



# **Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS**

**Álvaro Francisco Javier Sedano Quimbayo**

Universidad EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MBA  
Bogotá, Colombia  
2021

# **Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS**

**Álvaro Francisco Javier Sedano Quimbayo**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MBA**

**Director (a):**

JOSE LUIS NIÑO AMEZQUITA

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MBA

Bogotá, Colombia

2021

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## **Dedicatoria**

*A mi familia por ser el motor de mi vida y apoyarme en esta nueva etapa profesional.*

*A mis tutores por compartir su sabiduría y apoyar en el desarrollo del presente trabajo.*

## Agradecimientos

Al profesor Jose Luis Niño Amézquita director del trabajo de grado por el aporte y acompañamiento en el desarrollo del trabajo de grado.

Agradezco a Lady Katherine Moreno Gómez Gerente de MK Equipos Médicos e Insumos SAS, por la disposición y apoyo en suministrar información y tiempo durante la elaboración del trabajo de grado.

Agradecimiento a Jairo Rigoberto González, director de servicio técnico por el apoyo con el estado actual del departamento de servicio.

Agradecimiento a Martha Cecilia Gómez Barrantes, Asistente de Gerencia por apoyo en gestionar la comunicación con los departamentos de la empresa.

Agradecimiento Erika Alejandra Días, Gerente Comercial, por el acompañamiento en la formulación de estrategias comerciales.

Agradecimiento a Carlos Javier Arévalo, Contador, por el apoyo en los procesos actuales del departamento financiero.

## Resumen

El aumento poblacional en Colombia y su correlación con la prestación de servicios de salud incrementa la usabilidad de tecnología médica, causando consumo periódico de accesorios y consumibles para dispositivos médicos, representando una oportunidad de negocio para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, sin embargo enfrenta actualmente dificultades para proyectar un crecimiento en el corto plazo, como consecuencia de no contar con planes estratégicos, organización de procesos, entre otros factores a falta de un direccionamiento.

Por esta razón es necesario solucionar esta problemática corporativa mediante el diseño del direccionamiento estratégico, este requiere ser desarrollado por etapas como son: diagnóstico actual de la empresa, definición de referentes estratégicos, diseño de estructura organizacional por procesos y la identificación de indicadores de gestión para su seguimiento y control. Implementando modelos de gestión como PESTEL, MMGO, BSC, para así diagnosticar y formular las estrategias necesarias con el objetivo de sumar valor a la empresa.

**Palabras clave:** Diagnóstico del Macroentorno, direccionamiento estratégico, Referentes estratégicos, Diagnóstico de factores internos, Indicadores de gestión.

## Abstract

The population increase in Colombia and its correlation with the provision of health services increases the usability of medical technology, causing periodic consumption of accessories and consumables for medical devices, representing an opportunity for MK Equipos Médicos e Insumos SAS, however it is currently facing difficulties to project growth in the short term, because of not having strategic plans, organization of processes, among other factors in the absence of a direction.

For this reason, it is necessary to solve this corporate issue through the design of strategic direction, this needs to be developed in stages such as: current diagnosis of the company, definition of strategic references, design of the organizational structure by processes and the identification KPI for its monitoring and control. Implementing management models such as PESTEL, MMGO, BSC, to diagnose and formulate the necessary strategies to add value to the company.

**Keywords:** Diagnosis of the Macroenvironment, strategic direction, Strategic references, Diagnosis of internal factors, Management indicators

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE TABLAS.....</b>	<b>11</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>19</b>
4.1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	19
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	21
4.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>26</b>
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>32</b>
6.1. EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	33
6.2. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	35
6.3. BALANCED SCORECARD (BSC).....	35
<b>7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>
7.1. IMPLEMENTACIÓN DE PESTEL.....	37
7.2. ANÁLISIS PESTEL.....	47
7.3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES (MMGO).....	50
7.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
7.5. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	53
7.6. IMPLEMENTACIÓN <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	68
<b>8. PLAN DE INTERVENCIÓN.....</b>	<b>72</b>
8.1. DEFINICIÓN DE NUEVOS REFERENTES ESTRATÉGICOS.....	72



8.2.	PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	75
8.3.	PLAN ESTRATÉGICO PARA MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS.....	79
<b>9.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>99</b>
9.1.	RECOMENDACIONES .....	99
9.2.	CONCLUSIONES.....	100
<b>10.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>102</b>
<b>A.</b>	<b>ANEXO. MATRIZ MMGO.....</b>	<b>108</b>

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
FIGURA 1. IMPORTACIÓN DE DISPOSITIVOS MÉDICOS PERIODO ENERO A MARZO 2020. ....	13
FIGURA 2. PORCENTAJE DEL GASTO DEL PIB EN SALUD. ....	14
FIGURA 3. ÁRBOL DE PROBLEMAS MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS S.A.S. ....	16
FIGURA 4. MODELO DE VALORES POR COMPETENCIAS. ....	23
FIGURA 5. VARIABLES DE LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL .....	24
FIGURA 6. MERCADO DE DISPOSITIVOS EN COLOMBIA (2010 - 2019) EN KUSD. ....	28
FIGURA 7. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS. ....	29
FIGURA 8. ORGANIGRAMA MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS. ....	30
FIGURA 9. LOGO INSTITUCIONAL MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS. ....	31
FIGURA 10. MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES. ....	34
FIGURA 11. BALANCED SCORECARD. ....	36
FIGURA 12. INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS – SALUD HUMANA PRIVADA. ....	40
FIGURA 13. TASA DE DESEMPLEO TOTAL NACIONAL (2019 - 2021).....	41
FIGURA 14. TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO (CPO / USD) 2019-2021. ....	42
FIGURA 15. CANTIDAD DE AFILIADOS AL SISTEMA DE SALUD EN COLOMBIA 1995- 2020. ....	43

FIGURA 16. COBERTURA ASEGURAMIENTO SGSSS (%).....	44
FIGURA 17. INFORME INTEGRAL (MMGO) PARA MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS.....	51
FIGURA 18. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	53
FIGURA 19. CULTURA ORGANIZACIONAL. ....	54
FIGURA 20. LOGÍSTICA. ....	56
FIGURA 21. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN. ....	57
FIGURA 22. ASOCIATIVIDAD. ....	58
FIGURA 23. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN. ....	59
FIGURA 24. INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO. ....	60
FIGURA 25. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	61
FIGURA 26. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. ....	62
FIGURA 27. GESTIÓN DE MERCADEO. ....	63
FIGURA 28. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	64
FIGURA 29. GESTIÓN FINANCIERA. ....	65
FIGURA 30. GESTIÓN HUMANA. ....	66
FIGURA 31. IMPORTACIONES.....	67
FIGURA 32. ESQUEMA DEL BSC.....	69
FIGURA 33. PROPUESTA DE BSC.....	70
FIGURA 34. MAPA ESTRATÉGICO BSC PARA MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS.....	71
FIGURA 35. MAPA DE PROCESOS DE MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS.....	76

## Lista de tablas

Pág.

TABLA 1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA. ....	26
TABLA 2. ANÁLISIS DE MODELO PEEST. ....	47
TABLA 3. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
TABLA 4. MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES. ....	52
TABLA 5. COMPARATIVO MISIÓN ACTUAL – MISIÓN PROPUESTA.....	72
TABLA 6. COMPARATIVO VISIÓN ACTUAL – VISIÓN PROPUESTA.....	73
TABLA 7. COMPARATIVO VALORES ACTUALES – PROPUESTA DE VALORES .....	74
TABLA 8. COMPARATIVO POLÍTICA DE CALIDAD ACTUAL – POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA .....	74
TABLA 9. PLAN ESTRATÉGICO PARA MK EQUIPOS MÉDICOS E INSUMOS SAS.....	80
TABLA 10. INDICADOR GASTO OPERACIONAL .....	88
TABLA 11. INDICADOR MARGEN DE UTILIDAD.....	89
TABLA 12. INDICADOR VOLUMEN DE VENTAS .....	90
TABLA 13. INDICADOR CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES .....	91
TABLA 14. INDICADOR CAPACIDADES DEL TALENTO HUMANO .....	92
TABLA 15. INDICADOR RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO .....	93
TABLA 16. INDICADOR SATISFACCIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	94
TABLA 17. INDICADOR OUTSOURCING .....	95
TABLA 18. INDICADOR EXPERIENCIA DEL USUARIO .....	96
TABLA 19. INDICADOR RETENCIÓN DE CLIENTES .....	97
TABLA 20. INDICADOR ATENCIÓN DE SOLICITUDES .....	98

# 1. Introducción

Colombia proyecta un crecimiento poblacional del 5.59% para el 2023 según lo establece el DANE (2020) dentro de la proyección de población en el país, como consecuencia de este aumento poblacional se ve comprometida la capacidad actual para la prestación de servicios salud, estos servicios cuentan con la necesidad de personal profesional en el área de la salud como también herramientas tecnológicas para la atención de pacientes y diagnóstico de enfermedades. Esta situación implica una necesidad en el aumento de la base instalada de equipos médicos como también la disponibilidad de accesorios y consumibles para garantizar una adecuada atención en los servicios de salud.

Como consecuencia de esta necesidad, la importación de dispositivos médicos, accesorios e insumos es una prioridad para proporcionar el apoyo al sector salud. De acuerdo con el estudio de este tipo de mercado, se realiza una evaluación de las importaciones de dispositivos médicos, accesorios e insumos para el periodo (enero – marzo de 2020) entendiendo que es el inicio de la emergencia sanitaria presentando un pico de inversión para aprovisionar los servicios de salud, con esta información evidenciamos una inversión de 302 millones de dólares para poder suplir esta necesidad de aumentar la capacidad en tecnología médica para apoyar la misión médica frente a la emergencia de salud pública presentada actualmente.

Para garantizar la disponibilidad de consumibles y accesorios para equipos médicos y atendiendo el aumento en la demanda, se evidencia inversión en de 139 millones de dólares según el estudio realizado por la ANDI (2020).

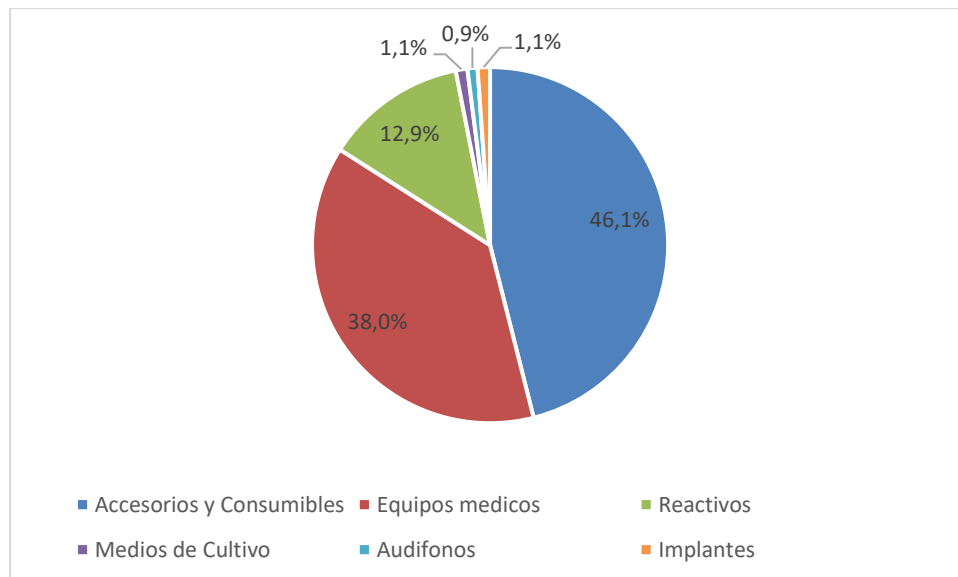
Es importante comprender que los consumibles y accesorios para dispositivos médicos cuentan con una vida útil mucho menor que la percibida en la unidad principal, esto se debe a su recurrente utilización por la naturaleza de su función para poder prestar la atención de servicios de salud a los pacientes (Ministerio de la Protección Social, 2004).

Como consecuencia de su uso, entendemos que es indispensable realizar su remplazo periódico y en algunos tipos de accesorios o consumibles, este requiere remplazo por uso

de paciente, esto con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento del dispositivo medico como también salvaguardar la salud del paciente que está siendo atendido.

A continuación, en la Figura 1. se presenta la distribución de las importaciones de dispositivos médicos en nuestro país, lo cual ratifica la necesidad de estas herramientas para los profesionales de la salud, con el objetivo de atender con calidad y seguridad la emergencia de salud pública actual.

**Figura 1. Importación de dispositivos médicos periodo enero a marzo 2020.**

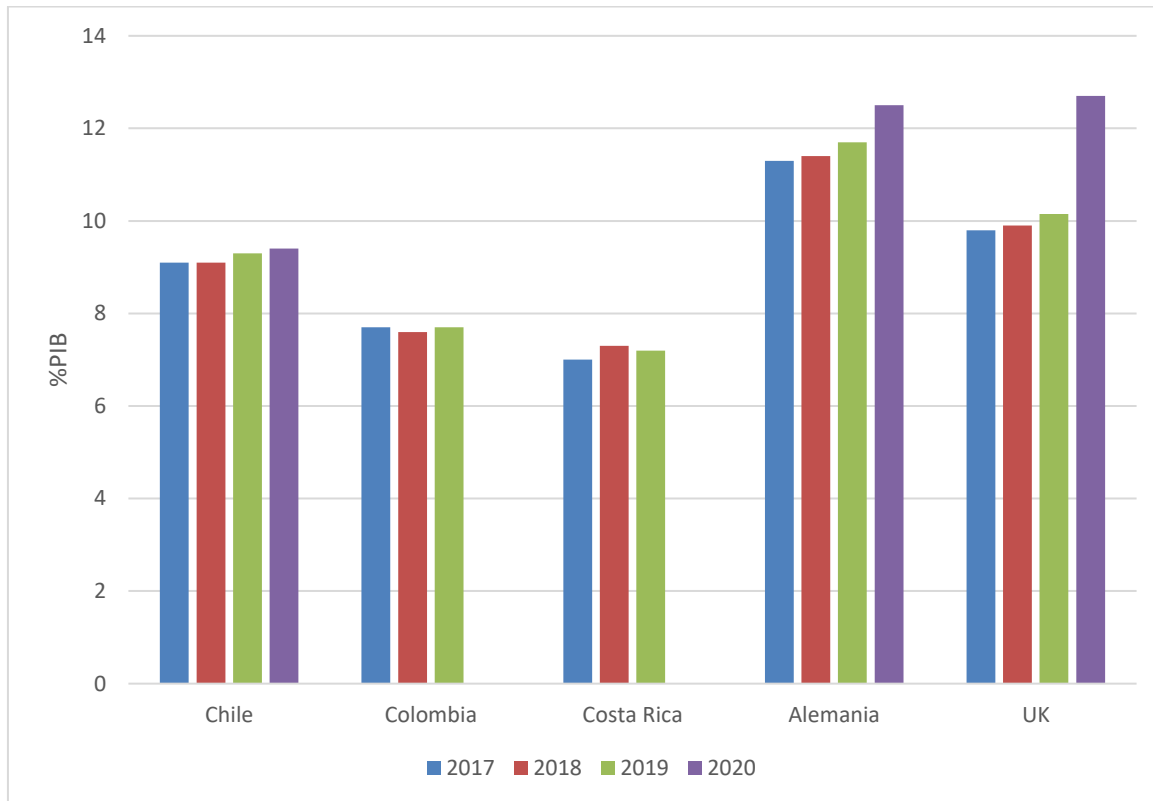


**Fuente: Elaboración propia adaptado de ANDI ( 2020, pág. 55).**

Con base en las cifras de importación evidenciadas dentro de la investigación de mercado para dispositivos médicos, se puede evidenciar el impacto de este gasto dentro del PIB, el cual cuenta con una participación de un 0,27% del PIB nacional (ANDI, 2020). Este dato afirma que el aumento del gasto para dispositivos médicos ratifica el compromiso del gobierno y entes privados en salvaguardar la vida de las personas invirtiendo en herramientas esenciales en la prestación de servicios de salud.

En la Figura 2. Se realiza la comparación del gasto en salud del PIB a nivel mundial como referencia del comportamiento para los años de 2017- 2020.

**Figura 2. Porcentaje del gasto del PIB en Salud.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de OECD (2021).**

Según la Figura 2, se evidencia el crecimiento en la inversión mundial de dispositivos médicos y accesorios, generando una oportunidad de negocio atractiva y sostenible.

Ahora bien, las barreras de mercado para dispositivos médicos que aplican en Colombia son los entes regulatorios, para este caso, el INVIMA indica que, "Todos los dispositivos médicos y equipos biomédicos requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, almacenamiento, expendio y comercialización de registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, previo el cumplimiento de los requisitos técnicos-científicos, sanitarios y de calidad previstos en la normatividad sanitaria vigente" (INVIMA, 2020, pág. 1).

Otra barrera de mercado es la influencia de empresas ya posicionadas (Catalogo de las Salud, 2020) las cuales crean fidelización de clientes y procuran desacreditar la confianza

de los profesionales de la salud en la utilización y consumo de accesorios producidos localmente o conocidos como producto genérico (Minsalud, 2014).

MK equipos Médicos e Insumos SAS, ingresa a competir en la categoría de accesorios y consumibles genéricos (MK Equipos Médicos, 2020) con una proyección de crecimiento, enfocado en cautivar clientes desatendidos en el mercado de accesorios genéricos a nivel nacional.

### **Descripción del problema**

MK Equipos médicos e insumos SAS se fundó con el ánimo de comercializar dispositivos médicos en Colombia, además de prestar servicios profesionales de mantenimiento para Cardiología y así llegar a instituciones de salud o consultorios privados de profesionales de la salud.

Este nicho de mercado se exploró por más de 2 años, realizando visitas a médicos, clínicas y hospitales, como resultado se encontró alta competencia con productos sustitutos.

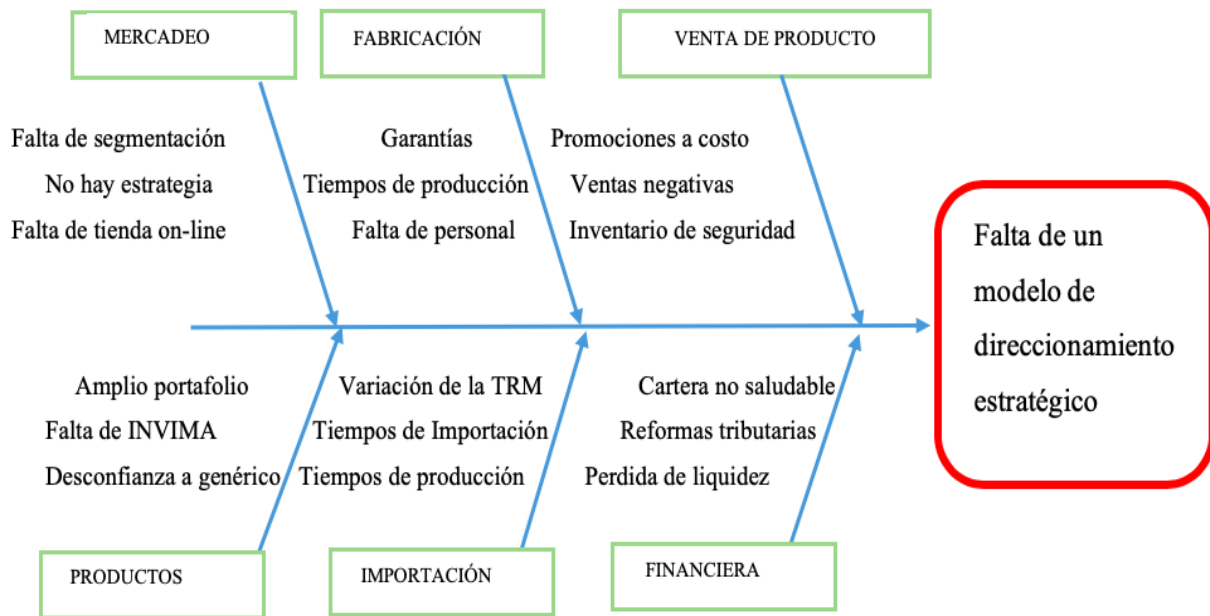
Gracias a la labor comercial realizada, se encontró que los consumibles y accesorios para dispositivos ya instalados y en operación, son una necesidad, cambiando así el enfoque del portafolio de productos y fortaleciendo la oferta hacia el mercado de accesorios y consumibles para dispositivos médicos.

Con la demanda de accesorios (ANDI, 2020), la empresa fue creciendo año tras año logrando aumentar la base de clientes a nivel nacional, este crecimiento fue resultado de la disponibilidad de un amplio portafolio de Accesorios y consumibles para equipo médico.

El problema que se está evidenciando actualmente en la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, es un crecimiento empresarial no proyectado, no hay planeación previa evidenciando una falta de direccionamiento estratégico que ayude a utilizar de una manera óptima sus recursos financieros, tecnológicos y de talento humano, por no contar con procesos establecidos para su operación.

A continuación, se realiza un análisis de los problemas a partir de un árbol de problemas:

**Figura 1. Árbol de Problemas MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta de investigación**

¿Puede la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS mejorar su competitividad y eficiencia a partir de la adopción de un modelo de direccionamiento estratégico?



## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional a la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS que permita conocer su situación actual e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora.
- Definir los referentes estratégicos para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS.
- Diseñar la estructura organizacional por procesos que le permita a la empresa desarrollar sus líneas de negocio.
- Diseñar el plan estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, con base en el modelo CMI (Cuadro de Mando Integral).

## 3. Justificación

La empresa MK Equipos Médicos E insumos S.A.S. se encuentra en una situación donde crecer ordenadamente y proyectarse a futuro no es posible dado que no cuenta con un direccionamiento estratégico que lo fundamente y lo pueda encaminar a este crecimiento.

Sin embargo, la situación actual de la empresa ha logrado una permanencia en el mercado por más de 10 años, obteniendo una buena reputación frente a los clientes, generando valor con buen servicio, excelentes productos, destacándose por la atención especializada en el asesoramiento y acompañamiento durante el proceso de adquisición de los productos y servicios para el sector salud, como también un servicio posventa personalizado y atendido por ingenieros capacitados con excelentes capacidades técnicas.

Esta imagen corporativa de MK Equipos Medios e Insumos S.A.S. ha logrado formar lazos comerciales con los clientes en el largo plazo permitiendo fidelización y lealtad.

Como evidencia de una buena gestión frente al cliente, no se han tenido la necesidad de generar estrategias o direccionamientos que permitan aprovechar las capacidades operacionales que permitan impulsar un crecimiento gradual y planificado aprovechando su oferta diferencial en el portafolio de productos, servicio y atención al cliente. Como consecuencia de no tomar la ventaja competitiva y capacidades, no puede aumentar sus alcances en extender su portafolio de productos y servicios a otros grupos de interés a nivel nacional.

Con la finalidad de la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa, se propone iniciar con la evaluación del estado actual de la empresa, lo que permitiría evidenciar esas oportunidades de mejora, aprovechar las fortalezas existentes con el objetivo de poder impulsar a empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS a un nivel superior. Este estudio requiere de apoyo desde la junta directiva como también gerencia general, coordinaciones de áreas y mandos medios, poder adquirir la información pertinente durante la evaluación.

### **Conveniencia**

De acuerdo con el incremento en la importación de dispositivos médicos y accesorios, este mercado ofrece una oportunidad de negocio encaminado a un crecimiento de acuerdo con los requerimientos del mercado indicado por la ANDI ( 2020). Dada la emergencia sanitaria actual por el COVID-19, donde los accesorios y consumibles para dispositivo medico son prioritarios para la humanidad, esto ayuda a impulsar en mayor medida su producción y distribución (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Con el crecimiento de la base instalada de dispositivos médicos a nivel nacional, incrementa solicitudes de servicio por venta en actividades de mantenimientos ya sean correctivos, preventivos e incluso la instalación y puesta en marcha de dispositivos médicos, logrando aprovechar esta ventaja competitiva al disponer de personal calificado para este tipo de actividades.

Dadas las necesidades aumentar la disponibilidad de camas UCI a nivel nacional por la emergencia sanitaria, la inversión en dispositivos médicos y accesorios en el sector salud

tiene como objetivo entregar las herramientas necesarias a los profesionales de la salud para poder mejorar la atención y diagnóstico de los pacientes, permitiendo cuidar de una manera eficaz la salud de todos los colombianos. Como resultado de estas acciones se logrará un sistema de salud fortalecido y eficiente permitiendo encaminar estas acciones en dirección a la reactivación económica ofreciendo un respaldo en la atención de servicios de salud (MINSALUD, 2020).

### **Implicaciones prácticas**

Como oportunidad de mejora para la propuesta de diseño de dirección estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, esta permitirá aprovechar las ventajas competitivas con las que cuenta actualmente, incrementar y fortalecer la presencia en el mercado de accesorios para dispositivos médicos como también aumentar sus capacidades operacionales permitiendo atender la creciente demanda en accesorios y consumibles para dispositivos médicos según lo evidencia Fitchsolutions (2020), esto soportado por su esencial en la prestación de servicios de salud en el país.

Entendiendo la importancia del factor diferencial para este mercado, se espera que el direccionamiento permitirá diseñar estrategias orientadas en alcanzar la visión corporativa permitiendo un posicionamiento en el mercado, fidelización de nuevos clientes como también edificar un crecimiento estructurado en el corto plazo.

El presente documento tiene como línea de investigación el modelo de trabajo dirigido y se realizará basado en la modernización de organizaciones.

## **4. Marco de referencia**

Como Marco teórico para la elaboración del diseño de direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, a continuación, se exponen a continuación, fuentes de conocimiento las cuales serán el soporte académico y base de estudio durante el desarrollo del proyecto.

### **4.1. El concepto de estrategia**

Estrategia según, Sun Tzun (1772), explica que la victoria no se debe fundamentar en un exterminio del enemigo, o de luchar y triunfar siempre en todas batallas. La estrategia se

basa en desmantelar la conspiración, conocer los planes del enemigo además de bloquear sus alianzas, esta analogía de batalla nos hace reflexionar en la importancia de conocer la competencia, sus socios estratégicos y evaluar el mercado. Por otro lado, la estrategia aprovecha el factor sorpresa, ser austero con los recursos públicos, mantener el liderazgo y la motivación de los guerreros marcará la diferencia en el campo de batalla (Tzun, 1772) En esta analogía se hace referencia a la motivación de los colaboradores, la buena administración financiera como de activos tangibles e intangibles, soportados a la cabeza de un gerente idóneo para la empresa.

Según Carl Clausewitz (2014), plantea que la estrategia hace parte fundamental de un plan concreto donde se rige con carácter y evita distracciones. También plantea tiempo de ejecución, lugar y recursos a utilizar. La estrategia debe ser ajustada y debe estar en constante control.

Como aporte adicional el autor Igor Ansoff (1979) indica que toda empresa puede ser evaluada y encajar dentro de las estrategias que se formulen, ya sea por separado o realizando combinaciones, logrando objetivos a largo plazo. La matriz que lleva su nombre Igor Ansoff ayuda a la toma de decisiones con respecto a expansión de la empresa, aumento de ganancias, reducción de riesgos, incluso si esto significa disminución en las utilidades.

La estrategia de diversificación contribuye en la creación de un plan B o última opción donde el uso de las estrategias anteriores no logró los resultados esperados (Igor, 1979).

Según los aportes del autor Porter (1980), define la estrategia empresarial a partir de alinear los referentes estratégicos encaminada a lograr la visión. Como aporte a la creación de estrategia se plantean las 5 fuerzas de Porter, estas ayudan a identificar fuerzas internas y externas a la empresa para establecer un panorama del estado actual de la empresa con el fin de mejorar la competitividad (Porter, 2009).

La estrategia es un conjunto acciones planificadas que tienen como punto de partida evaluaciones del estado actual, identificando oportunidades de mejora, oportunidades logrando que los recursos de la organización trabajen en sinergia como un elemento sistémico y complejo, logrando un desarrollo orientado a la competitividad y sumar valor corporativo.

## 4.2. Direccionamiento Estratégico

Como pilar en el desarrollo del objetivo general del presente trabajo de grado, se enuncia a continuación bases teóricas en direccionamiento estratégico de autores utilizados durante la investigación.

El direccionamiento estratégico es un proceso basado en la creación de estrategia, se argumenta en el análisis e interpretación de las variables y factores tanto externos como internos de la empresa y con la evaluación de estos, identificar oportunidades de mejora, soportado en planes estratégicos sistémicos como también su plan de despliegue e implementación para así sumar valor a la empresa (Santoyo Pinzón, 2011, pág. 18).

Por otro lado, según el autor Manuel Camacho indica que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección. Es importante destacar que cuando el autor habla de un rumbo claro, se refiere a planes establecidos de manera formal que además sean reconocidos por todas las personas que trabajan en la organización.” (Sandra Cristina Riascos Erazo, 2016, pág. 4)

“El direccionamiento estratégico, lo integran los principios corporativos ampliamente conocidos como: visión y misión. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización y que estimulan en ella el cumplimiento de unas proyecciones preconcebidas. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional que abona el terreno para garantizar unos resultados, además de buscar que aquellos que conforman las organizaciones tengan oportunidades de desarrollo y emprendimiento que finalmente generar valor para todos” (Hernández, Cardona, & Rio, 2017, pág. 16).

De acuerdo con Carolina Zuluaga, el direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas, lo que lleva a el “Planeamiento Estratégico”, que compila a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad (Zuluaga, 2012).

Referente a la teoría alrededor de la influencia y ventaja competitiva que ofrecer la adopción de un direccionamiento estratégico y de acuerdo con los autores, se puede

concluir que este diseño ayuda a comprender la importancia de evaluar el estado actual de la empresa, indagando desde factores que pueden impactar positiva o negativamente la empresa desde una perspectiva de factores externos e internos los cuales nos permiten la producción de insumos y generar una serie de estrategias y modelamientos que ayuden a lograr la visión corporativa.

### **4.3. Cultura Organizacional**

La cultura organizacional ayuda a las empresas a poder administrar desde un panorama sistémico e integral el talento humano y el desarrollo sostenible de estos recursos humanos, agregando valor ya sea a sus productos o servicios además de mantener una responsabilidad con el ambiente laboral y comprometidos con el buen uso de los recursos y cuidado al medio ambiente en sus procesos. La correcta implementación de la cultura organizacional ayuda al éxito de la empresa generando un bienestar social y una rentabilidad sostenible (Jorge Carro-Suárez, 2017).

#### **Modelo de cultura organizacional**

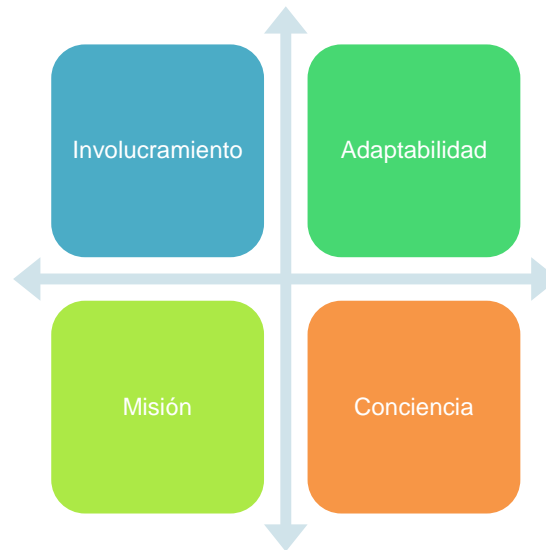
Un modelo de cultura organizacional ayuda a identificar como es el trabajar, convivir en una compañía y así entender cómo funciona esta desde el ambiente laboral y tener esa identidad corporativa con el fin de alinear los procesos en pro de los objetivos y metas institucionales además de adaptarse a los cambios del mercado y fomentar el constante aprendizaje con el fin de lograr un sistema social interno estable. (Jorge Carro-Suárez, 2017).

#### **Modelo de Valores por competencias**

Este modelo presentado por Cameron y Quinn, postula dos dimensiones, Flexibilidad en contraste con la estabilidad y los valores. Para su evaluación, la primera dimensión la estabilidad versus la flexibilidad busca hacer un contraste en la empresa donde se pueda determinar si el orden y control son mandatorios, directa relación con la dimensión de estabilidad y en su contraparte el dinamismo o toma de decisiones sin ninguna regla normativa la cual se relaciona con la flexibilidad. Como segunda dimensión los valores, se evalúa la importancia del empleado en la organización como también los procesos de la compañía además de hacer la relación o contraparte con la importancia de los clientes, competidores y el entorno del mercado (Jorge Carro-Suárez, 2017).

Este modelo tiene como función la identificación de cuatro aristas dentro de la cultura de la empresa los cuales son altamente influenciables.

**Figura 4. Modelo de Valores por competencias.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Jorge Carro-Suárez (2017).**

- **Involucramiento**, nivel de compromiso con la empresa, el empoderamiento de los colaboradores y como estos influyen a los demás generar valor a la empresa.
- **Adaptabilidad**, capacidad de respuesta a cambios del entorno y la capacidad de resiliencia que tiene la empresa.
- **Misión**, planteamiento de la dirección de la compañía como también el propósito.
- **Conciencia**, es el actuar de una empresa frente a la toma de decisiones, manejo de conflictos, permitiendo lograra acuerdos que fortalecen los valores corporativos (Jorge Carro-Suárez, 2017).

Entendiendo la teoría y ventajas que puede aportar la implementación y despliegue de una cultura organizacional estas actividades descritas presentaran retos como son, resistencia al cambio dentro del talento humano, cronogramas de capacitación a líderes de área, estrategias de comunicación y mentoría. Requieren de la implementación de actividades estratégicas para poder optimizar los recursos, maximizar las capacidades organizacionales y aportar valor a la organización.

## 4.4. Estructura organizacional

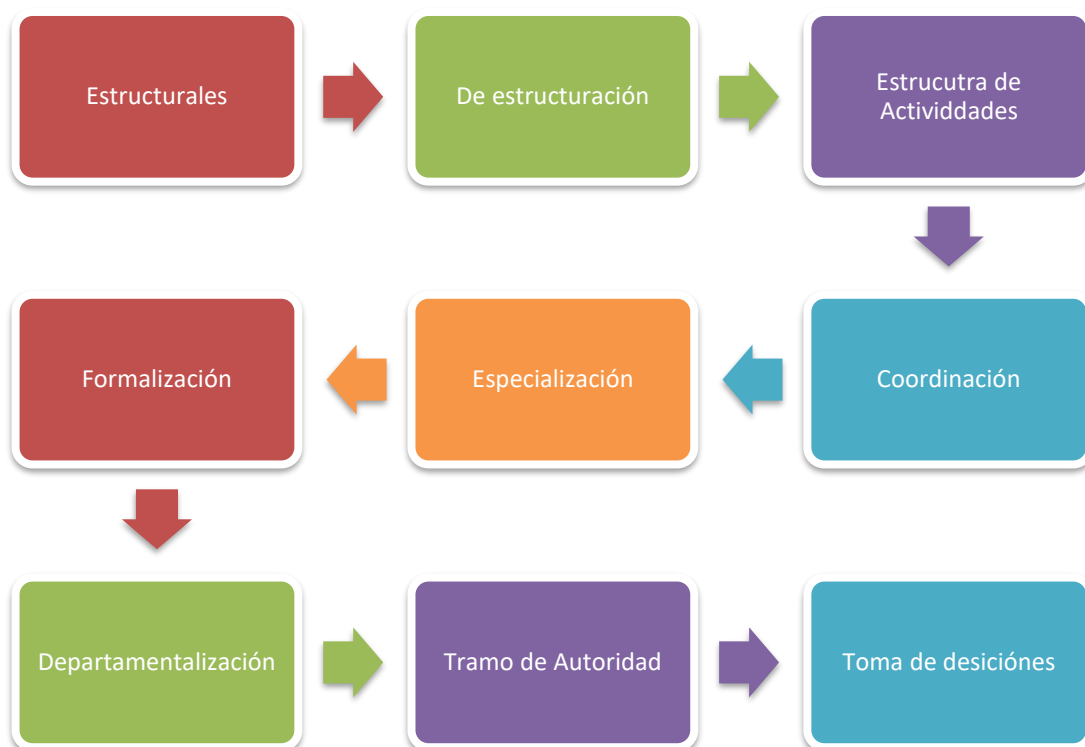
La estructura organizacional se basa en la correcta distribución del trabajo dentro de una organización además de la asignación de roles, alcances y responsabilidades los cuales serán delegados para cada una de las posiciones dentro de la organización.

Esta estructura es un requerimiento para poder direccionar de una manera acertada y efectiva todo el talento humano que se encuentra disponible dentro de la organización (IDÁRRAGA, 2012).

### Variables de la estructuración organizacional

Dentro de las variables de la estructuración organizacional y con el fin de poder determinar la evaluación de la distribución del trabajo dentro de la organización, se presenta en la Figura 5.

**Figura 5. Variables de la estructuración organizacional**



Fuente: Elaboración propia a partir de IDÁRRAGA (2012).



- **Estructurales**, se refieren a cualidades de infraestructura física de la organización donde se pueden mencionar el tamaño, cadena jerárquica y ámbito de control.
- **De estructuración**, esta relacionada con políticas de la compañía y las actividades endógenas con la idea de controlar y percibir el comportamiento del individuo dentro de la organización como la formalización y la estandarización.
- **Estructura de actividades (especialización y formalización)**, Se encuentra comandada por un control centralizado gerencial enmarcando en la jerarquización para la delegación de actividades permitiendo determinar los requerimientos de talento humano.
- **Coordinación**, Esta encargada de la integración de todo el sistema donde la comunicación y la claridad en la jerarquía y responsabilidades son las piezas claves para el funcionamiento de una estructura organizacional, la complejidad de los roles y autoridades depende del tipo de estructura ya sea horizontal, vertical o espacial, con esta claridad del tipo de coordinación que se aplicara, se puede garantizar el funcionamiento y el seguimiento y control que debe tener cada posición de control dentro de la organización.
- **Especialización**, es la división objetiva del trabajo, permite una asignación idónea del rol a desempeñar permitiendo realizar tareas específicas orientando hacia la expansión horizontal como también la supervisión vertical y la asignación de subordinados.
- **Formalización**, Permite gestionar control del talento humano basado en la implementación de empoderamiento logrando un desarrollo idóneo del rol asignado.
- **Departamentalización**, Consiste en la creación del organigrama comunicando gráficamente la jerarquización, funciones agrupaciones de departamentos entre otros.
- **Tramo de Autoridad**, define la cantidad de posiciones dentro de un nivel jerárquico.
- **Toma de decisiones**, la finalidad de la estructura organización es la toma de decisiones donde se define como centralizada o descentralizada, evaluando también la asignación de empoderamiento dependiendo del tipo (IDÁRRAGA, 2012).

## 5. Marco institucional

Dentro del marco institucional, se presenta a continuación en la Tabla 1. Información general de la empresa.

**Tabla 1. Información de la empresa.**

Nombre de la empresa	MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S.
Nit.	900456794-1
Ciudad	Sopó
Departamento	Cundinamarca
Dirección	TRV. 6 # 6-03
Teléfono	+57(1)8712827 Móvil: +573102515369
Código Actividad Económica	3250 fabricación de instrumentos, aparatos y materiales médicos y odontológicos (incluido mobiliario).
Web	www.mkequiposmedicos.com

**Fuente: Elaboración propia a partir de MK Equipos Médicos e Insumos SAS (2020)**

MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S. empresa ubicada en la ciudad de Sopó (Cundinamarca), constituida de acuerdo con documento privado de asamblea de accionistas del 4 de agosto de 2011, inscrita el 10 de agosto de 2011 bajo el número 01502871 del libro IX y constituida como sociedad comercial registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá bajo matrícula mercantil N° 02129531 del 10 de agosto de 2011, se encuentra ubicada en el sector secundario industrial de transformación de acuerdo con la actividad económica 3250, realizando la fabricación de su portafolio de productos para el sector salud (MK Equipos Médicos e Insumos SAS, 2020).

### Objeto Social

MK Equipos Médicos e insumos SAS tendrá como objeto principal la compra, venta, mantenimiento, reparación, ensamble, distribución, almacenamiento, producción, suministro, alquiler, montaje, intermediación y representación de toda clase de equipos y aparatos electro médicos, electrónicos, mecánicos, productos farmacéuticos, Insumos y

productos clínicos en el ejercicio de la profesión de Ingeniería y medicina biomédica y de la solución y desarrollo de Software aplicables en particular en el campo de medicina y en general, en cualquier campo de aplicación, así como todo lo relacionado con elementos muebles y enseres, equipos de cómputo y siniestros de cualquier índole requeridos para montaje y funcionamiento tanto administrativo como operativo de centros hospitalarios y consultorios propios o ajenos en cualquier clase de centro de operación y tipo de actividad empresarial y comercial., desarrolladas tanto en el sector público como privado (MK Equipos Médicos e Insumos SAS, 2020).

El mercado de accesorios para dispositivos médicos se encuentra distribuido por tres tipos de competidores que participan activamente en este nicho de negocio:

- **Fabricantes de dispositivos médicos**, para su marca, realizan la fabricación y distribución de sus accesorios para equipos propios.
- **Fabricantes extranjeros**, los cuales trabajan a través de distribuidores nacionales (Catalogo de las Salud, 2020), ofrecen opciones genéricas de accesorios para una amplia gama de marcas en el mercado nacional.
- **Fabricantes nacionales**, son empresas nacionales dedicadas a la fabricación y ensamble de accesorios para dispositivos médicos en la categoría denominada producto genérico, la cual pertenece a la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

En este último caso los productos de todo el portafolio no se encuentran en la etapa de producto terminado, por lo cual se ensamblan de acuerdo con la necesidad y tipo de requerimiento por parte del cliente.

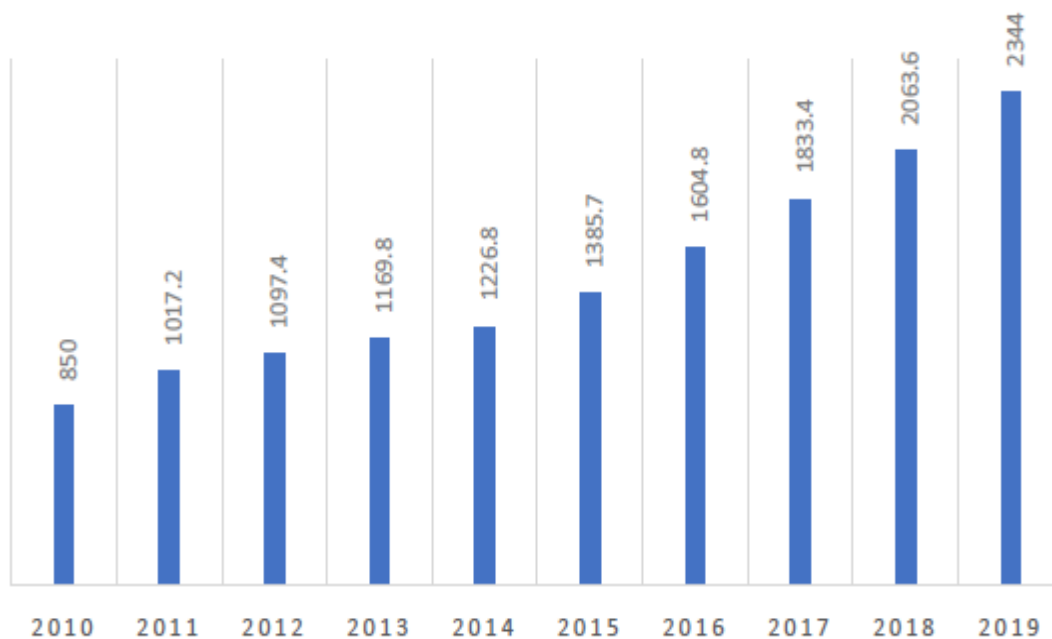
El proceso de fabricación ayuda a atender clientes con solicitudes de accesorios de baja rotación o difícil acceso.

De acuerdo con estos 3 tipos de competidores enunciados anteriormente podemos analizar las siguientes desventajas para cada uno de los casos:

- **Fabricantes de dispositivos médicos**, tiene la desventaja de solo ofrecer accesorios de su propia marca y generalmente son de un valor elevado que los otros dos tipos de competidores.
- **Fabricantes extranjeros**, presentan dificultades por altos volúmenes de inventario y en muchos casos no pueden atender a pequeños clientes con productos específicos y de baja rotación.
- **Fabricantes nacionales**, Presenta demora en respuesta a solicitud de mercancía en altos volúmenes de productos, pues dada su naturaleza deben ser fabricarlos y dependen de tiempos de producción e importación de materia prima.

El mercado mundial de dispositivos médicos en la última década ha tendido a un incremento significativo en nuestro país como se puede analizar en la Figura 6.

**Figura 6. Mercado de dispositivos en Colombia (2010 - 2019) en KUSD.**



Fuente: Elaboración adaptado de ANDI (2019).

Lo cual nos indica que, si existe una creciente demanda de dispositivos médicos, estos ayudaran al crecimiento del consumo de accesorios y consumibles para dispositivo médico permitiendo atender con la mejor calidad los servicios de salud.

Por esta razón la falta del direccionamiento estratégico en MK Equipos Médicos es una necesaria para lograr alcanzar a optimizar los recursos como también maximizar sus capacidades operativas y lograr como resultado un mayor número de clientes del sector salud.

### **Portafolio de productos y servicios de MK Equipos Médicos e Insumos SAS**

El portafolio de productos y servicios por la empresa se divide en 8 grandes categorías las cuales están representados en la Figura 7.

**Figura 7. Portafolio de productos MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**



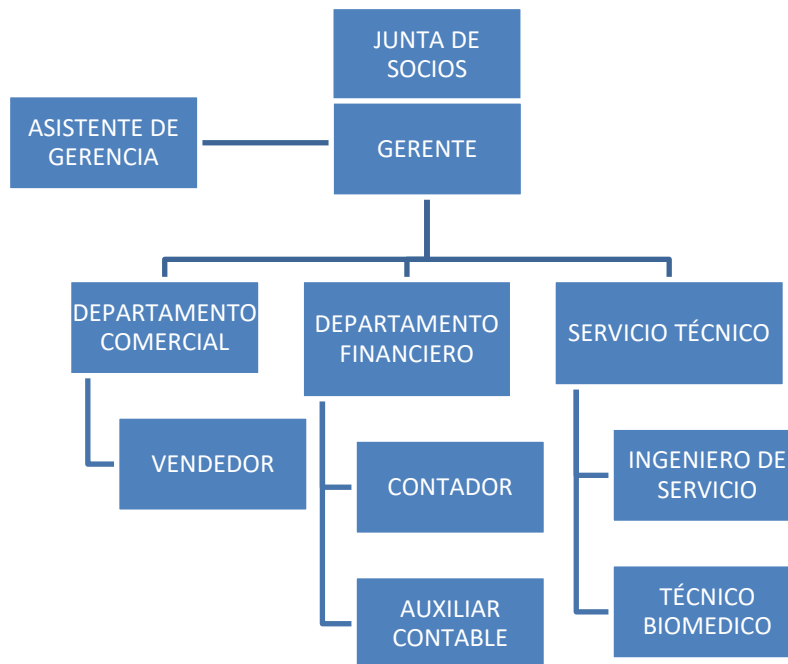
**Fuente: MK Equipos Médicos e Insumos SAS (2020).**

- Sensores de Pulso-Oximetría (SpO2).
- Cables y accesorios para Electrocardiograma (ECG).
- Sensores de Temperatura.
- Sensores de Presión invasiva (IBP).
- Accesorios para Presión no Invasiva (NIBP).
- Baterías (originales y genéricas).
- Repuestos (originales).
- Servicios profesionales de mantenimiento preventivo y correctivo para dispositivos. Médicos.

### Organigrama MK Equipos Médicos e Insumos SAS

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

**Figura 8. Organigrama MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de MK Equipos Médicos e Insumos SAS (2020).**

### Referentes estratégicos

A continuación, se enuncian los referentes estratégicos que rigen actualmente la empresa MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S.

#### Misión

Trabajamos para satisfacer las necesidades del sector salud, comercializando accesorios y servicio especializado. Trabajamos con calidad y pasión en pro de la sostenibilidad de nuestro entorno. (MK Equipos Médicos e Insumos SAS, 2020).

#### Visión

En el 2022 seremos una de las tres empresas líderes en comercialización de accesorios médicos y servicio técnico especializado. (MK Equipos Médicos e Insumos SAS, 2020).

#### Valores

- Promover la excelencia en el servicio.
- Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y de la organización.
- Mejorar Continuamente.
- Proteger el ambiente.
- Garantizar la integridad física (seguridad & salud) de los colaboradores. (MK Equipos Médicos e Insumos SAS, 2020).

**Figura 9. Logo Institucional MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**



**Fuente: MK Equipos Médicos e Insumos SAS (2020).**

## 6. Diseño metodológico

El presente estudio se realizará de tipo exploratorio por lo cual se realizará un diseño descriptivo indagando en la evaluación cualitativa de situaciones, personas, eventos, conductas y sus manifestaciones.

Para el desarrollo se han planteado 3 etapas, las cuales tienen como objetivo obtener información de diagnóstico inicial de la empresa, explorando macroentorno y microentorno, aplicando las validaciones requeridas en cada una de las etapas proporcionando un marco general situacional de la empresa.

A partir de esta información se realizará el diseño de direccionamiento estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS. (Hernández, Cardona, & Rio, 2017).

### Fuentes Primarias

Como fuentes primarias de la investigación se obtendrán a partir de los insumos resultado de la aplicación de las metodologías como PESTEL para evaluación del Macroentorno, además de la aplicación de la matriz MMGO evaluando el estado situación al de la empresa.

### Fuentes Secundarias

Obedece a todo el material documental compartido por parte de la empresa como también la literatura consultada para la validación de la información y el apoyo de herramientas tecnológicas de bases de datos.

### Población y muestra del Estudio

Como población son trabajadores activos de la empresa en estudio, además se requiere de la participación de líderes de cada uno de los departamentos descritos dentro del organigrama actual de la empresa, por lo cual el presente estudio comprenderá la participación de la Gerencia General, Gerente de Servicio técnico, Gerente comercial y Gerente Financiero, Cada uno de los líderes de área aportarán la información objetiva para cada uno de los procesos que tienen a su cargo.

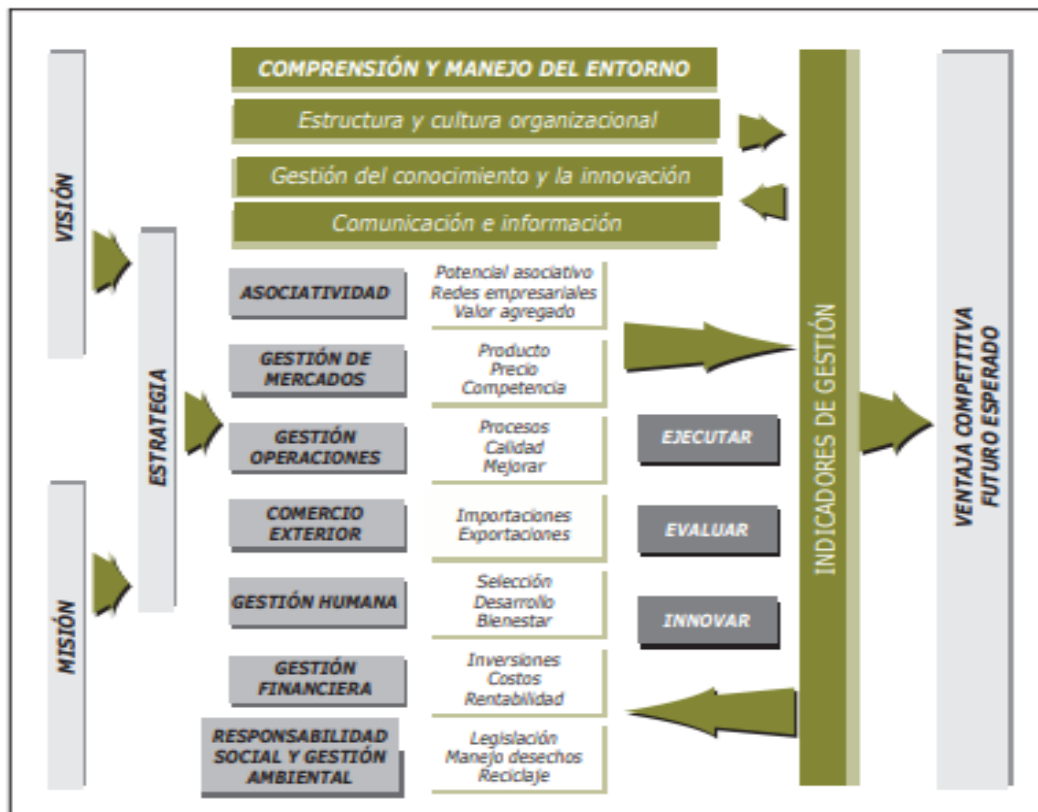


## 6.1. Evaluación de Factores Internos

El modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), desarrollado en la Universidad EAN (López, 2013), nos permitirá realizar un levantamiento de información donde se involucrarán actores de la empresa como son la Gerencia General, Gerentes de Área y mandos medios para poder desglosar y analizar la situación actual de MK Equipos Médicos e Insumos SAS, esta metodología nos permite visualizar de manera objetiva los siguientes componentes claves y poder determinar cuál es su estadio actual:

- Análisis del entorno
- Direccionamiento estratégico.
- Gestión de mercadeo.
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional
- Gestión de producción
- Gestión financiera
- Gestión humana.
- Importaciones
- Logística
- Asociatividad
- Comunicación e información.
- Innovación y conocimiento
- Responsabilidad Social.

Figura 10. Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones.



Fuente: Pérez (2012).

Cada uno de estos componentes son evaluados en cuatro estadios, los cuales cuentan con una ponderación distribuida de la siguiente forma: Estadio 1: 0-25; Estadio 2: Mayor a 25 – 50; Estadio 3: mayor a 50 – 75 y Estadio 4: mayor a 75 – 100. Además de estos indicadores, cada estadio se divide a su interior en tres niveles I = Iniciado; D = En Desarrollo y M = Maduración. Esta evaluación es soportada con una serie de descriptores configurada para cada componente, donde se realizara una calificación indicando con el número 1, el estadio y nivel correspondiente como resultado de la evaluación, con esta información se obtiene el diagnostico general por componente y determina su estadio general, permitiendo evidenciar los hallazgos en oportunidades de mejora y fortalezas para la empresa, ayudando a prestar una mayor atención a los componentes que evidencien un estadio menor (López, 2013).

Como resultado de esta metodología, tendremos un marco de referencia interno amplio, el cual ayudara en el direccionamiento de la alta gerencia encaminando los resultados a la visión corporativa, logrando una transformación basada en conocimiento, permitiendo añadir valor para la organización como también para los *stakeholders* (Hernández, Cardona, & Rio, 2017).

## 6.2. Evaluación de Factores Externos

Para la evaluación del el macroentorno, tendremos como base la herramienta PESTEL (Ibarra Rosero, 2018), esta nos permitirá comprender el crecimiento o declive de un mercado, realizando evaluación de criterios en el mercado que se encuentra la unidad de negocio, validando las circunstancias, posiciones y dirección que tiene la organización, como los elementos a caracterizar la influencia de factores externos ; a continuación se presentan cada uno de sus componentes :

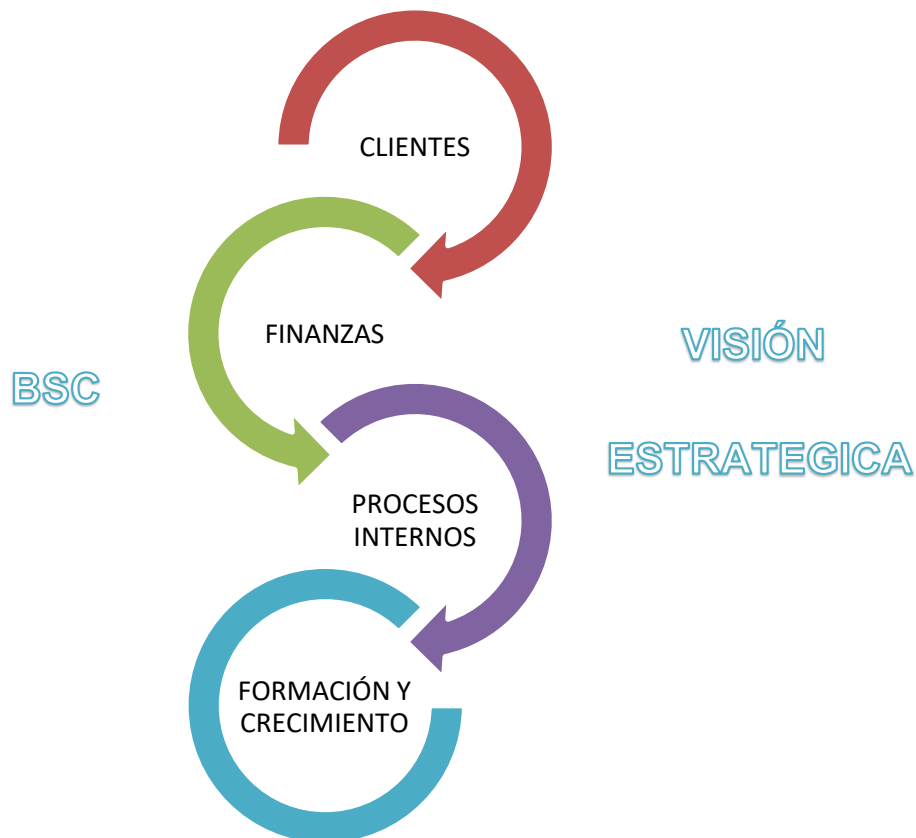
- Políticos - Legales
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos

## 6.3. Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan y Norton de la universidad de Harvard, en 1992, lograron revolucionar la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo que tienen como objetivo alinear la empresa encaminada a la consecución de las estrategias del negocio, fundamentado a través de objetivos e indicadores tangibles. Como innovación en esta metodología fue permitir métricas sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros (Kaplan, 2016).

Este modelo cuenta con 4 categorías las cuales nos permiten elaborar indicadores orientados a cumplir la visión de la empresa, a continuación, en la Figura 11. se describen las dimensiones base para la elaboración de los indicadores.

**Figura 11. Balanced Scorecard.**



**Fuente: Elaboración adaptado de Kaplan (2016).**

El BSC logra implementar las métricas necesarias con el fin de controlar un adecuado y competitivo estado de la empresa, permitiendo una evaluación de las acciones y estrategias corporativas actuales y encaminarlas siempre en la dirección de la visión corporativa, con la ayuda de los indicadores, permite una toma de acciones dinámicas las cuales pueden ser de carácter correctivas o preventivas logrando evitar un bajo desempeño corporativo (Kaplan, 2016).

Como proceso recomendado durante el desglose del *Balanced Scorecard*, se hacen necesarios unos pasos generales, entendiendo la ventaja de esta metodología la cual es ajustarse a los requerimientos de la empresa donde se realizará la investigación y despliegue. Por ello se recomienda un primer paso de preparación, en este punto la compañía debe analizar la unidad de negocio a intervenir teniendo en cuenta la interacción con sus clientes, canales de distribución e indicadores financieros. Como siguiente paso es la recolección en primera estancia de información con el método de entrevistas a ejecutivos de la empresa, donde se pueda planear y describir aspectos como: Misión, Visión y la estrategia empresarial; como también las tentativas en la medición del *Balanced Scorecard*. Como fase final del proceso es la revisión periódica la cual puede ser definida de manera mensual o trimestral con el ánimo de crear el informe para la alta gerencia de cómo van las medidas adoptadas en base a las métricas aplicadas, estos informes son solo de uso interno y manejados por la alta gerencia los cuales podrán ser divulgados anualmente y son la base de las estrategias planteadas durante cada año (Kaplan, 2016).

## 7. Diagnóstico organizacional

Como herramientas de diagnóstico organizacional para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, se utilizará el modelo PESTEL para la evaluación del macroentorno, luego se realizará el diagnóstico interno con la aplicación de la matriz MMGO y por último se procederá con la aplicación de *Balanced Scorecard*.

A continuación, se realizará la implementación de cada herramienta.

### 7.1. Implementación de PESTEL

De acuerdo con la metodología de diagnóstico escogida como lo es el modelo PESTEL, se realizará la evaluación de la empresa en su macroentorno, abarcando aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Leales.

#### **POLÍTICOS – LEGALES**

De acuerdo con las últimas elecciones presidenciales realizadas el 17 de junio de 2018, Iván Duque fue elegido presidente de Colombia para el periodo constitucional 2018 - 2022,

con 10'398.689 votos, y un programa de gobierno basado en Legalidad, Emprendimiento y Equidad. (Presidencia de La República, 2020).

Como medidas de protección de la salud pública causadas por la llegada del Covid-19 a nuestro país, el gobierno colombiano declaró estado de emergencia el 17 de marzo de 2020, donde la imposición de cuarentena obligatoria a partir del 25 de marzo de 2020 tuvo el objetivo de contener el Covid-19. (CEIC, 2020).

Como acciones frente a la crisis de salud pública, “El Gobierno del presidente Iván Duque ha priorizado la salud de los colombianos como uno de los factores más relevantes para construir equidad, por eso arranca el 2020 con un presupuesto de 31.8 billones de pesos, para garantizar la salud de todos” (Presidencia de la República, 2020). Esta inversión en el fortalecimiento del sector de la salud para los colombianos tiene como objetivo fortalecer en el menor tiempo el sistema de salud para poder responder de la mejor manera al inminente pico de contagio que se calcula impacte la población en el inicio del segundo semestre del 2020.

Por esta razón, “Este presupuesto tuvo un incremento de 8,12% frente al 2019, cuando fue de 29,5 billones de pesos. Con la actual cifra, el sector salud se convierte en uno de los de mayores recursos, coincidiendo así con el compromiso del Gobierno Nacional de alcanzar la equidad en salud.” (Presidencia de la República, 2020).

Además de las acciones financieras en el presupuesto para el sector salud, como medida para mitigar el impacto de la pandemia se publican los siguientes decretos los cuales apoyarán el fortalecimiento de herramientas necesarias para poder enfrentar la emergencia en el sector salud:

- Decreto 438 de 19 marzo 2020, “Exención transitoria del impuesto sobre las ventas–IVA”, El gobierno nacional permite la comercialización de 24 tipos de dispositivos médicos exentos del impuesto IVA tanto en importación como la comercialización a nivel nacional (MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, 2020).
- Decreto 551 del 15 de abril de 2020, se otorga la exención del impuesto sobre las ventas IVA, como en importación de artículos beneficiando 211 Bienes discriminados dentro del decreto (DIAN, 2020).

Como consecuencia de las medidas adoptadas por la emergencia sanitaria, la restricción de movilidad, distanciamiento social a nivel mundial impacto de forma notable la dinámica en las importaciones, generando retrasos en las operaciones de logística, en la fabricación y producción de materias primas baja disponibilidad. De acuerdo con las estadísticas a partir del inicio del aislamiento obligatorio, las importaciones relacionadas a suministros industriales presentaron variaciones importantes, para el mes de marzo cayeron -14,2%, para el mes de abril cayeron -17,5%, para el mes de mayo cayeron -26,3%, para el mes de junio cayeron -25,4%, Para el Mes de Junio cayeron -21,9% y Para el mes de agosto cayeron -26,4%. (MINCOMERCIO, 2020).

Los efectos del factor Político – Legal, impactan de manera directa la permanencia en el mercado de la empresa MK Equipo Médicos e Insumos SAS, dado que el incumplimiento de normas o leyes implica sanciones económicas, posibles bloqueos y hasta el cierre total de la empresa, por otro lado la política y requerimientos que actualmente se están presentando por la emergencia sanitaria, ratifican la importancia de organizar de una forma más estructurada cada uno de los procesos misionales de la empresa y poder así sacar el mayor beneficio de esta oportunidad.

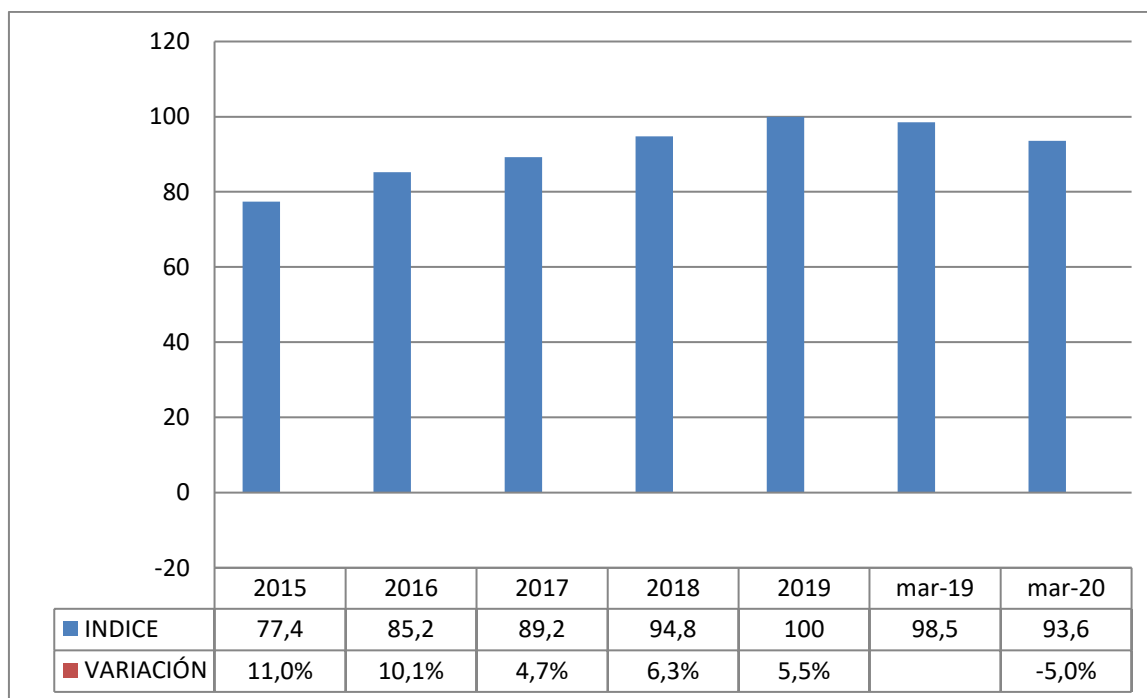
## **ECONÓMICO**

El sector económico de la salud para el 2020 presentó un crecimiento importante en relación con los demás sectores económicos, aportando a la economía nacional con un PIB de 4.4% para el primer trimestre, este aumento es significativo a pesar de la contracción económica a nivel nacional del -20%, estas cifras son producto de las medidas de confinamiento declaradas por el gobierno nacional. El flujo de recursos para el sector presentó acumulados para el mes de abril con una inversión de cerca de los 15.5 Billones de pesos colombianos, con un incremento del 9,9% en relación con el mismo periodo del 2019, el origen de estos recursos son el 51.1% del régimen contributivo y el 48.9% restante del subsidiado. (Sectorial, 2020).

A pesar de una mejoría en los recursos del sector salud, las medidas de confinamiento redujeron la demanda en la prestación de servicios médicos no relacionados con el Covid-19. Donde cerca del 70% de las IPS tuvieron que cancelar procedimientos o intervenciones, además la ocupación de los servicios de urgencia presentaba una

ocupación del 120% y por las medidas de distanciamiento presento una reducción al 50%, como también en los demás servicios médicos prestados por las IPS, en la Figura 12. Se ve la variación porcentual en los ingresos por actividades de atención en salud, afectando los ingresos operacionales y manteniendo los altos costos fijos para la prestación de atención en salud. (Sectorial, 2020).

**Figura 12. Ingresos por Servicios Prestados – Salud Humana Privada.**

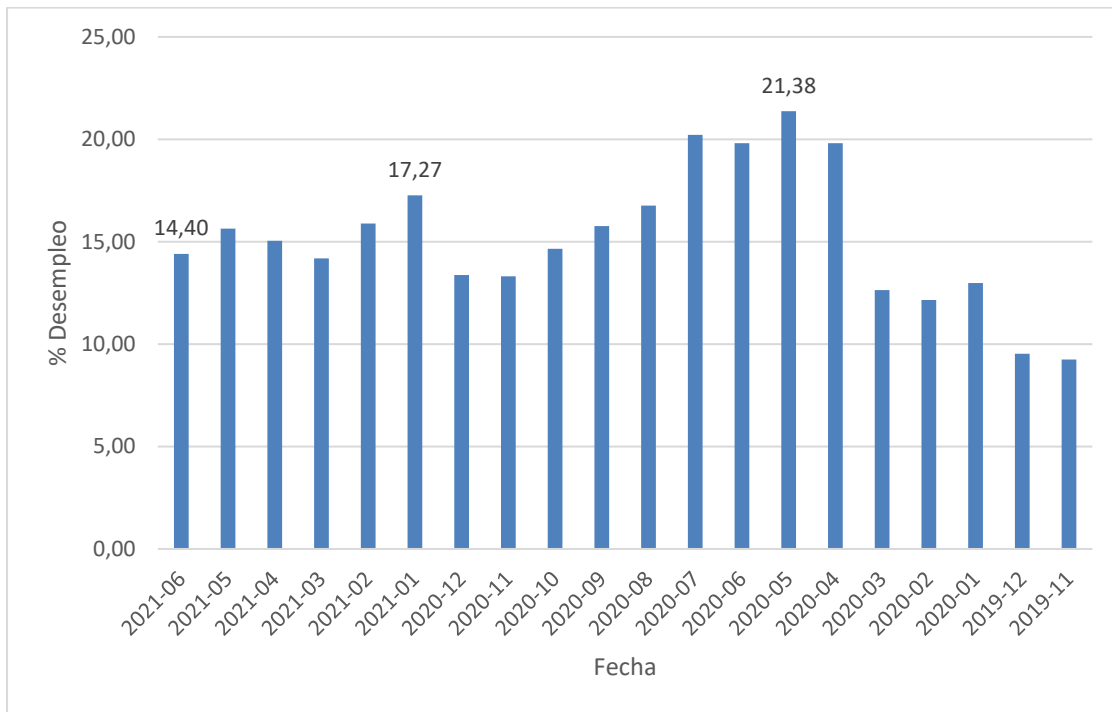


**Fuente: Elaboración propia a partir de Sectorial (2020, pág. 7).**

Como indicador económico relevante en los ingresos para el sector salud, el desempleo impacta de manera significativa los aportes del régimen contributivo, pues con una tasa de desempleo variable y al alza durante el aislamiento representado en la Figura 13. indicará una reducción en los aportes de aproximadamente de 7 billones de pesos colombianos (Sectorial, 2020).



**Figura 13. Tasa de desempleo total nacional (2019 - 2021).**

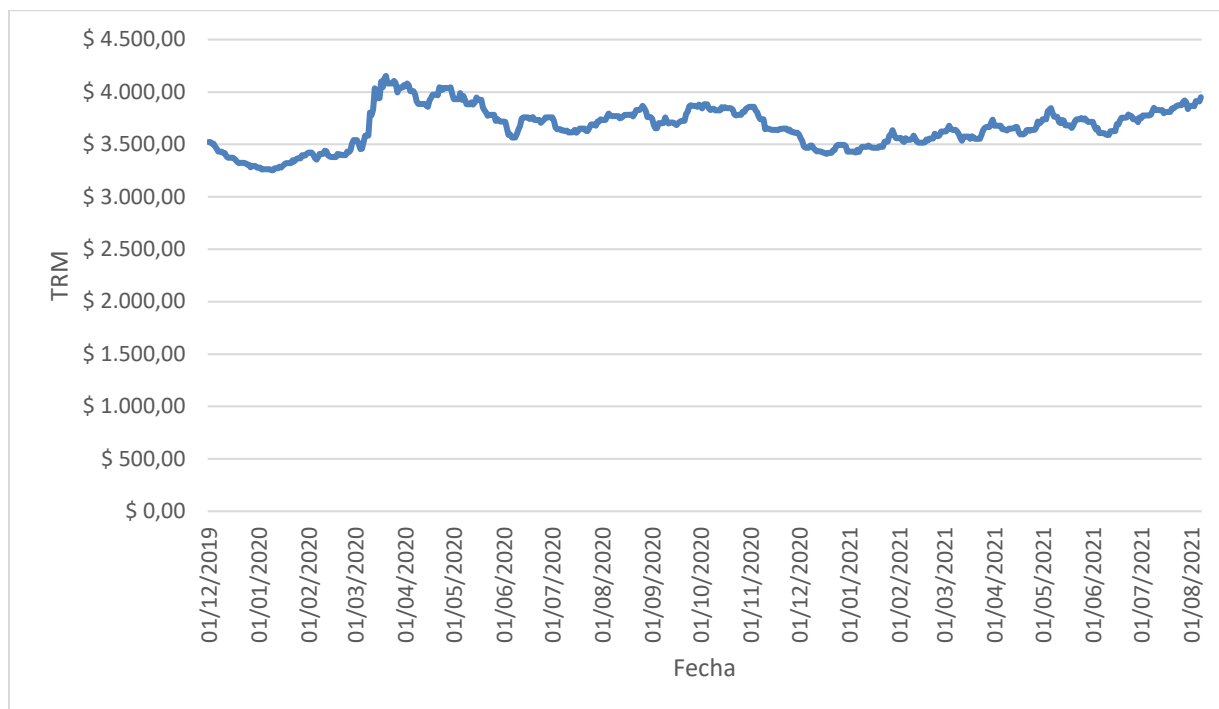


**Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de la República (2021).**

Por otro lado el indicador económico Tasa Representativa del Mercado (TRM), presenta incremento significativo en relación con el comportamiento del 2019, en la Figura 14. Se evidencia un incremento a causa del aislamiento preventivo durante la cuarentena por Covid-19, esto impacta en la devaluación del Peso colombiano convirtiéndose en desventaja competitiva de productos nacionales que dependen para su producción de materia prima importada.

Como consecuencia por la baja en los precios del petróleo de referencia BRENT, este efecto afecta la variación al alza del precio del USD, entendiendo que Colombia como país productor de petróleo al experimentar una baja del precio del barril de la referencia BRENT del 60% impacta la economía nacional a causa de factores como la sobre oferta de crudo a nivel mundial además del distanciamiento social y disminución significativa en el consumo de combustibles fósiles y derivados del petróleo.

**Figura 14. Tasa Representativa del Mercado (CPO / USD) 2019-2021.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Banco de la República de Colombia (2021).**

De acuerdo con el factor económico, los impactos resultados producto de acontecimientos mundiales afectan notablemente el flujo de efectivo e impulsa la devaluación del peso colombiano, este tipo de situaciones o escenarios requieren de acciones rápidas y objetivas para poder asumir con actitud resiliente las adversidades para la empresa, esta situación para el caso de la empresa se vio beneficiada por la necesidad del sector salud en adquirir productos del portafolio, pero a causa de las restricciones de movilidad a nivel mundial, la empresa se encontró en una posición de restricciones de importación de productos y materias primas esenciales, logrando atender solamente solicitudes de compra basado en su inventario local.

## **SOCIAL**

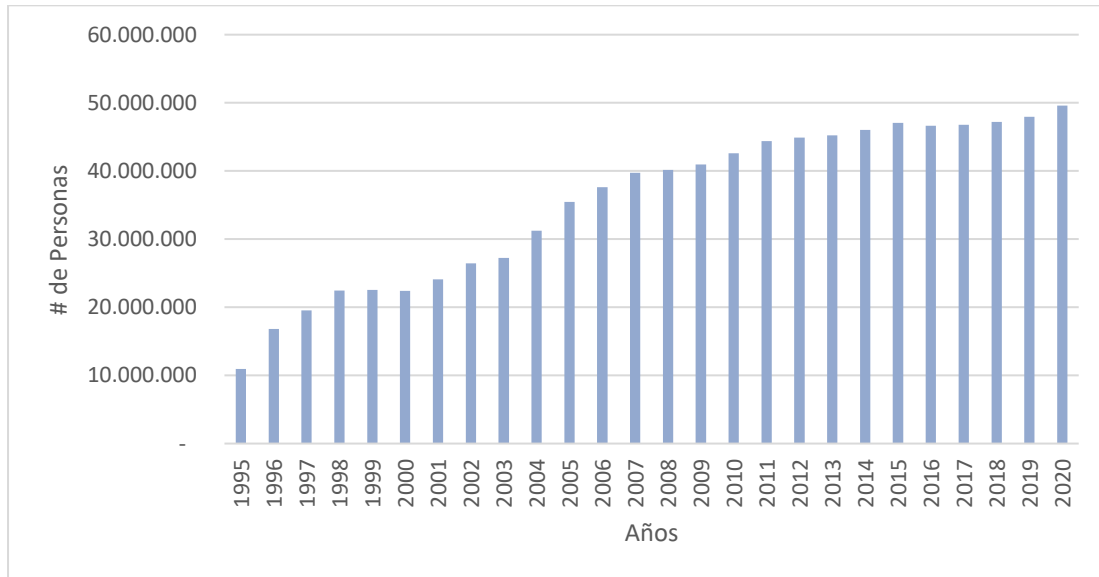
Al relacionar el factor social con los servicios de salud, todos los colombianos cuentan con este servicio como un derecho fundamental y se encuentra al alcance de todos.

Consideramos esta dimensión importante dado que la afecta directamente en la utilización de dispositivos médicos como también sus respectivos accesorios y consumibles.

Colombia cuenta con el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), dedicado a garantizar y velar por la salud de los colombianos, logrando un alto porcentaje en la cobertura del sistema de salud, alcanzando el 98% para el año 2020.

En Colombia y de acuerdo a la ley 100 de 1993, existe una distribución para la participación de la población en la atención de servicios de salud, representados en dos grandes grupos, Régimen contributivo, integrado por personas que aportan un porcentaje de sus ingresos al sistema de salud EPS y otro gran grupo se clasifica el Régimen subsidiado donde se incluye también el régimen Especial y excepción, en este grupo se encuentra la población vulnerable y de escasos recursos, en este caso, el gobierno nacional contribuye con los aportes económicos para esta clasificación. (MINSALUD, 2020).

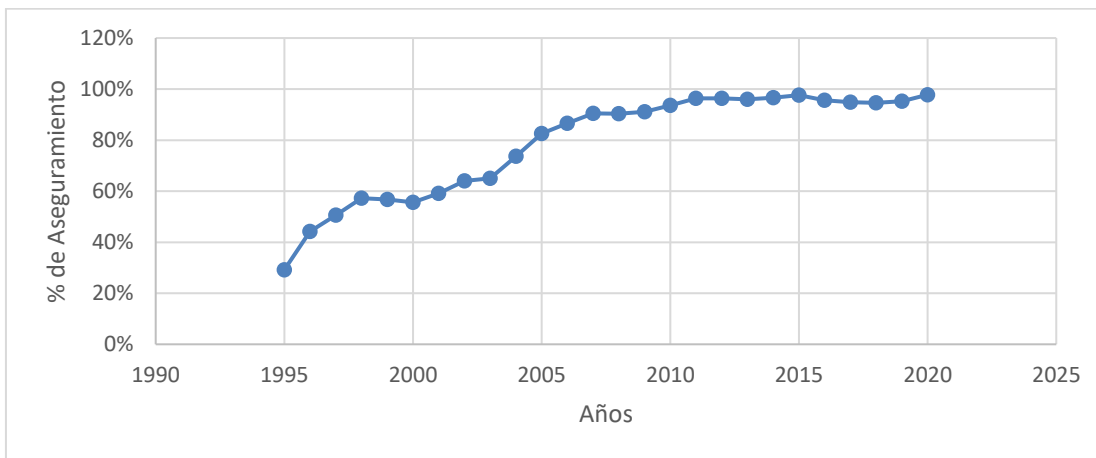
**Figura 15. Cantidad de Afiliados al Sistema de Salud en Colombia 1995- 2020.**



**Fuente: Elaboración propia a partir de (Minsalud, 2020).**

Ahora bien, como indicador importante en la utilización de servicios de salud, se ilustra a continuación en la Figura 16, el porcentaje de colombianos afiliados al Sistema de Salud desde el año 1995 -2020.

**Figura 16. Cobertura aseguramiento SGSSS (%).**



**Fuente: Elaboración propia a partir de Minsalud (2020).**

Este indicador de cobertura de aseguramiento al sistema de salud ayuda a entender el porqué del plan de acción de incrementar la capacidad hospitalaria, donde se requiere, incrementar el 98% la capacidad actual de Unidades de Cuidado Intensivo (UCI) (Minsalud, 2020). Como resultado del esfuerzo y lucha contra la emergencia sanitaria el gobierno nacional para el 2021 supera la meta propuesta, alcanzando un 211 %, en el incremento de la base instalada, lo cual se ve representado en la disponibilidad de 11.319 camas en el territorio nacional (GOV.CO, 2021).

El impacto del factor social como macroentorno, representa una oportunidad de negocio para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, esto se puede deducir por las necesidades en la prestación de servicios de salud, los cuales se ven impactados por la emergencia sanitaria, es por esto que al incrementarse el número de usuarios en el sistema de salud, incrementarse las solicitudes de UCI, esto impacta en el consumo y uso de tanto accesorios para dispositivos médicos como también requerimientos de mantenimiento y soporte. Es por esta razón que un direccionamiento estratégico para la empresa logrará

mejorar el uso de las capacidades y recursos de la empresa como también atraer más clientes.

## TECNOLÓGICO

El factor tecnológico es indispensable a la hora de la innovación en dispositivos médicos para el cuidado y preservación de la vida humana.

Para el sector salud es indispensable que las fábricas de dispositivos médicos sean innovadoras en investigación y desarrollo (R&D), como ejemplo podemos nombrar la organización MINDRAY, la cual es una marca de dispositivos médicos de origen asiático con un presupuesto para R&D del 15% de sus utilidades netas, permitiendo impulsar la introducción de nuevos productos en tecnología biomédica o mejorando las características y aplicaciones de los ya existentes. Según sus últimas noticias, fundó un centro de investigación y desarrollo en Wuhan el 20 de junio de 2020 (MINDRAY, 2020).

Por otro lado la compañía norteamericana MEDTRONIC , cuenta con una inversión en Innovación tecnológica para dispositivos médicos de un 7,6%, enfocando sus esfuerzos en el desarrollo de inteligencia artificial en la detección de tumores , como también el desarrollo de nuevos productos como lo es el electrodo para el monitoreo y transmisión de impulsos eléctricos al corazón, el cual es producto de adoptar materiales como el LaRC-SI, desarrollado por el centro de investigación Langley de la NASA, esto nos ayuda a comprender que la innovación es el motor en el cuidado de la salud, mejorando sus productos.

En cuanto la relación de la evolución tecnológica en dispositivos médicos, con el Core del negocio de MK Equipos Médicos e Insumos SAS, esta dimensión ayuda a diversificar el portafolio de accesorios y consumibles para atender las necesidades del sector salud con la misión de mejorar la atención de la salud pública.

## AMBIENTAL

El factor ambiental nos permite crear un panorama para indagar y evaluar cual es el impacto de las actividades desarrolladas por una empresa y estas como pueden afectar el entorno, como puede ser los niveles de emisión de gases de efecto invernadero como lo es el CO<sub>2</sub>, los cuales están ligados a procesos de producción de materiales e incluso el procesos de logística y transporte, por otro lado se evalúa el impacto que puede generar los residuos, estos pueden o no ser contaminantes por lo cual la adopción de políticas de recuperación y aprovechamiento de materiales reciclados dentro de sus procesos de producción permiten minimizar el impacto que estos puedan generar en el entorno ambiental donde se ubica la empresa.

Entendiendo que, dentro de las labores realizadas en el cuidado de la salud de las personas, los residuos generados dentro de las instituciones de salud son de alta peligrosidad y contaminación, tanto para el medio ambiente, como para las personas que los manipulan, estos residuos hospitalarios cuentan con procesos de Gestión Ambiental que implementan protocolos para la disposición final de accesorios o consumibles de dispositivos médicos.

“178 países han ratificado el Convenio de Basilea, que es el acuerdo internacional para trabajar frente a los problemas y retos asociados de los residuos peligrosos. Colombia suscribió el Convenio de Basilea el 22 de marzo de 1989 y lo ratificó mediante la Ley 253 de 1996” (IDEAM, 2015, pág. 10).

EL factor ambiental dentro de los alcances de la empresa, no son responsabilidad la disposición final de estos accesorios para dispositivos médicos, para esta dimensión, la oportunidad de mejora es mediante el direccionamiento estratégico, diseñar estrategias que permitan optimizar procesos que impliquen impacto ambiental como lo es el transporte, uso de energía eléctrica las operaciones entre otros. Permitiendo tanto un beneficio para el medio ambiente como un beneficio económico en la mejor disposición de estos recursos dentro del operación.

## 7.2. Análisis PESTEL

Basados en la información de PESTEL (Betancourt, 2018), se realiza el análisis en el entorno de la empresa MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S, e identificar de forma descriptiva los factores que pueden impactar los procesos de la empresa.

Se realiza a continuación la siguiente ponderación del impacto de cada una de las dimensiones, asignando las siguientes calificaciones, de **1 - 5** siendo **1** un impacto Muy negativo y **5** un impacto Muy Positivo. Con el resultado se formularán estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitan contribuir con la mejora continua en el desarrollo de las actividades comerciales de MK Equipos Médicos e Insumos S.A.S.

**Tabla 2. Análisis de Modelo PEEST.**

	FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
			Corto Plazo (1 mes o menos)	Mediano Plazo (de 1 a 3 años)	Largo Plazo (más de 3 años)	
<b>POLÍTICO / LEGAL</b>	Políticas fiscales y tributarias (reformas)	Dentro del programa de gobierno se pueden generar nuevas políticas fiscales y reformas tributarias de aplicación inmediata		X		4
	Políticas subsidiarias para PYMES	Acceso a programas de financiación a emprendimientos de PYME			X	5
	Nuevas Normativas que regulen el funcionamiento de la Empresa MK	Nuevas regulaciones para la comercialización de accesorios y repuestos para dispositivos médicos por parte del INVIMA		X		1
	Tratados de comercio de actividades de	TLC de la industria de dispositivos médicos puede impactar el	X			5

	comercialización de dispositivos médicos	mercado en términos de comercialización de dispositivos médicos, reduciendo aranceles				
	Situación Política	Decisiones políticas en pro de la salud de todos los colombianos	X			5
<b>ECONÓMICO</b>	Crisis económica del país	Aumento en el gasto público por emergencia sanitaria	X			5
	Alta tasa de desempleo	Dificultad en la generación de empleo	X			3
	Devaluación de la moneda	Fluctuación de la TRM afecta los costos de importación	X			1
	Tasa de Inflación	Disminución del poder adquisitivo del sector Salud.			X	1
	Competencia de precios	Precios competitivos que permitan una correcta comercialización y distribución de los Accesorios e insumos para dispositivos médicos			X	5
	Créditos financieros	Acceso a créditos bancarios de pago a largo plazo, beneficio de tasa por emergencia económica y nuevos planes de pagos para obligaciones financieras.			X	5
	Impuestos	Presentación y declaración de impuestos definidas por el gobierno	X			2



<b>AMBIENTAL</b>	Calentamiento Global	Políticas de impacto ambiental que contribuyan a la disminución del calentamiento global		X		5
	Buen manejo de recursos ambientales	Políticas sobre manejo de recursos ambientales.			X	2
	Programas de Reciclaje de Accesorios médicos	Implementación de procesos de recuperación de metales y plásticos	X			4
	Programa de responsabilidad con el medio ambiente	Políticas externas sobre responsabilidad con el medio ambiente			X	5
	Niveles de contaminación	Manejo de huella de carbono a través de transporte y logística tercerizada y políticas de <i>layout</i>	X			5
<b>SOCIAL</b>	Programa de responsabilidad social	Programas internos de responsabilidad social que aporten a la sociedad como donaciones de portafolio de productos para mejorar la atención de la salud a nivel nacional.		X		5
	Situaciones de orden público	Situaciones de orden pública, marchas, manifestaciones, y otras que limiten la movilidad en las zonas de influencia	X			3
<b>TECNOLÓGICO</b>	Internet	Manejo de plataformas y redes sociales como medio publicitario	X			5
	Gestión Documental	Implementación de sistemas de gestión de la				

		información que permitan implementar un Inteligencia de negocio BI		X		5
--	--	--	--	---	--	---

**Fuente: Adaptado de Betancourt (2018).**

De acuerdo con la evaluación realizada para entender las influencias del macroentorno durante la aplicación del modelo PESTEL, se logra materializar con investigación una visión de cómo cada uno de estos factores pueden influir de manera positiva o negativa el desarrollo de la actividad comercial de MK Equipos Médicos e Insumos SAS, permitiendo producir materiales valiosos que permita aportar objetivamente en la elaboración de estrategias para el desarrollo del direccionamiento estratégico.

### **7.3. Implementación del Modelo Para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO)**

La implementación de la herramienta MMGO nos permitirá conocer la situación actual de la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS analizando sus 15 dimensiones para determinar los estadios en que se encuentra, identificar sus fortalezas y oportunidades de mejora que nos ayuden a tener una visión sistémica de la organización aplicando este diagnóstico.

### **7.4. Población y muestra.**

Para la aplicación de la herramienta MMGO, el tipo de muestra es no probabilística, pues requiere una evaluación de causa efecto relacionadas con la herramienta.

Como población, se requiere de colaboradores activos dentro de la empresa y que además sean líderes de los departamentos definidos en el organigrama actual.

En la Tabla 3. Se presenta la muestra materia de estudio durante la investigación de diagnóstico de la empresa.

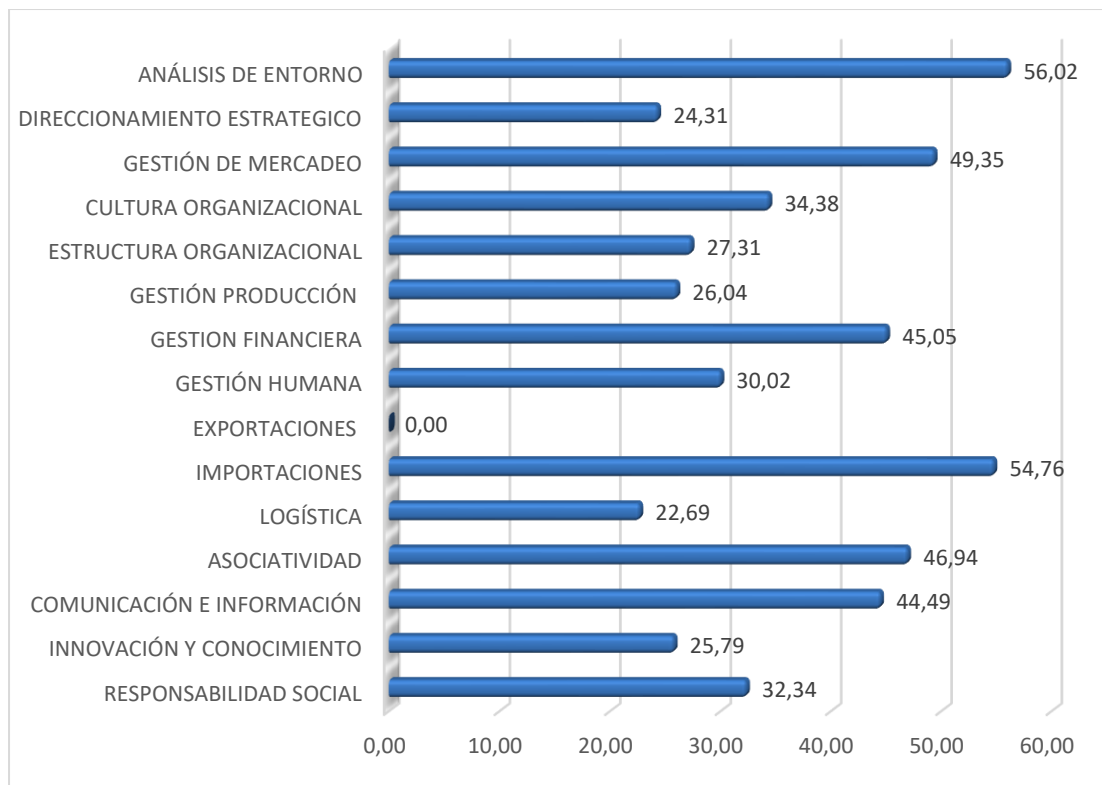
**Tabla 3. Población y Muestra**

Nombre	Cargo
Lady Moreno	Gerente General
Erika Díaz	Gerente Comercial
Jairo Gonzalez	Gerente de Servicio Técnico
Javier Arévalo	Contador

**Fuente: Elaboración propia.**

En la Figura.17. se presenta el informe integral del estado actual de la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

**Figura 17. Informe Integral (MMGO) para MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

A partir de esta información se procede a determinar los estadios actuales para identificar oportunidades de mejora y puedan ser formuladas estrategias que permitan progresivamente escalar a estadios superiores y lograr una sana implementación de la propuesta de direccionamiento estratégico, en la Tabla 4. se presenta su clasificación del estadio actual de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz MMGO.

**Tabla 4. Modelo para la modernización de la gestión de las organizaciones.**

Estadio 1. (1-25)	Estadio 2. (26-50)	Estadio 3. (51-75)	Estadio 4. (75-100)
Direccionamiento Estratégico	Gestión de Mercadeo	Análisis del entorno económico	
	Cultura Organizacional		
	Estructura Organizacional		
Logística	Gestión de producción	Importaciones	
	Gestión Financiera		
	Gestión Humana		
Innovación y Conocimiento	Asociatividad		
	Comunicación e Información		
	Responsabilidad Social		

**Fuente: Elaboración a partir de López (2013).**

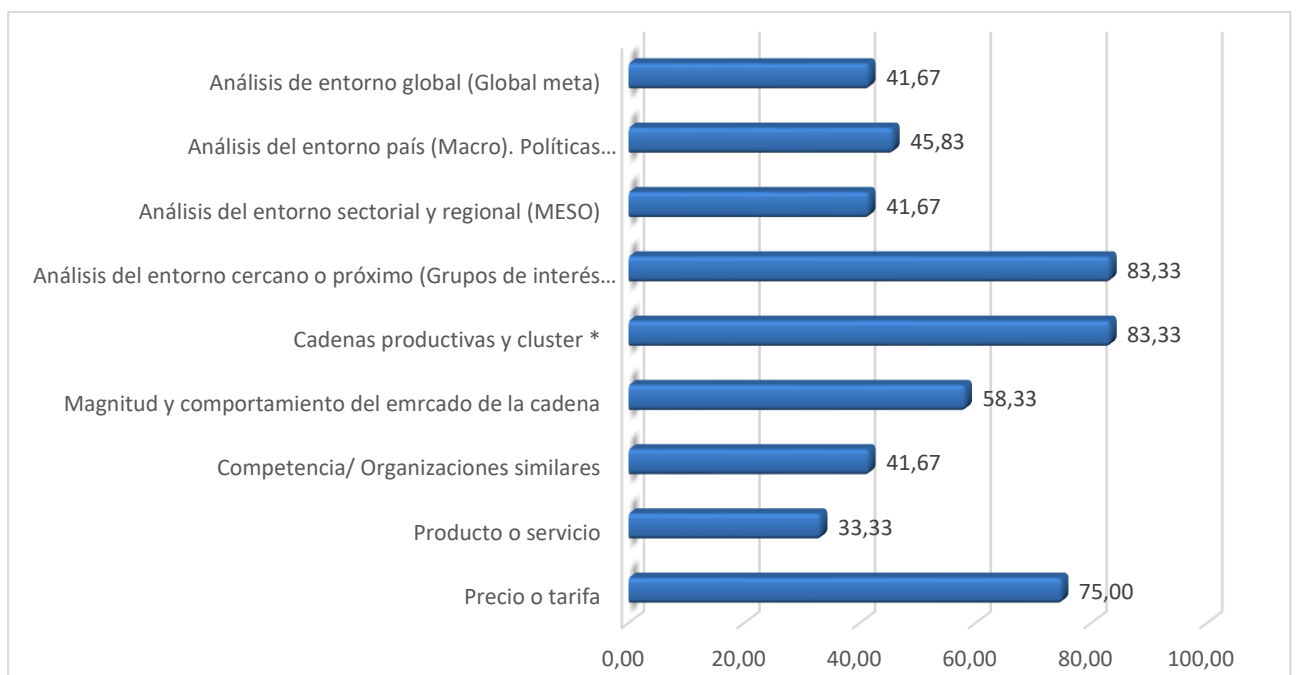
Según la clasificación de los percentiles encontrados en la matriz MMGO, se encuentra como resulta que las dimensiones evaluadas en su mayoría se encuentran localizadas en el **Estadio 2**. Con esta información, tenemos como punto de partida un foco de oportunidad de mejora en las dimensiones ubicadas en el **Estadio 1** con el objetivo de avanzar a

estadios superiores en el corto plazo. Como también aplicar estrategias para los demás estadios en busca de un estadio superior permitiendo un ciclo de mejora continua para la empresa.

### 7.5. Procesamiento estadístico de datos

De acuerdo con la evaluación del estado actual a partir de la matriz MMGO, en la Figura 18, se presentan los resultados de las entrevistas, basadas en la matriz MMG y realizadas con el apoyo de la Gerencia general de MK equipos Médicos e Insumos SAS, además de la participación de los líderes de áreas involucrados, para cada una de las dimensiones analizadas.

**Figura 18. Análisis del entorno económico.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

#### Resultado

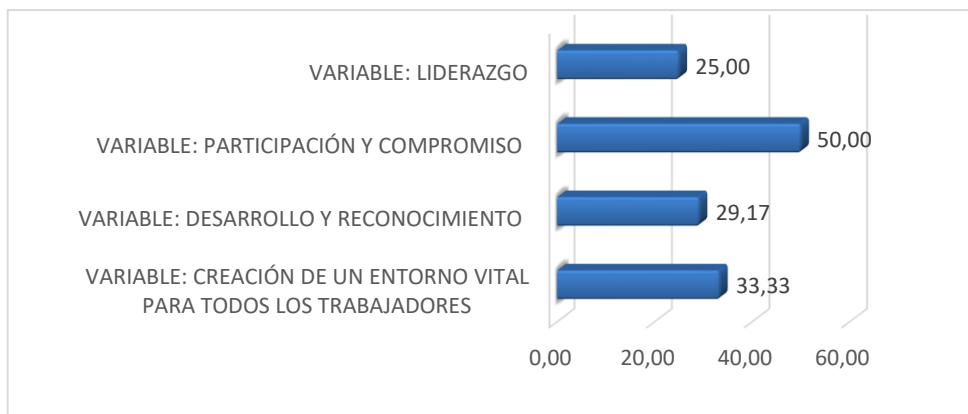
Los componentes evaluados para el entorno económico permiten posicionarse en el estadio 3, cuartil 51-75, resaltando su fortaleza en la comprensión del mercado donde se

desarrollan las actividades comerciales, permitiendo tener ofertas costo efectiva de dentro del portafolio de productos y servicios, además de tener identificados los principales competidores del sector salud, esto a permitiendo tener una propuesta diferenciadora en la atención personalizada a necesidades específicas del mercado. Estas ventajas son producto de la experiencia de la empresa en su trayectoria de más de 10 años.

### Recomendaciones

- Asignar las tareas de análisis del entorno a personal capacitado permitiendo una perspectiva objetiva, logrando descentralizar toda la responsabilidad principal en la gerencia general.
- Se recomienda implementar certificación en buenas prácticas de manufactura, las cuales ayudaran a una oportunidad en mejora de procesos dentro de las actividades de fabricación de Accesorios para dispositivos médicos, como también permitirá el acceso a clientes que requieran dentro de sus proveedores empresas con certificaciones de calidad.
- Implementación de un sistema de información, el cual ayudara a generar una centralización de la información, permitiendo una gestión documental organizada, evitando reprocesos en la gestión documental y ayudando a generar herramientas para la planeación de estrategias corporativas.

**Figura 19. Cultura Organizacional.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

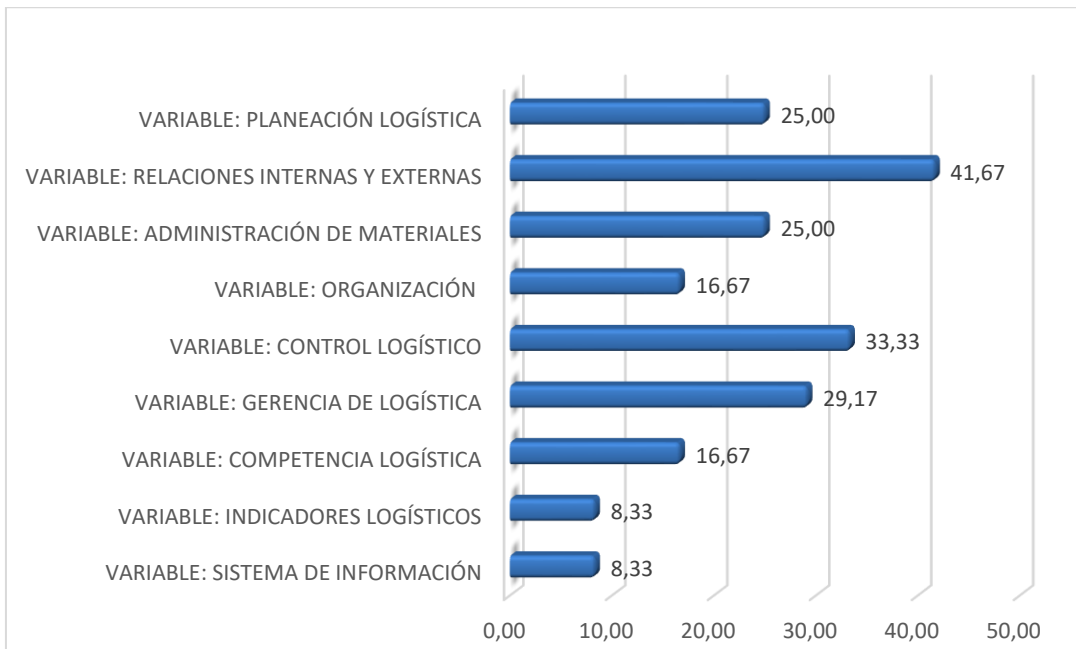
## Resultado

La cultura organizacional se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, evidenciando una oportunidad de mejora dado que el manejo de contratación, promoción y desarrollo de los empleados se maneja de manera informal y centralizada en la gerencia general. Esto se debe al pertenecer a una Pyme y no desarrollar programas de cultura organizacional formales que mejoren las condiciones de los colaboradores y permita crear un ambiente laboral que apoye al desarrollo eficiente de las actividades empresariales.

## Recomendaciones

- Iniciar la creación del departamento de recursos humanos que tenga la responsabilidad de adquirir el talento humano idóneo para las actividades corporativas, como también este enfocado en el bienestar de los colaboradores.
- Realizar programas de capacitación para los colaboradores para mejorar las capacidades profesionales, permitiendo una eficiencia en el desempeño de los roles asignados y reflejando a nuestros clientes el compromiso de ofrecer atención de calidad con un talento humano idóneo.
- Crear programas de bienestar de los colaboradores, los cuales ayudan a la salud emocional y mental, permitiendo generar una cultura organizacional basada en el cuidado del talento humano y la importancia de este.
- Mejorar los canales de comunicación para la atención a inquietudes, quejas o reclamos de los colaboradores lo cual ayuda a tomar acciones correctivas u oportunidades de mejora que puedan mejorar el bienestar de los colaboradores.
- Generar actividades de esparcimiento que ayuden a liberar el estrés que produce las responsabilidades derivadas de cada uno de los roles asignados a los colaboradores, permitiendo una pausa e inicio de actividades con mejores energías.

**Figura 20. Logística.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

El componente de logisitca se encuentra en el estadio 1, cuartil 1-25, esto evidencia una acción importante para implementar oportunidades de mejora, se evidencia que el manejo de la logística no cuenta con un responsable asignado, el manejo de inventario es de manera manual y no refleja información oportuna, no cuenta con un sistema de información que le ayude a realizar un *forecast* objetivo en cifras, como también no cuenta con indicadores de inventario que permitan alertar el desabastecimiento de productos.

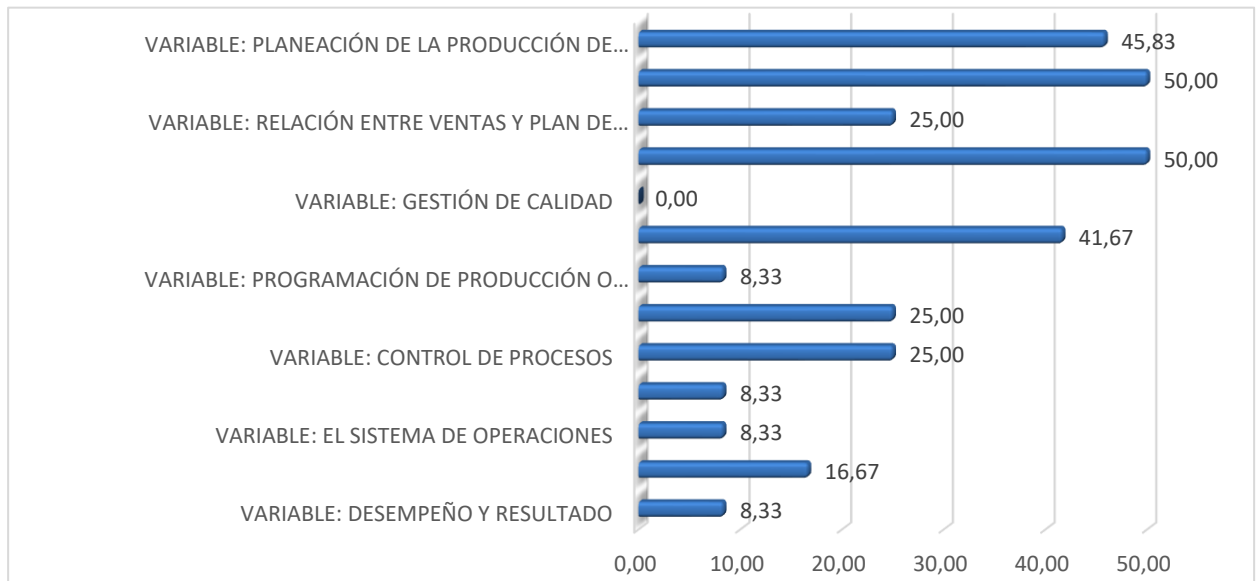
### Recomendaciones

- Se requiere implementar un sistema de información para el manejo de inventarios el cual permita generar alertas y poder implementar políticas de inventarios de seguridad que ayuden a evitar un desabastecimiento, con lo cual se pueden generar alertas para esta situación y también apoyaría la elaboración de ordenes de abastecimiento de suministros.
- Contratar personal idóneo para el manejo de la logística o realizar una tercerización de funciones para agilizar y mejorar el servicio apoyados con empresas



especializadas en la gestión logística y ayude a mejorar este proceso, permitiendo un ahorro en tiempo y dinero y como resultado una mejoría en la experiencia de nuestros clientes internos como externos.

**Figura 21. Gestión de producción.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

**Resultado**

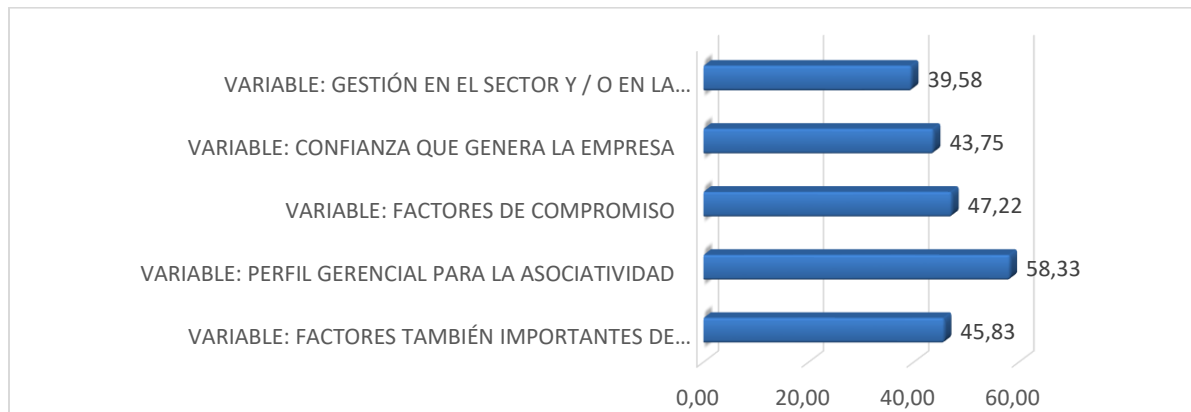
La gestión de producción se encuentra ubicada en el estadio 2, cuartil 26-50, lo cual evidencia un manejo de la producción de sus productos de manera informal, no cuenta con certificaciones de calidad, a pesar de no presentar un número elevado de garantías, la producción se realiza por pedido, debido al tipo de producto especializado.

**Recomendaciones**

- Implementar un control de calidad certificado que ayude a mejorar los procesos de producción, para esto es indispensable realizar la certificación en buenas prácticas de mano factura.
- Implementar un sistema de información para el control de la producción que permita generar reportes e indicadores de gestión para la evaluación de los procesos como también apoyo en la toma de decisiones correctivas.

- Implementar indicadores de producción que ayuden a generar alertas.
- Inversión de nuevas tecnologías que agilicen la producción de productos especializados, como también eficiencia en el uso de los recursos.

**Figura 22. Asociatividad.**



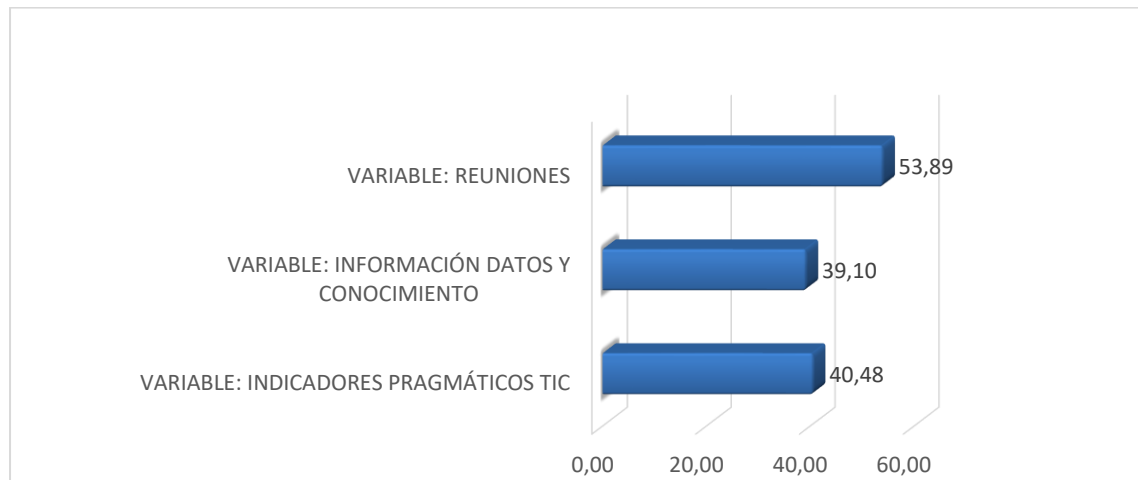
**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

La asociatividad se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, esto evidencia su iniciativa por asociarse con empresas que apoyen su actividad comercial, como oportunidad de mejora requiere implementar una cultura de Innovación que le permita generar estrategias que sumen valor a la empresa, también cuenta con una debilidad en la tecnología actual, lo cual requiere una inversión para mejorar sus procesos productivos y operativos.

### Recomendaciones

- Establecer alianzas comerciales con empresas nacionales para poder responder de manera oportuna a ordenes de alto volumen.
- Realizar programas de innovación que ayuden a crear estrategias que mejoren la prestación de los servicios y elaboración de productos.
- Se recomienda evaluar la búsqueda de inversionistas que permitan incrementar su capacidad económica y músculo financiero, permitiendo participar en oportunidades de negocio que requieran de un apalancamiento económico para su ejecución.

**Figura 23. Comunicación e información.**

**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

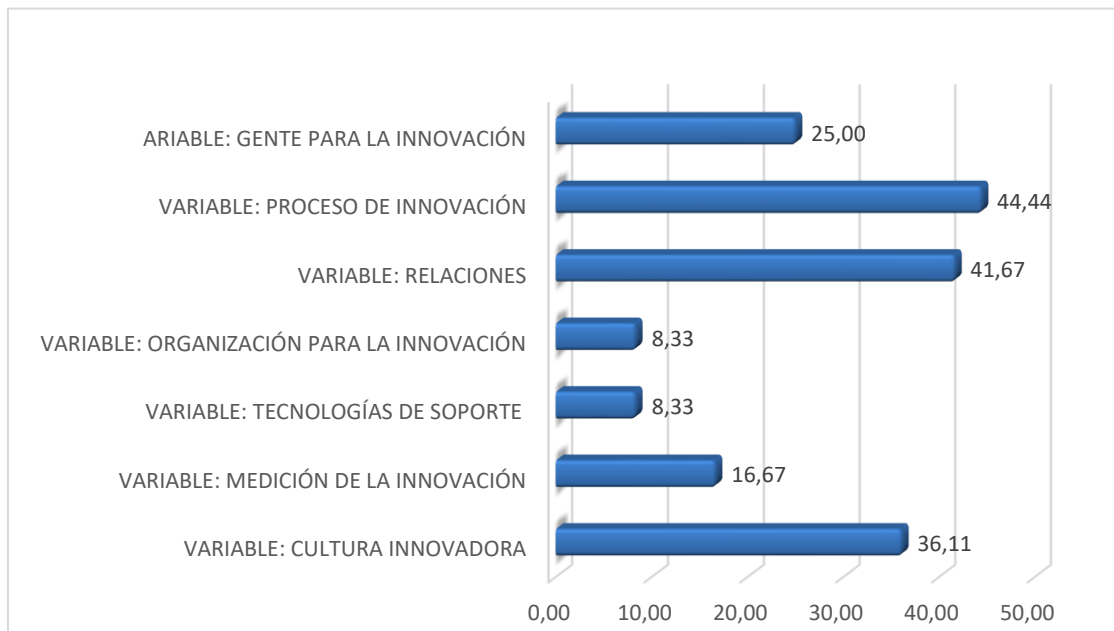
### Resultado

El componente de comunicación se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, evidenciando una gestión informal de la comunicación, esto se presenta por ser una Pyme y no requerir de mayores lineamientos para el manejo de información, las actas de reunión se almacenan físicamente por lo cual el acceso es limitado a esta información, los comunicados se hacen por el correo electrónico corporativo.

### Recomendaciones

- Implementar comités de Gerencia semanales donde sean expuesto los requerimientos de los líderes de área y se generen estrategias de mejora continua.
- Desarrollar boletines informativos internos dentro de la web corporativa que ayude a dinamizar la información para los colaboradores.
- Creación de una intranet que permita desarrollar una gestión documental accesible a todos los colaboradores.

**Figura 24. Innovación y Conocimiento.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

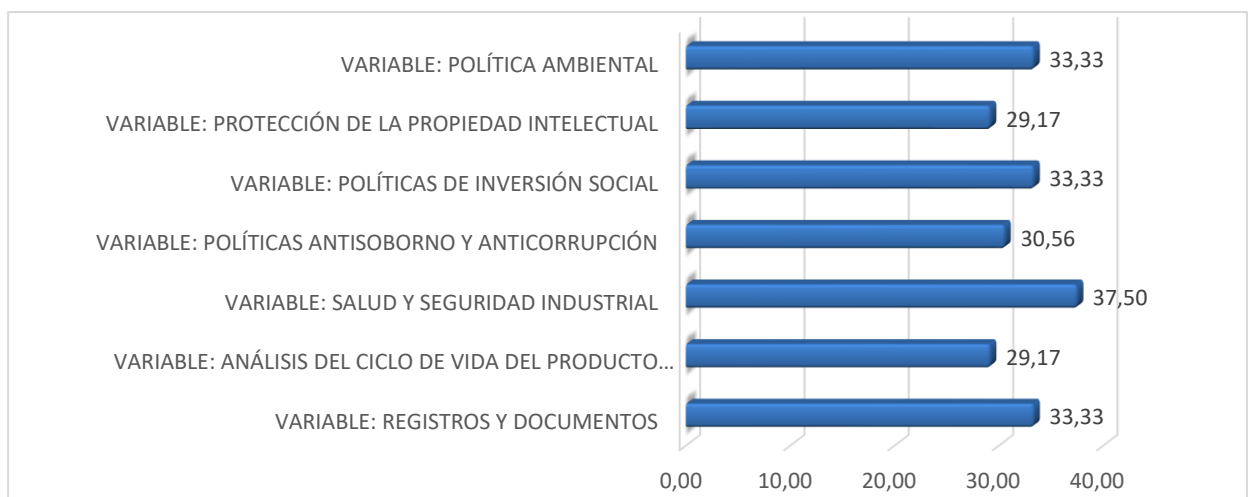
Actualmente la innovación y conocimiento se encuentran en el estadio 1, cuartil 1-25, evidenciando una oportunidad de mejora importante dado que presenta actualmente un bajo conocimiento en los beneficios de la innovación, esta situación permita desplegar un plan de introducción y trabajo para incentivar la innovación la cual ayudarían en la generación de estrategias que apoyen el desarrollo de la misión corporativa.

### Recomendaciones

- Es importante iniciar con la creación de cultura de innovación dentro de la organización y efectuar talleres y capacitaciones que permitan socializar esta importante herramienta de crecimiento tanto de beneficio para los colaboradores como de la empresa permitiendo promover el empoderamiento como también apoyar la gestión de cambio.

- Se propone una innovación en transformación digital, permitiendo utilizar la tecnología como aliado estratégico en la gestión de operaciones de la empresa.
- Socializar e involucrar a todo el talento humano en la participación de ideas innovadoras en cada uno de los roles que desempeñen dentro de la organización, generando una inclusión y valoración de ideas innovadoras, sin la restricción del origen o cargo del colaborador.

**Figura 25. Responsabilidad social empresarial.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

La responsabilidad social empresarial se encuentra en el el estadio 2, cuartil 26-50, demuestra un desarrollo y compromiso permitiendo evidenciar una fortaleza en este componente basado en su preocupación por atender los grupos de interés, permitiendo desarrollar políticas de ética en el desarrollo de todas las actividades empresariales, es por esto por lo que se resaltan los acuerdos de confidencialidad de la información con todos los colaboradores.

### Recomendaciones

- Implementar gestión de documental, basado en la implementación de una intranet que apoye a mantener la información disponible a todos los colaboradores logrando

una accesibilidad oportuna permitiendo minimizar el manejo de información manual y así se logra mantener y garantizar la y disminuir reprocesos que entorpecen la misión de la empresa.

- Desarrollar talleres y evaluación del entendimiento de la ética desde el punto de vista de la misión de la empresa ya que se enfoca en salvaguardar la vida de las personas, es por esto por lo que reforzar los valores corporativos son una tarea de seguimiento y control

**Figura 26. Direccionamiento estratégico.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

El direccionamiento estratégico se encuentra ubicado en el estadio 1, cuartil 1-25, presentando una oportunidad de mejora importante y que requiere una priorización para realizar actividades de su fortalecimiento y proyección a estadios superiores progresivamente, como consecuencia la planeación y formulación de estrategias son desarrolladas de manera centralizada y asignadas como responsabilidad solamente a la Gerencia general, por otro lado el desarrollo de evaluación de proyectos se realiza de manera informal, no se cuenta con un director de proyectos como tampoco existe un modelo de indicadores que lo respalden, en cuanto los referentes estratégicos, estos no cuentan con una comunicación a todos los niveles de la empresa permitiendo interpretaciones subjetivas por los colaboradores.

### Recomendaciones

- Desarrollar talleres de socialización de los referentes estratégicos que ayuden a encaminar a los colaboradores en la dirección correcta hacia la visión corporativa.
- Asignar personal idóneo que sea de apoyo para la gerencia y puedan asesorar en acciones de planteamiento de estrategias corporativas permitiendo evaluar de la mano de expertos las ideas de proyectos de mejora y mantenerlas basadas y soportadas dentro de los objetivos empresariales.
- Incentivar y promover políticas de innovación las cuales tengan como foco involucrar la participación de todos los colaboradores de la empresa, generando estrategias como son la creación de un programa de incentivos que permitan brindar reconocimiento económico y oportunidades de crecimiento personal y laboral para todos los colaboradores, generando así un entorno laboral saludable que permite la inclusión y empoderamiento de sus colaboradores.

**Figura 27. Gestión de mercadeo.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

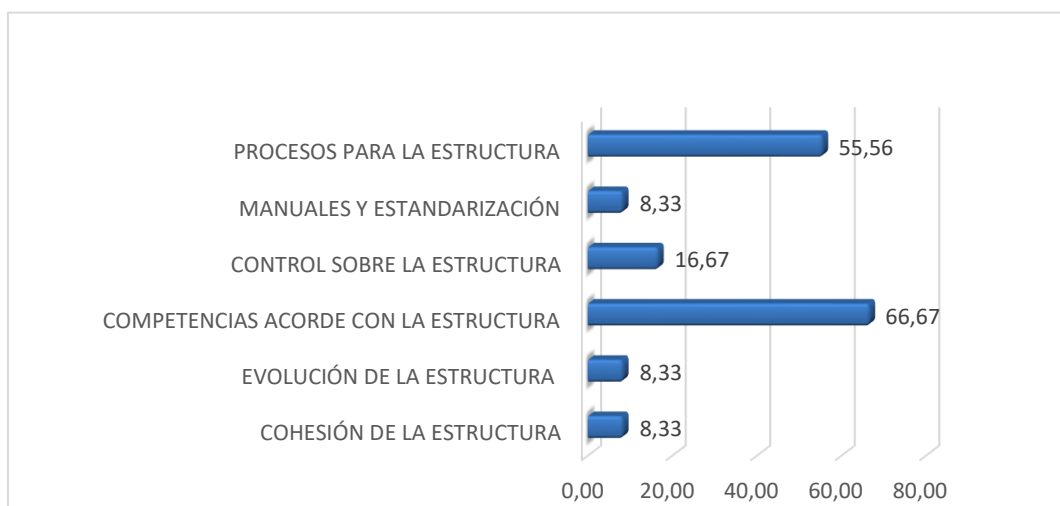
## Resultado

La gestión de mercadeo se encuentra situada en el estadio 2, cuartil 26-50, esto ratifica la rentabilidad en el ejercicio comercial de la empresa conociendo claramente el mercado objetivo, se encuentra una oportunidad de mejora en la creación de estrategias de ventas y ampliación del mercado objetivo, evidenciándose en la necesidad de estudios de mercado.

## Recomendaciones

- Buscar la tercerización de los estudios de mercado con empresas de mayor experiencia y así reducir el costo de la creación de un cargo para dicha actividad.
- Enfocar los esfuerzos de promoción y fidelización de clientes mediante la Implementación de estrategias basadas en el mercadeo digital, aprovechado el crecimiento de este canal de promoción.
- Crear espacios de comunicación directa con el equipo comercial y en compañía de la gerencia donde se puedan agendar reuniones semanales que permitan realizar la validación de estado actual de los proyectos comerciales como también propiciar un espacio de debate para la lluvia de ideas comerciales que permitan generar nuevas estrategias de mercadeo.

**Figura 28. Estructura organizacional.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**



## Resultado

La estructura organizacional se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, presentando una estructura jerarquía vertical básica donde se recarga gran responsabilidad sobre la gerencia general.

Actualmente no cuenta con procesos estandarizados para la asignación de roles donde se tenga documentado el manual de funciones para los colaboradores.

Como dato a resaltar es la capacidad del talento humano con el que cuenta la empresa lo cual permite el desarrollo de la actividad corporativa de una forma estable.

## Recomendaciones

- Realizar una gestión documental que permita la estandarización de manuales de funciones para los roles dentro de la empresa.
- Modernizar la estructura jerárquica a una estructura por procesos la cual permita desarrollar las capacidades operacionales y aclarar cuál es la participación de cada rol dentro de la operación.

**Figura 29. Gestión financiera.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

La gestión financiera se encuentra en el el estadio 2, cuartil 26-51, evidenciando un manejo responsable de los recursos de la empresa, cuenta con una cartera saludable y una gestión de financiación para los clientes adecuada, cuenta con un sistema contable acorde a las necesidades de la organización.

### Recomendaciones

- Implementar una transformación digital que permita integrar la información contable con la toma de decisiones empresariales las cuales permiten entender el estado de liquidez de la empresa.

**Figura 30. Gestión humana.**



**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**

### Resultado

El componente de gestión humana se encuentra en el estadio 2, cuartil 26-50, donde podemos resaltar el trabajo en pro del cuidado de los colaboradores promoviendo el uso

adecuado de sus elementos de protección personal para el desarrollo de las actividades, el proceso de selección de nuevo personal es estricto dadas las exigencias y capacidades que se requieren. Como oportunidad de mejora es importante generar un plan de promociones internas que ayuden a incentivar el desarrollo laboral de los colaboradores.

### Recomendaciones

- Programas de capacitación trimestrales para socialización de nuevos procesos o tecnologías.
- Fomentar políticas de salario emocional que ayuden al colaborador a compartir con sus seres queridos.
- Crear programas de integración interna para los colaboradores, que permitan fortalecer las relaciones internas y fortalecer la comunicación.

**Figura 31. Importaciones.**



**Fuente:** Elaboración a partir de Pérez (2012).

### Resultado

El componente de Importaciones se encuentra en el estadio 3, cuartil 51-75, se evidencia una experiencia en el campo, logrando contar con un operador logístico internacional que

cumple con las exigencias gubernamentales, como también comprometido en el cumplimiento de tiempos y procesos de aduanas. Esto permite mantener una disponibilidad de materia prima adecuada para atender la operación en la producción.

## **Recomendaciones**

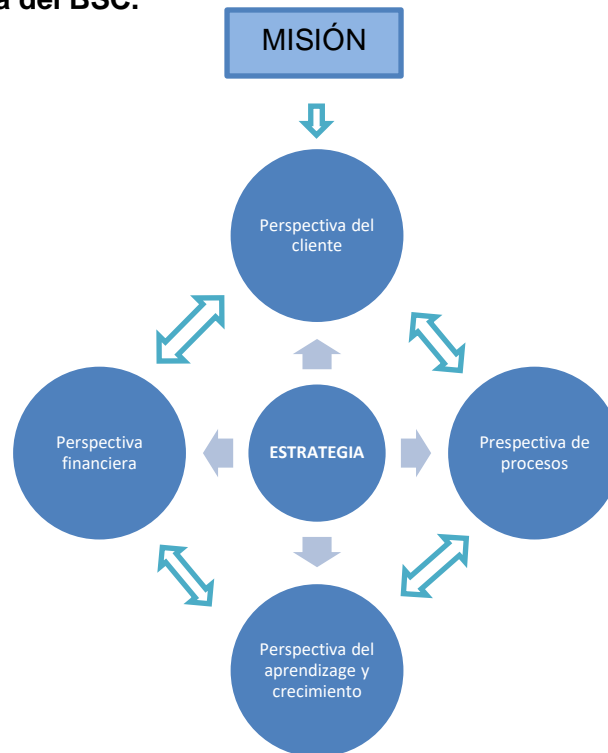
Durante el desarrollo de las encuestas de diagnóstico con la metodología MMGO, se logró tener un marco general del estado actual de la empresa permitiendo evaluar cada uno de los componentes propuestos y determinar para cada uno cual es el estadio actual, permitiendo con la ayuda esta información se realizó una serie de recomendaciones que permitirán avanzar a estadios superiores, logrando la modernización y mejora continua de la empresa. Es importante proyectar la implementación de un sistema de información el cual puede estar ligado a un modelo ERP que ayude a la gestión digital de la información, este factor de manejo informal de la información se evidencio que es una práctica recurrente dentro de los procesos de la empresa, el cual permitirá aportar agilidad en la toma de decisiones y estadísticas con un acceso centralizado y organizado de la información empresarial.

## **7.6. Implementación *Balanced Scorecard* (BSC)**

*Balanced Scorecard* permite determinar claramente una relación lógica de causa y efecto entre las estrategias y sus objetivos. El BSC podrá brindar a MK Equipos Médicos e Insumo SAS un marco integral que convierta sus objetivos estratégicos en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. De esta forma se pueden complementar los indicadores financieros tradicionales con mediciones específicas de desempeño sobre cómo la organización interactúa con los clientes, cómo maneja sus procesos internos, y cómo lleva a cabo las iniciativas de innovación y mejora de productos y procesos. De esta forma, el BSC puede ser un mapa que defina referencia y hoja de ruta para emprender las estrategias de mejora necesarias. Los indicadores que resaltan del BSC, se basan en los objetivos estratégicos y en las exigencias competitivas de una organización. Y al contar con una cantidad limitada de indicadores cruciales dentro de cada una de las cuatro

perspectivas, el BSC ayuda a enfocar la visión estratégica que se pretende alcanzar (Kaplan, 2016).

**Figura 32. Esquema del BSC.**

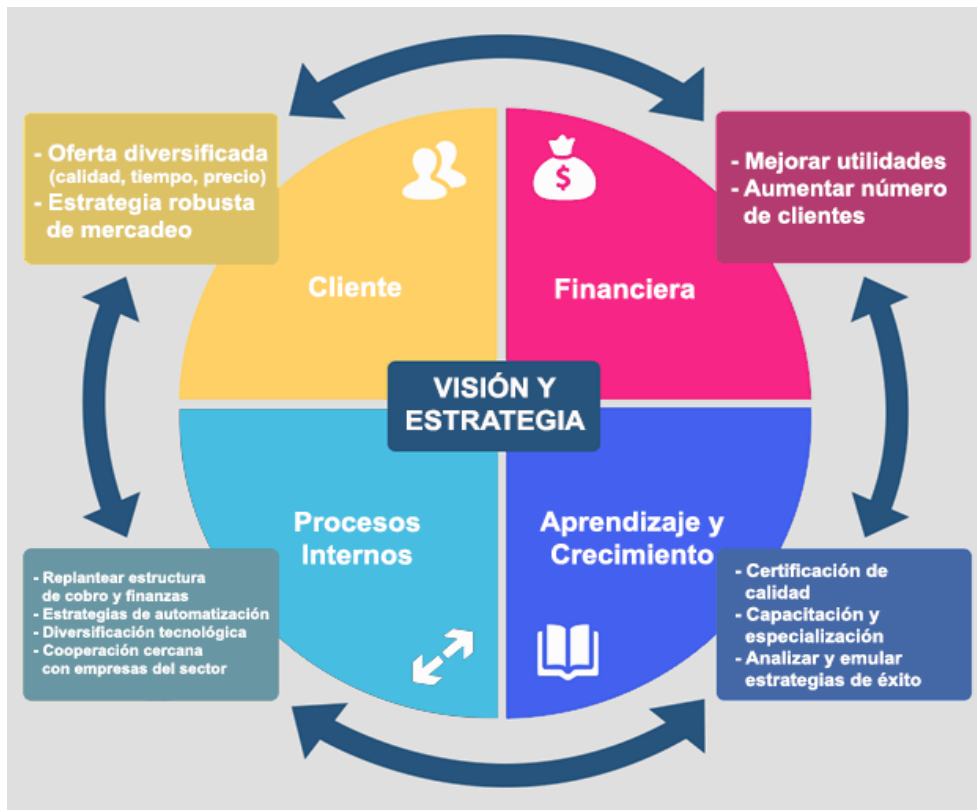


**Fuente: Elaboración a partir de Kaplan (2016).**

El objetivo del BSC, es el cumplimiento de la misión corporativa, desde las perspectivas de cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento, y financiera, sobre el eje de una estrategia marco definida. Como herramienta de gestión es invaluable, pues permite aterrizar los planes tanto generales como específicos hacia el cumplimiento de una misión que vaya acorde con la visión empresarial planteada. Su estructura permite hacer seguimiento total y puntual de todas las estrategias principales y secundarias que se acometan, y validarlas de manera constante para el aseguramiento de los objetivos trazados. Para el caso que nos ocupa, el proyecto de *Balanced Scorecard* para MK Equipos Médicos e Insumos SAS involucra las propuestas que se extrapolan de los riesgos y las oportunidades de mejora obtenidos de la Matriz MMGO y análisis PESTEL de la organización, enlazadas a tres principales estrategias puntuales: **Excelencia de servicio, excelencia en las**

**operaciones**, y **liderazgo**, sobre los ejes propios de la metodología (Financiero, Clientes, Aprendizaje y Crecimiento, y Procesos Internos).

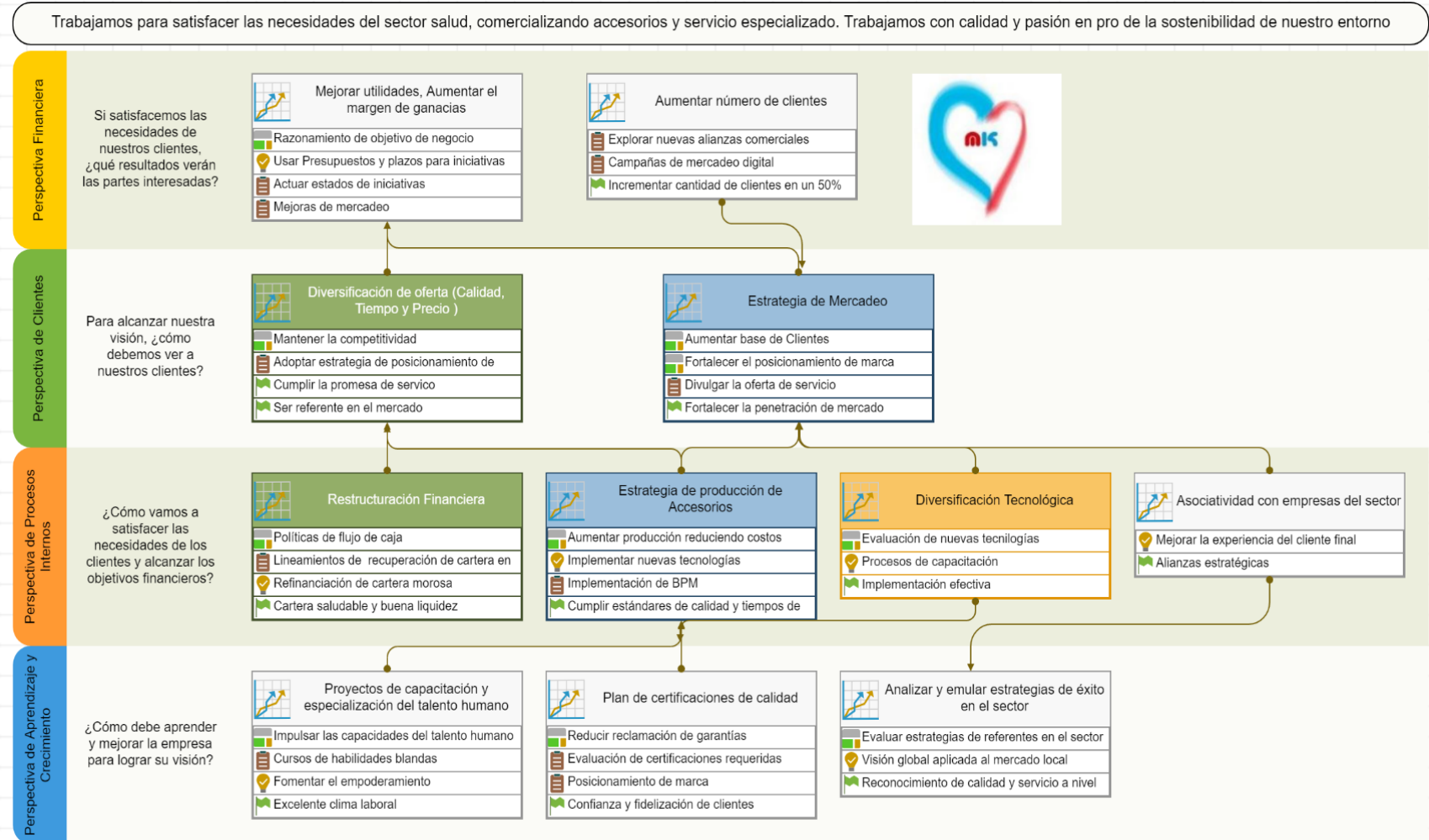
**Figura 33. Propuesta de BSC**



**Fuente:** Elaboración a partir de Kaplan (2016).

Como se puede evidenciar en la propuesta, las decisiones estratégicas van en sintonía con una excelencia de servicio, excelencia en las operaciones y visión de liderazgo, se nutren y complementan entre sí, influenciando conjuntamente el impacto en la empresa Mk Equipos Médicos SAS, y mitigando las oportunidades de mejora identificados en la etapa anterior de análisis interno en la matriz MMGO. La manera como estas decisiones estratégicas deben implementarse y como se relacionan e influyen entre sí, pueden evidenciarse con mayor claridad en el siguiente mapa estratégico.

**Figura 34. Mapa estratégico BSC para MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**



Fuente: Elaboración propia con apoyo del software BSC Designer.

Luego de las lecciones aprendidas durante la implementación del BSC, se logró alinear la estrategia con la misión corporativa, permitiendo enlazar cada uno de los pilares de evaluación, con esta información recopilada durante el ejercicio, permitirá el diseño de indicadores de gestión que formulen métricas objetivas apoyadas en los procesos propios de cada área de la empresa las cuales se convertirán en las herramientas de seguimiento y control que permitirán tomar acciones correctivas.

## 8. Plan de intervención

A partir de la información recopilada durante el desarrollo del presente documento como también la aplicación de herramientas metodológicas, se realizará el plan de intervención de acuerdo con los objetivos específicos planteados, los cuales apoyaran en el diseño del direccionamiento estratégico para MK Equipos Médicos, en base a esto, se realiza un desglose a continuación las propuestas a cada uno de los objetivos específicos planteados.

### 8.1. Definición de nuevos referentes estratégicos

Como referentes estratégicos a desarrollar como propuesta de mejora, se abordarán los referentes de Misión, Visión, Valores:

#### Misión

Se presenta cuadro comparativo donde se expone la misión actual frente a la propuesta de mejora.

**Tabla 5. Comparativo Misión Actual – Misión Propuesta**

Misión Actual	Misión Propuesta
Trabajamos para satisfacer las necesidades del sector salud, comercializando accesorios y servicio especializado. Trabajamos con calidad y pasión en pro de la sostenibilidad de nuestro entorno.	Nuestro propósito es satisfacer las necesidades del sector salud, comercializando accesorios, repuestos y brindando servicios de mantenimiento especializado para dispositivos médicos. Trabajamos con calidad y pasión, respaldando la salud de los colombianos.

**Fuente: Elaboración propia**



La nueva propuesta de Misión para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, logra una congruencia con su propósito como empresa, resaltando sus líneas de negocio como son accesorios, repuestos y servicios de mantenimiento, enfocados al sector salud.

Destacando su interés en apoyar la misión médica en el territorio nacional, con este ajuste de misión, el propósito empresarial es claro para todos los colaboradores de la empresa.

### **Visión**

Se presenta a continuación cuadro comparativo de la Visión corporativa actual, frente a la nueva propuesta de mejora de este referente.

**Tabla 6. Comparativo Visión Actual – Visión Propuesta**

<b>Visión Actual</b>	<b>Visión Propuesta</b>
En el 2022 seremos una de las tres empresas líderes a comercialización de accesorios médicos y servicio técnico especializado.	En 2025 seremos la mejor opción en soluciones para Ingeniería clínica, comprometidos en el correcto funcionamiento de los dispositivos médicos.

**Fuente: Elaboración propia**

Con la nueva propuesta de visión corporativa, se logró enmarcar la importancia del apoyo y acompañamiento que ofrece la empresa para la ingeniería clínica, entendiendo el importante papel que desarrolla dentro del cuidado de los dispositivos médicos, con esta propuesta se logra visionar el posicionamiento y reconocimiento en el sector.

### **Valores**

A continuación, se presenta cuadro comparativo de los valores actuales y los valores propuestos para MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

**Tabla 7. Comparativo Valores Actuales – Propuesta de Valores**

Valores Actuales	Propuesta de Valores
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover la excelencia en el servicio.</li> <li>✓ Asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y de la organización.</li> <li>✓ Mejorar Continuamente.</li> <li>✓ Proteger el ambiente.</li> <li>✓ Garantizar la integridad física (seguridad &amp; salud) de los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprendizaje, cambio e innovación</li> <li>✓ Orientación al logro, rentabilidad y responsabilidad</li> <li>✓ Servicio orientado a la satisfacción del cliente</li> <li>✓ Trabajo en equipo</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia**

La propuesta de nuevos valores corporativos permite resaltar los compromisos con los clientes, colaboradores, permitiendo enfocar a nuestros colaboradores en cómo lograr nuestra propuesta diferenciadora dentro del mercado de dispositivos médicos.

**Política de Calidad**

A continuación, se expone cuadro comparativo de política de calidad de MK Equipos Médicos e Insumos SAS.

**Tabla 8. Comparativo Política de calidad Actual – Política de calidad Propuesta**

Política de calidad Actual	Política de calidad Propuesta
<p>No definida</p>	<p>MK Equipos Médicos e Insumos SAS, se compromete con sus clientes, colaboradores y accionistas a satisfacer y cumplir los requisitos y sus necesidades de manera eficiente, garantizando calidad y compromiso.</p>

**Fuente: Elaboración propia**

Como oportunidad de mejora, se definió la política de calidad enfocada en comunicar a los grupos de interés, el compromiso de MK Equipos Médicos SAS sobre sus actividades comerciales.

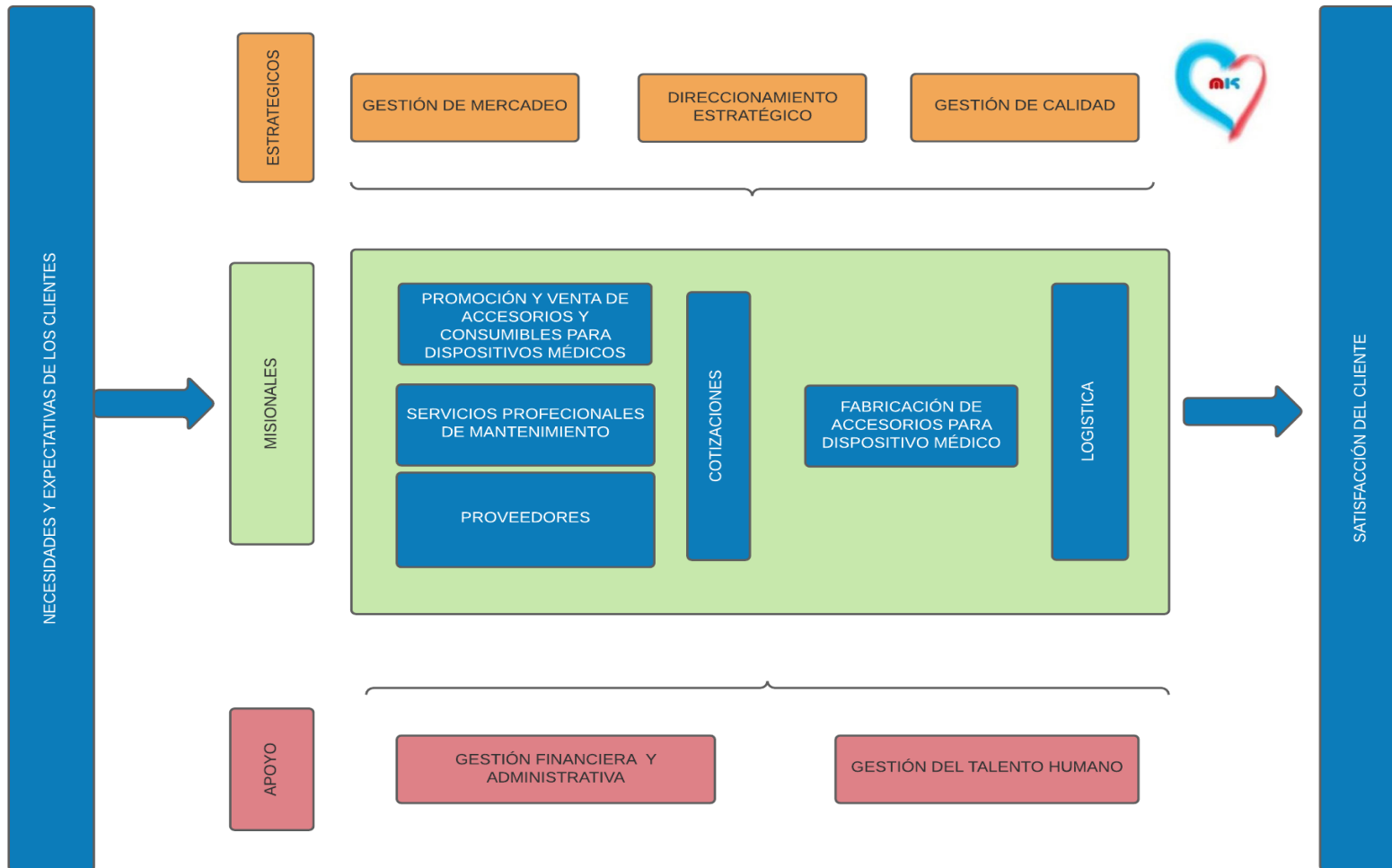
Con las nuevas propuestas de referentes estratégicos desarrolladas por la empresa y el apoyo de los estudios previos de situación actual, serán los insumos base que nos ayudaran durante el proceso de formulación de estrategias para el diseño de Indicadores de gestión que permitan evaluar y reflejar numéricamente como se están desarrollando los procesos de MK Equipos Médicos e Insumos SAS dentro de los límites de estos referentes.

## **8.2. Plan de mejoramiento para la estructura organizacional**

Como oportunidad de mejora se plantea el plan de mejoramiento de la estructura organizacional, la cual esta soportada con los hallazgos evidenciados dentro del proceso de evaluación actual de la empresa, como resultado de la herramienta matriz MMGO, para esto se abordara una nueva propuesta de estructura organizacional que este determinada y estructurada por procesos, esto permitirá definir de manera clara como interactúan los diferentes departamentos y sus responsabilidades dentro de la actividad económica.

En la figura 33, se presenta la propuesta de mapa de procesos que permitirá orientar de manera gráfica y objetiva como interactúan todos los departamentos y cuál es el propósito y responsabilidad de acuerdo con el objetivo y compromiso que se tiene frente a los clientes.

Figura 35. Mapa de procesos de MK Equipos Médicos e Insumos SAS



Fuente: Elaboración propia.

Este mapa de procesos propuesto permite comunicar los procesos que soportan la actividad comercial de MK Equipos Médicos SAS los cuales cada uno cuenta con un objetivo individual pero que en conjunto cumplen con las metas generales de la organización, es este mapa de procesos se identifican tres tipos de procesos básicos:

- Procesos Estratégicos, La Dirección General y Gestión de Calidad son quienes dan las directrices de la organización y son retroalimentados con los clientes para permitir una mejora continua.
- Procesos Misionales, Son el departamento Comercial y Operaciones, quienes mantienen una relación directa con los clientes y a partir de sus necesidades se proveen productos y servicios.
- Procesos de Apoyo, Son quienes soportan los demás procesos para el desarrollo de sus actividades como son el departamento financiero y la gestión del talento humano.

A continuación, se presenta la caracterización de cada uno de los procesos propuestos:

### **Dirección General**

**Objetivo**, Definir y establecer la misión, visión y objetivos de la empresa, así como las estrategias encaminadas en alcanzar las metas propuestas en la empresa.

**Alcance**, Inicia con la definición de las directrices estratégicas, determinación de procesos e interacción de estos, definición de la metodología de identificación de riesgos bajo el ciclo de vida de los procesos, precisando acciones para abordar dichos riesgos identificados, hasta la revisión del sistema y toma de acciones de mejora.

**Responsables**, Gerente General y líderes del proceso.

### **Gestión de Calidad**

**Objetivo**, Establecer actividades que permitan la mejora continua de la empresa por medio de auditorías internas, que permitan tomar acciones correctivas como también de mejora

continua las cuales estén alineadas con los requisitos de los clientes logrando ofrecer los productos y servicios de la empresa.

**Alcance,** Actuar desde la creación y despliegue de la documentación necesaria para la planeación ejecución y control del servicio. Realizando auditorías de calidad y finalizando con la puesta en marcha de acciones correctivas, propuestas de mejora continua y seguimiento.

**Responsables,** Gerente General, Dirección administrativa y financiera, Coordinador de Calidad.

### **Comercial**

**Objetivo,** Identificar las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones comerciales integrales, enfocadas en el cumplimiento de los requerimientos que permitan garantizar una satisfacción y fidelización de los clientes permitiendo alcanzar rentabilidad para la empresa.

**Alcance,** Inicia con la identificación de necesidades del cliente y la verificación de requerimientos, terminando en la firma de convenios comerciales con nuestros clientes además de hacer seguimiento permitiendo mejorar la satisfacción del cliente.

**Responsables,** Gerente Comercial.

### **Operaciones**

**Objetivo,** Garantizar la satisfacción del cliente con la oportuna atención a solicitudes de productos o servicios, ofreciendo acompañamiento y asesoramiento especializado para la adquisición de accesorios y consumibles para dispositivos médicos.

**Alcance,** Inicia desde la creación del cliente, continuando con la asignación de órdenes de compra o contratos de mantenimiento especializado, como también atender novedades de los clientes tomando acciones correctivas, preventivas y de mejora continua.

**Responsables,** Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Director de Servicio Técnico y Logística.

### **Gestión Financiera y Administrativa**

**Objetivo,** Garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura, prever los recursos financieros necesarios para la operación como también garantizar que el talento humano se idóneo para el desarrollo de las responsabilidades asignadas.

**Alcance,** Inicia con la identificación y suministro de los recursos físicos requeridos para el desarrollo de la operación, como también la gestión financiera, control de presupuesto, contabilidad, también es responsable de la selección de talento humano idóneo garantizando un buen clima organizacional y la toma de decisiones correctivas y de mejora continua.

**Responsables,** Director Administrativo y financiero

## **8.3. Plan estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS.**

De acuerdo a la evaluación de estado actual aplicada a la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, donde se aplicaron metodologías como PESTEL para la evaluación del macro entorno de la empresa , MMGO con el objetivo de evaluar los procesos internos de la empresa y por último una evaluación con el BSC el cual nos ayuda a orientar la misión y visión corporativa con las estrategias corporativas, se enmarca a continuación las estrategias, producto de las oportunidades de mejora evidenciadas en cada una de las metodologías aplicadas durante el desarrollo del presente documento.

Como metodología para la formulación del plan estratégico para la empresa, se aplicará la metodología BSC, esta metodología nos permitirá evaluar los objetivos trazados y dar seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas, este seguimiento se puede efectuar con el apoyo de indicadores de gestión para cada una de estas propuestas. A continuación, se presenta la Tabla 8. Donde se plantean las estrategias basadas desde referentes estratégicos como son la Misión y Visión corporativa.

**Tabla 9. Plan estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS**

Misión – Visión	Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas	Iniciativa	Estrategia	Presupuesto
<p><b>Misión</b> Nuestro propósito es satisfacer las necesidades del sector salud, comercializando accesorios, repuestos y brindando servicios de mantenimiento especializado para dispositivos médicos. Trabajamos con calidad y pasión,</p>	Financiera	Garantizar el correcto funcionamiento de la infraestructura, prever los recursos financieros necesarios para la operación	Gasto Operacional	Optimizar el uso de recursos con una deducción del 3%	Evaluar e identificar procesos que impliquen uso excesivo de recursos y proponer acciones de optimización y eliminación de reprocesos	La diversificación de productos y servicios son una medida resiliente que permitirá mantener un flujo de caja saludable que permita mantener cubiertos	\$700.000
			Margen de Utilidad	45% de margen neto	Mantener un inventario de seguridad que permita evitar sobre costos de importación por cumplimiento de tiempos de entrega	los costos fijos, como también ayudará a incrementar los volúmenes de ventas por cliente efectivo y fidelizado.	\$800.000



<p>respaldando la salud de los colombianos.</p> <p><b>Visión</b></p>			<p>Volumen de Ventas</p>	<p>Aumentar un 30% anual</p>	<p>Aumentar la base de clientes nacionales en un 10 % anual, además de ofrecer ofertas en productos y servicios competitivas para el sector de dispositivos médicos</p>		<p>\$15.000.000</p>
<p>En 2025 seremos la mejor opción en soluciones para Ingeniería clínica, comprometidos en el correcto funcionamiento de los dispositivos médicos.</p>	<p>Aprendizaje y crecimiento</p>	<p>Establecer actividades que permitan la mejora continua de la empresa por medio de auditorías internas, que permitan tomar acciones</p>	<p>Cumplimiento de Capacitaciones</p>	<p>Alcanzar un cubrimiento del 80% de personal capacitado</p>	<p>Generar cronograma de capacitaciones para apoyar el desempeño y capacidades del talento humano</p>	<p>La capacitación y mejora continua del talento humano apoyan las actividades comerciales de la empresa,</p>	<p>\$500.000</p>
			<p>Capacidades del talento humano</p>	<p>Lograr un desempeño del 80%</p>	<p>Aplicar evaluaciones de conocimiento semestrales para el talento humano</p>	<p>garantizando una mejor atención para nuestros clientes, fortaleciendo las relaciones y creando</p>	<p>\$500.000</p>

		correctivas como también de mejora continua las cuales estén alineadas con los requisitos de los clientes logrando ofrecer los productos y servicios de la empresa.	Satisfacción del Talento humano	Alcanzar una satisfacción del 80%	Aplicar Trimestralmente encuesta de clima laboral	fidelización y componente diferenciador con la competencia	\$500.000
	Procesos Internos	Garantizar que el talento humano se idóneo para el desarrollo de las responsabilid	Retención de Talento Humano	Lograr una retención del 90%	Crear programas de beneficios económicos como también generar espacios de esparcimiento dentro del ámbito laboral que fortalezcan las	La estructuración adecuada de los procesos de la empresa ayuda a maximizar las capacidades, las cuales pueden ser apalancadas con	\$15.000.000

		ades asignadas			relaciones laborales entre los colaboradores y mejore el clima laboral	alianzas estratégicas que ayuden a mejorar la experiencia del cliente como	
		Establecer alianzas comerciales con empresas del sector de dispositivos médicos	Outsourcing	Mantener una utilización de productos o servicios con terceros inferior al 25%	Crear cooperaciones comerciales con empresas del sector de dispositivos médicos y de logística, que sean aliados estratégicos para cubrir requerimientos no alcanzados con la capacidad actual de la empresa	también contar siempre con el respaldo del mejor talento humano y clima laboral	\$500.000
	Cliente	Garantizar la satisfacción del cliente con la oportuna	Experiencia del cliente UX	Mantener una satisfacción	Ofrecer una asesoría personalizada, asignar un KAM dedicado a el manejo de la cuenta,	Enfocar la estrategia hacia la satisfacción del cliente como cultura dentro de la empresa ayudará a	\$15.000.000

		<p>atención a solicitudes de productos o servicios, ofreciendo acompañamiento y asesoramiento especializado para la adquisición de accesorios y consumibles para dispositivos médicos</p>		<p>del cliente del 90%</p>	<p>Realizar encuestas de satisfacción y atención de oportunidades de mejora en el servicio.</p>	<p>mantener un cliente a largo plazo, por lo cual las acciones que apoyen esta misión ayudarán a cumplir con la promesa de valor corporativa generando confianza y satisfacción a nuestros clientes.</p>	
--	--	---	--	----------------------------	---	--	--

		<p>Identificar las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones comerciales integrales, enfocadas en el cumplimiento de los requerimientos que permitan garantizar una satisfacción y fidelización de los clientes permitiendo alcanzar</p>	<p>Retención de clientes</p>	<p>Mantener una tasa de retención del 95%</p>	<p>la retención se enfoca en mantener y satisfacer la experiencia del cliente, pues es más costo efectivo que generar campañas de fidelización de nuevos clientes</p>	<p>\$15.000.000</p>
			<p>Atención de Solicitudes</p>	<p>Reducir la cantidad de solicitudes pendientes de respuesta en un 50%</p>	<p>Implementar herramientas tecnológicas que ayude con la gestión de solicitudes de clientes y pueda mejorarse el tiempo de respuesta mejorando la experiencia del usuario</p>	<p>\$500.000</p>

		rentabilidad para la empresa.					
<b>Total Presupuesto</b>							<b>\$ 64.000.000</b>

Fuente: Elaboración a partir de González (2020).

El plan estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS se construyó a partir de la metodología BSC, con el objetivo de producir indicadores de gestión que ayuden a generar métricas para la empresa, para esto se tiene como punto de partida la misión y la visión corporativa, los cuales son los pilares del modelo, permitiendo realizar la alineación de las estrategias permitiendo enmarcar metas objetivo e iniciativas que validan la implementación del indicador propuesto.

Con los insumos producto del plan estratégico, se procede con la formulación de los indicadores de gestión identificados durante el proceso, permitiendo modelar la caracterización definiendo el nombre del indicador, Código asignado para su posterior identificación en el sistema de información, frecuencia de medición la cual establece el rango ideal de medición para el indicador, definición del objetivo permitiendo entender que se espera del indicador, variables de medición las cuales son las encargadas de proporcionar los datos numéricos, fuente de información para definir de donde se tomara la data requerida, operación matemática para realizar el cálculo del indicador y por último la tabla de rangos que nos permitirán definir e interpretar el valor numérico del indicador.

A partir de la tabla 10. Hasta la tabla 20. Se presentan un total de 10 indicadores como producto final del ejercicio de la metodología BSC los cuales tienen como objetivo, proveer métricas dentro de los procesos de la empresa y así tener herramientas que permitan el adecuado seguimiento y control de MK Equipos Médico e Insumos SAS.

Se presenta a continuación en la Tabla 10. El indicador Gasto operacional (IGO), el cual se encuentra relacionado a la perspectiva financiera del BSC, donde se define el formato que será aplicado como estándar en la formulación de indicadores de gestión para la empresa.

**Tabla 10. Indicador Gasto Operacional**

Formato de indicador				
Código	Nombre			Frecuencia de medición
IGO	Gasto Operacional			Mensual
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IGO - Establecer el porcentaje de gastos en la operación frente a los ingresos, procurando optimizar el uso de recursos de la empresa.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Gasto de Operaciones		Estados financieros	
Variable 2	Ventas		Estados financieros	
Formulación				
$(\text{Gasto de Operaciones}) / (\text{Ventas}) * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	80%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	80%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IGO, se presenta como herramienta para definir el rango de gasto de la operación y así tener un semáforo que ayude a mantener idealmente un valor del indicador superior al 80%, este indicador cuenta con datos fuente a partir de los estados financieros de la empresa para definir los valores de las variables Ventas y Gastos Operacionales.



**Tabla 11. Indicador Margen de Utilidad**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IMU	Margen de Utilidad		Mensual	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IMU - Establecer el porcentaje de utilidad aplicado dentro del ejercicio comercial, procurando maximizar los ingresos.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Utilidad Bruta		Estados financieros	
Variable 2	Ventas		Estados financieros	
Formulación				
$(Utilidad Bruta) / (Ventas) * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	80%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	80%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IMU, es producto de la perspectiva financiera, donde se evalúa el margen de utilidad bruta en la empresa, este indicador cuenta con variables como son la Utilidad bruta y la venta, permitiendo a partir de la fórmula matemática, tener un valor en porcentaje que ayude a tener control de un óptimo ingreso de utilidades manteniendo un valor de indicador superior al 80%.

**Tabla 12. Indicador Volumen de Ventas**

Formato de indicador				
Código	Nombre			Frecuencia de medición
IVV	Volumen de Ventas			Mensual
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IVV- Establecer el porcentaje del volumen de ventas reportado contablemente, frente a la labor comercial, procurando alcanzar las metas de ventas.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Órdenes de Compra		Comercial	
Variable 2	Facturación Electrónica		Contabilidad	
Formulación				
$(\text{Órdenes de compra}) / (\text{Facturación electrónica}) * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	80%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	80%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IVV, hace parte de la perspectiva Financiera el cual permite obtener una relación porcentual del volumen de ventas frente a la ejecución de órdenes de compra por parte de los clientes, permitiendo medir la efectividad y cierre de ventas del área comercial, procurando mantener un valor del indicador superior al 80%.

**Tabla 13. Indicador Cumplimiento de Capacitaciones**

Formato de indicador				
Código	Nombre	Frecuencia de medición		
ICC	Cumplimiento de Capacitaciones	Semestral		
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IVV- Establecer el porcentaje de capacitaciones programadas para el talento humano finalizado, procurando alcanzar las metas de cumplimiento del cronograma.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Capacitaciones programadas	Cronograma de Capacitaciones		
Variable 2	Capacitaciones finalizadas	Cronograma de Capacitaciones		
Formulación				
$(\text{Capacitaciones finalizadas}) / (\text{Capacitaciones programadas}) * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	80%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	80%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia.**

El Indicador ICC, hace parte del desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el cual es un indicador que ayuda a monitorear el cumplimiento del cronograma de capacitaciones asignado a los colaboradores obteniendo la data requerida apartidar de dicho cronograma donde tenemos como variables el número de capacita citaciones programadas , en relación a la finalización del volumen de capacitaciones que realizan los colaboradores, con el valor del indicador, se requiere mantener un valor superior al 80%.

**Tabla 14. Indicador Capacidades del talento humano**

Formato de indicador				
Código	Nombre			Frecuencia de medición
ICT	Capacidades del talento humano			Semestral
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
ICT- Establecer el porcentaje capacidades del talento humano de acuerdo con sus resultados en las pruebas de conocimientos.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Total de resultados de evaluaciones		Evaluación HRR	
Variable 2	Talento humano asignado a pruebas de conocimiento		HRR	
Formulación				
(Total de resultados de evaluaciones) / (Talento humano asignado a pruebas de conocimiento) * 100%				
Rangos				
Bueno	de	80%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	80%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El indicador ICT, hace parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el cual tiene como fin establecer la idoneidad del talento humano a partir de los resultados obtenidos dentro de las evaluaciones aplicadas, permitiendo identificar oportunidades de mejora para

apoyar la misión de la empresa, como fuente de información está a cargo de los resultados obtenidos y administrador por HRR, como valor del indicador se espera mantener un valor superior al 80%.

**Tabla 15. Indicador Retención del Talento Humano**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IRT	Retención del Talento Humano		Anual	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IRT- Establecer el porcentaje de retención del talento humano que ayude a evaluar procesos de contratación.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Total de colaboradores activos		HRR	
Variable 2	Total de retiros Voluntarios		HRR	
Variable 3	Total de Retiros por finalización de contrato		HRR	
Formulación				
$\frac{[\text{Total de retiros Voluntarios} + \text{Total de Retiros por finalización de contrato}]}{(\text{Total de colaboradores activos})} * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	90%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	90%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IRT, el cual es producto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tiene como fin determinar el grado de aceptación de las labores de los empleados de acuerdo

con su rol asignado, desde la perspectiva de retiro de la compañía, ayudando a entender los volúmenes de finalización de contratos que afectan directamente la operación de la empresa, por lo cual con el valor del indicador se espera lograr un 90%.

**Tabla 16. Indicador Satisfacción del Talento Humano**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IST	Satisfacción del Talento Humano		Semestral	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IST- Establecer el porcentaje de la calidad de clima laboral percibido por el talento humano, procurando mantener la salud mental y emocional.				
Variables			Fuente	
Variable 1	Total de resultados de evaluaciones		Encuesta HRR	
Variable 2	Talento humano asignado a evaluación		HRR	
Formulación				
$\frac{\text{(Total de resultados de evaluaciones)}}{\text{(Talento humano asignado evaluación)}} * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	90%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	90%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IST, Es un indicador producto del ejercicio realizado desde la perspectiva de procesos Internos el cual obtiene su data a partir de las encuestas desarrolladas desde

HRR, permitiendo analizar el clima laboral dentro de la empresa desde la perspectiva del colaborador, para este indicador de control y seguimiento, se espera mantener un valor del indicador superior al 90%

**Tabla 17. Indicador Outsourcing**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
ION	Outsourcing		Mensual	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IST- Establecer el porcentaje de actividades comerciales apalancadas con socios estratégicos en productos o servicios				
Variables			Fuente	
Variable 1	Órdenes de compra a favor de socios estratégicos		Contabilidad	
Variable 2	Facturación Electrónica		Contabilidad	
Formulación				
$\frac{\text{(Órdenes de compra a favor de socios estratégicos)}}{\text{(Facturación Electrónica)}} * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	0%	a	30%
Intermedio	de	30%	a	50%
Malo	de	50	a	100%

**Fuente: Elaboración propia**

El indicador ION hace parte de los indicadores relacionados con la perspectiva de procesos Internos, este indicador tiene como finalidad medir de manera porcentual el porcentaje de apalancamiento que tiene la empresa al realizar sus procesos misionales, obteniendo la

data a partir de la contabilidad relacionada con proveedores, permitiendo monitorizar que esta participación no supere el 30% en el valor del indicador.

**Tabla 18. Indicador Experiencia del Usuario**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IUX	Experiencia del Usuario		Mensual	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IUX- Establecer el porcentaje de Satisfacción del cliente frente a la promesa de calidad corporativa				
Variables			Fuente	
Variable 1	Llamada de encuesta de satisfacción a clientes		Gestión de Calidad	
Variable 2	Promedio total de encuestas de satisfacción		Gestión de Calidad	
Formulación				
Porcentaje promedio de encuestas totales de satisfacción del cliente				
Rangos				
Bueno	de	90%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	90%
Malo	de	0	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IUX, hace parte del trabajo realizado desde la perspectiva del cliente, tiene como finalidad evaluar la misión de la empresa frente a la promesa de calidad y como



estas son asumidas y valoradas por parte del cliente, la data para este indicador se obtiene a partir de la labor de encuestas desarrollado desde la gestión de calidad, el valor de este indicador se espera mantenerlo por encima del 90%.

**Tabla 19. Indicador Retención de Clientes**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IRC	Retención de Clientes		Semestral	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IRC- Establecer el porcentaje de Efectividad en la retención de clientes				
Variables			Fuente	
Variable 1	Número total de Llamada de Seguimiento a clientes insatisfechos		Gestión de Calidad	
Variable 2	Número de clientes Retenidos		Gestión de Calidad	
Formulación				
$\frac{\text{(Número de clientes Retenidos)}}{\text{(Número total de Llamada de Seguimiento a clientes insatisfechos)}} * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	90%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	90%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IRC, hace parte de la perspectiva de cliente, tiene como objetivo determinar la fidelización y relación a largo plazo con los clientes, la data para la evaluación del indicador se obtiene de gestión de calidad, donde se realiza una encuesta de seguimiento

al usuario final y evaluar las opiniones de recha de continuar con la relación comercial con la empresa, como valor para este indicador se espera mantener un 90%.

**Tabla 20. Indicador Atención de solicitudes**

Formato de indicador				
Código	Nombre		Frecuencia de medición	
IAS	Atención de solicitudes		Mensual	
Id Objetivo	Nombre objetivo asociado			
IAS- Establecer el porcentaje atención de solicitudes de clientes				
Variables			Fuente	
Variable 1	Total de solicitudes de clientes creadas		Gestión de Calidad	
Variable 2	Total de solicitudes de clientes procesadas		Gestión de Calidad	
Formulación				
$\frac{\text{(Total de solicitudes de clientes procesadas)}}{\text{(Total de solicitudes de clientes creadas)}} * 100\%$				
Rangos				
Bueno	de	90%	a	100%
Intermedio	de	60%	a	90%
Malo	de	0%	a	50%

**Fuente: Elaboración propia**

El Indicador IAS, está relacionado con la perspectiva del cliente, tiene como fin determinar el volumen de respuestas a solicitudes de parte del cliente, permitiendo entender la efectividad en la respuesta de los colaboradores frente a estas solicitudes, las solicitudes

pueden ser originadas para el área comercial, departamento de servicio y logística, la data para su evaluación proviene de gestión de calidad y se espera que el valor de este indicador se mantenga superior al 90%

## 9.Recomendaciones y conclusiones

Como culminación del diseño del direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, se realizará a continuación las recomendaciones y conclusiones respectivamente.

### 9.1. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para el uso del presente documento de diseño de direccionamiento estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, se requiere un apoyo desde la alta gerencia para poder diseñar un cronograma de implementación por etapas de cada una de las estrategias planteadas para los procesos de la empresa, procurando trabajar en programas de socialización y talleres de resistencia al cambio con el apoyo de HRR. Esto con el fin de mejorar el desempeño de la organización. Además se recomienda aplicar anualmente la metodología PESTEL para formular estrategias comerciales. El modelo de indicadores de gestión planteados a partir del BSC, es recomendable realizar una evaluación semestral de la efectividad de estos datos permitiendo realizar ajustes que se puedan evidenciar o si es requerido proponer la creación de nuevos indicadores de gestión. En cuanto a los referentes estratégicos, es indispensable hacer la evaluación anual de estos con el acompañamiento de accionistas, y la alta gerencia para ser analizada y ajustada en el caso de posibles estrategias comerciales o de penetración de nuevos mercados, como también generar canales de comunicación y divulgación de los ajustes a todos los colaboradores, permitiendo alinear toda la operación a estas bases fundamentales corporativas. Se recomienda evaluar cada 2 años la empresa con la matriz MMGO, permitiendo evidenciar si las estrategias planteadas permitieron alcanzar estadios superiores al finalizar el ejercicio, como también

apoyarse con la información para el planteamiento de nuevas estrategias de mejora continua.

## 9.2. Conclusiones

El presente documento tiene como foco principal culminar con éxito el objetivo general de diseñar un direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS, a partir de esta meta propuesta, se puede concluir que cada una de sus fases planteadas para el desarrollo, fueron completadas con el apoyo continuo de la gerencia general, la cual aportó toda la información requerida para cada una de las fases de desarrollo, permitiendo generar los espacios para poder aplicar las diferentes metodologías de diagnóstico. Como inicio del diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico, se realizó el diagnóstico de estado actual de la empresa, utilizando la metodología para el macroentorno empleando la aplicación de la herramienta PESTEL, esta metodología permitió hacer un estudio de cómo se puede ver afectada la empresa por factores externos como son el Político – Legal donde luego del análisis de este factor se evidenció una importancia de carácter alto, dada la naturaleza de la empresa por ofrecer productos y servicios para el sector salud, estos cuentan con una legislación estricta, como también afectación de decisiones políticas como las actuales en cuanto a la atención prioritaria para combatir la emergencia sanitaria, en el factor Social, y la directa relación que tiene con la misión corporativa fue de apoyo para el diseño del direccionamiento estratégico y lograr mejorar el uso de las capacidades y recursos como también apoyar en la misión del cuidado de la salud. En cuanto al componente tecnológico, este ayuda a ampliar el portafolio de productos de la empresa por la inclusión de nuevos desarrollos en el mercado de dispositivos médicos. En cuanto al componente ambiental, dentro de los alcances de la empresa es un factor de muy baja afectación. Con este marco sistémico del macroentorno, podemos tener en cuenta factores importantes para el diseño de estrategias que apoyen la elaboración del direccionamiento estratégico. Como paso seguido en las fases de diagnóstico se continuó con el microentorno donde se realizó la aplicación de la herramienta MMGO, con esta herramienta se realizó una extensa evaluación de los procesos internos de la empresa, los cuales permitieron evidenciar focos de oportunidad

de mejora los cuales de manera estadística se obtuvo resultados donde se pudo determinar los estadios actuales, enunciar recomendaciones de mejora para cada componente y así permitir formular estrategias que apoyen la mejora continua y el paso a estadios superiores. Con los resultados producto del diagnóstico del estado actual, se logró re diseñar los referentes estratégicos, permitiendo crear una Misión corporativa nueva acorde con las actividades y procesos que desarrolla MK Equipos Médicos e Insumos SAS, como también una Visión nueva que ayude a entender a los colaboradores cuál es su objetivo empresarial, además de la propuesta de nuevos valores corporativos los cuales enmarquen los lineamientos del actuar dentro de la empresa, durante la revisión de referentes estratégicos no se encontraba definida la política de calidad, lo cual permitió elaborar la Política de Calidad, permitiendo comunicar el compromiso de calidad corporativa frente al portafolio de productos ofrecidos. En la siguiente fase del diseño del direccionamiento estratégico se propone una estructura organizacional por procesos permitiendo a la empresa optimizar sus capacidades y así desarrollar de una manera más eficiente las líneas de negocio, como propuesta a este objetivo se diseñó el Mapa de procesos, soportado por los estudios previos de estado actual como también del diseño de nuevos referentes estratégicos. Como finalización del Diseño de direccionamiento estratégico se desarrolló el plan estratégico para MK Equipos Médicos e Insumos SAS, el cual se basó en la metodología del *Balanced Scorecard* y utilizando como insumos para la formulación de estrategias los nuevos referentes estratégicos propuestos que permitieron alinear la misión y visión corporativa con la estrategia, dando el paso a la creación de Indicadores de gestión identificados en cada una de las perspectivas de la metodología BSC, para permitir realizar una vigilancia y control de las estrategias planteadas logrando así tener un panorama objetivo en la toma de decisiones.

## 10. Referencias

- ANDI. (2018). *Principales Indicadores del Sector Salud*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/Home/Camara/8-dispositivos-medicos-e-insumos-para-la-salu>
- ANDI. (03 de 2020). *Cámara de dispositivos médicos e insumos para la salud*. Obtenido de [http://www.andi.com.co/Uploads/Graficas%20Ene-Mar%202020%20LIBRO%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR\\_637304935855338063.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Graficas%20Ene-Mar%202020%20LIBRO%20DE%20COMERCIO%20EXTERIOR_637304935855338063.pdf)
- Banco de la República. (2021). *Tasas de ocupación y desempleo*. Bogotá: Banco de la República.
- Banco de la República de Colombia. (07 de 08 de 2021). *Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar)*. Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Betancourt, D. (1 de 09 de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel)
- Catalogo de las Salud. (2020). *Información sobre proveedores de salud en Colombia*. Obtenido de <http://www.catalogodelasalud.com/proveedores/>
- CEIC. (2020). *Colombia Economy in a Snapshot - Q3 2020*. Hong Kong: CEIC INSIGHTS.
- Clausewitz, C. (2014). *DE LA GUERRA. España*. . La Esfera de los Libros.
- DANE. (2019). *Estadísticas por Tema* . Obtenido de [Salud]: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud>
- DANE. (01 de 2020). *PROYECCIONES DE POBLACIÓN*. Obtenido de Serie de proyecciones de población 2018-2023 con desagregación nacional, departamental y área (cabecera – centros poblados y rural disperso), por grupos quinquenales de

edad y sexo.: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

DIAN. (2020). *EXENCIÓN DE IVA EN LA IMPORTACIÓN DE BIENES DECRETO 551 DEL 15 DE ABRIL DE 2020 - MEDIDAS TRIBUTARIAS TRANSITORIAS EN EL MARCO DEL ESTADO DE EMERGENCIA ECONÓMICA, SOCIAL Y ECOLÓGICA*. Obtenido de <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/Exencion-de-IVA-en-la-importacion-de-bienes-Decreto-551-del-15-de-abril-de-2020.aspx>

Fitchsolutions. (2020). *Worldwide Medical Devices Market Forecasts*. Obtenido de EMIS University:  
[https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2208/php/sources/index/pub?sv=EMIS&pcid=IS\\_BMI\\_SPECIALREPORTS](https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2208/php/sources/index/pub?sv=EMIS&pcid=IS_BMI_SPECIALREPORTS)

González, L. M. (2020). *Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa Eventos 1A Recreación y Turismo SAS de la ciudad de Duitama Boyacá*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9991>

GOV.CO. (04 de 2021). *Capacidad de UCIS*. Obtenido de <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/estadisticas-covid-19/ucis.html>

Hernández, H. G., Cardona, D. A., & Rio, J. L. (2017). *Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas*. *Información Tecnológica*, 22.

Ibarra Rosero, E. (2018). *Análisis entorno estratégico Modelo Pestel – 5 Fuerzas de Matriz Ifa – Matriz Foda – Modelo Vrio Porter- Matriz Ifa – Matriz Foda – Modelo Vrio aplicado a la EPS Coomeva 2017*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9469>

IDÁRRAGA, D. A. (14 de 12 de 2012). *Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592312X70220/1-s2.0-S0123592312702048/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDcaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIElpDmRw5gWZBg>

mXV4oPluoF3%2BLJqyN5IJvx5F%2Foi59aAiBIM3jCzkCqkPBAyQxzL9IKprTT92j  
UccfTPfcdApZk

IDEAM. (03 de 2015). *Informe nacional Generación y manejo de residuos o desechos Peligrosos en Colombia*. Obtenido de [http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/022967/informenacional\\_generacionmanejo\\_respel2013.pdf](http://documentacion.ideam.gov.co/openbiblio/bvirtual/022967/informenacional_generacionmanejo_respel2013.pdf)

Igor, A. (1979). *Strategic management*. New York: Wiley& Sons.

INVIMA. (02 de 2020). *Dispositivos médicos y equipos biomédicos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/dispositivos-medicos-y-equipos-biomedicos>

Jorge Carro-Suárez, S. S.-P.-O. (8 de 12 de 2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/287546/1-s2.0-S0123592317X00053/1-s2.0-S0123592317300773/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEDcaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIELpDmRw5gWZBg mXV4oPluoF3%2BLJqyN5IJvx5F%2Foi59aAiBIM3jCzkCqkPBAyQxzL9IKprTT92j UccfTPfcdApZk>

Kaplan, R. S. (2016). *El cuadro de mando integral : the balanced scorecard / Robert S. Kaplan, David P. Norton*. Bogotá: Planeta.

López, I. A. (2013). *Model of modernization for organizational management (MMOM) : the concept and matrices for situation analysis and determination of the road towards improvement and innovation* . Obtenido de <http://hdl.handle.net/10882/3970>

MINCOMERCIO. (03 de 2020). *Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia*. Recuperado el 26 de 10 de 2020, de <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co>

MINDRAY. (25 de 08 de 2020). *Mindray anuncia la construcción de su mayor centro de investigación y desarrollo*. Obtenido de [https://www.mindray.com/es/news/details/Mindray\\_anuncia\\_la\\_construcci%C3%B3n\\_de\\_su\\_mayor\\_centro\\_de\\_investigaci%C3%B3n\\_y\\_desarrollo.html#:~:text=Min](https://www.mindray.com/es/news/details/Mindray_anuncia_la_construcci%C3%B3n_de_su_mayor_centro_de_investigaci%C3%B3n_y_desarrollo.html#:~:text=Min)





MK Equipos Médicos e Insumos SAS. (02 de 2020). *MK equipos Médicos*. Obtenido de [www.mkequiposmedicos.com](http://www.mkequiposmedicos.com)

OECD. (8 de 08 de 2021). *Health spending*. Obtenido de <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm>

Pérez, R. (2012). *MODELO DE MODERNIZACION PARA LA GESTION DE ORGANIZACIONES: EL CONCEPTO*. Bogotá: EAN.

Porter. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Piramide.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: Fee press.

Presidencia de La República. (2020). *Gobierno*. Obtenido de Iván Duque Márquez PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA (2018 - 2022): <https://id.presidencia.gov.co/gobierno/presidente-ivan-duque>

Presidencia de la República. (2 de 01 de 2020). *Salud es el segundo sector con mayor presupuesto en 2020*. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/Salud-es-el-segundo-sector-con-mayor-presupuesto-en-2020-200102.aspx#:~:text=El%20Gobierno%20del%20Presidente%20lv%C3%A1n,garantizar%20la%20salud%20de%20todos>.

Presidencia de la República de Colombia. (17 de Marzo de 2020). *Decreto 417*. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20417%20DEL%2017%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Sandra Cristina Riascos Erazo, A. A. (2016). Inversión en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y su relación con en el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali - Colombia. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 4.

Santoyo Pinzón, J. I. (2011). *Direccionamiento Estratégico para la Fundación Artística Alhambra*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/9109>

Sectorial. (2020). *Informe Sector Salud Mayo 2020*. Medellín: Sectorial.

Tzun, S. (1772). *El Arte de la Guerra*.

Zuluaga, C. (2012). Diagnóstico y propuesta de mejora para la gestión en la Empresa Trefiaceros. 105.

## A. Anexo. Matriz MMGO

### Entorno Económico

COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO															
<b>Ponderaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>		<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>		<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>		<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>
:	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<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>1</b>	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.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		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>0,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>41,67</b>															

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAÍS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<p><b>GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO</b></p>	<p>No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.</p>			<p>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</p>	<p>1</p>		<p>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 su direccionamiento estratégico.</p>			<p>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.</p>		
---	--	--	--	--	----------	--	---	--	--	---	--	--

<p>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.</p>		<p>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.</p>		<p>Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódico de sus estrategias.</p>	<p>1</p>	<p>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 periódico de sus estrategias.</p>	
---	--	--	--	---	----------	---	--

<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,92</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>45,83</b>															

<b>VARIABLE: ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MESO</b>	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		<b>1</b>		Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				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.			



				en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.											
	0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	1,00														
<b>SUMA TOTAL</b>	0,42														
<b>CALIFICACIÓN</b>	41,67														

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES, CONSUMIDORES O USUARIOS)																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M

<p><b>CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO</b></p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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</p>	<p>1</p>
--	--	---	--	--	----------

													actividades necesarias para satisfacerlos.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,83	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>															

<b>VARIABLE: CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER *</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<p>CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER</p>	<p>No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el cluster en los cuales actúa o compete.</p>				<p>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.</p>				<p>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.</p>				<p>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.</p>	<p>1</p>		
<p><b>PONDERACIÓN</b></p>		<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>		<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>		<p>0,00</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>		<p>0,83</p>	<p>0,00</p>	<p>0,00</p>

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,83
CALIFICACIÓN	83,33

VARIABLE: MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	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.				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 funciona o compete.	1			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			

					funciona o compite.							incorpora en su direccionamiento estratégico.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	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: COMPETENCIA U ORGANIZACIONES SIMILARES**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
------------	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---



<p>MANEJO DE DATOS E INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA</p>	<p>No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.</p>				<p>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.</p>		<p>1</p>		<p>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.</p>				<p>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 ella.</p>			
---	--	--	--	--	---	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		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>0,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>41,67</b>															

<b>VARIABLE: PRODUCTO Y SERVICIO</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NIVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> No se conocen las características de los productos y servicios que competen 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	<b>1</b>			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,				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,			





					niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizacion es similares				diferenciado) de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizacion es similares.				diferenciado) de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizacion es similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		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>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

<b>VARIABLE: PRECIOS O TARIFAS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<p>DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS</p>	<p>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</p>			<p>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</p>			<p>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 sus principales</p>			<p>1</p>	<p>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.</p>			
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	----------	--	--	--	--

					nto para algunos de sus productos y servicios.				productos y servicios.							
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,75</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>75,00</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>504,17</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>56,02</b>

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
Análisis de entorno global (Global meta)	<b>41,67</b>
Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados	<b>45,83</b>
Análisis del entorno sectorial y regional (MESO)	<b>41,67</b>
Análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - <i>Stakeholders</i> - Excepto clientes)	<b>83,33</b>
Cadenas productivas y <i>cluster</i> *	<b>83,33</b>
Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena	<b>58,33</b>
Competencia/ Organizaciones similares	<b>41,67</b>
Producto o servicio	<b>33,33</b>
Precio o tarifa	<b>75,00</b>

### Cultura Organizacional

<b>COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL</b>															
<b>Ponderaciones:</b>	<b>0,08</b>	<b>0,17</b>	<b>0,25</b>		<b>0,33</b>	<b>0,42</b>	<b>0,50</b>		<b>0,58</b>	<b>0,67</b>	<b>0,75</b>		<b>0,83</b>	<b>0,92</b>	<b>1,00</b>

VARIABLE: LIDERAZGO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	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.			1	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				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.			
<b>PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LÍDER</b>	La gerencia está 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.		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				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.			

								armonía de trabajo.						
<b>ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO</b>	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.			<b>1</b>	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.		

<b>DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.	<b>1</b>				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,50	0,00	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	<b>TOTAL POSIBLE</b>		4,00															
	<b>SUMA TOTAL</b> <b>CALIFICACIÓN</b>		1,00 25,00															

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA</b>	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.			<b>1</b>	Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			

<b>EQUIPOS DE TRABAJO</b>	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.			<b>1</b>	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.			
<b>INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES</b>	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.			<b>1</b>	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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,50		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>1,50</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>50,00</b>															

**VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO**

	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
--	------------------	----------	----------	----------	------------------	----------	----------	----------	------------------	----------	----------	----------	------------------	----------	----------	----------



<p><b>PLANES Y DESARROLLO</b></p>	<p>Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.</p>	<p>1</p>			<p>Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.</p>				<p>Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.</p>				<p>La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.</p>			
<p><b>PREPARACION AL RETIRO LABORAL</b></p>	<p>Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.</p>				<p>Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.</p>				<p>Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.</p>				<p>Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.</p>			
<p><b>REFERENCIACIÓN</b></p>	<p>Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.</p>				<p>Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.</p>				<p>Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.</p>				<p>La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.</p>			

<b>RECONOCIMIENTO</b>	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.			<b>1</b>	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.				El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL, POSIBLE</b>		<b>2,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>0,58</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>29,17</b>														

**VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES</b>	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés	<b>1</b>			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			

					generados por el medio ambiente.							manera excelente.				
<b>PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD</b>	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.	<b>1</b>			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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,67</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>137,50</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>34,38</b>



<b>FUNCIONAMIENTO</b>	Conoce y aplica el concepto de logística.			<b>1</b>	Existe un responsable de la logística.				La estrategia proyecta aspectos logísticos.				La empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		1,00														
<b>SUMA TOTAL</b>		0,25														
<b>CALIFICACIÓN</b>		25,00														

<b>VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>ALINEACIÓN</b>	La compra y el proveedor se establece básicamente por el precio o las condiciones de pago.				Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes.		<b>1</b>		La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con los clientes.				La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		1,00														
<b>SUMA TOTAL</b>		0,42														
<b>CALIFICACIÓN</b>		41,67														

**VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>MODELOS Y METODOLOGÍAS</b>	Su <i>kardex</i> es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.			<b>1</b>	Aplica para el control de inventarios máximos y mínimos o clasificación ABC, usando algún <i>software</i> .				Formula plan de compras para todo el año de acuerdo con las necesidades y vigila que sea óptimo.				Aplica Planeación de requerimientos de materiales (MRP) de acuerdo con los proveedores			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		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>0,25</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>															

<b>VARIABLE: ORGANIZACIÓN</b>																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TECNOLOGÍA UTILIZADA</b>	Aplica una técnica formal para estimar la demanda.		<b>1</b>		La integración de las actividades logística está en proceso de consolidación.				Cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable.				La logística de la empresa esta soportada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,17</b>															

CALIFICACIÓN **16,67**

VARIABLE: CONTROL LOGÍSTICO																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>SISTEMAS UTILIZADOS</b>	Los faltantes de inventario son frecuentes.				Realiza control sobre los niveles de inventario y los considera óptimos.	<b>1</b>			La responsabilidad sobre los niveles de inventario es de logística.				Se cuenta con un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		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>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

VARIABLE: GERENCIA DE LOGÍSTICA																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>ALINEACIÓN</b>	La gerencia dirige directamente las actividades logísticas.			<b>1</b>	El personal entiende la importancia de la logística, en su totalidad.				Tiene un líder o comité de logística.				Está alineada la dirección logística con la estrategia.			

<b>MODELOS Y METODOLOGÍAS</b>	Existen funciones logísticas pero desintegradas.				El sistema de logística está en conformación.	<b>1</b>			Se aplican conceptos de la administración de la cadena de abastecimiento.				Se posee un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>2,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>0,58</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>29,17</b>														

<b>VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA</b>	Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos.		<b>1</b>		El área de logística se está conformando y es claro el concepto.				Se cuenta con personal profesional en logística y la previsión es su característica.				Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,17</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>16,67</b>														

<b>VARIABLE: INDICADORES LOGÍSTICOS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>



<b>UTILIZACION DE INDICADORES</b>	Inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.	<b>1</b>				Está en proyecto diseñar indicadores logísticos.				Posee indicadores logísticos y permiten tomar decisiones.				Se tienen indicadores estratégicos logísticos o Cuadro de Mando Integral.			
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>															

<b>VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN</b>																	
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	
<b>TIPOS DE SISTEMAS</b>	Se trabajan en hojas de cálculo los datos de inventarios y ventas.	<b>1</b>				El sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos.				El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas.				Su sistema de información tiene una base tecnológica de última generación como por ejemplo ERP.			
<b>PONDERACIÓN</b>			0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>204,17</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>22,69</b>

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
VARIABLE: PLANEACIÓN LOGÍSTICA	<b>25,00</b>
VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	<b>41,67</b>
VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	<b>25,00</b>
VARIABLE: ORGANIZACIÓN	<b>16,67</b>
VARIABLE: CONTROL LOGÍSTICO	<b>33,33</b>
VARIABLE: GERENCIA DE LOGÍSTICA	<b>29,17</b>
VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA	<b>16,67</b>
VARIABLE: INDICADORES LOGÍSTICOS	<b>8,33</b>
VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN	<b>8,33</b>

**Producción**

<b>VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	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.			<b>1</b>	Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto y/o servicio.				Se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		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>0,50</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>50,00</b>														

<b>VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE</b>	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.		<b>1</b>		Existe un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento.				Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		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>0,42</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>41,67</b>														

<b>VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<b>PLAN DE REQUERIMIENTOS</b>	Se tienen estadísticas de las ordenes de producción o prestación del servicio	<b>1</b>			Las ordenes de producción o de prestación del servicio están sistematizadas.				El sistema de información permite imprimir el plan de producción o prestación del servicio.				Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>														

<b>VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>SOPORTE DE TECNOLOGÍAS</b>	Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.			<b>1</b>	Calculan y evalúan los costos de operación.				El control es permanente y cuantificado en detalle.				El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		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>0,25</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>25,00</b>														

<b>VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<b>INDICADORES</b>	Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.			<b>1</b>	Se identifican y resuelven los cuellos de botella.				Usan gráficos y/o registros de control.				El sistema de indicadores de resultados funciona de manera excelente.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		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>0,25</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>															

<b>VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA</b>	Se discute o plantea un plan de ventas.				Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.				Los mecanismos para medir los pronósticos Vs. Operaciones funcionan parcialmente.				Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa y los mecanismos para medir su relación funcionan de manera excelente.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															

CALIFICACIÓN **8,33**

VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>AJUSTE A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>	Inexistencia de un sistema formal de operaciones.	<b>1</b>			Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes				Es moderno, cuenta con las últimas tecnologías y su personal es altamente calificado				La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>8,33</b>															

VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>	Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio.		<b>1</b>		Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.				Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción o de prestación del servicio.				Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,17</b>															

CALIFICACIÓN **16,67**

VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>INDICADORES</b>	Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas de manera informal.	<b>1</b>			Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas.				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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>8,33</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>362,50</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>27,88</b>

RESUMEN FACTORES	
VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	<b>45,83</b>
VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<b>50,00</b>

VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	25,00
VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	50,00
VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD	50,00
VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	41,67
VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	8,33
VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES	25,00
VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS	25,00
VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	8,33
VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES	8,33
VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	16,67
VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO	8,33

## Asociatividad

### COMPONENTE: ASOCIATIVIDAD



	0,0	0,1	0,2		0,3	0,4	0,5		0,5	0,6	0,7		0,8	0,9	1,0
<b>Ponderaciones:</b>	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

<b>VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<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.	1			Conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación.				Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.			
<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.			1	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.			

<b>ACUERDOS FORMALES DE LA EMPRESA</b>	La empresa opera predominantemente en la informalidad.				Las empresas trabajan desde la formalidad: infraestructura, parafiscales, etc.			<b>1</b>	Empresa con estructura formal, con visión clara hacia el desarrollo empresarial.				Acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad.			
<b>CAPACIDAD PARA EL CRECIMIENTO ASOCIATIVO</b>	Empresa que trabaja individualmente			<b>1</b>	Empresa con potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.				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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,33	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,58</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>39,58</b>															

<b>VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<p><b>COMPETENCIA Y COOPERACIÓN</b></p>	<p>Le gusta la competencia y no cree en la cooperación.</p>			<p>Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.</p>	<p>1</p>		<p>Dispuesto a cooperar con otras empresas.</p>			<p>Adelanta proyectos de cooperación interempresarial.</p>			
<p><b>CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN</b></p>	<p>No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa.</p>			<p>Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.</p>	<p>1</p>		<p>La información de cada empresa se deja disponible para las demás.</p>			<p>Se ponen en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.</p>			
<p><b>CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES</b></p>	<p>Empresa isla. No confía en nadie.</p>			<p>Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.</p>	<p>1</p>		<p>Confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena. Conoce el marco institucional de los negocios y confía en él.</p>			<p>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</p>			

												proyectos de mercado. Les pide sugerencias.				
<b>FUNDAMENTOS DE CONFIANZA</b>	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).				Cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos (comunidad, competencia, gobierno local, etc.).		<b>1</b>		Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,42	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>4,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,75</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>43,75</b>														

**VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>	Cumple con dificultad las exigencias de ley y normativas en relación con los contratos y acuerdos.				Respetar los cuadros internos y externos, pero no confiar en los fundamentos normativos de los negocios.				Cumple las normas de ley y los acuerdos que se fije con otros empresarios o con el gremio.			<b>1</b>	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 está de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.			
<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>1</b>			Empresa agremiada que cumple con sus compromisos, estableciendo alianzas comerciales a mediano y largo plazo.				Empresa que integra compromisos, comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia. Se compromete con proyectos estratégicos de largo plazo.			

<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>1</b>				Se compromete en proyectos gubernamentales y con otras empresas de la cadena para mejorar su <i>know how</i> .				Se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena. Pueden asumir riesgos.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00			0,00	0,00	0,75			0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00																
<b>SUMA TOTAL</b>		1,42																
<b>CALIFICACIÓN</b>		47,22																

**VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
------------	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---	-----------	---	---	---

<p><b>ACTITUD HACIA EL CAMBIO</b></p>	<p>Gerencia con mentalidad cerrada al cambio.</p>				<p>Con sentido conservador del negocio, pero con deseo de ampliar el mercado.</p>				<p>Gerente con mentalidad abierta al cambio.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>El Gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.</p>			
<p><b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b></p>	<p>. No cuenta con estudios básicos ni gerenciales.</p>				<p>Con estudios básicos formales. Gerente empírico</p>				<p>Gerente con formación profesional</p>			<p><b>1</b></p>	<p>Gerente con formación profesional y de gestión calificado</p>			
<p><b>TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b></p>	<p>Por lo general trabajo solo. El trabajo con los demás representa problemas.</p>				<p>Expongo los problemas en grupos de, pero cada uno los resuelve individualmente.</p>				<p>Busco soluciones conjuntas a problemas comunes. Intento establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>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.</p>			

<b>COMUNICACIÓN</b>	Existen dificultades para comunicarme.				Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos.				Establezco conversatorios permanentes con otros empresarios del sector.				Tengo capacidad para transformar los conversatorios en acuerdos, proyectos y compromisos interempresariales	<b>1</b>		
<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>1</b>			Se analiza e implementa las estrategias asociativas.				Se tiene conocimiento especializado de factores de fracaso, éxito y estudio de las nuevas oportunidades y 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>1</b>			Se escucha y atiende sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.				Se utiliza el conocimiento adquirido para beneficio del grupo de empresas del sector o de otros grupos asociativos en proceso de formación.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,58	0,67	0,75		0,83	0,00	0,00



TOTAL POSIBLE	6,00
SUMA TOTAL	3,50
CALIFICACIÓN	58,33

VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>INNOVACIÓN</b>	No hay procesos de innovación.	1			Existen desarrollos innovadores preliminares en productos o procesos u otros.				PYME con procesos de innovación implementados en productos y procesos.				Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.			
<b>COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO</b>	PYME satélite con producción para una empresa en forma exclusiva.				PYME autónoma con mercado propio.				PYME autónoma con mercado propio en crecimiento.			1	PYME con capacidad exportadora.			
<b>GRADOS DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS</b>	PYME con tecnología artesanal.			1	PYME con procesos algún grado de automatización e información de procesos que añaden un grado				PYME con automatización e informática de procesos avanzados.				PYME certificada Internacionalmente por el nivel tecnológico.			

				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>1</b>			Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios				PYME certificada Internacionalmente por su plataforma de información.	
<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				Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios.	<b>1</b>			La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.	

				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.				Conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.			<b>1</b>	Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,25		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00	1,50		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>6,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,75</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>45,83</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>234,72</b>
-------------------------------	---------------

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>46,94</b>
<b>COMPONENTE</b>	

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA	<b>39,58</b>
VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA	<b>43,75</b>
VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO	<b>47,22</b>
VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD	<b>58,33</b>
VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD	<b>45,83</b>

### Comunicación e Información

<b>COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>															
<b>Ponderaciones</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>		<b>0,3</b>	<b>0,4</b>	<b>0,5</b>		<b>0,5</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>		<b>0,8</b>	<b>0,9</b>	<b>1,0</b>
:	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

<b>VARIABLE: REUNIONES</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>Comienzo de la reunión</b>	Participación indiscriminada.				Participación ajustada al momento.				Participación permanente.			<b>1</b>	Participación especializada.			

	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.				Se inicia cuando hay mayoría.				Se inicia a tiempo.	<b>1</b>		
	Memoria oral.				Resumen de lo dicho.				Resumen y crítica de lo dicho.	<b>1</b>			Redacción sistémica.			
	Se aceptan los términos del convocante.			<b>1</b>	Se modifica el orden de los temas.				Se acomoda la agenda a contenidos.				Se acomoda la agenda a objetivos.			
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.				Cada participante habla según su rol.	<b>1</b>			Cada participante habla según la pertinencia.			
	Se usa cualquier estilo para dialogar.			<b>1</b>	Se obliga a usar un estilo particular.				Se sigue un estilo predeterminado.				Se adecua el estilo al tema tratado.			
<b>Durante la reunión</b>	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.				Actitud conciliatoria.		<b>1</b>		Actitud definitoria.			
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.				Desvío según interés.	<b>1</b>			No se acepta la desviación de temas.			
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.				Las pausas son rígidas e incambiables.				Las pausas son decididas por los convocantes.				Las pausas se concretan entre los participantes.	<b>1</b>		

	Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo.				Se realizan listas de temas para continuar la reunión.	1			Se realizan listas de temas pendientes.			
<b>Final de reunión</b>	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.		1		Se asignan las tareas prioritarias.				Se establecen consensos sobre lo discutido.			
	Se delegan las acciones.	1			Se establecen las acciones prioritarias.				Se definen las acciones por poder.				Se definen las acciones por consenso.			
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.				Se termina la reunión por el convocante.				Se termina la reunión por consenso.				Se termina la reunión a tiempo.			1
<b>Seguimiento</b>	Se deja libertad en las acciones.				Se establecen taxativamente las acciones.				Se hace seguimiento a algunas acciones.	1			Se establece el seguimiento de todas las acciones.			
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.	1			Se nombra una comisión relatora.				Se establecen los responsables de redacción.				Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,50		0,00	0,42	0,00		2,92	0,67	0,75		1,67	0,00	1,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>15,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>8,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>53,89</b>															

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>Datos</b>	Se registran según criterios personales.			1	Se registran por formato previo.				Se registran por categorías.				Se registran sistémicamente.			
	Se registran manualmente.			1	Se registran en carpetas físicas.				Se registran en formato electrónico.				Se registran en bases de datos.			
<b>Información</b>	Se define de manera aislada.				Se define por criterios preestablecidos.				Se establecen contextos específicos.				Se establecen contextos sistémicos.	1		
	Solo se clasifica.				Se clasifica y se ordena.			1	Se clasifica y se categoriza por grupos.				Se categoriza globalmente.			
	No se calcula.				Se da una relación cualitativa.	1			Se cuantifica solo parte.				Se cuantifica según la pertinencia.			
	Se deja en su tamaño original.				Se resume por contenidos.				Se condensa parcialmente.	1			Se condensa sistémicamente.			
<b>Conocimiento</b>	La información se mantiene aislada.				Solo comentan los especialistas.	1			La información se compara con la anterior.				La información se compara con el sistema.			
	No se valoran las consecuencias				Se evalúan las consecuencias directas.	1			Se evalúan las consecuencias a futuro.				Se analizan las consecuencias para la toma de decisiones.			

	de la información.																		
	Se eliminan las conexiones con otra información.				1			Se establecen conexiones cercanas.				Se establecen conexiones directas.				Se establecen conexiones con conocimientos previos.			
	No se conversa sobre la información.					1		La información se compara con la presente.				Se dialoga en grupos de interés.				Se pone en común el conocimiento valioso.			
<b>Almacenamiento</b>	Se usan los documentos.					1		Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.			
	No se guardan conexiones documentales.							Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante	1			Se poseen políticas de almacenamiento .			
	Se almacenan en sitios separados.						1	Se almacenan en sitios conexos espacialmente .				Se almacena en conexión temática.				Se establece una conexión flexible.			
<b>Distribución</b>	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.					1		Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.				Se almacena en el sistema.			



	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.				Se distribuyen en formatos limitados.	1				Se distribuyen en revistas y folletos.				Se distribuyen según necesidades del sistema.			
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.				Se establecen criterios de accesibilidad.	1				Se determina el número y tipo de usuarios.				Se distribuye según la pertinencia de uso.			
<b>Innovación</b>	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.	1			Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.					Se usan los documentos recursivamente.				Se establece una memoria sistemática y sistémica.			
	Solo los empleados creativos pueden innovar.	1			Se programa la innovación en los documentos.					Se establecen sistemas de valoración grupal.				Se determina la innovación como documento base.			
	Los documentos son para registrar las transacciones.			1	Los documentos son para registrar eventos comerciales.					Los documentos son para crear memoria colectiva.				Los documentos son para establecer memoria empresarial.			
<b>Redacción</b>	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.	1				Se establecen estilos de redacción por secciones.				Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.			

Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.	1			Se escribe de manera estándar.				Se escribe con originalidad y pertinencia.			
La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.				Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.				Los documentos se elaboran según planes estratégicos.			
Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.	1			Los documentos se escriben en conexión temática.				Los documentos se escriben por flexibilidad temática.			
Solo unos pocos escriben.				Solo escriben los directivos.	1			Solo escriben los secretarios y amanuenses.				Todos escriben según criterios preestablecidos.			
El vocabulario de los textos es individual y particular.				El vocabulario de los textos es estándar.	1			El vocabulario de los textos está sistematizado.				El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.			
Se redacta por obligación externa.				Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.				Se redacta para crear conocimiento.	1		

<b>Ciclo de redundancia del papel</b>	La mayoría de los documentos sólo existen en papel				Los documentos existen en papel y tienen copias ( <i>backup</i> ) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.			<b>1</b>	Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,75		4,33	0,83	0,50		1,17	0,00	0,75		1,67	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>				<b>26,00</b>													
<b>SUMA TOTAL</b>				<b>10,17</b>													
<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>39,10</b>													

**VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC**

Descriptores	Estadio1	I D M			Estadio2	I D M			Estadio3	I D M			Estadio4	I D M		
		I	D	M		I	D	M		I	D	M		I	D	M
<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 organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.			<b>1</b>	La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.			

	La página web no comunica la imagen corporativa.			La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.				La página web comunica la información de valor de la organización.				La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.	1		
	La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de esta.			La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.	1			Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.				Se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.			
	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	1			La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa				La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)			
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.			La página web presenta interacción a través del correo electrónico.	1			La página web ofrece alternativas de registro interno (sign in) y acceso a servicios especiales.				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 no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.	<b>1</b>			La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.			
<b>Intranet</b>	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.	<b>1</b>			El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.				El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.				El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		1,33	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,83</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>40,48</b>															

SUMA DE CALIFICACIONES	133,4 7
CALIFICACIÓN COMPONENTE	44,49

RESUMEN FACTORES	
VARIABLE: REUNIONES	53,89
VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	39,10
VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	40,48

### Innovación y conocimiento

COMPONENTE: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO															
	0,0	0,1	0,2		0,3		0,5		0,5	0,6	0,7		0,8	0,9	1,0
Ponderaciones:	8	7	5		3	0,42	0		8	7	5		3	2	0

VARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M

<p><b>CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b></p>	<p>Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.</p>	<p>1</p>			<p>Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.</p>				<p>Contratamos personal externo para desarrollo.</p>				<p>Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.</p>			
<p><b>EXPERTOS</b></p>	<p>Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos.</p>	<p>1</p>			<p>En la gerencia hay quien apadrina proyectos.</p>				<p>Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.</p>				<p>Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.</p>			
<p><b>OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISEÑO</b></p>	<p>La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales.</p>				<p>La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.</p>		<p>1</p>		<p>La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.</p>				<p>La gente de diseño o ingeniería está relacionada con los clientes.</p>			
<p><b>PARTICIPACION DE TRABAJADORES</b></p>	<p>Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.</p>				<p>Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la más importante para</p>		<p>1</p>		<p>Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.</p>				<p>Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los</p>			

					ejecutar ideas novedosas.							grupos de trabajo.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,00		0,00	0,83	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,00</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>25,00</b>															

<b>VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>FUENTES DEL PROCESO</b>	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.			<b>1</b>	Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.				Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.				Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).			
<b>ALCANCE Y PROTECCION</b>	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto			<b>1</b>	Elaboramos plan de negocios para los proyectos				Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo				Sabemos proteger legalmente los desarrollos			



<b>MANEJO</b>	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.				Creamos nuevos conceptos en grupo				Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo				Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización	<b>1</b>		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>3,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,33</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>44,44</b>														

<b>VARIABLE: RELACIONES</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>MECANISMOS DE DESARROLLO</b>	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos			<b>1</b>	Tenemos un esquema de comunicaciones que ayuda en la coordinación de los proyectos				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos			
<b>FUENTES DEL CONOCIMIENTO</b>	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa				Tenemos identificado quién o qué organización puede suministrarlos conocimientos.				Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia	<b>1</b>			La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00



CALIFICACIÓN **8,33**

VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TIPOS</b>	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.	1			Poseemos biblioteca técnica.				Consultamos bancos de patentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.			
<b>RESERVORIOS</b>	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.				Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.			
<b>CONEXIÓN</b>	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.				Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.				Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>8,33</b>															

VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>TIPO DE EVALUACIÓN</b>	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.	1			Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.				Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.			
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.			1	Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>16,67</b>															

VARIABLE: CULTURA INNOVADORA																
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M



<b>IMPORTANCIA</b>	Pensamos que la innovación es interesante.		<b>1</b>		Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.				Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir.				Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.			
<b>RELACIÓN CON EL CLIENTE</b>	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.		<b>1</b>		Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.				Hacemos un esfuerzo consciente por interpretar las estrategias de los clientes.				Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.			
<b>AMBIENTE</b>	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas.				En nuestra empresa se incentiva la experimentación .				En la empresa todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.			<b>1</b>	Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,33	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>3,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,08</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>36,11</b>														

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>180,56</b>
-------------------------------	---------------

<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>25,79</b>
--------------------------------	--------------

<b>RESUMEN FACTORES</b>	
ARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN	<b>25,00</b>
VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN	<b>44,44</b>
VARIABLE: RELACIONES	<b>41,67</b>
VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	<b>8,33</b>
VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	<b>8,33</b>
VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	<b>16,67</b>
VARIABLE: CULTURA INNOVADORA	<b>36,11</b>

### Responsabilidad Social

<b>COMPONENTE: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL</b>															
<b>Ponderaciones:</b>	0,0	0,1	0,2		0,3	0,4	0,5		0,5	0,6	0,7		0,8	0,9	1,0
	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

<b>VARIABLE: POLÍTICA AMBIENTAL</b>															
Descriptor	Estadio 1			Estadio 2			Estadio 3			Estadio 4					
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M			

<b>PLANEACIÓN</b>	Se desconoce o no están interesados en todo lo relacionado con la gestión ambiental. Se considera como un gasto.	<b>1</b>		Se está trabajando de manera informal el tema ambiental.				están comenzando con el conocimiento, la implementación y el seguimiento, la medición y la retroalimentación de la normatividad ambiental que le es aplicable y están comenzando a incorporar dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permiten dar cumplimiento a las disposiciones legales.			Conoce, implementa y realiza seguimiento, medición y retroalimentación de la normatividad ambiental que le es aplicable e incorpora dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permiten dar cumplimiento a las disposiciones legales y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrolla proyectos que van más allá de la exigencia normativa.			
-------------------	--	----------	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p><b>PREVENCION</b></p>	<p>Desconocimiento del tópico de prevención</p>				<p>Se está pensando en definir una política sobre la prevención de la contaminación, que incluya el uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras.</p>				<p>Aunque ya existen políticas que enfatizan en la prevención de la contaminación, se está comenzando apenas a trabajar en el uso de tecnologías limpias para un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras.</p>				<p>Las políticas de la organización enfatizan en la prevención de la contaminación, a través del uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras.</p>			
--------------------------	---	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--





<p><b>USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS</b></p>	<p>Para el desarrollo, diseño, operación de instalaciones, realización de actividades y suministro de productos y servicios no se ha considerado el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.</p>				<p>Para el desarrollo, diseño, operación de instalaciones, realización de actividades y suministro de productos y servicios solo se ha considerado el aprovechamiento de algunos insumos y recursos.</p>	<p>1</p>			<p>Se está comenzando a desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.</p>				<p>Se están desarrollando, se han diseñado, se están operando instalaciones, realizando actividades y proveyendo productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.</p>			
---	--	--	--	--	--	----------	--	--	---	--	--	--	---	--	--	--

<b>EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN</b>	No se hace				Se trabajar de manera informal algunos mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.				Se están comenzando a trabajar de manera formal mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.	<b>1</b>				Los mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa, se evidencian y funcionan de manera excelente.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,0 8	0,0 0	0,0 0		0,3 3	0,0 0	0,0 0		0,5 8	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,00</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>33,33</b>															

**VARIABLE: PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL**

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>REGLAMENTACIÓN INTERNA</b>	Se desconoce				La reglamentación interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la	1			Se está comenzando a trabajar formalmente en la reglamentación interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación				La reglamentación interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad, se evidencia claramente y funciona a la perfección y se mejora			

				sociedad se conoce, pero se trabaja de manera informal y esporádicamente.				de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad.				permanentemente			
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	-----------------	--	--	--



<p style="text-align: center;"><b>CLAÚSULAS CONTRACTUALES</b></p>	<p>No se conoce este tema y no se trabajan</p>	<p><b>1</b></p>		<p>Se conoce el tema, pero no se trabaja.</p>			<p>Se están estableciendo cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial), en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se define claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros.</p>			<p>Existen cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial), en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se define claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros. El sistema funciona adecuadamente.</p>			



<p style="text-align: center;"><b>CONTRABANDO</b></p>	<p>Se es indiferente sobre este tópico.</p>			<p>Hay un proceso de promoción informal y esporádico por parte de algunas personas en la empresa, para la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas, directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), para desestimar la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>Se está comenzando a desarrollar un proceso de promoción para la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas, directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), desestimando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.</p>			<p>Se desarrolla un proceso permanente de promoción de la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas, directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), desestimando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.</p>			





<b>VALORACIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL</b>	Desconocimiento del tema				Se conoce sobre el tema, pero no se han tomado acciones al respecto.	<b>1</b>				Se está comenzando a trabajar en este tema.				Se consideran las creaciones de propiedad intelectual como un activo valioso del patrimonio de organización, de manera consistente con las normas contables.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,08	0,00	0,00		1,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>6,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,75</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>29,17</b>															

<b>VARIABLE: POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<b>CONOCIMIENTO</b>	Desconocimiento del tema. No se está haciendo nada al respecto.				Se conoce sobre el tema, pero no se han tomado acciones al respecto.	<b>1</b>			Se están comenzando a desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización y se está comenzando a promover y estimular la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.				Se están desarrollando programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde está ubicada la organización y está promoviendo y estimulando la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general. Hay evidencias contundentes y visibles sobre este trabajo.			
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,3 3	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0
<b>TOTAL POSIBLE</b>				<b>1,00</b>												
<b>SUMA TOTAL</b>				<b>0,33</b>												
<b>CALIFICACIÓN</b>				<b>33,33</b>												

**VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN**

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PRINCIPIOS ÉTICOS</b>	No se ha comenzado a trabajar en este tópico.				Se está trabajando de manera informal y esporádica.			<b>1</b>	Se está comenzando a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para la prevención del soborno y corrupción al interior de la organización.				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.			

<p style="text-align: center;"><b>CAPACITACIÓN</b></p>	<p>No se realiza en estos tópicos.</p>				<p>Se está trabajando de manera informal y esporádica.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>Se está comenzando a capacitar al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se está depurando los indicadores sobre los resultados de la aplicación de estos conceptos y estructurando la referenciación con las mejores prácticas sobre el tema.</p>				<p>Hay capacitación 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 referenciación con las mejores prácticas sobre el tema.</p>			

<b>COMITÉS DE ETICA</b>	Inexistencia de comités de ética.	<b>1</b>				Se está trabajando de manera informal y esporádica.				Se está estructurando la organización.				Los Comités de Ética al interior de la organización para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros funcionan permanentemente y evidencian impactos positivos en el manejo del tema.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,0 8	0,0 0	0,0 0		0,3 3	0,0 0	0,5 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>0,92</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>30,56</b>															

<b>VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio 1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio 4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>AFILIACIÓN</b>	Se cuenta con afiliación a EPS y ARP.	<b>1</b>			Los servicios de ARP y EPS no se aprovechan adecuadamente.				Los servicios de ARP y EPS se aprovechan adecuadamente.				Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y			

												complementarios a los legales.				
<b>DOTACIÓN</b>	La dotación no es la requerida por ley.				Se cumple con algunas recomendaciones de las ARP.				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.			<b>1</b>
<b>SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	No existen planes de seguridad.	<b>1</b>			Existe un programa de seguridad industrial.				Se han implementado las recomendaciones de acuerdo con el estudio realizado.				SE cuenta con sistemas de señalización, y se han implementados las diferentes recomendaciones establecidas en el estudio.			
<b>CAPACITACIÓN</b>	No se da capacitación sobre el tema.				La capacitación se hace muy esporádica.	<b>1</b>			La capacitación obedece a un plan establecido.				Los seguimientos a los planes de capacidad industrial arrojan resultados concretos y satisfactorios.			

<b>PONDERACIÓN</b>	0,1 7	0,0 0	0,0 0		0,3 3	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	1,0 0
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,50</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>37,50</b>														

<b>VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>MATERIALES UTILIZADOS</b>	No se hace análisis alguno.				Se conoce la composición de estos.			<b>1</b>	Se hace un análisis para determinar los materiales utilizados más adecuados (biodegradable y/o reciclable).				Se hace un análisis sobre la etapa de posconsumo en los materiales utilizados.			
<b>PROCESO PRODUCTIVO</b>	Se tiene establecido las diferentes etapas.	<b>1</b>			Se conoce el impacto ambiental.				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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,0 8	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,5 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,58</b>															

CALIFICACIÓN **29,17**

VARIABLE: REGISTROS Y DOCUMENTOS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>MANEJO</b>	No se tiene ninguna clase de registros.				Se han tomado algunos datos, más no de forma sistematizada.	<b>1</b>			Existen registros sistematizados de 1 año.				Los registros sistematizados de más de un año son empleados dentro de la planeación.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,3 3	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0		0,0 0	0,0 0	0,0 0
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>1,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

SUMA DE CALIFICACIONES	<b>226,3</b>
CALIFICACIÓN COMPONENTE	<b>32,34</b>

RESUMEN FACTORES	
VARIABLE: POLÍTICA AMBIENTAL	<b>33,33</b>



VARIABLE: PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	29,17
VARIABLE: POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	33,33
VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN	30,56
VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	37,50
VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	29,17
VARIABLE: REGISTROS Y DOCUMENTOS	33,33

**Direccionamiento Estratégico**

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO															
	0,0	0,1	0,2		0,3	0,4	0,5		0,5	0,6	0,7		0,8	0,9	1,0
<b>Ponderaciones:</b>	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS</b>	La gerencia no realiza planeación, se concentra en la ejecución y control de procesos operativos.			<b>1</b>	La gerencia realiza planeación con programas de corto plazo, verificando su				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuestos				La gerencia formula escenarios futuros y evalúa su probabilidad con una visión de largo plazo			

					cumpliment o para realizar ajustes				de mediano plazo.						
<b>PERSONAL PARA PLANEACIÓN</b>	La gerencia no realiza planeación, no existen las personas capacitadas para esta actividad	<b>1</b>			La gerencia orienta y estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La gerencia conoce, gestiona y está capacitada en técnicas para construir el futuro, haciendo participar a su personal				La gerencia ha logrado alineamiento total entre sus requerimientos de planeación de la empresa y los de su personal		
<b>INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION</b>	La gerencia no usa indicadores o los usa de manera empírica	<b>1</b>			La gerencia cuenta con indicadores de desempeño y resultados. Se usan para tomar acciones correctivas y/o preventivas				La empresa cuenta con un sistema de auditoría e indicadores estratégicos o cuadro de mando integral como herramienta de planeación				La empresa cuenta con un sistema de valoración de escenarios, simulación o algún modelo matemático como herramienta de planeación		

PONDERACIÓN		0,17	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	3,00															
SUMA TOTAL	0,42															
CALIFICACIÓN	13,89															

SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)																
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La empresa no ha formulado una visión de futuro				La empresa ha planteado una misión, visión y objetivos pero no son fruto de un estudio interno y externo de la organización como soporte básico de la formulación		1		El sistema de finalidades ha sido planteado con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa				El sistema de finalidades de la empresa es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados			

<b>AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES</b>	La gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa	<b>1</b>				La gerencia ha capacitado a los miembros de la empresa en herramientas para la formulación, asimilación, y apropiación del sistema de finalidades de la empresa				La empresa cuenta con un sistema de finalidades en la que participaron los empleados y exigió destrezas en el manejo de conflictos generados				El sistema de finalidades de cada empleado es compatible con la de la empresa			
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00	0,00	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>0,50</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>25,00</b>															

<b>VALORES CORPORATIVOS</b>																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<b>PROMULGACIÓN DE VALORES</b>	La gerencia no ha formulado valores corporativos				La gerencia cuenta con un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal			<b>1</b>	La empresa considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica				La empresa cuenta con unos valores alineados con el sistema de finalidades y con sus estrategias			
<b>VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL</b>	La gerencia se preocupa más por las habilidades de su personal que por sus valores				La gerencia considera los valores de las personas en los procesos de selección de personal	<b>1</b>			La gerencia tiene en cuenta los valores en la toma de decisiones de promoción laboral de la empresa				En la empresa el cumplimiento de los valores es un factor de motivación, estabilidad y compromiso para sus miembros			
<b>GERENCIA POR VALORES</b>	La gerencia no considera los valores dirección o los considera de manera informal corporativos en sus actividades de				La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva y los tiene en cuenta en todas sus decisiones			<b>1</b>	la gerencia selecciona y revisa los valores corporativos por consenso o por mecanismos amplios de participación				La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias de todo el personal			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

TOTAL POSIBLE	3,00
SUMA TOTAL	1,33
CALIFICACIÓN	44,44

ESTRATEGIAS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	La gerencia centra las estrategias de la empresa en el flujo de caja y en el aumento de las ventas			1	la gerencia cuenta con un documento de formulación de estrategias basado en un modelo de negocio de oferta de productos y servicios				La gerencia ha implementado o las estrategias de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad, basado en orientación al cliente				la empresa evalúa permanentemente las estrategias y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado			
<b>ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS</b>	La gerencia no ha elaborado estrategias de integración con los stakeholders	1			La gerencia ha formulado estrategias de integración con los stakeholders usando herramienta				La gerencia ha implementado o diversas estrategias de integración hacia los stakeholders				La gerencia aplica estrategias de integración y cooperación con todos los stakeholders de la empresa			

					s apropiadas para este propósito											
<b>SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS</b>	La gerencia no cuenta con indicadores de evaluación de estrategias	<b>1</b>			La gerencia ejecuta estrategias que han generado estándares de desempeño que se convierten en indicadores de control				La gerencia cuenta con indicadores que sirven para ejecutar y controlar las estrategias de acuerdo con su formulación				La empresa cuenta con un sistema de indicadores que ha evalúa la efectividad y alcance de las estrategias En: cuadro de mando integral			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		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>0,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>13,89</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>97,22</b>
-------------------------------	--------------

<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>24,31</b>
--------------------------------	--------------

<b>RESUMEN VARIABLES</b>	
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	<b>13,89</b>
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)	<b>25,00</b>
VALORES CORPORATIVOS	<b>44,44</b>
ESTRATEGIAS	<b>13,89</b>

**Gestión de Mercadeo**

<b>COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO</b>															
<b>Ponderaciones:</b>	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

<b>ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACION HACIA EL MERCADO</b>																	
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	



<b>CONSIDERACION DE NECESIDADES DE CLIENTES</b>	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.				La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.				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.				1
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		1,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		1,00															
<b>CALIFICACIÓN</b>		100,00															

<b>PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
<b>PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO</b>	No cuenta con un plan de mercadeo definido.				Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).			1	Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.			

<b>CONTROL DE PLAN DE MERCADEO</b>	No hace control del plan de mercadeo formalmente.				Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (cada 3 meses o más).			<b>1</b>	Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	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>														

<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>ESTUDIOS DE MERCADEO</b>	No usa la investigación de mercados.	<b>1</b>			Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.				Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,08</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>														

<b>COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<p><b>CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMAS ACTORES</b></p>	<p>No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.</p>				<p>Tiene una base de datos de los actores sociales, clientes, pero no la usa para investigación de mercados.</p>			<p>1</p>	<p>Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus actores sociales y clientes.</p>			<p>Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás actores sociales y clientes del mercado.</p>			
<p><b>CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META</b></p>	<p>No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus actores sociales y clientes.</p>				<p>Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.</p>			<p>1</p>	<p>Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados</p>			<p>Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.</p>			

<b>CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE</b>	No se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y no se planean acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor pero se toman acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.		1		Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		1,75															
<b>CALIFICACIÓN</b>		58,33															

<b>ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>INVESTIGACION DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se hace instigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.		1		Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.			

<b>CONOCIMIENTO DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO</b>	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.				Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.	1			Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los actores sociales y clientes.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		1,17															
<b>CALIFICACIÓN</b>		58,33															

<b>ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<p><b>SISTEMAS DE COSTOS</b></p>	<p>La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios.</p>			<p>1</p>	<p>La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.</p>				<p>La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.</p>				<p>La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.</p>			
<p><b>ESTRATEGIA DE PRECIOS</b></p>	<p>La estrategia de precio o tarifa obedece a los costos de producción o prestación de servicios.</p>				<p>La estrategia de precio o tarifas obedece a costos y utilidades o excedentes.</p>				<p>La estrategia de precio o tarifa obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes.</p>				<p>La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.</p>			<p>1</p>

<b>RESPUESTA A DE CAMBIOS DE PRECIOS</b>	La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares.				La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.				La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.				La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares.				1
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	2,00	
<b>TOTAL POSIBLE</b>		3,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		2,25															
<b>CALIFICACIÓN</b>		75,00															

<b>ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>ESTRUCTURA DE DISTRIBUCION</b>	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.				La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.	1			La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla.				La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.			

<b>INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION DE LA PENETRACION DE MERCADOS</b>	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.	1			Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		2,00															
<b>SUMA TOTAL</b>		0,67															
<b>CALIFICACIÓN</b>		33,33															

<b>ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M



<b>PROMOCION DE LA FUERZA DE VENTAS</b>	La empresa no ha planeado su estrategia de ventas. Las ventas se hacen en forma empírica. Se espera al cliente, usuario o consumidor para atenderlo.			1	Se tienen vendedores sin adecuada selección ni entrenamiento y no se presupuesta ni se controlan sus resultados.				Se seleccionan adecuadamente los vendedores, se les entrena, tienen presupuesto asignado pero no se controlan sus resultados				Se planea, dirige, motiva, controla y promueve en forma permanente la fuerza de ventas buscando los mejores resultados para ellos, para la empresa y frente al mercado.			
	<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		1,00														
<b>SUMA TOTAL</b>		0,25														
<b>CALIFICACIÓN</b>		25,00														

<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PLANEACION Y DISTRIBUCION DE PUBLICIDAD</b>	No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.				Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.				Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.				Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.			1

<p><b>PLAN DE PROMOCIONES</b></p>	<p>No se realiza ninguna actividad de promoción.</p>				<p>Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).</p>			<p>1</p>	<p>Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).</p>			<p>Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.</p>			
<p><b>PARTICIPACION EN EVENTOS</b></p>	<p>La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.</p>	<p>1</p>			<p>Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.</p>				<p>Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.</p>			<p>Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, shows romos, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.</p>			

<p><b>ACTIVIDADES DE PROMOCION Y VENTAS</b></p>	<p>No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.</p>	<p>1</p>			<p>Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.</p>				<p>Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.</p>				<p>Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.</p>			
<p><b>PLANEACION DE RELACIONES PUBLICAS</b></p>	<p>No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.</p>	<p>1</p>			<p>Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.</p>				<p>Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.</p>				<p>Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.</p>			

<b>PLAN PRESUPUESTO ACTIVIDADES MERCADEO</b>	Y DE No se realizan actividades de mercadeo directo por ausencia de bases de datos de los clientes o por costos altos.				Se realizan algunas actividades de mercadeo directo pero sin planear. Se tiene línea de atención al cliente para recibir sus comentarios.	1			Se hace telemercadeo o Mailyng a los clientes pero no hacen parte de un plan de mercadeo y no se controlan sus resultados.				Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.			
<b>MERCHANDISING</b>	El merchandising no es importante para la empresa, sus instalaciones son informales y sin planeación, no se adecua para temporadas.	1			El merchandising es importante para la empresa pero sólo se hace ocasionalmente con algunas exhibiciones.				Se hace merchandising por intuición más no por planeación y no se miden sus efectos sobre el posicionamiento de la empresa y sobre el atractivo comercial.				Se planea el merchandising promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,33	0,00	0,00		0,33	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,17</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>30,95</b>															

<b>SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<b>FILOSOFIA DE ORIENTACION DE SERVICIOS</b>	No se consideran programas de servicio al actor social y cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al actor social y al cliente.				Se hacen algunas actividades de servicio al actor social y al cliente pero no se controlan.	1			Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.				La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.			
<b>EVALUACION DEL SERVICIO</b>	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.			1	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	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>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>493,45</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>49,35</b>

<b>RESUMEN VARIABLES</b>	
ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACION HACIA EL MERCADO	<b>100,00</b>

PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	50,00
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	8,33
COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN	58,33
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	58,33
ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	75,00
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)	33,33
ESTRATEGIAS DE VENTAS	25,00
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	30,95
SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR	54,17

### Estructura Organizacional

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA																
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA</b>	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama o mapa de procesos.			1	La estructura se encuentra definida a través del organigrama o mapa de procesos.				La estructura es clara, definida a través del organigrama y mapa de procesos y ha perdurado por un tiempo razonable.				La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las Estrategias.			

	Los cargos o roles de los trabajadores no están bien definidos.			1 Se cuenta con un manual de descripción de cargos o roles para los trabajadores y se utiliza de manera pertinente				El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza para el mejoramiento de los procesos				El manual de descripción de cargos o roles de los trabajadores se utiliza, evalúa y socializa periódicamente para el mejoramiento de los procesos			
	No se cuenta con herramientas de control frente al desempeño de los colaboradores			Se utiliza el organigrama, mapa de procesos y/o manuales como herramientas de control				Se usa el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el respectivo mejoramiento de todos los procesos				Se evalúan, retroalimentan y actualizan tanto el organigrama, mapa de procesos y manuales respectivos para el mejoramiento de los procesos y estrategias			
<p><b>DECISIONES ACORDE A LA PLANEACION ESTRATÉGICA</b></p>	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.			Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.	1			Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.				Las decisiones se adoptan de manera de consulta y participan los directos involucrados			

	Las decisiones no están ajustadas al Direccionamiento Estratégico			1	Las decisiones empiezan a ajustarse al Direccionamiento Estratégico				Las decisiones están parcialmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico	1			Las decisiones están totalmente ajustadas al Direccionamiento Estratégico			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,75		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,67</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>55,56</b>															

<b>MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>ESTANDARIZACION VRS PLANEACION ESTRATEGICA</b>	La organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros con los cuales se documente y formalice la organización	1			La empresa tiene instrumentos formales como manuales de funciones y manuales de procedimientos con los cuales se documenta y formaliza la organización.				La estandarización y normalización forman parte de los manuales de funciones y procedimientos y se está comenzando a trabajar en una certificación internacional				La estandarización y normalización forman parte del ritmo habitual de los colaboradores y se cuenta alguna certificación internacional			
	No hay relación entre funciones, procedimientos y la planeación estratégica de la empresa	1			Se evidencia la relación entre los manuales de funciones y procedimientos y la				La relación entre manuales de funciones y procedimientos y la planeación				Los manuales van de la mano de la planeación estratégica			



					planeación estratégica				estratégica es alta.							
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,17</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>8,33</b>															

<b>CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	No se controla el cumplimiento y vigencia de los manuales y roles			1	Se revisan el organigrama o mapa de procesos y manuales solo cuando ocurre un incidente				Se revisan y actualizan periódicamente el organigrama o el mapa de procesos y los manuales				Se cuenta permanentemente con organigrama y manuales vigentes y actualizados.			
	La estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico	1			La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico solo en su forma				La estructura y manuales se relacionan con el direccionamiento estratégico en aspectos de forma y fondo.				El direccionamiento estratégico marca la pauta para las actualizaciones de estructura y manuales			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>16,67</b>															

COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
TRABAJO POR PROYECTOS	Los colaboradores no saben trabajar en grupo ni construir verdaderos equipos de trabajo				Los colaboradores trabajan en equipo ocasionalmente				Los colaboradores trabajan en grupo y tienden a construir equipos de trabajo				Los colaboradores trabajan en grupo con facilidad y construyen equipos de trabajo			1
	La manera de operar no es flexible para hacer posible el trabajo por proyectos				La manera de operar hace posible en algunos casos el trabajo por proyectos	1			La manera de operar hace posible, solo si es estrictamente necesario el trabajo por proyectos				La manera de operar posibilita el trabajo por proyectos de manera permanente			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>2,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,33</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>66,67</b>														

EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
REGISTROS	No existen registros formales de las modificaciones de la estructura	1			Existen registros parciales de las modificaciones de la estructura				Existen registros de las modificaciones que se han desarrollado y los criterios que las justificaron				Los registros están completos y actualizados y son usados para generar aprendizaje			

	Las transformaciones de la estructura han sido informales y de manera no planeada	1			Las transformaciones de la estructura se han dado por volumen de trabajo y/o rotación de personal				Las transformaciones de la estructura se han generado por cumplimiento de objetivos o metas				Las transformaciones de la estructura obedecen al direccionamiento estratégico			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>2,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>0,17</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>														

<b>COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>Sistema de Información sobre la estructura organizacional</b>	En el sistema de información no aparecen datos acerca de la estructura organizacional	1			En el sistema de información aparecen datos parciales acerca de la estructura organizacional y sus procesos				En el sistema de información aparecen datos completos acerca de la estructura organizacional y sus procesos				El sistema de información aporta datos relevantes para la evaluación y trazabilidad de los cambios en la estructura organizacional			
	La información consignada no guarda relación con el direccionamiento estratégico	1			La información consignada muestra la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico				La información consignada aporta al análisis de la relación entre estructura y el direccionamiento estratégico				La información aporta a la medición de indicadores de la relación estructura con el direccionamiento estratégico			

	El sistema de información es rígido o no existe como tal	1			El sistema de información guarda relaciones de conexión interna por temas o áreas				El sistema de información es flexible, facilita ver las relaciones				El sistema de información es sistémico e integrado, facilita las decisiones para el cambio			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,25	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		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>0,25</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>8,33</b>														

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>163,89</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>27,31</b>

<b>RESUMEN VARIABLES</b>	
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	<b>55,56</b>
MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	<b>8,33</b>
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	<b>16,67</b>
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	<b>66,67</b>
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	<b>8,33</b>
COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	<b>8,33</b>

**Gestión Financiera**

**COMPONENTE: GESTION FINANCIERA**

	0,0	0,1	0,2		0,3	0,4	0,5		0,5	0,6	0,7		0,8	0,9	1,0
<b>Ponderaciones:</b>	8	7	5		3	2	0		8	7	5		3	2	0

<b>INVERSIÓN</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>INVERSION PARA CAPITAL DE TRABAJO</b>	La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores			1	La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.				La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.				La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.			
<b>INVERSION 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	1			La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.				La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.			

<p><b>FLUJO DE CAJA</b></p>	<p>Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.</p>			<p><b>1</b></p>	<p>Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento o de capital de trabajo.</p>				<p>La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento o dividendos.</p>				<p>La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.</p>			
<p><b>DECISIONES DE INVERSION</b></p>	<p>La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.</p>				<p>Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.</p>				<p>Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.</p>			

<b>INVERSION FIJA</b>	La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.			<b>1</b>	La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los) proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.				La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.				La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,75	0,33	0,00	0,00	0,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>5,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>1,67</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>33,33</b>														

<b>FINANCIACIÓN</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>PROYECCION ESTRATEGICA</b>	Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.			<b>1</b>	Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad.				Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.				Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o			

																					mantener la rentabilidad.
<p><b>FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO</b></p>	<p>La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.</p>			<p>Las necesidades de financiamiento o para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.</p>						<p>El financiamiento o del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento o obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.</p>											<p>El financiamiento o 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.</p>



<p><b>FINANCIACION PROVEEDORES</b></p>	<p><b>CON</b></p> <p>Los proveedores definen el cuándo y cuanto financiar unilateralmente.</p>		<p>La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.</p>		<p>la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.</p>		<p><b>1</b></p> <p>La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.</p>		
<p><b>RELACION PRECIO - VALOR</b></p>	<p>Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción.</p>		<p>Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.</p>		<p>Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.</p>		<p>Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.</p>	<p><b>1</b></p>	

<b>FINANCIACION PARA EXPANSION</b>	Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.				La Financiación para infraestructur a siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.				La financiación para la infraestructur a está contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.				La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión			
	<b>PONDERACIÓN</b>	0,00	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	1,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>		<b>3,00</b>														
<b>SUMA TOTAL</b>		<b>2,00</b>														
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>66,67</b>														

<b>RENTABILIDAD</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>GESTION DE CAPITAL DE TRABAJO</b>	Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.				Lo recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la			<b>1</b>	Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamient o y el riesgo.				La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los			

				rentabilidad ofrecida.							cambios esperados en el mercado.				
<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.				Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.				Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.	<b>1</b>		
<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>1</b>			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.				
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>3,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,67</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>55,56</b>															

<b>INFORMACIÓN</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>OBJETO SOCIAL</b>	El objeto social de la empresa es amplio y difuso.			<b>1</b>	El objeto social está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.				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.			

<p><b>UTILIZACION DE LA INFORMACION</b></p>	<p>La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.</p>				<p>La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.</p>			<p><b>1</b></p>	<p>La información producida en la empresa incluye además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.</p>				<p>La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.</p>			
<p><b>BASES DE DATOS</b></p>	<p>La información utilizada es la requerida día a día por el gerente de la empresa.</p>		<p><b>1</b></p>		<p>La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.</p>				<p>La información divulgada al interior de la empresa incluye la información relevante del sector, de la competencia, del mercado financiero y de mercados externos.</p>				<p>La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.</p>			

<p><b>METAS Y OBJETIVOS</b></p>	<p>Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.</p>			<p>1</p>	<p>Las metas y objetivos financieros son dictados como política de la empresa.</p>				<p>Las metas y objetivos son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.</p>				<p>Las metas y objetivos derivan de la formulación documental y divulgación de la estrategia de la empresa.</p>			
<p><b>POLITICA DE CREDITO</b></p>	<p>Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.</p>				<p>La política de crédito permite mantener el ingreso y la rentabilidad.</p>				<p>La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión además de ser un importante incentivo a las ventas.</p>				<p>La política de crédito se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.</p>			
<p><b>POLITICA DE ENDEUDAMIENTO</b></p>	<p>La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de esta en el</p>				<p>Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales.</p>				<p>Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.</p>				<p>Existe una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.</p>			

	mercado financiero.															
<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>1</b>	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 la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,17	0,50		0,00	0,00	1,00		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>1,67</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

<b>INSTRUMENTOS</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>

<p><b>ESTADOS FINANCIEROS</b></p>	<p>La contabilidad es importante sobre todo para cumplir con los requerimientos tributarios.</p>				<p>La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.</p>				<p>Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.</p>			
<p><b>BENCHMARK</b></p>	<p>Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.</p>	<p><b>1</b></p>			<p>Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.</p>				<p>Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y estimaciones.</p>				<p>Además de la dinámica presupuestal se realiza Benchmark de las variables críticas de la empresa.</p>			
<p><b>INVENTARIOS</b></p>	<p>Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.</p>				<p>Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.</p>				<p>El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.</p>				<p>El nivel de inventarios se determina con base en el Benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de</p>	<p><b>1</b></p>		



											abastecimiento.				
<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.				Se elaboran los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.			<b>1</b>	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.		
<b>COSTOS</b>	La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado.				Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.				Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables			<b>1</b>	El sistema de costos diseñado flexibiliza la elaboración de presupuestos base 0 y en		

							precio, oportunidad y calidad.				general la toma de decisiones en la empresa.			
<b>INDICADORES</b>	No se utilizan indicadores financieros de manera explícita para hacer seguimiento a la empresa.	<b>1</b>		Se cuentan con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.			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.			
<b>EXCEDENTES</b>	Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.			El recurso excedente temporal está gestionado en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera			La generación de recursos excedentes, facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (los) propietario (s).	<b>1</b>			Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.			

					condicionada por los prestamistas (Bancos).											
<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.			<b>1</b>	La cobranza en la empresa está apoyada por instrumentos financieros, descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.				Existe un área política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranza y prestar la atención debida a los clientes.				Existe un área política de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,25		0,00	0,00	0,00		1,75	0,00	0,75		0,83	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>8,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>3,75</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>46,88</b>															

PROCESOS																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PLANEACION</b>	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.			1	Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.				La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementan la capacidad de la empresa.				Las consultorías y asesorías son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.			
<b>PROCESO DE INFORMACION</b>	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.			1	Se posee un área de registro y control financiero.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la Información de los mercados.				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.				
<b>SISTEMA DE ACOPIO</b>	El sistema de acopio de información es solo contable.			<b>1</b>	El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.				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.			

<p><b>CONTABILIDAD</b></p>	<p>La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.</p>				<p>No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.</p>				<p>La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.</p>			<p><b>1</b></p>	<p>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 o ERP y hacia la atención de clientes CRM.</p>			
<p><b>SISTEMA DE INFORMACION</b></p>	<p>El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.</p>			<p><b>1</b></p>	<p>El acceso de la información financiera se restringe al área financiera.</p>				<p>Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.</p>				<p>El sistema de información es abierto por áreas y niveles.</p>			
<p><b>GESTION FINANCIERA</b></p>	<p>La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.</p>				<p>La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la</p>		<p><b>1</b></p>		<p>La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.</p>				<p>Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.</p>			

					dinámica de ventas.											
<b>TESORERIA</b>	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.			<b>1</b>	la administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.				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.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	1,25		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>7,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>2,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>34,52</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>270,29</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>45,05</b>

<b>RESUMEN VARIABLES</b>	
<b>INVERSIÓN</b>	<b>33,33</b>

FINANCIACIÓN	66,67
RENTABILIDAD	55,56
INFORMACIÓN	33,33
INSTRUMENTOS	46,88
PROCESOS	34,52

### Gestión Humana

CAPACITACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PROGRAMAS</b>	No existen programas de capacitación.	1			Se está trabajando de manera informal en programas de capacitación.				Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas				Los programas de capacitación son utilizados por todos los trabajadores de la organización			



<b>CRITERIOS</b>	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				Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas	1			Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización			
<b>MEJORAMIENTO E INNOVACION</b>	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación	1			Se está trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación				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			
<b>EVIDENCIA DE LOGROS</b>	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, 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			

<b>PONDERACIÓN</b>		0,17	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>4,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,08</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>27,08</b>															

<b>ENTRENAMIENTO</b>																
<b>Descriptores</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>CRITERIOS DE EVALUACION 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 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			
<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		1		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				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			

<b>INDICADORES SEGUIMIENTO EVALUACION</b>	<b>PARA Y</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) 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			
		<b>PONDERACIÓN</b>		0,08	0,17	0,00		0,00	0,42	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>0,67</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>22,22</b>															

### Importaciones

COMPONENTE: IMPORTACIONES															
<b>Ponderaciones:</b>	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67	0,75		0,83	0,92	1,00

IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M

<b>PLANIFICACION</b>	Se presentan retrasos permanentes en la provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.				Se observan algunas dificultades en los tiempos de provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.				La empresa cuenta con la planificación de Tiempos para las importaciones.	1			Se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.			
<b>PLANES DE CONTINGENCIA</b>	La dependencia de un solo proveedor genera serias dificultades en la provisión de importados.				La empresa realiza con tiempo los trámites de importación, pero no se dispone de planes de contingencia.				La planificación de los tiempos de importación hace parte de la gestión de la empresa.				Se dispone de planes de contingencia para superar traumas en las demoras en las importaciones.	1		
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,42</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>70,83</b>															

-

<b>CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES</b>																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>NORMAS DE CALIDAD</b>	No se observa preocupación por la calidad de las importaciones.				Se confía en las normas de calidad del país del proveedor.				Los ingenieros de la empresa o los responsables monitorean permanentemente la calidad de las importaciones.			1	Se cuenta con un comité permanente para el desarrollo de normas de calidad y para el control			

													de la calidad de las importaciones.			
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>	No se conocen los requisitos de calidad en el contexto del comercio internacional.				Se está al tanto de los acuerdos internacionales en relación con las normas de calidad.			1	Se exige el cumplimiento de las normas de calidad internacionales.				Los expertos de la empresa participan o están al tanto de los comités gubernamentales encargados de la calidad.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,75		0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL POSIBLE</b>	<b>2,00</b>															
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>1,25</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>62,50</b>															

<b>NORMAS TÉCNICAS</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS TÉCNICAS</b>	Se desconocen las normas técnicas o fitosanitarias internacionales que aplican a las importaciones.				La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.			1	La empresa exige que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional.				La empresa ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos			

													nacionales e internacionales.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		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>0,50</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>50,00</b>															

<b>ANÁLISIS DE PROVEEDORES</b>																
<b>Descriptor</b>	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>ESTUDIO Y ANALISIS</b>	El conocimiento de proveedores en países diferentes a los que tradicionalmente compra la empresa es limitado o nulo.				Se tiene algún conocimiento de proveedores distintos al tradicional.			1	Se tiene información detallada de los productores alternativos al tradicional pero dicha información no se incorpora totalmente a la toma de decisiones.				Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,50		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>0,50</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>50,00</b>															

POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>PREOCUPACION POR POLITICAS</b>	La empresa es indiferente a los cambios en la política de importaciones consecuentes con los tratados internacionales.				La Empresa asimila con facilidad los cambios en aranceles, salvaguardias y demás, que afectan directamente a las importaciones.				Los directivos de la Empresa se preocupan por el análisis de los permanentes cambios en la política de importaciones.	1			Los directivos de la empresa participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones de políticas de importaciones y trámites.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	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>															

LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN																
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M
<b>LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN</b>	La empresa no cuenta con políticas ni controles sobre los resultados logísticos de importaciones.				Los resultados logísticos de importaciones no tienen control y no necesariamente cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.				Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.	1			Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa.			

<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	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>															

<b>FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL</b>																
	<b>Estadio1</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio2</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio3</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>	<b>Estadio4</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
<b>SISTEMAS UTILIZADOS</b>	No existe control sobre los procesos de Importaciones.				Se genera información periódica de los procesos de importación pero este no redundante en seguimiento y control.	1			Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones pero no se evalúan su impacto.				Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.			
<b>PONDERACIÓN</b>		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		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>0,33</b>															
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>33,33</b>															

<b>SUMA DE CALIFICACIONES</b>	<b>383,33</b>
<b>CALIFICACIÓN COMPONENTE</b>	<b>54,76</b>

<b>RESUMEN VARIABLES</b>	
IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO	<b>70,83</b>
CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES	<b>62,50</b>



NORMAS TÉCNICAS	50,00
ANÁLISIS DE PROVEEDORES	50,00
POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES	58,33
LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	58,33
FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	33,33

**Fuente: Elaboración a partir de Pérez (2012).**