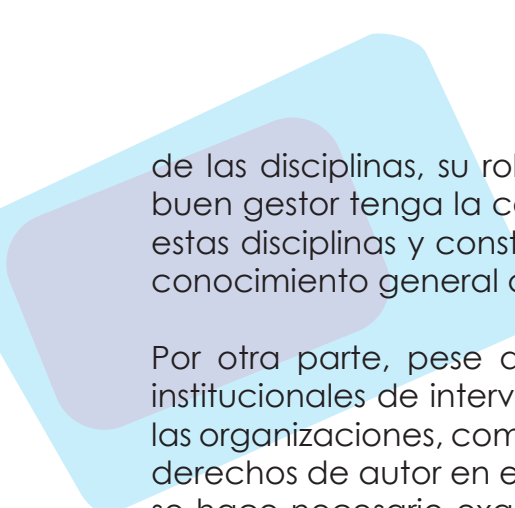
De esta forma, el docente debe desarrollar las mismas cualidades que espera de sus alumnos para poder guiarlos correctamente hacia el objetivo. Igualmente, el profesor debe motivar continuamente a los estudiantes para obtener los resultados deseados en cuanto a su aprendizaje.

En este sentido es válido afirmar que los procesos artísticos y de gestión cultural son formativos, es decir, la experiencia y el conocimiento en gestión cultural, acumulada por una organización o institución mejora el proceso, pero para transmitir ese conocimiento es necesario sistematizarlo y difundirlo.

Por lo anterior, un buen director del sector cultural no sólo debe dominar el marco conceptual del campo y conocer la legislación sino también debería ser, en principio, un buen docente, desarrollando las mismas cualidades que espera de su equipo de trabajo y guiarlos en el cumplimiento de los objetivos.

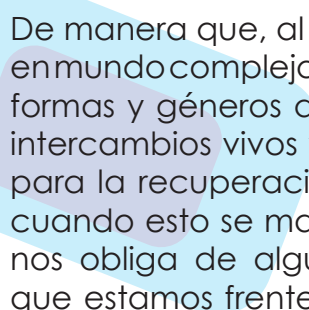
Otro aspecto importante que se debe tener en cuenta es que la gestión cultural, más allá de una disciplina, es un lugar donde confluyen varias ciencias como las áreas artísticas, la sociología, antropología, ciencias de la comunicación y de la industria cultural, entre otras.

De allí la importancia de separar las acciones, porque tener el conocimiento de cómo gestionar, no implica que los gestores tengan que dominar los pormenores de cada una

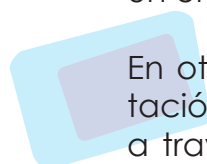


de las disciplinas, su rol es más modesto. Se espera que un buen gestor tenga la capacidad de poner a dialogar todas estas disciplinas y construir su interfaz común. Ello implica un conocimiento general del campo como requisito básico.

Por otra parte, pese a los avances teóricos, las prácticas institucionales de intervención no se transforman. Al estudiar las organizaciones, como en el caso de SAYCO, y observar los derechos de autor en el contexto de los derechos culturales, se hace necesario examinar los aspectos teóricos del tema para entender los nexos existentes entre ellos.



De manera que, al considerar que culturalmente convivimos en mundo complejo, en una superposición de temporalidades, formas y géneros que comparten un escenario común con intercambios vivos y permanentes, en espacios no propicios para la recuperación de la memoria y que, por lo general, cuando esto se manifiesta (además de hacernos partícipes, nos obliga de alguna manera a reaccionar) entendemos que estamos frente a una transformación interna propia de un encuentro entre arte y tradición.



En otras palabras, estaremos en medio de alguna manifestación artística. Pero más allá de esto, si se pretende recrear a través de un hecho para que alguien más adquiera esa experiencia, estaremos reconociendo que culturalmente nos formamos en la movilidad de esas experiencias.

Las sociedades contemporáneas presentan, cada vez más, una fuerte dinámica de movilidad poblacional, lo cual trae como consecuencia la emergencia de situaciones sociales de carácter multicultural. Frente a este hecho, se plantea el reto de generar propuestas de formación que asuman esta multiculturalidad.

Pero lo más interesante de este reto, es que los procesos de formación artística y gestión cultural están conduciendo a una transformación (paso a paso) desde lo multicultural<sup>2</sup> hacia lo intercultural<sup>3</sup>. Es decir que hablamos del paso de la coexistencia de las diferentes culturas, hacia la convivencia bajo la premisa de que, a partir del diálogo se logra la fusión de los diferentes horizontes culturales que permiten la articulación de los sentidos de vida.

Esta tendencia global se evidencia claramente a nivel local. Las expresiones artísticas tradicionales están profundamente vinculadas en la vida cotidiana de los habitantes de Bogotá, ya que es un lugar milenario de asentamiento muisca que recientemente ha vivido un acelerado proceso de urbanización local con población de origen rural, generado en gran medida por el desplazamiento forzado desde diferentes regiones del país.

La continuidad y el cambio se entretajan; así como la tradición y la transformación. La diversidad cultural es entonces la característica local.

Desafortunadamente, las fronteras que parecen estar desapareciendo dentro del ámbito artístico, cultural o de patrimonio, aún persisten en los imaginarios de algunas personas, especialmente en lo institucional, a quienes se les ha dificultado conformar criterios específicos que apunten a su participación en procesos de educación formal.

Sin embargo, la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte, a partir del Acuerdo 257 de 2006, el cual da origen a la entidad, asumió la misión de liderar la garantía de los derechos culturales desde la perspectiva intercultural.

---

<sup>2</sup> Debemos recordar que la coexistencia multicultural da cabida a formas sociales de indiferencia, racismo, exclusión o inclusión hegemónica; dándonos a entender que estamos frente al panorama general de las sociedades del siglo XX.

<sup>3</sup> La interculturalidad es planteada como el diálogo de culturas: diálogo, porque se concreta una interlocución con el otro, asumido en su alteridad radical, es decir, como una fuente igualmente válida que la mía de interpretación de la existencia.

Lo intercultural supone una estrategia que confronta las relaciones de poder, desde las cuales, las culturas han sido una construcción autorreferencial del poder que las somete y las margina. (De Zubiría, 1998)

El estudio de caso SAYCO permite dar conclusiones que aporten a reorientar la construcción de diagramas de procesos de planeación de Bogotá, y propone la necesidad de estudiar los procesos realizados por la institucionalidad cultural y el esquema organizacional que le sea funcional desde un inicio, con un claro objetivo de su aporte al desarrollo sostenible de la ciudad, con el fin de diseñar un plan de intervención a partir de los resultados de la caracterización.

Desde el año 1995, el Instituto Distrital de Cultura y Turismo (IDCT), hoy la Secretaría de Cultura Recreación y Deporte (SCRD), ha realizado reformas administrativas estructurales y realizado diagnósticos locales de cultura que se han repetido múltiples veces en las sucesivas administraciones. En la administración 2009-2011, se repitió el diagnóstico utilizando la misma metodología, a partir de definir la cultura como un campo social, con logros en los contenidos pero sin lograr avanzar en el mapeo de los procesos.

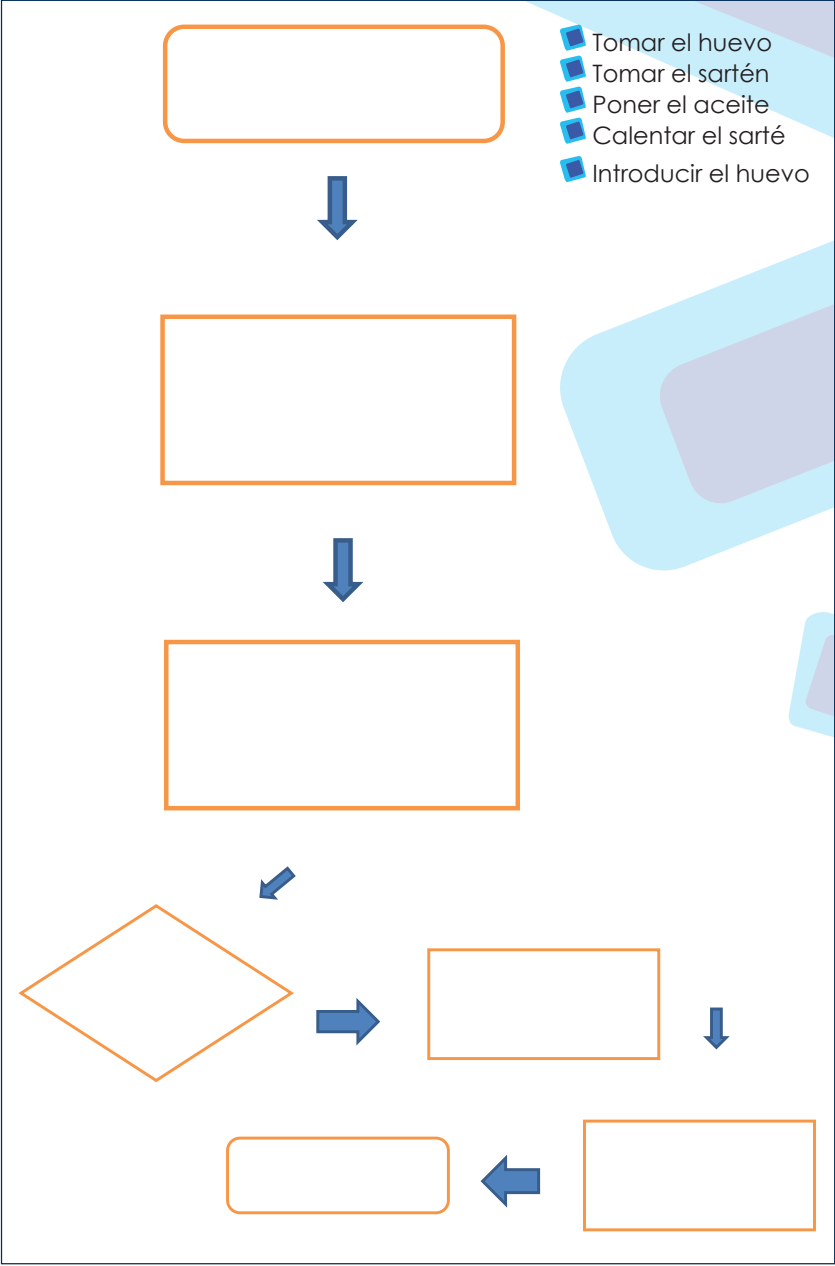
Con base en el estudio de caso presentado, se espera que la siguiente guía pedagógica aporte a la realización de los diagramas de los procesos de información, gestión, planeación, fomento y organización del sector en la SCRD, y en general en el Sistema Distrital de Cultura en Bogotá, los eventos artísticos y la formación en gestión cultural.

### 6.3 Diagramas de procesos en gestión cultural

Un diagrama de flujo es una representación gráfica del proceso que un grupo de trabajo realiza. Por ejemplo, supongamos que deseamos supervisar y graficar el proceso en el que alguien fritá un huevo.

Partimos del supuesto teórico de que esta persona conoce los conceptos huevo, aceite, sartén, etc.

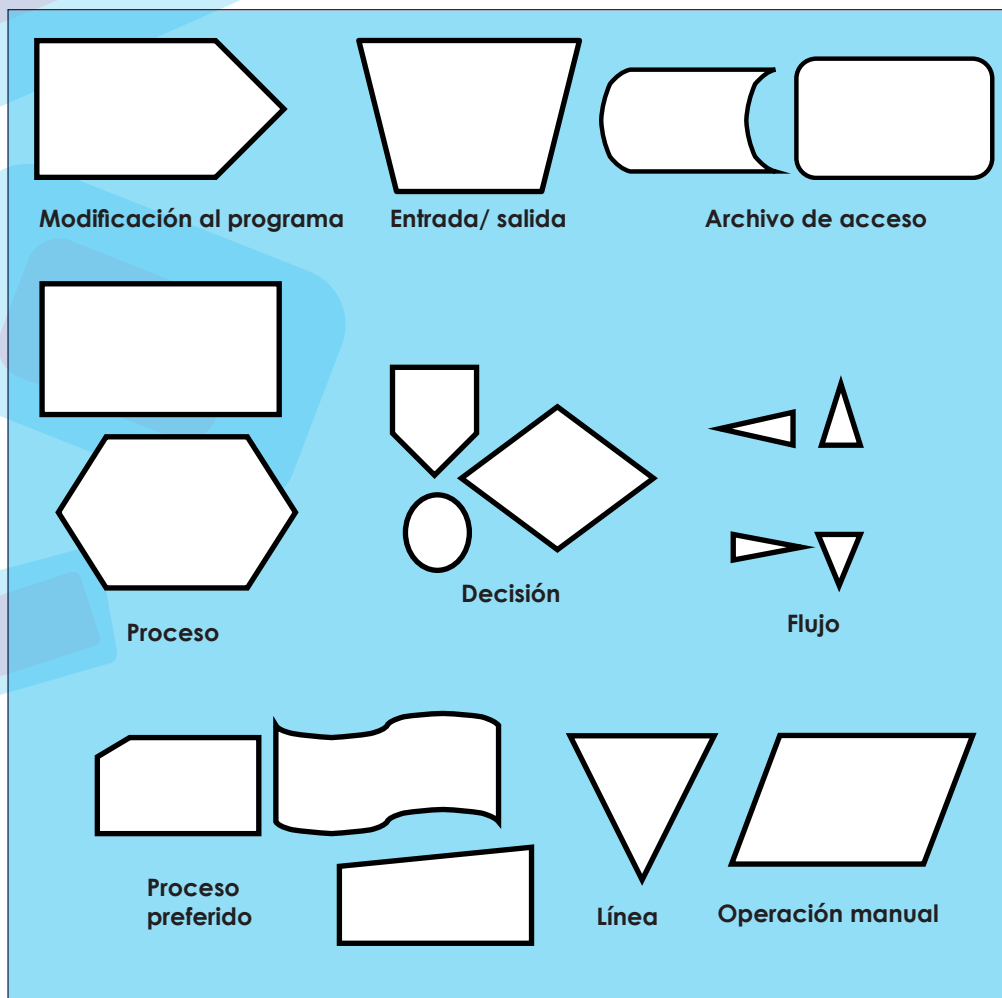
Figura 6.1 Ejemplo de diagramas de flujo



Fuente. Elaborado por el autor.

Como puede verse, se tienen símbolos diferentes en el diagrama de flujo, ellos son:

**Figura 6.2 Símbolos de diagrama de flujo**




Fuente. Elaborado por el autor.

La estructura básica de todo diagrama de flujo, usada en la resolución de problemas, sigue esta misma estructura: inicio, dato de entrada, decisión, proceso de dato, respuesta y fin.

El objetivo de un diagrama de flujo, es facilitar las comunicaciones entre personas, de esta manera, se traza un plan de instrucciones y se comunica a los demás integrantes del grupo. El diagrama sigue un orden lógico y el director debe asegurarse que las acciones sigan un orden correcto.

La presente guía adapta la metodología utilizada por SAYCO, para representar su proceso de planeación. Este se describe en el siguiente cuadro:

**Tabla 6.1 Proceso de planeación de SAYCO.**

Etapa	Actividad	Responsable	Documento
	<p>1. Teniendo en cuenta los requisitos de nuestros clientes (afiliados y usuarios), y el servicio que presta SAYCO, revisar la Misión, Visión y Política de Calidad de la empresa.</p> <p>Si alguno de los documentos cambia, ir a 2, caso contrario continuar con 3.</p>	Gerente.	Misión, Visión y Política de Calidad.

Fuente. Elaborado por el autor.

**Tabla 6.1 Proceso de planeación de SAYCO (continuación).**

<b>Etapas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Documento</b>
	2. Proceso de control de documentos.	Jefe de Calidad y Control de Gestión.	PG03-Pr01.
	3. Para contribuir al cumplimiento de los objetivos de SAYCO, se elabora el análisis DOFA teniendo en cuenta el momento en el cual se encuentra la organización.	Gerente, funcionarios de SAYCO.	DOFA.
	4. Teniendo en cuenta los resultados del análisis DOFA, se realiza el plan estratégico formulando el objetivo con que se relaciona, la estrategia y las acciones a cumplir.	Jefe de Calidad y Control de Gestión.	Plan estratégico.
	5. Una vez realizado el plan estratégico, se verifica que contenga estrategias para mejorar el cumplimiento de los requisitos de clientes socios y usuarios. Si se contemplan los requisitos de los clientes, ir a 6, si no, ir a 4.	Jefe de Calidad y Control de Gestión.	Plan estratégico.



# Referencias bibliográficas

Alexander, J. (2000). *Sociología cultural*, formas de clasificar en las sociedades complejas. México: Editorial Anthropos.

Bernárdez, J. (2003). *La profesión de la gestión cultural: Definiciones y retos*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Recuperado de [http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC\\_AsocGC\\_JBernardez.pdf](http://www.gestioncultural.org/gc/es/pdf/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf)

Bravo, M., Peiró, J., y Rodríguez, I. *Satisfacción Laboral*. (1996). Tratado de psicología del trabajo, 1. La actividad laboral en su contexto. España: Ed. Síntesis. p. 343-394.

CEDE & British Council. (2002). *Mapeo de las Industrias Creativas de Bogotá y Soacha*. Bogotá.

Colbert, F. (2004). *El marketing de las artes y la cultura*. Montreal: Editorial Ariel.

Consejo Nacional de Cultura y las Artes de Chile y Departamento de Estudios y Documentación. (2004). *Los trabajadores del sector cultural en Chile*. Estudio de Caracterización. Bogotá: Unidad editorial del Convenio Andrés Bello.

Convenio Andrés Bello y BID. (junio, 2005). *Consolidación*

de un manual metodológico para la implementación de cuentas satélites de cultura en Latinoamérica. Bogotá: Unidad editorial del Convenio Andrés Bello.

De Zubiría, S. (1998). *Multiculturalismo e Interculturalidad*. Cultura, Teorías y Gestión. Pasto: Ediciones Unariño.

Dirección Nacional de Derecho de Autor. (1995). *Génesis y evolución del derecho de autor*. Colombia.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. Londres: SAGE Publications.

García, N. (2005). *Las Industrias Culturales y el Desarrollo de los Países Americanos*. Recuperado de [www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc](http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/1hub2.doc)

\_\_\_\_\_. (diciembre, 2003). Noticias recientes sobre la hibridación. *Trans Revista Trascultural de Música* No. 007.

\_\_\_\_\_. (2001). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Buenos aires: Editorial Paidós.

Goubert, B., Zapata, G., Arenas, E., y Niño, S. (2009). *Estado del arte en el área de música en Bogotá D.C.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá y Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

Instituto Distrital de Cultura y Turismo. (2004). *Políticas Culturales Distritales 2004-2016*. Bogotá: Alcaldía Mayor, Instituto Distrital de Cultura y Turismo.

López, O. (2007). *La experiencia en Colombia en la medición de las industrias culturales y prospectivas para la creación de cuenta satélite de cultura*. Bogotá: Unidad editorial del Convenio Andrés Bello.

Ministerio de Cultura de Colombia y Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales CRECE. (2005). *Guía*

para la elaboración de mapeos regionales de industrias creativas. Bogotá.

Ministerio de Cultura de Colombia y Convenio Andrés Bello. (2003). *Impacto Económico de las Industrias Culturales en Colombia*. Bogotá: Unidad editorial del Convenio Andrés Bello.

Pérez, J. y Fidalgo, M. (2009). *Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción*. Recuperado de [http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp\\_394.htm](http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ntp_394.htm)

Silva, M. (2001). *Creación, producción y distribución cultural*. Máster de Gestión Cultural. Madrid: Sociedad General de Autores y Editores.

Sánchez, J. (enero, 2012). *Matando al Internet para salvar a Hollywood*. Recuperado de [http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/matando-al-internet-para-salvar-a-hollywood\\_10963861-4](http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/otroscolumnistas/matando-al-internet-para-salvar-a-hollywood_10963861-4)

Towse, R. (ed). (2005). *Manual de economía de la cultura*. Madrid: Fundación Autor.

Throsby, D. (2008). *Economía y cultura*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

Vaccarezza, L. (abril, 2004). El campo CTS en América Latina y el uso social de su producción. *Revista iberoamericana ciencia, tecnología y sociedad CTS*, 1 (2). p. 211-218.

Valbuena de la Fuente, F. (2004). Los juegos comunicativos. *Revista Digital El Catoblepas*. Recuperado de <http://www.nodulo.org/ec/2004/n034p16.htm>

Valencia, M. (2005). *Danza y Festina Lente. Contextualización teórico-histórica musical de un arreglo y una composición original, para formato mixto (Ensamble de Jazz)* (Tesis de

grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de Artes, Departamento de Música.

Wills, E. (2006). *Artistas e Industrias Creativas y su Organización. Arte y Parte, Manual para el emprendimiento en artes e industrias creativas*. Bogotá: Ministerio de Cultura de Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá y British Council. p. 23-37.

Yúdice, G. (2007). *Nuevas tecnologías, música y experiencia*. Barcelona: Gedisa editorial.

\_\_\_\_\_. (octubre, 2005). *Las industrias culturales: más allá de la lógica puramente económica, el aporte social 3*. Observatorio de industrias culturales. Recuperado de <http://www.recursoesculturales.com.ar/entrevistas/entrevista012.htm>

Zuleta, L. y Jaramillo, L. (2009). *Estudio Económico de la Industria de la Música*. Bogotá: (s.e.).

<http://www.sayco.org/portal/default.aspx>

# Anexos



## Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones

El MMGO® de la Universidad EAN es un proyecto que pretende constituir una herramienta de diagnóstico minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece sistemáticamente las prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura.

Las **Matrices para el análisis de situación y la fijación de ruta** es un instrumento del Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones elaborado con el fin de recoger información esencial de la empresa que permita desarrollar una evaluación sistémica y contar con insumos necesarios para el análisis situacional y diseño de rutas de conversión y modernización de una PyME de sobrevivencia en una PyME innovadora y moderna.

**Nota:** Esta versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguiente dirección electrónicas:

**wortiz777@gmail.com**  
**riperez@ean.edu.co**

## Índice

### **Información general**

### **Información financiera general**

#### **Componentes:**

1. Análisis de entorno
2. Direccionamiento estratégico
3. Gestión de mercadeo
4. Cultura organizacional
5. Estructura organizacional
6. Gestión de producción
7. Gestión financiera
8. Gestión humana
9. Exportaciones
10. Importaciones
11. Logística
12. Asociatividad
13. Comunicación e información
14. Innovación y conocimiento
15. Responsabilidad social
16. Informe integral

# Índice Ampliado

## Información general

### Componentes:

#### 1. Analisis de entorno

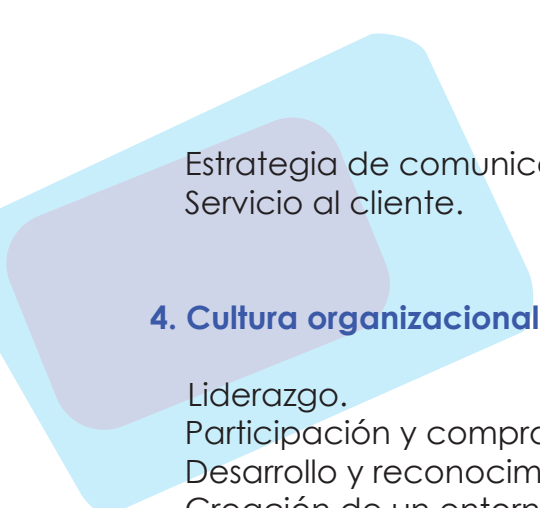
Análisis del entorno (global meta).  
Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados.  
Análisis del entorno sectorial y regional (meso).  
Comportamiento del consumidor y segmentación.  
Análisis del entorno cercano o próximo.  
Cadenas productivas y cluster \*  
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena.  
Competencia.  
Producto y servicio.  
Precio.

#### 2. Direccionamiento estratégico.

Principios de planeación.  
Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).  
Valores corporativos.  
Estrategias.

#### 3. Gestión de mercadeo

Orientación de la empresa hacia el mercado.  
Planeación y control del mercadeo.  
Investigación de mercados.  
Comportamiento del consumidor y segmentación.  
Estrategia de producto o servicio.  
Estrategia de precio.  
Estructura y estrategia de distribución.  
Estrategias de ventas.

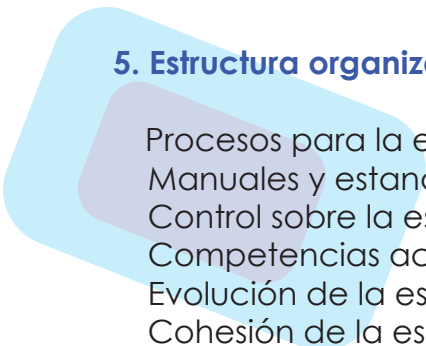


Estrategia de comunicación.  
Servicio al cliente.

#### **4. Cultura organizacional**


Liderazgo.  
Participación y compromiso.  
Desarrollo y reconocimiento.  
Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

#### **5. Estructura organizacional**



Procesos para la estructura.  
Manuales y estandarización.  
Control sobre la estructura.  
Competencias acorde con la estructura.  
Evolución de la estructura.  
Cohesión de la estructura.

#### **6. Gestión producción**



Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios.  
Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio.  
Relación entre ventas y plan de operaciones.  
Plan de operaciones y capacidad.  
Gestión de calidad.  
Plan de operaciones, fallas y errores.  
Programación de producción.  
Control de operaciones.  
Control de procesos.



Relación entre ventas y plan de operaciones.  
El sistema de operaciones.  
Conocimiento de la capacidad.  
Desempeño y resultado.

## **7. Gestión financiera**

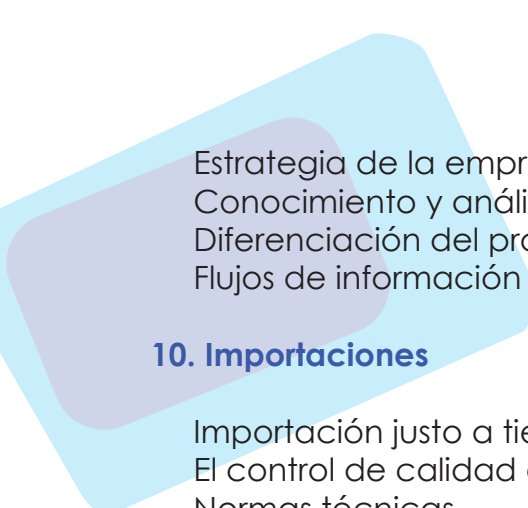
Inversión.  
Financiación.  
Rentabilidad.  
Información.  
Instrumentos.  
Procesos.

## **8. Gestión humana**

Estructuración del plan de gestión humana.  
Financiación.  
Reclutamiento.  
Selección.  
Contratación.  
Inducción .  
Capacitación.  
Entrenamiento.  
Promoción.  
Evaluación de desarrollo.  
Compensación.  
Bienestar social.  
Manejo laboral.  
Salud ocupacional.

## **9. Exportaciones**

La preparación para los mercados externos.  
El talento humano orientado al exterior.




Estrategia de la empresa para exportar.  
Conocimiento y análisis de la competencia internacional.  
Diferenciación del producto.  
Flujos de información y control.

## **10. Importaciones**

Importación justo a tiempo (JIT).  
El control de calidad a las importaciones.  
Normas técnicas.  
Análisis de proveedores.  
Política de importaciones. Trámites.  
Logística de importación.  
Flujos de información y control.

## **11. Logística**



Planeación logística.  
Relaciones internas y externas.  
Administración de materiales.  
Organización.  
Control logístico.  
Gerencia de logística.  
Competencia logística.  
Indicadores logísticos.  
Sistema de información.

## **12. Asociatividad**

Gestión en el sector y /o en la cadena productiva.  
Confianza que genera la empresa.

Factores de compromiso.  
Perfil gerencial para la asociatividad.  
Factores también importantes de éxito en la asociatividad.

### 13. Comunicación e información

Reuniones.  
Información datos y conocimiento.  
Indicadores pragmáticos TIC.

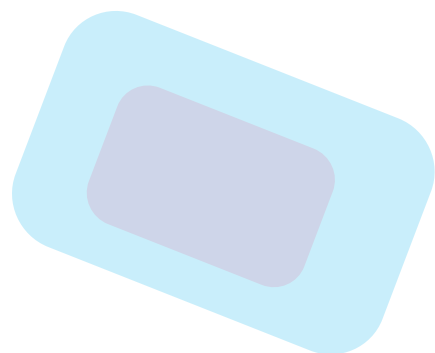
### 14. Innovación y conocimiento

Gente para la innovación.  
Proceso de innovación.  
Relaciones.  
Organización para la innovación.  
Tecnologías de soporte.  
Medición de la innovación.  
Cultura innovadora.

### 15. Responsabilidad social

Política ambiental.  
Protección de la propiedad intelectual.  
Políticas de inversión social.  
Políticas antisoborno y anticorrupción.  
Salud y seguridad industrial.  
Análisis del ciclo de vida del producto o servicio.  
Registros y documentos.

**Nota:** Esta primera versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguientes direcciones electrónicas:



## INFORMACIÓN DE LA

**Nombre de la empresa:** SAY

**Nombre del representante legal:**

**Dirección y ciudad :** CI 9

**Teléfonos:** 592

**Dirección electrónica:** jroja

**Año de fundación:** 194

**Número de empleados permanentes:** 122

**Número de empleados temporales:** 10

**Total Activos en miles de pesos Col.:**

**Utilidad o superavit operacional**

**Productos o servicios:** Rec

**CIU Registrado en la matrícula de**

**Cámara de Comercio:**

Fuente. Elaborado por el autor.

## EMPRESA EVALUADA

YCO  
05 No 11-31 - Bogotá  
5200  
as@sayco.org - arestrepo@sayco.org  
6  
2  
caudo y Distribucion de derechos de autor

**COMPONENTE: ANÁLISIS D**

<b>Ponderaciones:</b>	<b>0,08</b>	<b>0,17</b>	<b>0,25</b>		<b>###</b>	<b>##</b>
-----------------------	-------------	-------------	-------------	--	------------	-----------

**1.****VARIABLE: ANÁLISIS DEL**

<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>
<b>CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA</b>	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,4
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>						
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,42</b>						
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>41,67</b>						

Fuente. Elaborado por el autor.

## DE ENTORNO ECONÓMICO

#	###		###	###	0,75		###	###	###
---	-----	--	-----	-----	------	--	-----	-----	-----

## ENTORNO (GLOBAL META)

D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
		Se consulta información especializada y/o contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades (individualmente o en grupo) y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.			
2	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

2.

## VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAÍS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización			1
	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00
TOTAL POSIBLE	2,00							
SUMA TOTAL	1,00							
CALIFICACIÓN	50,00							

Fuente. Elaborado por el autor.



# ECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de un direccionamiento estratégico.				Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.			
Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

1

3.

VARIABLE: ANALISIS DEL ENTORNO SECT								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MESO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc. sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.			
		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,58							
CALIFICACIÓN	58,33							

Fuente. Elaborado por el autor.

## FORIA Y REGIONAL (MESO)

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se contratan asesores de universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	1			Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

# 4.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS)								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO	No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.				El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,67							
CALIFICACIÓN	66,67							

Fuente. Elaborado por el autor.

STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES, CONSUMIDORES O USUARIOS)

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i> ), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.		1		El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del <i>marketing</i> , consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, <i>focus group</i> ) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF

1

5.

VARIABLE: CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER	No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el cluster en los cuales actúa o compete.				Se conocen de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compete.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,83							
CALIFICACIÓN	83,33							

Fuente. Elaborado por el autor.

## ATIVAS Y CLUSTER \*

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales se actúa o compete.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.	1		
	0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

## VERIF

1

6.

VARIABLE: MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EN MERCADO DE LA CADENA	Se desconocen las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compete.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,83							
CALIFICACIÓN	83,33							

Fuente. Elaborado por el autor.



## DEL MERCADO DE LA CADENA

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el <i>cluster</i> en los cuales funciona o compete.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, bibliografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el <i>cluster</i> en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.	1		
	0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

## VERIF

1

7.

VARIABLE: COMPETENCIA U ORGANIZACIÓN								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
MANEJO DE DATOS E INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA	No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera informal (memoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,75							
CALIFICACIÓN	75,00							

Fuente. Elaborado por el autor.

## ORGANIZACIONES SIMILARES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se conoce de manera formal (bases de datos, información ordenada y documentada) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.			1	Se tienen datos, información y se realizan estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) y sobre esa base se conocen de manera formal las características (tamaño, estructura, estrategias) de las organizaciones similares o que compiten directamente con			
	0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

8.

VARIABLE: PRODUCTO Y								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NIVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				Se conocen de manera informal (comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,75							
CALIFICACIÓN	75,00							

Fuente. Elaborado por el autor.

## SERVICIO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se conocen de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.			1	Se conoce de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.			
	0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

9.

VARIABLE: PRECIOS O								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,67							
CALIFICACIÓN	66,67							

SUMA DE CALIFICACIONES	600,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	66,67

Fuente. Elaborado por el autor.

## TARIFAS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para los principales productos y servicios.		1		Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## RESUMEN F

1. Análisis de entorno global (Global meta)
2. Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados
3. Análisis del entorno sectorial y regional (MESO)
4. Análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - *Stakeholders*)
5. Cadenas productivas y *cluster* \*
6. Magnitud y comportamiento del emrcado de la cadena
7. Competencia/ Organizaciones similares
8. Producto o servicio
9. Precio o tarifa

Fuente. Elaborado por el autor.

## Análisis de entorno económico

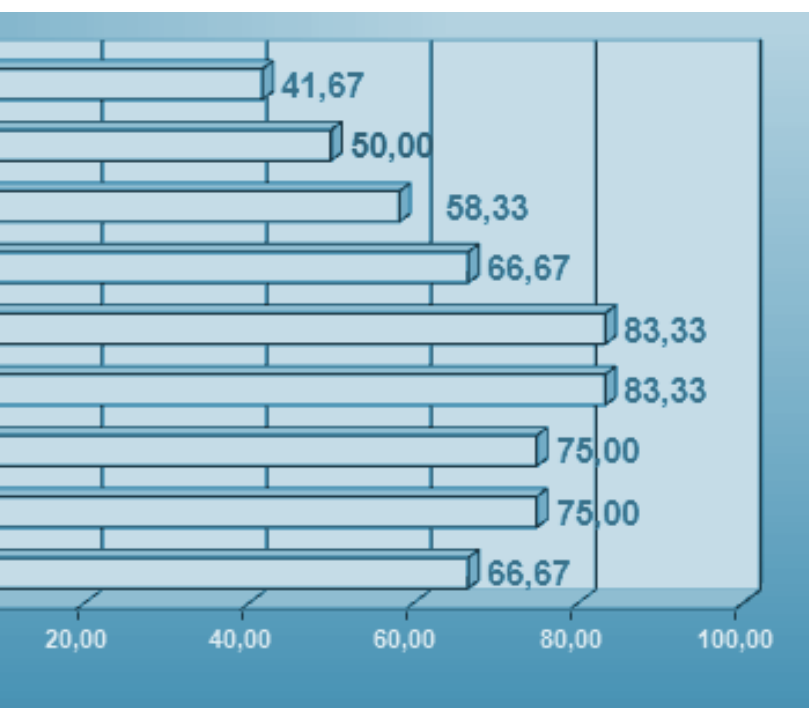


Fuente. Elaborado por el autor.



## ACTORES

	41,67
os actuales proyectados	50,00
	58,33
s- Excepto clientes )	66,67
	83,33
	83,33
	75,00
	75,00
	66,67



1.

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO									
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50	
VARIABLE: PRINCIPIOS DE PL									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	I
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.				Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La ha me de co pre pla pre
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.				Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La dir co ca té co fut
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION	El uso de indicadores es mínimo.				Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La cu sis au inc es Cu Ma
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.				Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.		1		Ex sis inf for ton de co de
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00	
TOTAL POSIBLE	4,00								
SUMA TOTAL	2,42								
CALIFICACIÓN	60,42								

Fuente. Elaborado por el autor.

## ESTRATÉGICO

0,58 0,67 0,75 0,83 0,92 1,00

## ANEACIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
gerencia ce la edición de su sempañ n base en onósticos, ines y esupuesto.			1	La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.			
alta ección noce y esta pacitada en cnicas para nstruir el uro.	1			Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.			
empresa enta con un stema de ditoria e dicadores tratégicos o adro de ndo Integral.		1		Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.			
iste un stema de ormación mal y para mar cisiones se nsulta con expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.			
	0,58	0,67	0,75		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1
1
1
1

2.

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (I)								
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.				La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.				Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras , las reuniones y algunos memorandos.				Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00							
SUMA TOTAL	2,17							
CALIFICACIÓN	72,22							

Fuente. Elaborado por el autor.

## Misión, visión y objetivos)

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.	1		
La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.	1			El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.			1	El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
	0,58	0,00	0,75		0,83	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

3.

VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.			
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.			
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50
TOTAL POSIBLE	4,00							
SUMA TOTAL	2,33							
CALIFICACIÓN	58,33							

Fuente. Elaborado por el autor.

## PORATIVOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en practica.		1		Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	1			El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.	1			La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
Se evalúan.				Se proyectan.			
	1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

4.

VARIABLE: ESTRATEGIA										
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Est	
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.				Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.					La implementación de las estrategias ha hecho manera conjunta un sistema de gestión de calidad.
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución				Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.			1		Se han aplicado estrategias de ubicación segmentada y diversificación en cualquier formalización.
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).				Las estrategias han generado estándares de desempeño.					Se han ejecutado Estrategias como concibiendo.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.			1		Consiste el SIG en consistir con la estrategia.
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00		
TOTAL POSIBLE	4,00									
SUMA TOTAL	2,50									
CALIFICACIÓN	62,50									

Fuente. Elaborado por el autor.



S							
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
mentación egias se cho de a ta con tema de n de d.			1	Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
n do egias de ción, entación, ficación o ier otras mente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
n ado las egias se ieron.			1	Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
dera que es stente s egias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			
	0,00	0,00	1,50		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

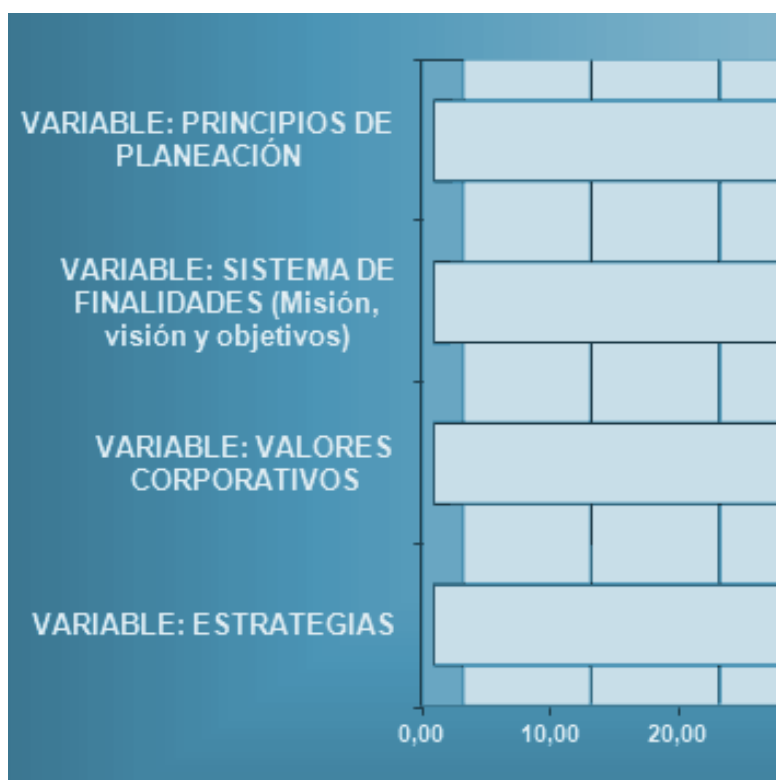
SUMA DE CALIFICACIONES	253,47
CALIFICACIÓN COMPONENTE	63,37

## RESUMEN

1. VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
2. VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)
3. VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS
4. VARIABLE: ESTRATEGIAS

Fuente. Elaborado por el autor.

## Direccionamiento estratégico



Fuente. Elaborado por el autor.

## FACTORES

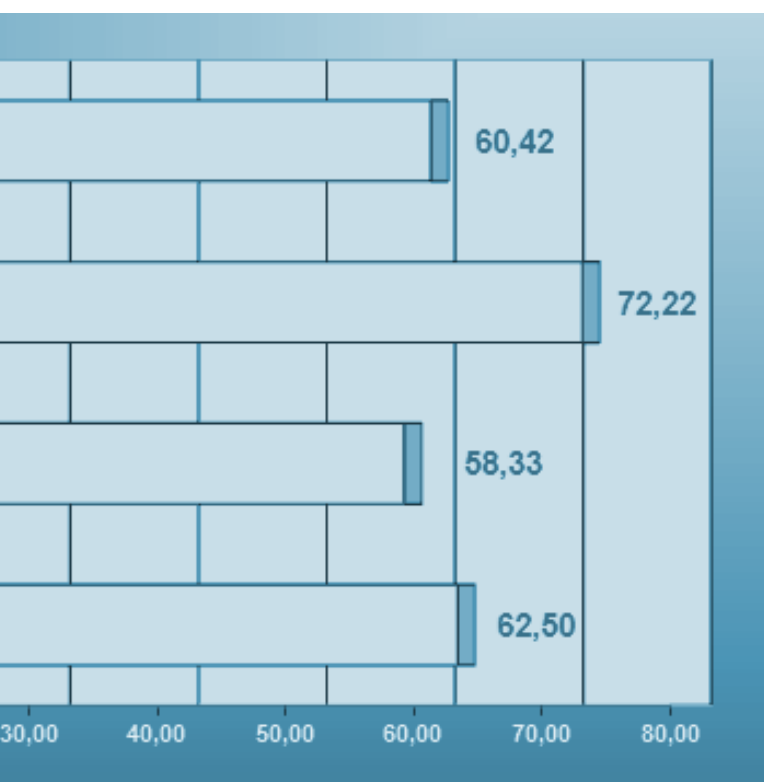
n y objetivos)

60,42

72,22

58,33

62,50



1.

COMPONENTE: GESTIÓN									
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,	
VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN									
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	I	
CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES	Para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sea bueno se venderá.				Para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad.				
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,	
TOTAL POSIBLE	1,00								
SUMA TOTAL	0,75								
CALIFICACIÓN	75,00								

Fuente. Elaborado por el autor.

## DE MERCADEO

0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
------	--	------	------	------	--	------	------	------

## IZACIÓN HACIA EL MERCADO

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.			1	La organización considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y necesidades.			
00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

1

1

2.

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES								
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.				La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.			
AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.				Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.			
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras, las reuniones y algunos memorandos.				Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00							
SUMA TOTAL	2,17							
CALIFICACIÓN	72,22							

Fuente. Elaborado por el autor.

## (Misión, visión y objetivos)

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.	1		
La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.	1			El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.			
Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.			1	El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.			
	0,58	0,00	0,75		0,83	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

3.

VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.			
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.				En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.			
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.			
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50
TOTAL POSIBLE	4,00							
SUMA TOTAL	2,33							
CALIFICACIÓN	58,33							

Fuente. Elaborado por el autor.



## PORATIVOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en practica.		1		Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.			
La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.	1			El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.			
La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.	1			La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.			
Se evalúan.				Se proyectan.			
	1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

4.

VARIABLE: ESTRATEGIAS								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.				Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.			
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución				Las estrategias se han formulado sistemáticamente con distintas matrices y vectores.			
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).				Las estrategias han generado estándares de desempeño.			
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,
TOTAL POSIBLE	4,00							
SUMA TOTAL	2,50							
CALIFICACIÓN	62,50							

Fuente. Elaborado por el autor.

# ESTRATEGIAS

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.			1	Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.			
1	Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.			
	Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.			1	Se tiene un sistema de indicadores que evalúe la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.			
1	Considera que el SIG es consistente con las estrategias?				Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.			
00		0,00	0,00	1,50		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

SUMA DE CALIFICACIONES	253,47
CALIFICACIÓN COMPONENTE	63,37

## RESUMEN

1. VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN
2. VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y
3. VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS
4. VARIABLE: ESTRATEGIAS

Fuente. Elaborado por el autor.

## Gestión de mercadeo



Fuente. Elaborado por el autor.

## FACTORES

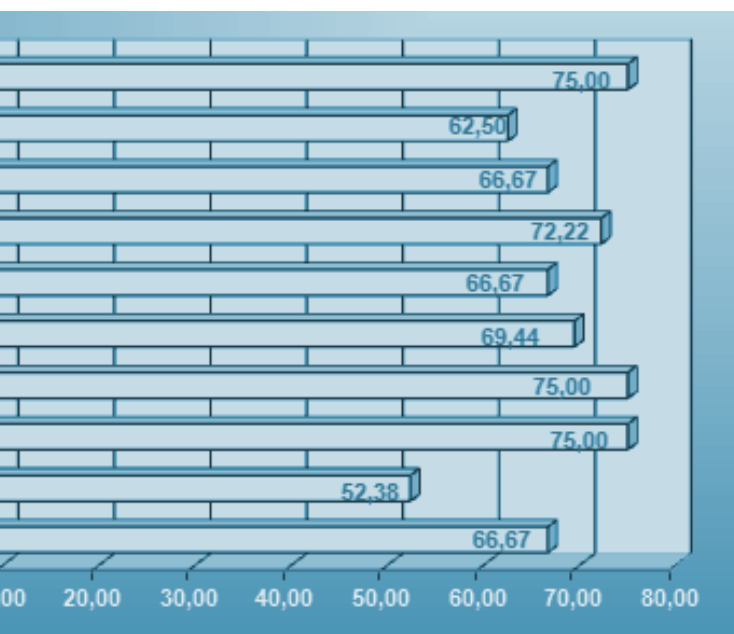
y objetivos)

60,42

72,22

58,33

62,50



1.

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL								
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50
VARIABLE: LIDERAZGO								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA</b>	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.			
<b>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LÍDER</b>	La gerencia esta trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.			

Fuente. Elaborado por el autor.

## ORGANIZACIONAL

	0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
--	------	------	------	--	------	------	------

## AZGO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.	1			1
Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.	1			El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa .				1

VARIABLE: LIDERAZGO								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.			
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		4,00						
SUMA TOTAL		2,58						
CALIFICACIÓN		64,58						

Fuente. Elaborado por el autor.



AZGO								
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explicita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian mas en algunos procesos o areas de la empresa.	1			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explicitas en toda la empresa.				
Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.	1			El diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.				
	1,75	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00	

VERIF
1
1

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.			
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.			
INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50
TOTAL POSIBLE		3,00						
SUMA TOTAL		1,67						
CALIFICACIÓN		55,56						

Fuente. Elaborado por el autor.

## COMPROMISO

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	1			Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			
Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.	1			Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.			
Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.			
	1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

4.

VARIABLE: DESARROLLO Y REC									
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.			1	
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.		1		Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.				
REFERENCIACIÓN	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.		1		
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,00	0,42	0,50	
TOTAL POSIBLE		4,00							
SUMA TOTAL		1,67							
CALIFICACIÓN		41,67							

Fuente. Elaborado por el autor.

## CONOCIMIENTO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los planes de desarrollo para los trabajadores evidencian parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			
Los conocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales evidencian parcialmente.	1			El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA									
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
MÉTODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.			1	Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se pa me an re co se de an ge me
PROMOCIÓN DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.			1	Se pa ac pr re di hu
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,50	
TOTAL POSIBLE		2,00							
SUMA TOTAL		0,75							
CALIFICACIÓN		37,50							

Fuente. Elaborado por el autor.

SUMA DE CALIFICACIONES	199,31
CALIFICACIÓN COMPONENTE	49,83

RESUMEN FACTORES
VARIABLE: LIDERAZGO
VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO
VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO
VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES

Fuente. Elaborado por el autor.

## PARA TODOS LOS TRABAJADORES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.			
Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

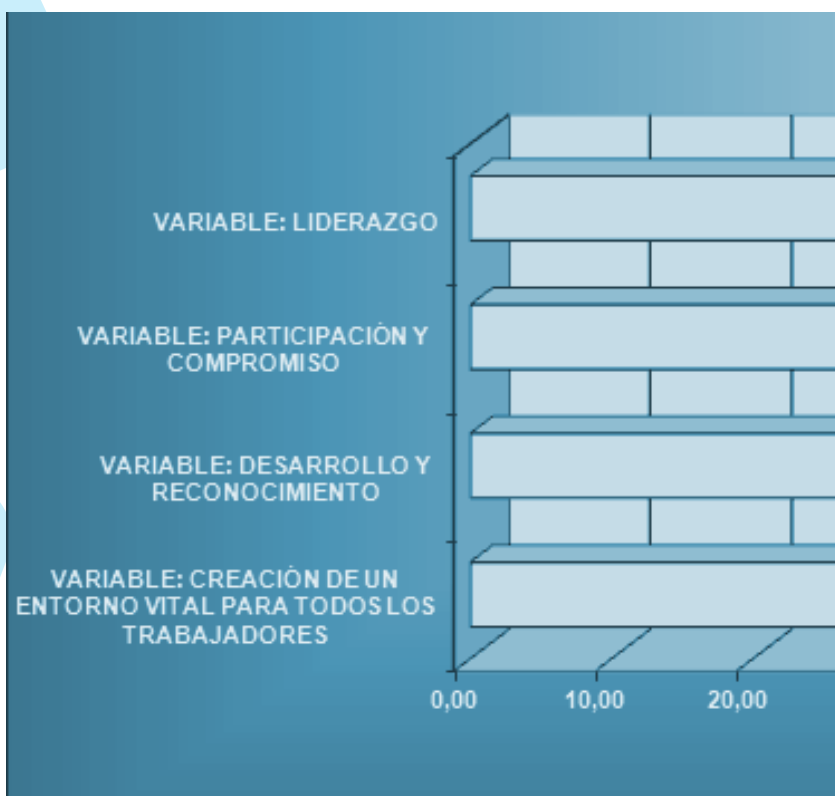
64,58

55,56

41,67

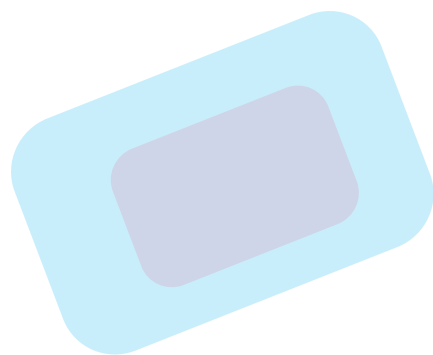
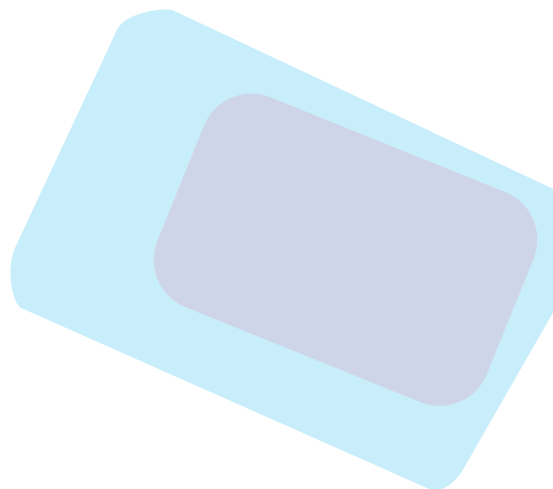
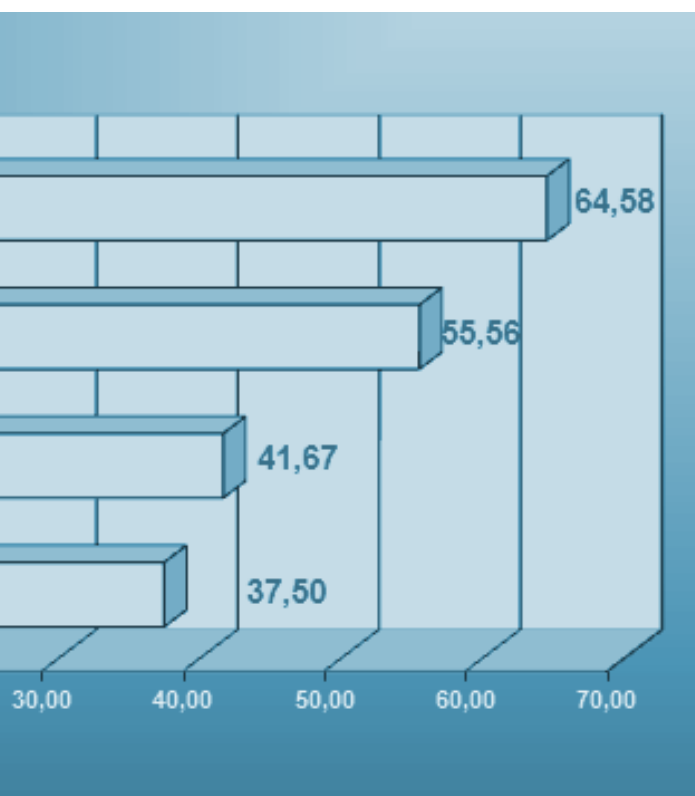
37,50

## Cultura organizacional



Fuente. Elaborado por el autor.





COMPONENTE: ESTRUCTURA							
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,4
VARIABLE: PROCESOS							
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.				Tiene la empresa una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control.		
DECISIONES ACORDE A LA PLANEACION ESATREGICA	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00						
SUMA TOTAL	1,33						
CALIFICACIÓN	66,67						

Fuente. Elaborado por el autor.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
---	------	--	------	------	------	--	------	------	------

## PARA LA ESTRUCTURA

M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
	La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.		1		La estructura esta ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y esta orientada a la innovación.			
	Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.		1		Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.			
0	0,00	0,00	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00

VARIABLE: MANUALES							
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
<b>ESTANDARIZACION YRS PLANEACION ESTRATEGICA</b>	La dirección esta centralizada y no requiere mayor estructura.				Tiene la empresa instrumentos formales que soporten la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos)		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		1,00					
SUMA TOTAL		0,67					
CALIFICACIÓN		66,67					

Fuente. Elaborado por el autor.

VARIABLE: CONTROL S							
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
<b>ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.				Se revisa periódicamente la estructura.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		1,00					
SUMA TOTAL		0,67					
CALIFICACIÓN		66,67					

Fuente. Elaborado por el autor.

## S Y ESTANDARIZACIÓN

	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
		La división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales.		1		La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica.			
0	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

## OBRE LA ESTRUCTURA

	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
		El desempeño organizacional depende de la estructura.		1		Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
0	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE									
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
TRABAJO POR PROYECTOS	Inexistencia del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Se tra los los co y an es es an
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE		1,00							
SUMA TOTAL		0,67							
CALIFICACIÓN		66,67							

VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA									
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
REGISTROS	La estructura es totalmente informal y reactiva.				El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.				El cr me es el de o
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE		1,00							
SUMA TOTAL		0,67							
CALIFICACIÓN		66,67							

Fuente. Elaborado por el autor.

## CON LA ESTRUCTURA

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
de esta abajando en s perfiles de s laboradores en el ambiente para establecer una estructura mónica.		1		Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

1

## ESTRUCTURA

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
principal iterio para odificar la estructura es cumplimiento de los objetivos metas.		1		Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

1

VARIABLE: COHESIÓN DE LA									
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
SISTEMA DE INFORMACION	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.				El sistema de información gerencial (SIG) se diseñó con base en la estrategia y la estructura.				El
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	1,00								
SUMA TOTAL	0,67								
CALIFICACIÓN	66,67								

SUMA DE CALIFICACIONES	400,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	66,67

RESUMEN FACTORES
VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA
VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN
VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA
VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA
VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA
VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA



## ESTRUCTURA

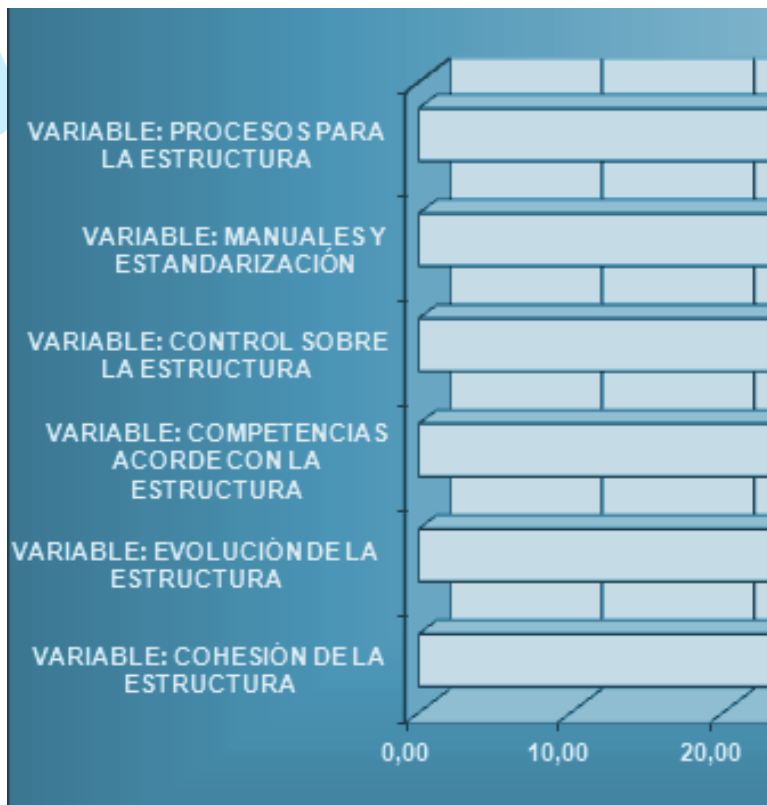
Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
sistema de formación da aporte real a estrategia y la estructura organizacional.		1		El SIG es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

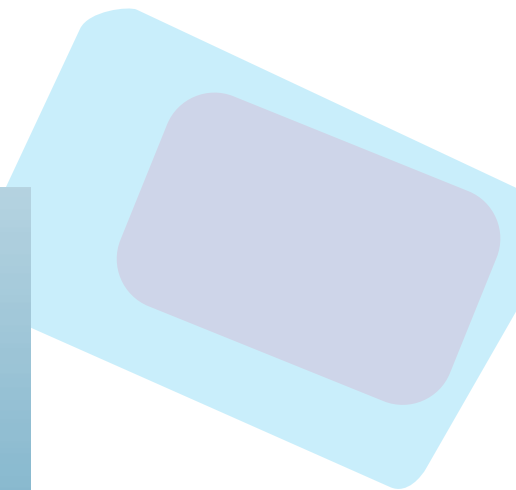
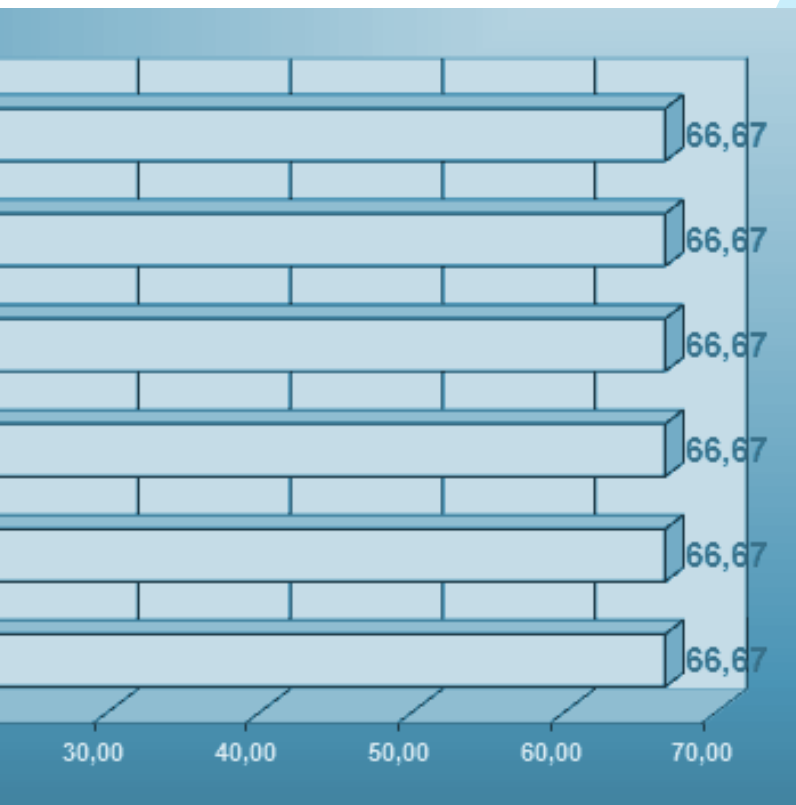
1

66,67
66,67
66,67
66,67
66,67
66,67

## Estructura organizacional



Fuente. Elaborado por el autor.



## COMPONENTE: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50
----------------	------	------	------	--	------	------	------

### VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIEN

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
PLAZO DE LA PLANEACIÓN	No hay o es ocasional o se centra en el día a día.				Se orienta a la programación semanal y se trabaja por ordenes de producción.			
PROYECCIÓN	De acuerdo con lo que se va presentando.				Se ha organizado de acuerdo con criterios de la gerencia.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	2,00							
SUMA TOTAL	1,42							
CALIFICACIÓN	70,83							

### VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIEN

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
ESTANDARIZACIÓN	Los tiempos y pasos no son conocidos o son muy variables.				Se trabaja con tiempos estimados y pasos conocidos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,75							
CALIFICACIÓN	75,00							

Fuente. Elaborado por el autor.

## PRESTACION DEL SERVICIO

0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00
------	------	------	------	------	------

## ENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se cuenta con un plan y presupuesto de producción, reportado en un software.			1	Es a largo plazo y esta alineado con la estrategia de la organización.			
Responde a criterios técnicos y de diseños favorables al cliente.		1		Es óptima y esta proyectada para futuras expansiones.			
	0,00	0,67	0,75		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

## ENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los tiempos y procesos están documentados.			1	Existe un manual de proceso que estandariza tiempos y pasos.			
	0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y OPERACIONES								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
ALINEACIÓN ENTRE VENTAS-OPERACIONES	Se discute o plantea un plan de ventas.				Es conocida la exactitud de los pronósticos del área comercial.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,58							
CALIFICACIÓN	58,33							

VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD	El plan de operaciones tiene en cuenta la capacidad para fabricar bienes y/o prestar el servicio.				La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.		1	
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,42							
CALIFICACIÓN	41,67							

Fuente. Elaborado por el autor.

## PLAN DE OPERACIONES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
El sistema de información hace seguimiento automático al pronóstico y al plan de producción.	1			Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa, mediante un sistema de información gerencial de alta tecnología			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## RECURSOS Y CAPACIDAD

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
La capacidad está planeada y la respuesta al cliente es excelente.				La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo al mercado futuro.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	La calidad del producto y/o servicio es variable o depende del empleado.				Esta escrito el estándar de calidad del producto y/o servicio y el personal lo practica.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,83							
CALIFICACIÓN	83,33							

VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Las fallas, errores o los cuellos de botella son frecuentes.				Las fallas o errores en producción de bienes y/o en la prestación del servicio son evaluadas y eliminadas.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,67							
CALIFICACIÓN	66,67							

VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
PLAN DE REQUERIMIENTOS	Se tienen estadísticas de las ordenes de producción o prestación del servicio				Las ordenes de producción o de prestación del servicio están sistematizadas.			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50
TOTAL POSIBLE	1,00							
SUMA TOTAL	0,50							
CALIFICACIÓN	50,00							

Fuente. Elaborado por el autor.



## CALIDAD

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto o servicio.				Se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional.	1		
	0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

### VERIF

1

## FALLAS Y ERRORES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Existe un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento		1		Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

1

## PLAN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Existe un sistema de formación que permite imprimir un plan de producción o prestación del servicio.				Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

1

VARIABLE: CONTROL DE OPERACIÓN									
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
SOPORTE DE TECNOLOGÍAS	Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.				Calculan y evalúan los costos de operación.				El pe cu de
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	1,00								
SUMA TOTAL	0,75								
CALIFICACIÓN	75,00								

VARIABLE: CONTROL DE COSTOS									
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
INDICADORES	Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.				Se identifican y resuelven los cuellos de botella.				Us y/ de
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	1,00								
SUMA TOTAL	0,67								
CALIFICACIÓN	66,67								

VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y COSTOS									
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	Se discute o plantea un plan de ventas.				Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.				Lo me pa pr Vs Op fu pa
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	1,00								
SUMA TOTAL	0,67								
CALIFICACIÓN	66,67								

Fuente. Elaborado por el autor.

## OPERACIONES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
El control es permanente y está certificado en detalle.			1	El control de operaciones está soportado por una aplicación computacional.			
	0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## PROCESOS

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se usan gráficos o registros de control.		1		El sistema de indicadores de resultados funciona de manera excelente.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## PLAN DE OPERACIONES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los mecanismos para medir los pronósticos operacionales funcionan parcialmente.		1		Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa y los mecanismos para medir su relación funcionan de manera excelente.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

VARIABLE: EL SISTEMA DE C								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>AJUSTE A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>	Inexistencia de un sistema formal de operaciones.				Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,67</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>66,67</b>							

VARIABLE: CONOCIMIENTO DE								
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio.				Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>58,33</b>							

VARIABLE: DESEMPEÑO Y								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>INDICADORES</b>	Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas de manera informal.				Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,83</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>83,33</b>							

Fuente. Elaborado por el autor.

## OPERACIONES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado		1		La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## LA CAPACIDAD

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción o de prestación del servicio.	1			Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

## RESULTADO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio o de la producción.				Tiene un sistema integral de indicadores o Cuadro de Mando Integral que funciona de manera excelente.	1		
	0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

VERIF
1



SUMA DE CALIFICACIONES	862,50
CALIFICACIÓN COMPONENTE	66,35

## RESUMEN FA

1. VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES
2. VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O
3. VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPER
4. VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD
5. VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD
6. VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORE
7. VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTA
8. VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES
9. VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS
10. VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPER
11. VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES
12. VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD
13. VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO

Fuente. Elaborado por el autor.

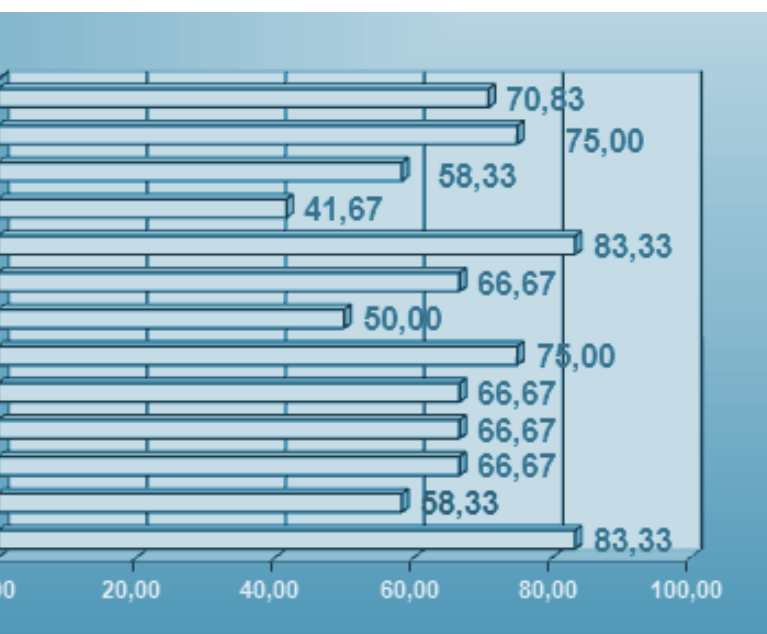
ACTORES	
Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	70,83
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	75,00
ACIONES	58,33
	41,67
	83,33
S	66,67
CIÓN DEL SERVICIO	50,00
	75,00
	66,67
ACIONES	66,67
	66,67
	58,33
	83,33

## Gestión de Producción



Fuente. Elaborado por el autor.





# COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA

Ponderaciones: 0,08 0,17 0,25 0,33 0,42 0,50

## VARIABLE: INVERSIÓN

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>INVERSIÓN PARA CAPITAL DE TRABAJO</b>	La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores				La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.			
<b>INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR</b>	La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.				El nivel de inversión en cuentas por cobrar se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la empresa			
<b>FLUJO DE CAJA</b>	Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.				Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.			

Fuente. Elaborado por el autor.

## FINANCIERA

0,58

0,67

0,75

0,83

0,92

1,00

## IÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.	1			La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.			
La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.	1			La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.			
La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.		1		La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.			

## VERIF

1

1

1

COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA								
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50
VARIABLE: INVERSIÓN								
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>DECISIONES DE INVERSIÓN</b>	La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.				Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.			
<b>INVERSIÓN FIJA</b>	La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.				La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los) proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>5,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3,33</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>66,67</b>							

Fuente. Elaborado por el autor.

## FINANCIERA

0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00
------	------	------	------	------	------

## IÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.			1	Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.			
La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.			1	La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.			
	1,17	0,67	1,50		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

1

VARIABLE: FINANCIAMIENTO								
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>PROYECCIÓN</b>	Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.				Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad.			
<b>ESTRATÉGICA</b>								
<b>FINANCIAMIENTO</b>	La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.				Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.			
<b>DEL CAPITAL DE</b>								
<b>TRABAJO</b>								
<b>FINANCIACIÓN</b>	Los proveedores definen el cuando y cuanto financiar unilateralmente.				La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.			
<b>CON</b>								
<b>PROVEEDORES</b>								

Fuente. Elaborado por el autor.

ACCIÓN									
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF	
Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.			1	Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.				1	
El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.	1			El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.				1	
la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.			1	La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.				1	

VARIABLE: FINANCIACIÓN								
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>FINANCIACIÓN</b>	Los proveedores definen el cuando y cuanto financiar unilateralmente.				La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.			
<b>CON</b>								
<b>PROVEEDORES</b>								
<b>RELACIÓN</b>	Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción.				Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.			
<b>PRECIO - VALOR</b>								
<b>FINANCIACIÓN</b>	Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.				La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.			
<b>PARA</b>								
<b>EXPANSIÓN</b>								
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	5,00							
<b>SUMA TOTAL</b>	3,75							
<b>CALIFICACIÓN</b>	75,00							

Fuente. Elaborado por el autor.



ACCIÓN									
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF	
la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.			1	La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.				1	
Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.				Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.		1		1	
La financiación para la infraestructura esta contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.			1	La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión				1	
	0,58	0,00	2,25		0,00	0,92	0,00		

VARIABLE: RENTABILIDAD								
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.				Los recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.			
<b>COMPRAS</b>	Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.			
<b>RESULTADO DE LA RENTABILIDAD</b>	La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.				La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,17</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>72,22</b>							

Fuente. Elaborado por el autor.

## ALIDAD

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.		1		La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.			
Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.	1			Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.			
La rentabilidad se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.				La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.		1	
	0,58	0,67	0,00		0,00	0,92	0,00

VERIF
1
1
1

VARIABLE: INFORMACIÓN								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>OBJETO SOCIAL</b>	El objeto social de la empresa es amplio y difuso.				El objeto social está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.			
<b>UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.				La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.			
<b>BASES DE DATOS</b>	La información utilizada es la requerida día a día por el gerente de la empresa.				La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.			

Fuente. Elaborado por el autor.

ACCIÓN								VERIF	
Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M		
El objeto social consulta el potencial de clientes específicos y se enfoca en los beneficios suministrados a ellos.				El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa.	1			1	
La información producida en la empresa incluye además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.		1		La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.				1	
La información divulgada al interior de la empresa incluye la información relevante del sector, de la competencia, del mercado financiero y de mercados externos.			1	La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.				1	

**VARIABLE: INFORMACIÓN**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>METAS Y OBJETIVOS</b>	Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.				Las metas y objetivos financieros son dictados como política de la empresa.			
<b>POLÍTICA DE CRÉDITO</b>	Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.				La política de crédito permite mantener el ingreso y la rentabilidad.			
<b>POLÍTICA DE ENDEUDAMIENTO</b>	La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de esta en el mercado financiero.				Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales.			
<b>CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	Crece es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.				El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5,17</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>73,81</b>							

Fuente. Elaborado por el autor.

ACCIÓN									
Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF	
Las metas y objetivos son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.				Las metas y objetivos derivan de la formulación documentación y divulgación de la estrategia de la empresa.	1			1	
La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión además de ser un importante incentivo a las ventas.	1			La política de crédito se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.				1	
Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.		1		Existe una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.				1	
El crecimiento de la empresa se confronta además con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia.				El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre las estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.	1			1	
	0,58	1,33	0,75		2,50	0,00	0,00		

**VARIABLE: INSTRUMENTOS**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>ESTADOS FINANCIEROS</b>	La contabilidad es importante sobretodo para cumplir con los requerimientos tributarios.				La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.			
<b>BENCHMARK</b>	Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.				Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.			
<b>INVENTARIOS</b>	Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.				Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.			
<b>PRESUPUESTOS</b>	Se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente.				Se elabora el presupuesto maestro con base en la información que provee el entorno.			

Fuente. Elaborado por el autor.



# ENTOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.				Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.		1		1
Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y estimaciones.			1	Además de la dinámica presupuestal se realiza Benchmark de las variables críticas de la empresa.				1
El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.	1			El nivel de inventarios se determina con base en el Benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.				1
Se elaboran los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.				Se elaboran los presupuestos base cero (0) y se pone especial énfasis en las variables del entorno (PEST) y los aspectos cualitativos de la demanda.	1			1

VARIABLE: INSTRUM								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>COSTOS</b>	La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado.		<b>1</b>		Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.			
<b>INDICADORES</b>	No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.				Se cuentan con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.	<b>1</b>		
<b>EXCEDENTES</b>	Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.				Los recurso excedente temporal esta gestionado en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionada por los prestamistas (Bancos).			

Fuente. Elaborado por el autor.

# ENTOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables precio, oportunidad y calidad.				El sistema de costos diseñado, flexibiliza la elaboración de presupuestos base 0 y en general la toma de decisiones en la empresa.				1
Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y tomamos decisiones.				Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.				1
La generación de recursos excedentes, facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (los) propietario (s).				Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.		1		1

VARIABLE: INSTRUMENTOS FINANCIEROS								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>CREDITO Y COBRANZA</b>	La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por nuestros clientes.				La cobranza en la empresa esta apoyada por instrumentos financieros, descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>8,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>5,08</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>63,54</b>							

VARIABLE: PROCESOS								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>PLANEACION</b>	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.				Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.			

Fuente. Elaborado por el autor.

## ENTOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranza y prestar la atención debida a los clientes.	1			Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.			
	1,17	0,00	0,75		0,83	1,83	0,00

## VERIF

1

## ESOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementen la capacidad de la empresa.	1			Las consultorias y asesorias son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.			

## VERIF

1

VARIABLE: PROCESO								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
PROCESO DE INFORMACION	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.				Se posee una área de registro y control financiero.			
SISTEMA DE ACOPIO	El sistema de acopio de información es solo contable.				El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.			
CONTABILIDAD	La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.				No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.			

Fuente. Elaborado por el autor.

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la Información de los mercados.		1		Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, además de lo anterior, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.				1
El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.				El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.		1		1
La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.		1		La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.				1

# VARIABLE: PROCESOS

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>SISTEMA DE INFORMACION</b>	El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.				El acceso de la información financiera se restringe al área financiera.			
<b>GESTION FINANCIERA</b>	La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.				La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.			
<b>TESORERIA</b>	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.				la administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.			1
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50
<b>TOTAL POSIBLE</b>	7,00							
<b>SUMA TOTAL</b>	4,83							
<b>CALIFICACIÓN</b>	69,05							

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	420,29
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	70,05

## RESUMEN FACTORES

VARIABLE: INVERSIÓN  
 VARIABLE: FINANCIACIÓN  
 VARIABLE: RENTABILIDAD  
 VARIABLE: INFORMACIÓN  
 VARIABLE: INSTRUMENTOS  
 VARIABLE: PROCESOS

Fuente. Elaborado por el autor.

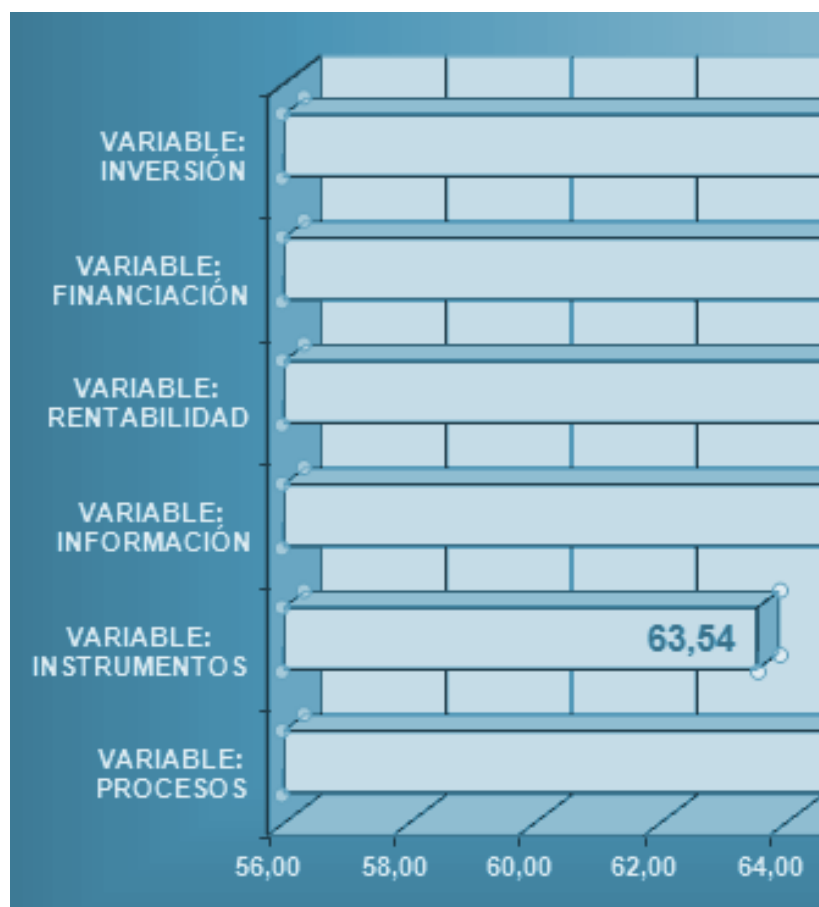


ESOS							
Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.			1	El sistema de información es abierto por áreas y niveles.			
La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.			1	Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.			
La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y de quien ordena el gasto.				Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.			
	0,58	1,33	1,50		0,00	0,92	0,00

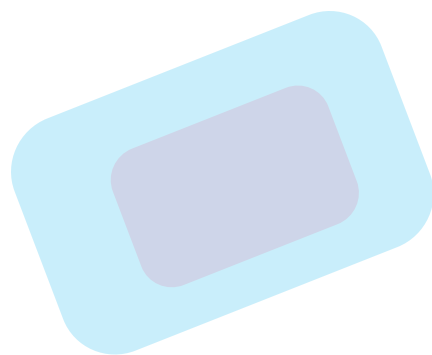
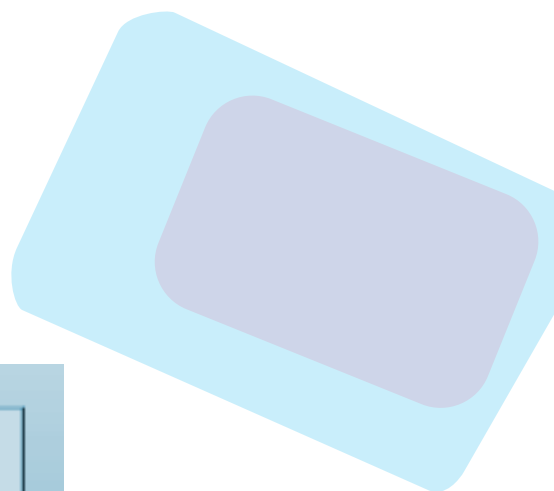
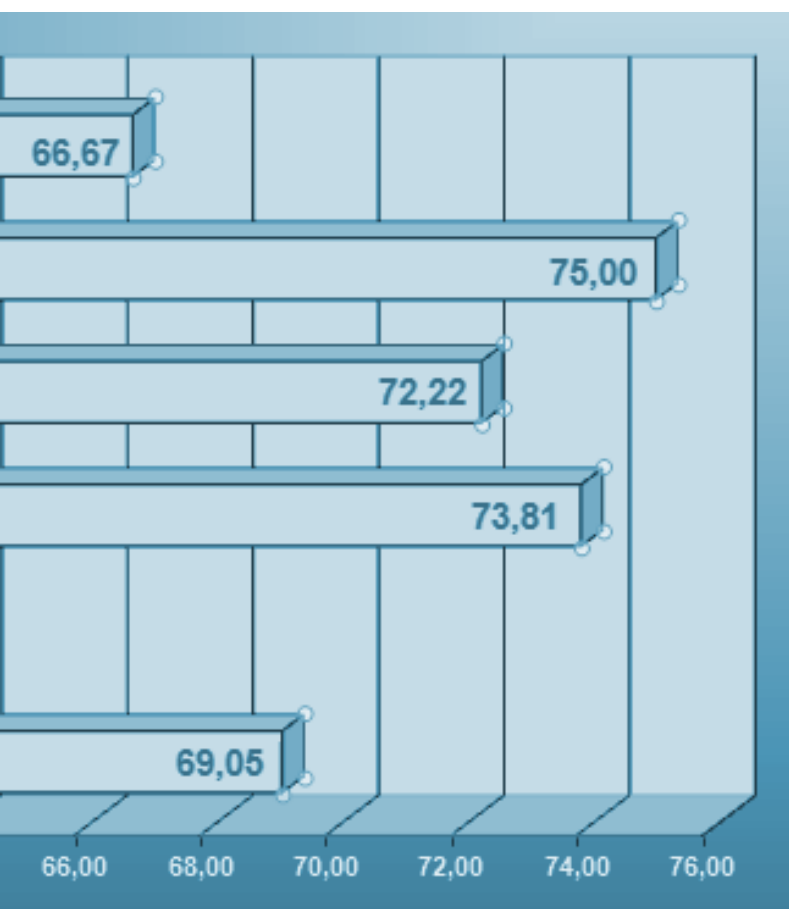
VERIF
1
1
1

66,67
75,00
72,22
73,81
63,54
69,05

## Gestion Financiera



Fuente. Elaborado por el autor.



COMPONENTE: GESTIÓN									
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50	
VARIABLE: ESTRUCTURACIÓN DEL PL									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
PLAN ESTRATÉGICO	No existe la misión, la políticas, las metas ni las estrategias de gestión humana.				Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se la y e hu co ár
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	El plan estratégico de gestión humana no esta alineado al direccionamient o estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado de manera informal al direccionamient o estratégico de la empresa.			1	El ge ali ár dir es en
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50	
TOTAL POSIBLE	2,00								
SUMA TOTAL	1,08								
CALIFICACIÓN	54,17								

Fuente. Elaborado por el autor.

## N HUMANA

	0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
--	------	------	------	--	------	------	------

## AN DE GESTIÓN HUMANA

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.	1			La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.			
El plan estratégico de gestión humana está alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PL									
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana no esta integrado a los de otras áreas de la empresa.			1	La ejecución del plan de gestión humana esta integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ge int los en
SEGUIMIENTO	No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.				La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.	1			El se ár
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	2,00								
SUMA TOTAL	0,58								
CALIFICACIÓN	29,17								

Fuente. Elaborado por el autor.

## PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
La ejecución del plan de gestión humana esta integrado parcialmente a las de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado integralmente a las de otras áreas de la empresa.			
El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.				El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

VARIABLE: RECLUTA									
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se esta trabajando de manera informal la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	1			
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.		1		Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		1		Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				
PONDERACIÓN		0,00	0,33	0,00		0,33	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00								
SUMA TOTAL	0,67								
CALIFICACIÓN	22,22								

Fuente. Elaborado por el autor.



# MIENTO

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero se utilizan algunas veces.				Si existe y se utiliza permanentemente.			
Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados permanentes, pero se utilizan algunas veces.				Si existen y se utilizan permanentemente.			
Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan permanentemente.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

VARIABLE: SELECCIÓN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se elige al candidato (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.		1		Se trabajan de manera formal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se trabajan de manera formal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00								
SUMA TOTAL	2,00								
CALIFICACIÓN	66,67								

Fuente. Elaborado por el autor.

EVALUACIÓN							
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	1		
Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.			
Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.			1	Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.			
	0,00	0,00	0,75		0,83	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

VARIABLE: CONTRATACIÓN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
<b>POLÍTICAS</b>	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.				
<b>FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS</b>	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				
<b>MODELOS DE CONTRATO</b>	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,67</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>88,89</b>								

Fuente. Elaborado por el autor.

## CONTRATACIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces.				Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.	1		
Se consultan fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan algunas veces de manera formal.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.	1		
Se utilizan algunas veces modelos de contrato.				Se utilizan permanentemente modelos de contrato.			1
	0,00	0,00	0,00		1,67	0,00	1,00

VERIF
1
1
1

VARIABLE: INDUCCIÓN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
<b>MECANISMOS PARA INFORMACIÓN</b>	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				
<b>MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN</b>	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).		1		Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2,00								
<b>SUMA TOTAL</b>	1,08								
<b>CALIFICACIÓN</b>	54,17								

Fuente. Elaborado por el autor.

EVALUACIÓN							
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se utilizan algunas veces mecanismos para formar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.		1	
Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,92	0,00

VERIF
1
1

VARIABLE: CAPACITACIÓN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.				Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.		1		Se tiene capacitación ejecutada en áreas
CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.				Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.			1	Se tiene criterios establecidos en áreas
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.				Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.		1		Se realiza mejoramiento e innovación en los programas de capacitación en todas las áreas
EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.				Se está trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.		1		Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	1,25	0,50	
TOTAL POSIBLE	4,00								
SUMA TOTAL	1,75								
CALIFICACIÓN	43,75								

Fuente. Elaborado por el autor.



EVALUACIÓN							
Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se tienen programas de capacitación, pero no se aplican en todas las áreas.				Los programas de capacitación son utilizados por todos los trabajadores de la organización.			
Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.				Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.			
Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa.			
Se evidencian los logros de los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.				Se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica en todas las áreas o procesos.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIFICACIÓN
1
1
1
1

VARIABLE: ENTRENAMIENTO									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO</b>	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.			1	Los criterios de evaluación se realicen de manera
<b>EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO</b>	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.		1		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian.
<b>INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).		1		Se está trabajando de manera informal indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).				Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,42	0,50	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3,00								
<b>SUMA TOTAL</b>	1,08								
<b>CALIFICACIÓN</b>	36,11								

Fuente. Elaborado por el autor.

# MIENTO

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.				La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.			
Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o procesos.			
Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) pero no en todas las áreas				Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) en todas las áreas o procesos			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

VARIABLE: PROMOCIÓN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
CITERIOS PARA PROMOCIÓN	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).		1		Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).				Lo pro (m so me
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.		1		Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se es vis pre pre efe pro ory toc
PONDERACIÓN		0,00	0,33	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	2,00								
SUMA TOTAL	0,33								
CALIFICACIÓN	16,67								

Fuente. Elaborado por el autor.

# CIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), en una realidad y están mejorando.				La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente.			
Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.				Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

1

VARIABLE: EVALUACIÓN DE									
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
<b>PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS</b>	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.		<b>1</b>		El y M ne me tra re me
<b>SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se ev co sig ca de
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,08</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>54,17</b>								

Fuente. Elaborado por el autor.

## DESARROLLO

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
El proceso de Valoración y Méritos que revela las necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y esta mejorando.				La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela las necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente			
Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.		1		Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.			
	0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

VARIABLE: COMPEN								
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
CRITERIOS PARA DETERMINACIÓN DE SALARIOS	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.	1			Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen pero no se utilizan.			
EQUIDAD EN SALARIOS	No existen las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.	1			Las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, existen pero no se utilizan.			
INDICADORES DE GESTIÓN	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.	1			Los indicadores de Gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, existen pero no se utilizan			

Fuente. Elaborado por el autor.



## SACCIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial.				La aplicación de los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente.			
Las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, se utilizan de manera parcial.				La aplicación de las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, funciona de manera excelente.			
Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial.				La aplicación de los indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria, funciona de manera excelente.			

VERIF
1
1
1

VARIABLE: COMPEN									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
<b>ESTADISTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD</b>	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se
<b>MECANISMOS DE COMUNICACIÓN</b>	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.				Se
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>5,00</b>								
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,67</b>								
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>53,33</b>								

Fuente. Elaborado por el autor.

## SACCIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Se evidencian estadísticas que reflejen aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar, pero no en todas las áreas.		1		Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.			
Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.	1			La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.			
	1,17	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1
1

VARIABLE: MANEJO LA									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal.				El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza.				El tra ma
LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no esta organizado.				El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.				Se es pro liqu
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	2,00								
SUMA TOTAL	1,67								
CALIFICACIÓN	83,33								

Fuente. Elaborado por el autor.

## LABORAL

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.				La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente.	1		
Están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.				El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología en el sector.	1		
	0,00	0,00	0,00		1,67	0,00	0,00

## VERIF

1

1

VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL									
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se esta trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se de ma co sal pe áre
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias que los programas generan Prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se en los pre pa pe co

Fuente. Elaborado por el autor.

## PACIONAL

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.		1		La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.				1
Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.	1			Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				1

VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL									
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00								
SUMA TOTAL	1,92								
CALIFICACIÓN	63,89								

SUMA DE CALIFICACIONES	693,61
CALIFICACIÓN COMPONENTE	49,54

RESUMEN
1. VARIABLE: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA
2. VARIABLE: FINANCIACIÓN
3. VARIABLE: RECLUTAMIENTO
4. VARIABLE: SELECCIÓN
5. VARIABLE: CONTRATACIÓN
6. VARIABLE: INDUCCIÓN
7. VARIABLE: CAPACITACIÓN
8. VARIABLE: ENTRENAMIENTO
9. VARIABLE: PROMOCIÓN
10. VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESARROLLO
11. VARIABLE: COMPENSACIÓN
12. VARIABLE: BIENESTAR SOCIAL
13. VARIABLE: MANEJO LABORAL
14. VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL

Fuente. Elaborado por el autor.



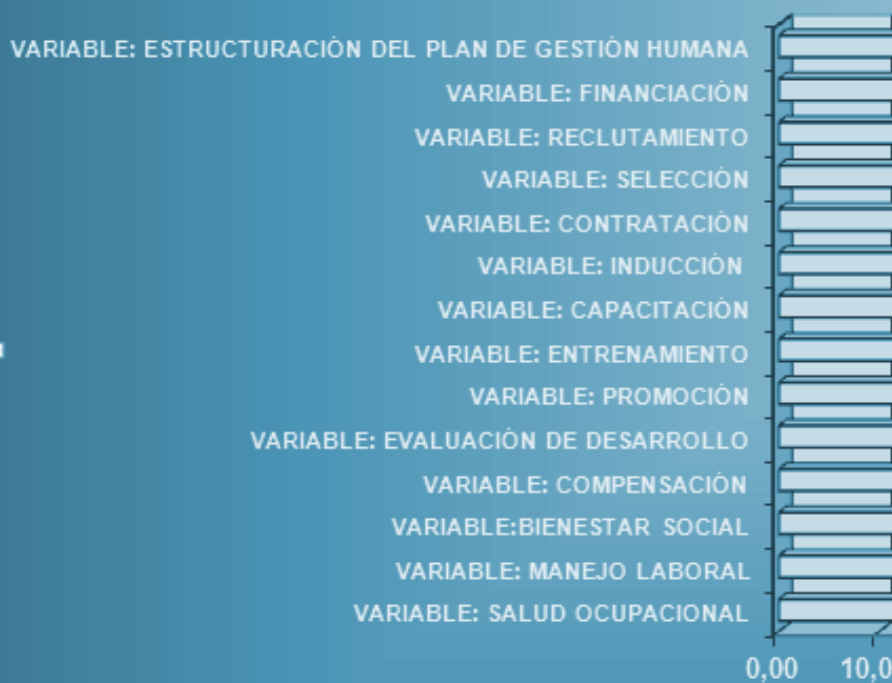
## PACIONAL

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.		1		La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.				1
	0,58	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

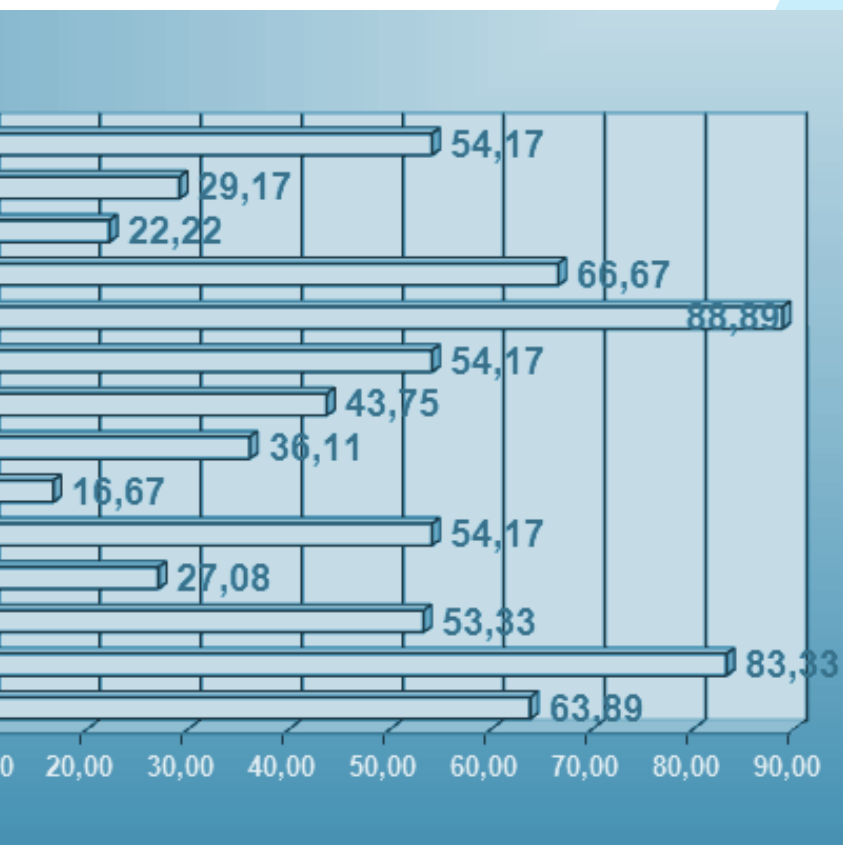
## FACTORES

IA	54,17
	29,17
	22,22
	66,67
	88,89
	54,17
	43,75
	36,11
	16,67
	54,17
	27,08
	53,33
	83,33
	63,89

## Gestión Humana



Fuente. Elaborado por el autor.



# COMPONENTE: ASOCIATIVIDAD

Ponderaciones: 0,08 0,17 0,25 0,33 0,42

## VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y/O LA CADENA PRODUCTIVA

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
<b>GESTIÓN DE ALIANZAS EN EL SECTOR Y/O LA CADENA.</b>	No reconoce el sector, ni la cadena productiva.				Reconoce el sector y la cadena productiva y se plantea posibles proyectos de cooperación con otras empresas.		
<b>CAPACIDAD PARA LA ASOCIATIVIDAD</b>	La empresa no es autosostenible o su naturaleza es la sobrevivencia en el día a día.				Alcanza el punto de equilibrio, pero los recursos de inversión son insuficientes para establecer alianzas.		
<b>ACUERDOS FORMALES DE LA EMPRESA</b>	La empresa opera predominantemente en la informalidad.				Las empresas trabajan desde la formalidad: infraestructura, para fiscales, etc.		
<b>CAPACIDAD PARA EL CRECIMIENTO ASOCIATIVO</b>	Empresa que trabaja individualmente				Empresa con potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>						
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3,17</b>						
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>79,17</b>						

Fuente. Elaborado por el autor.

# ACTIVIDAD

0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00
------	--	------	------	------	--	------	------	------

## EN LA CADENA PRODUCTIVA

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación.		1		Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.			
	La empresa es autosostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas el corto y mediano plazo.				La empresa cuenta con los recursos de inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital.	1		
	Empresa con estructura formal, con visión clara hacia el desarrollo empresarial.				Acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad.	1		
	Empresa líder en el sector y con alianzas establecidas con otras empresas. (Proveedores, clientes, competidores).				Empresa con capacidad de cooperar con el crecimiento de otras empresas.	1		
0,00		0,00	0,67	0,00		2,50	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA							
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
COMPETENCIA Y COOPERACIÓN	Le gusta la competencia y no cree en la cooperación.				Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.		
CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa.				Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.		
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Empresa isla. No confía en nadie.				Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.		
FUNDAMENTOS DE CONFIANZA	Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.				Solo cumple compromisos con los grupos de interés internos. (empleados accionistas, proveedores).		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		4,00					
SUMA TOTAL		2,92					
CALIFICACIÓN		72,92					

Fuente. Elaborado por el autor.

## NERA LA EMPRESA

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Dispuesto a cooperar con otras empresas.			1	Adelanta proyectos de cooperación interempresarial.			
	La información de cada empresa se deja disponible para las demás.		1		Se ponen en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.			
	Confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena. Conoce el marco institucional de los negocios y confía en él.			1	Invita a su empresa a empresarios de la cadena e incluso competencia, a conocer sus instalaciones y sus procesos, sus nuevos diseños de producto y proyectos de mercado. Les pide sugerencias.			
	Cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos (comunidad, competencia, gobierno local, etc.).			1	Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.			
0,00		0,00	0,67	2,25		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1
1

**VARIABLE: FACTORES DE C**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>	Cumple con dificultad las exigencias de ley y normativas en relación con los contratos y acuerdos.				Respeto los cuadros internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios.		
<b>ACUERDOS Y COMPROMISOS GREMIALES</b>	No participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas.				Se compromete y cumple en actividades del gremio o alianza o asociación.		
<b>Capacidad para compartir conocimiento</b>	Empresa isla no tiene compromisos tecnológicos, considera que su Know how es suficiente y lo cuida de extraños.				Se compromete en experimentos que tienen algún grado de éxito. No asume riesgos. Tiene conciencia de las limitaciones de su Know how. Busca asesorías en conjunto con otras empresas, para desarrollo de productos.		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	3,00						
<b>SUMA TOTAL</b>	2,42						
<b>CALIFICACIÓN</b>	80,56						

Fuente. Elaborado por el autor.



# COMPROMISO

M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
	Cumple las normas de ley y los acuerdos que se fije con otros empresarios o con el gremio.				Cumple las de ley con sentido de responsabilidad social y ético. Además, se preocupa por sus acuerdos con el gremio, la cadena y el sector,. No esta de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.		1	
	Empresa agremiada que cumple con sus compromisos, estableciendo alianzas comerciales a mediano y largo plazo.			1	Empresa que integra compromisos, comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia. Se compromete con proyectos estratégicos de largo plazo.			
	Se compromete en proyectos gubernamentales y con otras empresas de la cadena para mejorar su <i>know how</i> .			1	Se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena. Pueden asumir riesgos.			
0,00		0,00	0,00	1,50		0,00	0,92	0,00

VERIF
1
1
1

# VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PAR

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
ACTITUD HACIA EL CAMBIO	Gerencia con mentalidad cerrada al cambio.				Con sentido conservador del negocio, pero con deseo de ampliar el mercado.		
FORMACIÓN ACADÉMICA	.No cuenta con estudios básicos ni gerenciales.				Con estudios básicos formales. Gerente empírico		
TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Por lo general trabajo solo. El trabajo con los demás representa problemas.				Expongo los problemas en grupos de, pero cada uno los resuelve individualmente.		
COMUNICACIÓN	Existen dificultades para comunicarme.				Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos.		

Fuente. Elaborado por el autor.

## RA LA ASOCIATIVIDAD

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
	Gerente con mentalidad abierta al cambio.				El Gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.	1			1
	Gerente con formación profesional				Gerente con formación profesional y de gestión calificado	1			1
	Busco soluciones conjuntas a problemas comunes. Intento establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos.			1	Contribuyo a generar la sinergia de tal manera que el descubrimiento de las fortalezas y especialización de las empresas brinda la probabilidad de formulación de nuevos proyectos en el grupo, con fundamento cooperativo.				1
	Establezco conversatorios permanentes con otros empresarios del sector.		1		Tengo capacidad para transformar los conversatorios en acuerdos, proyectos y compromisos interempresariales				1

**VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PAR**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
<b>ACTITUD HACIA LA ASOCIATIVIDAD</b>	No se gusta o se desconoce de las posibilidades asociativas.				Se comprende y se acepta las estrategias asociativas.		
<b>CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE</b>	La junta directiva conoce a profundidad y como ningún otro la empresa.				se descubrió en el autodiagnóstico aspectos y vacíos que no había advertido antes.		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>6,00</b>						
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>4,42</b>						
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>73,61</b>						

Fuente. Elaborado por el autor.

## A LA ASOCIATIVIDAD

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Se analiza e implementa las estrategias asociativas.		1		Se tiene conocimiento especializado de factores de fracaso, éxito y estudio de las nuevas oportunidades y estrategias asociativas.			
	Se escucha y atiende sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.		1		Se utiliza el conocimiento adquirido para beneficio del grupo de empresas del sector o de otros grupos asociativos en proceso de formación.			
0,00		0,00	2,00	0,75		1,67	0,00	0,00

### VERIF

1

1

# VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
<b>INNOVACIÓN</b>	No hay procesos de innovación.				Existen desarrollos innovadores preliminares en productos o procesos u otros.		
<b>COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO</b>	PYME satélite con producción para una empresa en forma exclusiva.				PYME autónoma con mercado propio.		
<b>GRADOS DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS</b>	PYME con tecnología artesanal.				PYME con procesos algún grado de automatización e información de procesos que añaden un grado inicial de valor.		
<b>PLATAFORMA DE INFORMACIÓN</b>	La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.				Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios: no es sistemática ni oportuna.		
<b>INFLUENCIA EMPRESARIAL</b>	En el sector la empresa no es muy reconocida por los altos estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento. Bajo grado de influencia.				Los reconocen en el sector por la calidad en sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento. Por lo anterior el grado de influencia en otras empresas no es alto.		

Fuente. Elaborado por el autor.

## DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	PYME con procesos de innovación implementados en productos y procesos.		1		Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.			
	PYME autónoma con mercado propio en crecimiento.			1	PYME con capacidad exportadora.			
	PYME con automatización e informática de procesos avanzados.			1	PYME certificada Internacionalment e por el nivel tecnológico.			
	Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios		1		PYME certificada Internacionalment e por su plataforma de información.			
	Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios.		1		La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.			

VERIF
1
1
1
1
1

## VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTE

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
<b>INFLUENCIA EMPRESARIAL</b>	En el sector la empresa no es muy reconocida por los altos estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento. Bajo grado de influencia.				Los reconocen en el sector por la calidad en sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento. Por lo anterior el grado de influencia en otras empresas no es alto.		
<b>RECONOCIMIENTO DE SUS VALORES AGREGADOS</b>	No reconoce sus propios valores agregados adecuadamente.				Tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado, pero no conoce los de su competencia y aliados.		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>6,00</b>						
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>4,08</b>						
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>68,06</b>						

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>374,31</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>74,86</b>

## RESUMEN FACTORES

1. VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA
2. VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA
3. VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO
4. VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD
5. VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

Fuente. Elaborado por el autor.



## S DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios.		1		La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.			
	Conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.	1			Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.			
0,00		0,58	2,00	1,50		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

79,17
72,92
80,56
73,61
68,06

## Asociatividad

VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y/O EN LA CADENA PRODUCTIVA

VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA

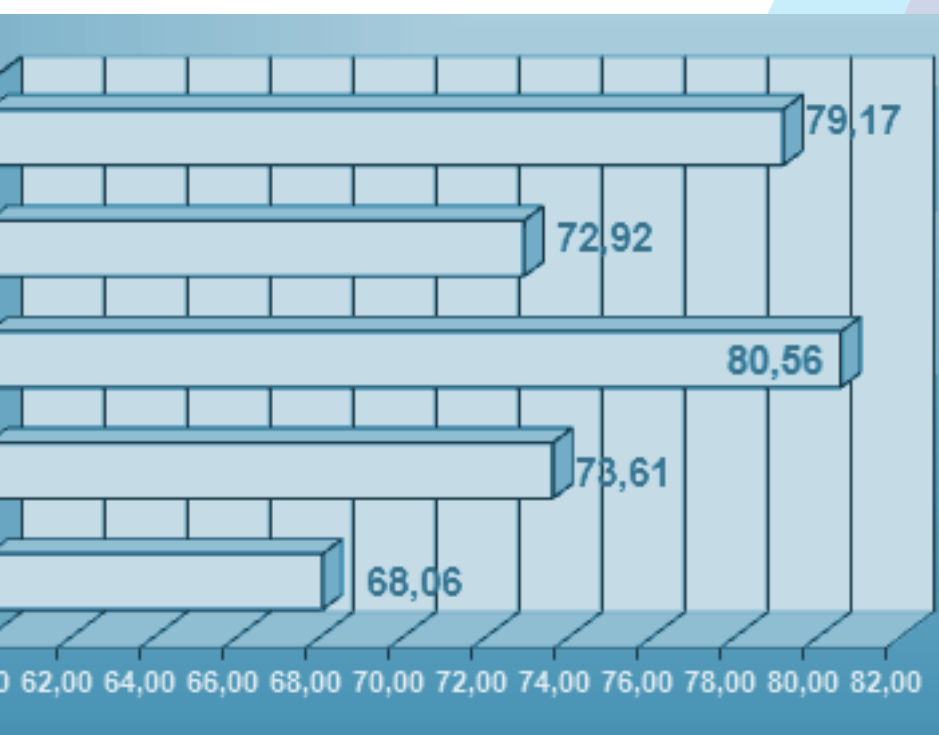
VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO

VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD

VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

60,00

Fuente. Elaborado por el autor.



# COMPONENTE: COMUNICACIÓN

Ponderaciones: 0,08 0,17 0,25 0,33 0,42

## VARIABLE: REUNIÓN

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
Comienzo de la reunión	Participación indiscriminada.				Participación ajustada al momento.		
	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.		
	Memoria oral.				Resumen de lo dicho.		
	Se aceptan los términos del convocante.				Se modifica el orden de los temas.		
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.		
	Se usa cualquier estilo para dialogar.				Se obliga a usar un estilo particular.		
Durante la reunión	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.		
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.		
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.				Las pausas son rígidas e incambiables.		
	Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo.		

Fuente. Elaborado por el autor.

## INFORMACIÓN

2 0,50 0,58 0,67 0,75 0,83 0,92 1,00

## IONES

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Participación permanente.		1		Participación especializada.			
	Se inicia cuando hay mayoría.			1	Se inicia a tiempo.			
	Resumen y crítica de lo dicho.				Redacción sistémica.		1	
	Se acomoda la agenda a contenidos.		1		Se acomoda la agenda a objetivos.			
	Cada participante habla según su rol.				Cada participante habla según la pertinencia.	1		
	Se sigue un estilo predeterminado.		1		Se adecua el estilo al tema tratado.			
	Actitud conciliatoria.	1			Actitud definitiva.			
	Desvío según interés.			1	No se acepta la desviación de temas.			
	Las pausas son decididas por los convocantes.			1	Las pausas se concretan entre los participantes.			
	Se realizan listas de temas para continuar la reunión.				Se realizan listas de temas pendientes.	1		

VERIF
1
1
1
1
1
1
1
1
1

VARIABLE: REUNIÓN							
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
Final de reunión	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.		
	Se delegan las acciones.				Se establecen las acciones prioritarias.		
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.				Se termina la reunión por el convocante.		
Seguimiento	Se deja libertad en las acciones.				Se establecen taxativamente las acciones.		
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.				Se nombra una comisión relatora.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	15,00						
SUMA TOTAL	10,75						
CALIFICACIÓN	71,67						

Fuente. Elaborado por el autor.

IONES									
M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
	Se asignan las tareas prioritarias.		1		Se establecen consensos sobre lo discutido.				
	Se definen las acciones por poder.	1			Se definen las acciones por consenso.				
1	Se termina la reunión por consenso.				Se termina la reunión a tiempo.				
	Se hace seguimiento a algunas acciones.				Se establece el seguimiento de todas las acciones.	1			
	Se establecen los responsables de redacción.			1	Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.				
0,50		1,17	2,67	3,00		2,50	0,92	0,00	

VERIF
1
1
1
1
1

VARIABLE: INFORMACIÓN DATO							
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
Datos	Se registran según criterios personales.				Se registran por formato previo.		
	Se registran manualmente.				Se registran en carpetas físicas.		
Información	Se define de manera aislada.				Se define por criterios preestablecidos.		
	Solo se clasifica.				Se clasifica y se ordena.		
	No se calcula.				Se da una relación cualitativa.		
	Se deja en su tamaño original.				Se resume por contenidos.		
Conocimiento	La información se mantiene aislada.				Solo comentan los especialistas.		
	No se valoran las consecuencias de la información.				Se evalúan las consecuencias directas.		
	Se eliminan las conexiones con otra información.				Se establecen conexiones cercanas.		
	No se conversa sobre la información.				La información se compara con la presente.		

Fuente. Elaborado por el autor.



## S Y CONOCIMIENTO

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
	Se registran por categorías.			1	Se registran sistémicamente.				1
	Se registran en formato electrónico.			1	Se registran en bases de datos.				1
	Se establecen contextos específicos.		1		Se establecen contextos sistémicos.				1
	Se clasifica y se categoriza por grupos.		1		Se categoriza globalmente.				1
	Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.	1			1
	Se condensa parcialmente.			1	Se condensa sistémicamente.				1
	La información se compara con la anterior.			1	La información se compara con el sistema.				1
	Se evalúan las consecuencias a futuro.			1	Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.				1
	Se establecen conexiones directas.			1	Se establecen conexiones con conocimientos previos.				1
	Se dialoga en grupos de interés.		1		Se pone en común el conocimiento valioso.				1

**VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
<b>Almacenamiento</b>	Se usan los documentos.				Se almacenan en archivos separados.		
	No se guardan conexiones documentales.				Se realizan conexiones temporales.		
	Se almacenan en sitios separados.				Se almacenan en sitios conexos espacialmente.		
<b>Distribución</b>	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.				Se almacenan en archivos separados.		
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.				Se distribuyen en formatos limitados.		
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.				Se establecen criterios de accesibilidad.		
<b>Innovación</b>	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.				Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.		
	Solo los empleados creativos pueden innovar.				Se programa la innovación en los documentos.		
	Los documentos son para registrar las transacciones.				Los documentos son para registrar eventos comerciales.		

Fuente. Elaborado por el autor.

# S Y CONOCIMIENTO

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
	Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.	1		
	Se guarda solo lo importante				Se poseen políticas de almacenamiento.	1		
	Se almacena en conexión temática.			1	Se establece una conexión flexible.			
	Se almacenan por grupos.			1	Se almacena en el sistema.			
	Se distribuyen en revistas y folletos.			1	Se distribuyen según necesidades del sistema.			
	Se determina el número y tipo de usuarios.			1	Se distribuye según la pertinencia de uso.			
	Se usan los documentos recursivamente.	1			Se establece una memoria sistemática y sistémica.			
1	Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.			
	Los documentos son para crear memoria colectiva.		1		Los documentos son para establecer memoria empresarial.			

VERIF
1
1
1
1
1
1
1
1

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS							
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D
Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.		
	Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.		
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.				Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.		
	Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.		
	Solo unos pocos escriben.				Solo escriben los directivos.		
	El vocabulario de los textos es individual y particular.				El vocabulario de los textos es estándar.		
	Se redacta por obligación externa.				Se redacta por obligación externa.		
Ciclo de redundancia del papel	La mayoría de los documentos sólo existen en papel.				Los documentos existen en papel y tienen copias ( <i>backup</i> ) en formatos digitales.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		27,00					
SUMA TOTAL		19,33					
CALIFICACIÓN		71,60					

Fuente. Elaborado por el autor.

# S Y CONOCIMIENTO

M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
	Se establecen estilos de redacción por secciones.		1		Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.				1
	Se escribe de manera estándar.			1	Se escribe con originalidad y pertinencia.				1
	Los documentos se elaboran periódicamente.			1	Los documentos se elaboran según planes estratégicos.				1
	Los documentos se escriben en conexión temática.			1	Los documentos se escriben por flexibilidad temática.				1
	Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.	1			1
1	El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.				1
	Se redacta por necesidades técnicas.			1	Se redacta para crear conocimiento.				1
	Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.	1			Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.				1
1,00		1,17	3,33	10,50		3,33	0,00	0,00	

**VARIABLE: INDICADORES PR**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
<b>Página web</b>	La organización no posee página web.				La organización posee página web pero esta es apenas conocida por algunos de sus miembros.		
	La página web no comunica la imagen corporativa.				La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.		
	La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.				La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.		
	No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web				La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas		
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.				La página web presenta interacción a través del correo electrónico.		
	La página web de la organización no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.		

Fuente. Elaborado por el autor.

# RAGMÁTICOS TIC

M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
	La organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.			1	La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.			
	La página web comunica la información de valor de la organización.		1		La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.			
	Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.		1		Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.			
	La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa	1			La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)			
	La página web ofrece alternativas de registro interno (sign in) y acceso a servicios especiales.		1		La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización.			
	La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.		1		La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.			

VERIF
1
1
1
1
1
1

VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC							
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D
Intranet	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.				El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	7,00						
SUMA TOTAL	4,67						
CALIFICACIÓN	66,67						

SUMA DE CALIFICACIONES	209,94
CALIFICACIÓN COMPONENTE	69,98

RESUMEN FACTORES		
1. VARIABLE: REUNIONES		71,67
2. VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO		71,60
3. VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC		66,67

Fuente. Elaborado por el autor.

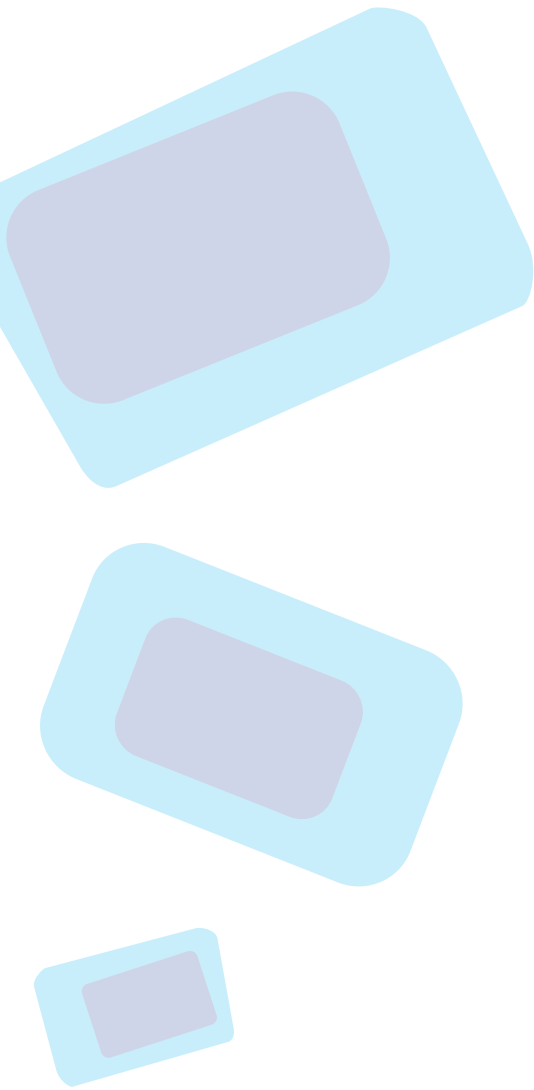


# PRAGMÁTICOS TIC

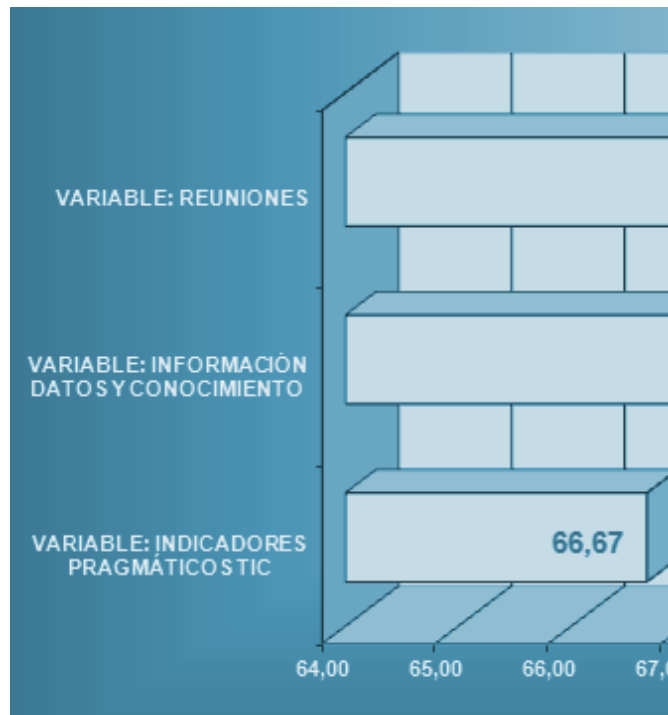
D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
		El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.		1		El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.			
0	0,00		0,58	3,33	0,75		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

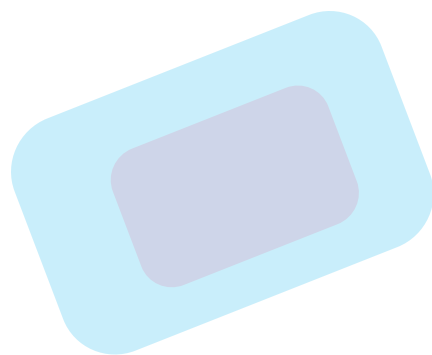
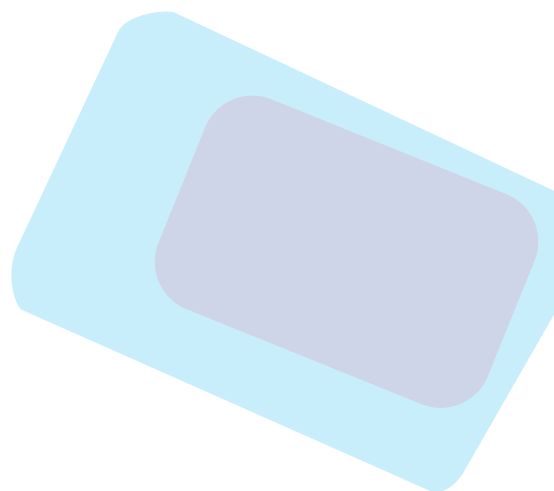
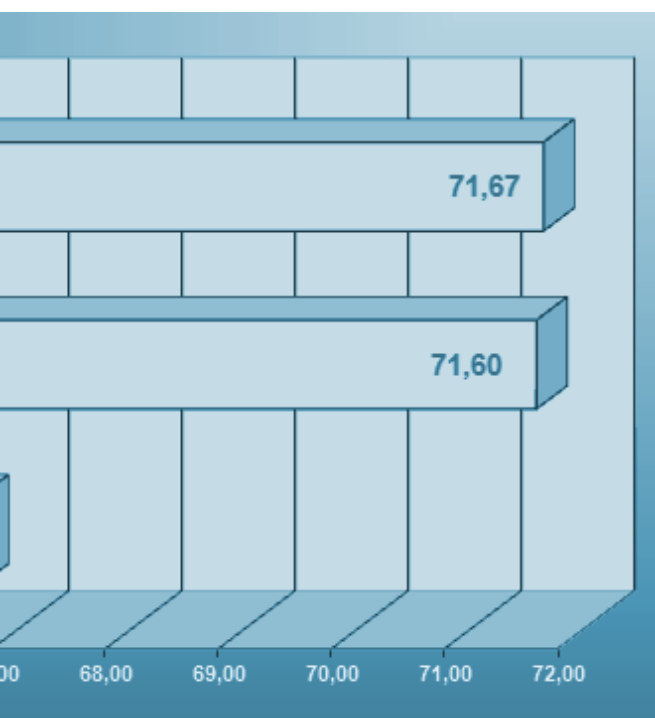




## Asociatividad



Fuente. Elaborado por el autor.



# COMPONENTE: INNOVACIÓN Y

Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50
----------------	------	------	------	--	------	------	------

## ARiable: GENTE PARA LA

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>	Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.				Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.			
<b>EXPERTOS</b>	Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos.				En la gerencia hay quien apadrina proyectos.			
<b>OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISEÑO</b>	La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales.				La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.		1	
<b>PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b>	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.				Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		4,00						
<b>SUMA TOTAL</b>		2,33						
<b>CALIFICACIÓN</b>		58,33						

Fuente. Elaborado por el autor.

## CONOCIMIENTO

0,58 0,67 0,75 0,83 0,92 1,00

## INNOVACIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Contratamos personal externo para desarrollo.			1	Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.			
Contratamos gente con habilidad para gerenciar proyectos.	1			Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.			
La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.				La gente de diseño o ingeniería esta relacionada con los clientes.			
Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.	1			Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.			
	1,17	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00

## VERIF

1

1

1

1

**VARIABLE: PROCESO DE**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>FUENTES DEL PROCESO</b>	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.			
<b>ALCANCE Y PROTECCION</b>	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto				Elaboramos plan de negocios para los proyectos			
<b>MANEJO</b>	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.				Creamos nuevos conceptos en grupo			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,83</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>61,11</b>							

**VARIABLE: RELAC**

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>MECANISMOS DE DESARROLLO</b>	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos				Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos		<b>1</b>	
<b>FUENTES DEL CONOCIMIENTO</b>	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa				Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarnos conocimientos.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>							
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,00</b>							
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>50,00</b>							

Fuente. Elaborado por el autor.

## INNOVACIÓN

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.		1		Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo	1			Sabemos proteger legalmente los desarrollos			
Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo	1			Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización			
	1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

## IONES

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Sabemos que prácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos			
Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia	1			La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PAR									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.				Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.				En de pe de o c de
<b>ROLES</b>	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.			1	Por y t ac co toc de
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50	
<b>TOTAL POSIBLE</b>	2,00								
<b>SUMA TOTAL</b>	1,08								
<b>CALIFICACIÓN</b>	54,17								

Fuente. Elaborado por el autor.



## A LA INNOVACIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa.	1			Una persona puede participar en más de un proyecto.			
Podemos contar con especialistas para trabajar con especialistas del conocimiento en las áreas de la empresa.				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.			
	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

1

1

VARIABLE: TECNOLOGÍAS									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	
TIPOS	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.			1	Poseemos biblioteca técnica.				Co ba pa
RESERVORIOS	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.	1			Ap me fo ge pr
CONEXIÓN	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.				Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.			1	Se me ma te
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,50	
TOTAL POSIBLE	3,00								
SUMA TOTAL	1,08								
CALIFICACIÓN	36,11								

Fuente. Elaborado por el autor.

## DE SOPORTE

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Consultamos ancos de tentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.			
olicamos étodos rmales de erencia de yectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.			
abemos utilizar étodos como el apeo cnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1
1
1

7.

VARIABLE: MEDICIÓN DE LA									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	E
TIPO DE EVALUACIÓN	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.				Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.	1			Reco...
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.				Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.			1	Comp...
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,50	
TOTAL POSIBLE	2,00								
SUMA TOTAL	0,83								
CALIFICACIÓN	41,67								

7.

VARIABLE: CULTURA INNO									
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	E
IMPORTANCIA	Pensamos que la innovación es interesante.				Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.				Pens...
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.				Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.				Hace...
AMBIENTE	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas.				En nuestra empresa se incentiva la experimentación.	1			En la...
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	3,00								
SUMA TOTAL	1,58								
CALIFICACIÓN	52,78								

Fuente. Elaborado por el autor.

## INNOVACIÓN

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Conocemos y comunicamos las intenciones y necesidades.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
Paramos las acciones que han dado en los puntos de nuestra empresa al no problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

## INNOVADORA

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Conocemos que los conocimientos y experiencia se pueden compartir.		1		Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			
Paramos un esfuerzo consciente por interpretar las estrategias de los clientes.	1			Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.			
La empresa se sienten y expresado tienen apoyo externo.				Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.			
	0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00

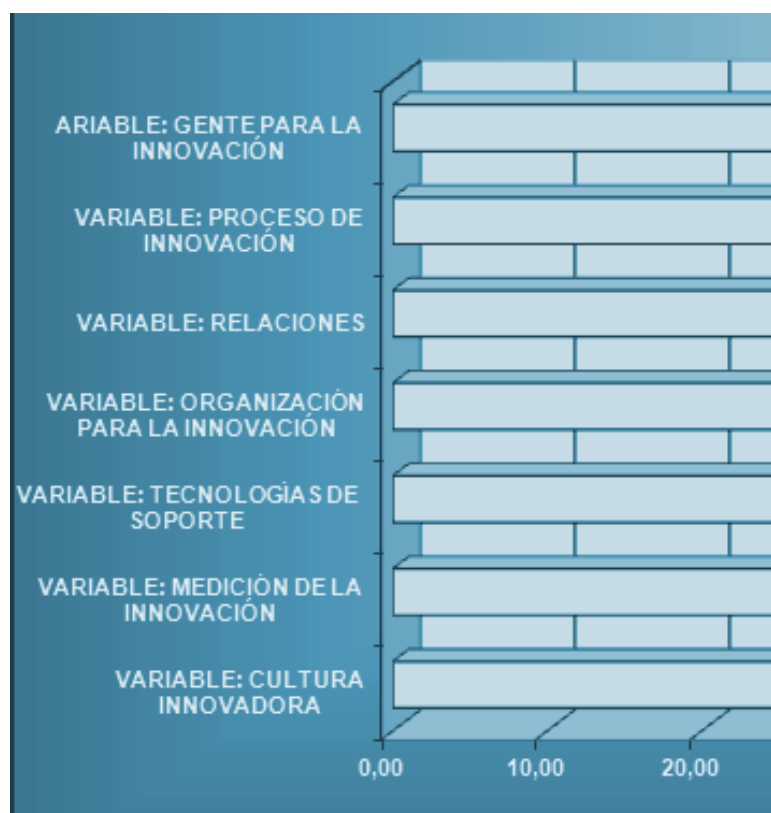
VERIF
1
1

VERIF
1
1
1

SUMA DE CALIFICACIONES	354,17
CALIFICACIÓN COMPONENTE	50,60

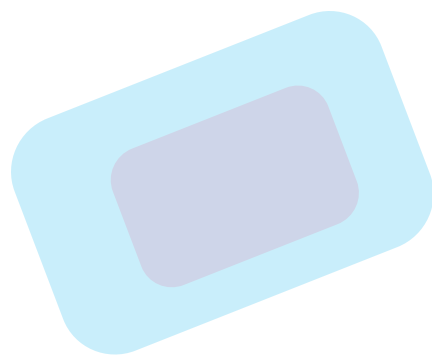
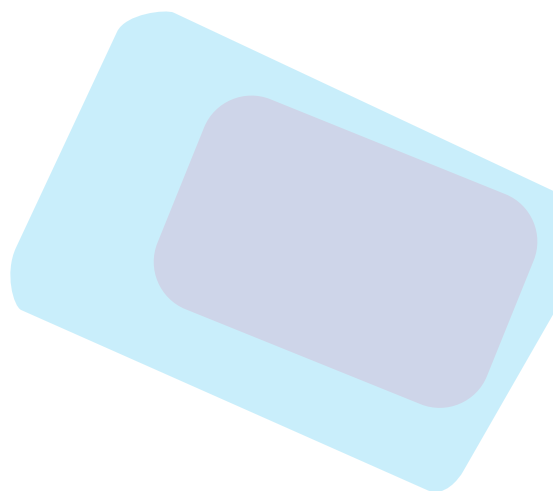
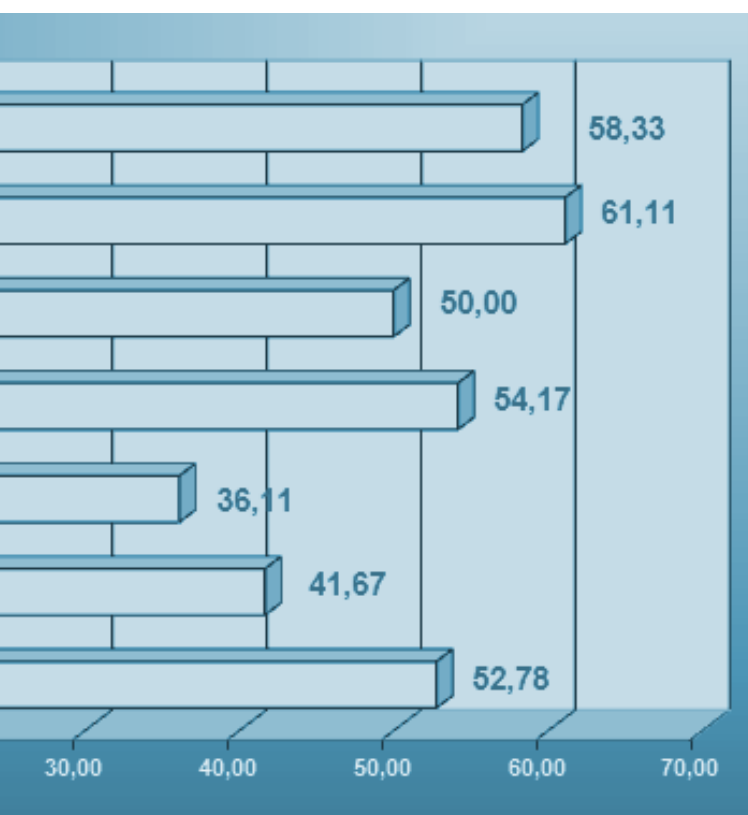
RESUMEN FACTORES	
1.	ARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN
2.	VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN
3.	VARIABLE: RELACIONES
4.	VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN
5.	VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE
6.	VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN
7.	VARIABLE: CULTURA INNOVADORA

## Innovación y conocimiento



Fuente. Elaborado por el autor.

	58,33
	61,11
	50,00
	54,17
	36,11
	41,67
	52,78



VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORN								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
PRINCIPIOS ÉTICOS	No se ha comenzado a trabajar en este topico.				Se esta trabajando de manera informal y esporadica.			
CAPACITACIÓN	No se realiza en estos topicos.				Se esta trabajando de manera informal y esporádica.	1		

Fuente. Elaborado por el autor.



## O Y ANTICORRUPCIÓN

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
Se esta comenzando a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para la prevención del soborno y corrupcion al interior de la organización.	1			Se contemplan, difunden y trabajan permanentemente principios éticos como resultado de una construcción colectiva al interior de la organización. Hay evidencias concretas del éxito de este trabajo.				1
Se esta comenzando a capacitar al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se estan depurando los indicadores sobre los resultados de la aplicación de estos conceptos y estructurando la referenciacion con las mejores practicas sobre el tema.				Hay capacitacion permanente al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se manejan indicadores sobre los resultados de la aplicación de estos conceptos y hay referenciacion con las mejores practicas sobre el tema.				1

VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORN								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
COMITÉS DE ETICA	Inexistencia de comites de etica.				Se esta trabajando de manera informal y esporadica.	1		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00
TOTAL	3,00							
POSIBLE								
SUMA TOTAL	1,25							
CALIFICACIÓN	41,67							

Fuente. Elaborado por el autor.

## GO Y ANTICORRUPCIÓN

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se esta estructurando la organización.				Los Comités de Ética al interior de la organizacion para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros funcionan permanentemente y evidencian impactos positivos en el manejo del tema.			
0	0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF

1

# VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M
<b>AFILIACIÓN</b>	Se cuenta con afiliación a EPS y ARP.				Los servicios de ARP y EPS no se aprovechan adecuadamente.			
<b>DOTACIÓN</b>	La dotación no es la requerida por ley.				Se cumple con algunas recomendaciones de las ARP.			
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	No existen planes de seguridad .				Existe un programa de seguridad industrial.			
<b>CAPACITACIÓN</b>	No se da capacitación sobre el tema .				La capacitación se hace muy esporádica.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		4,00						
<b>SUMA TOTAL</b>		3,25						
<b>CALIFICACIÓN</b>		81,25						

Fuente. Elaborado por el autor.

## DOTACIÓN INDUSTRIAL

Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Los servicios de ARP y EPS se aprovechan adecuadamente.			1	Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los legales.			
Se entrega la dotación de acuerdo con los estudios realizados.				Se entrega la dotación de acuerdo con la ley, las recomendaciones, y los empleados lo utilizan de forma adecuada.		1	
Se han implementado las recomendaciones de acuerdo con el estudio realizado.				SE cuenta con sistemas de señalización, y se han implementado las diferentes recomendaciones establecidas en el estudio.		1	
La capacitación obedece a un plan establecido.		1		Los seguimientos a los planes de capacidad industrial arrojan resultados concretos y satisfactorios.			
0	0,00	0,67	0,75		0,00	1,83	0,00

VERIF
1
1
1
1

VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA								
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>MATERIALES UTILIZADOS</b>	No se hace análisis alguno.				Se conoce la composición de los mismos.			
<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	Se tiene establecido las diferentes etapas.				Se conoce el impacto ambiental.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		0,00						
SUMA TOTAL		0,00						
CALIFICACIÓN		0,00						

VARIABLE: REGISTROS Y D								
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M
<b>MANEJO</b>	No se tiene ninguna clase de registros.				Se han tomado algunos datos , más no de forma sistematizada.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE		1,00						
SUMA TOTAL		0,83						
CALIFICACIÓN		83,33						

Fuente. Elaborado por el autor.

## DEL PRODUCTO O SERVICIO

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Se hace un análisis para determinar los materiales utilizados más adecuados (biodegradable y/o reciclable).				Se hace un análisis sobre la etapa de post-consumo en los materiales utilizados.			
Se establecieron planes para disminuir el impacto ambiental.				Se estudia la posibilidad de cambiar materias primas y/o insumos con el fin de disminuir el impacto ambiental.			
0	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

### VERIF

0

0

## DOCUMENTOS

Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
Existen registros sistematizados de 1 año.				Los registros sistematizados de más de un año son empleados dentro de la planeación.	1		
0	0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00

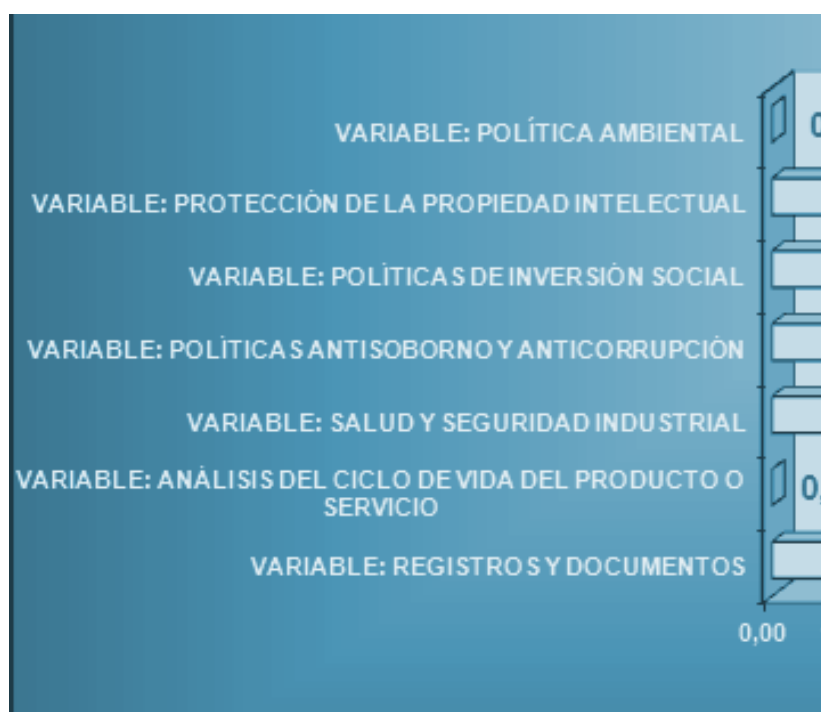
### VERIF

1

SUMA DE CALIFICACIONES	342,36
CALIFICACIÓN COMPONENTE	68,47

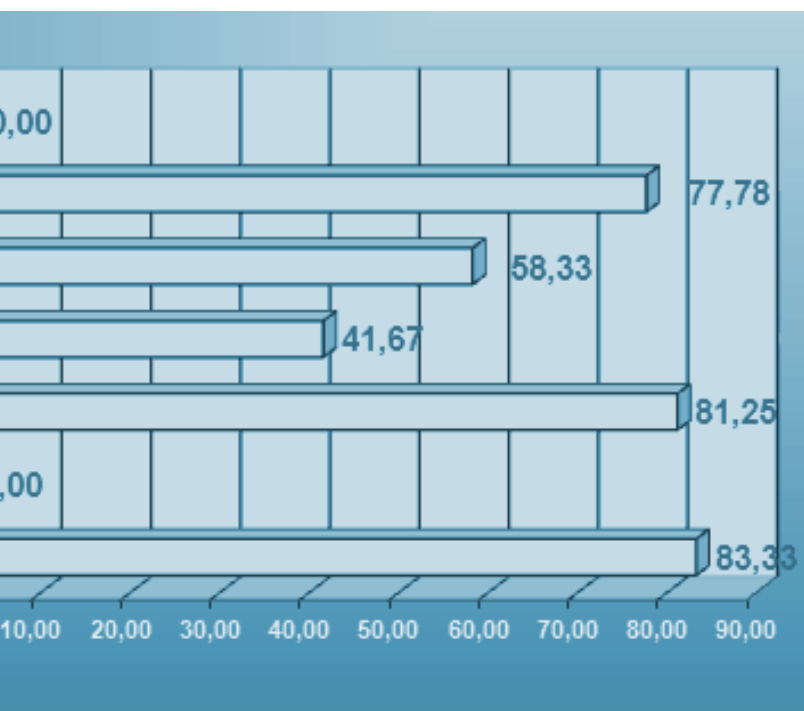
RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: POLÍTICA AMBIENTAL	0,00
2.	VARIABLE: PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	77,78
3.	VARIABLE: POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	58,33
4.	VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN	41,67
5.	VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	81,25
6.	VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SEF	0,00
7	VARIABLE: REGISTROS Y DOCUMENTOS	83,33

## Responsabilidad social empresarial

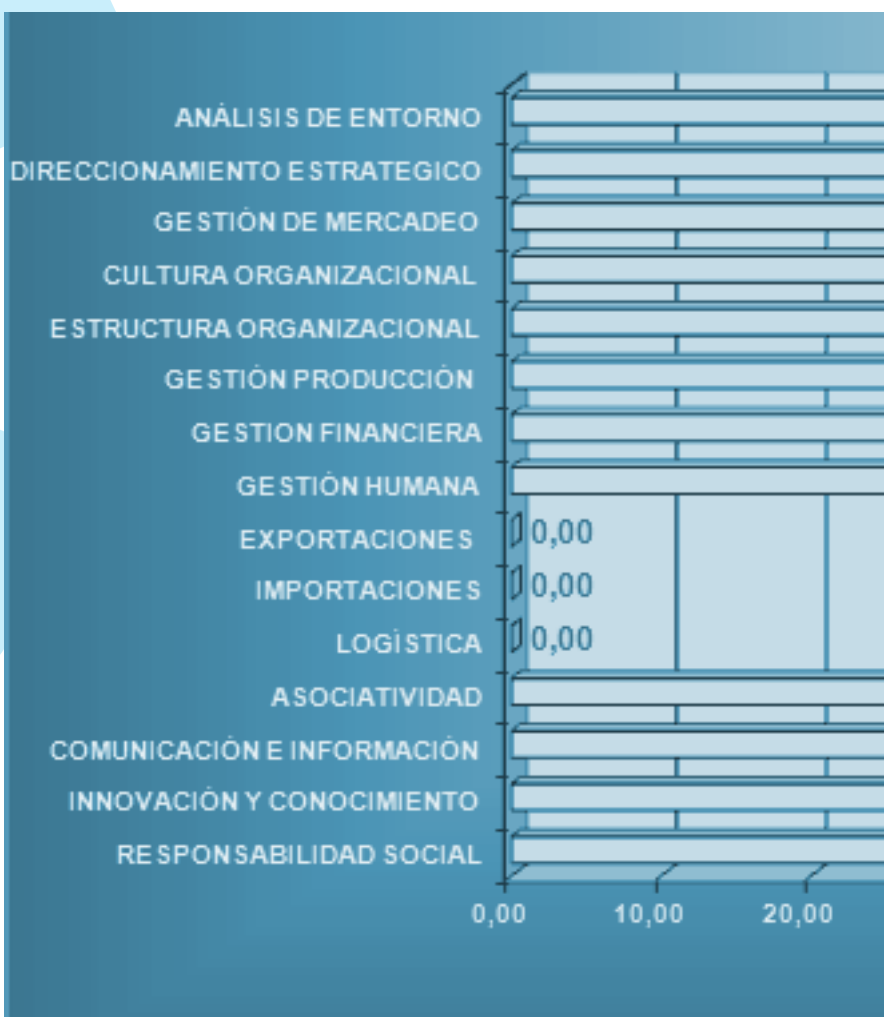


Fuente. Elaborado por el autor.

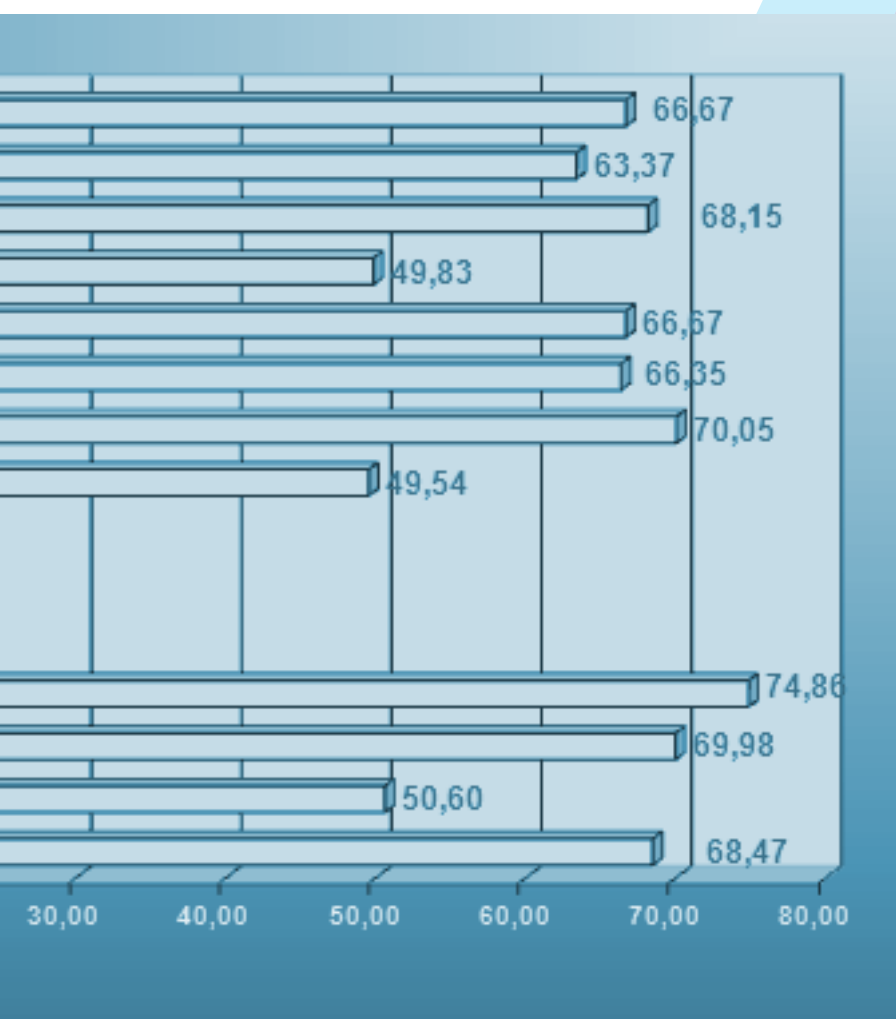




## Informe integral

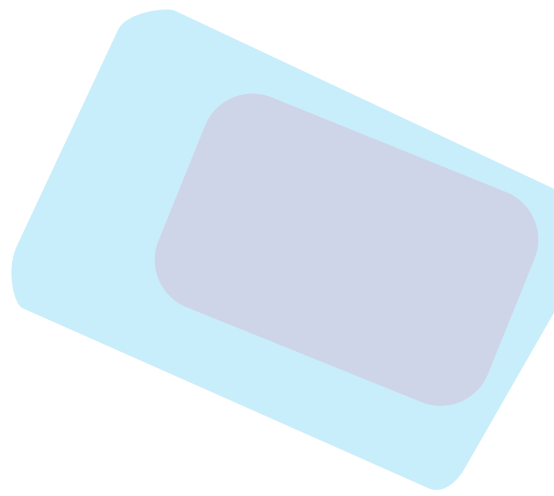


Fuente. Elaborado por el autor.



# COMPONENTES

1. Análisis de Entorno	66,67
2. Direccionamiento Estrategico	63,37
3. Gestión De Mercadeo	68,15
4. Cultura Organizacional	49,83
5. Estructura Organizacional	66,67
6. Gestión Producción	66,35
7. Gestion Financiera	70,05
8. Gestión Humana	49,54
9. Exportaciones	#¡Ref!
10. Importaciones	#¡Ref!
11. Logística	#¡Ref!
12. Asociatividad	74,86
13. Comunicación e Información	69,98
14. Innovación y Conocimiento	50,60
15 Responsabilidad Social	68,47





### Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

### Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C.  
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455  
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América