

ANEXO # 1 INFORMACIÓN GENERAL FUNDACIÓN NIÑOS DE LOS ANDES

Información general

- **Personería Jurídica:** 00539, del ICBF de 24/06/88
- **NIT:** 800.036.578-2
- **Tipo de Organización:** Sin Ánimo de Lucro
- **Audidores Externos:** Deloitte
- **Sede Administrativa:** Carrera 8 C Bis A No. 164 A 51
- **Tel:** 6780655 - **Fax:** 6705375
- **E Mail:** ninandes@ninandes.org
- **Página Web:** www.ninandes.org
- **Presidente:** Jaime Jaramillo Echeverri
- **Representante Legal:** Diana Zamudio

“La Fundación Niños de los Andes es una organización sin ánimo de lucro, concebida como fórmula de protección y rehabilitación de un grupo poblacional creciente de niños y niñas de la calle, en condiciones de gran vulnerabilidad a la violación de sus derechos fundamentales. Mediante programas y servicios adecuados, ofrecen soluciones reales para mejorar la calidad de vida de los niños y alcanzar su desarrollo físico, mental, espiritual y social; reconociéndolos así como sujetos de derecho.

Su sostenibilidad se basa de aportes de personas y empresas con sensibilidad y responsabilidad social que apoyan esta labor, campañas y eventos que promueve la administración y Organizaciones internacionales que financian proyectos específicos.

La Fundación tiene por objeto social restituir y defender los derechos fundamentales de los niños, niñas y jóvenes en situación de calle, víctimas del



conflicto armado y con derechos vulnerados, trabajar por el fortalecimiento de sus sistemas familiares y potenciar una cultura de corresponsabilidad y participación ciudadana en la solución de esta problemática social, a través de programas y servicios que contemplan: Prevención y atención ambulatoria, Atención en medio institucional y Atención en medio social comunitario.

El nacimiento de la Fundación Niños de los Andes está marcado por una dolorosa anécdota: En Diciembre de 1973, Papá Jaime presenció cómo una niña de la calle que se lanzó a recoger la caja de una muñeca caída de un carro, fue atropellada por un camión. Papá Jaime, quien corrió en vano a auxiliarla, pues la niña falleció en el acto, observó que la caja por la cual dio su vida la pequeña, estaba vacía. Desde entonces, él decidió luchar con todos los medios por la niñez desamparada brindándole atención médica, alimento, afecto y un lugar para vivir.

La **Misión** de la FNA (Fundación Niños de los Andes) es Restituir y defender los derechos fundamentales de los niños, niñas y jóvenes en situación de calle, trabajar por el fortalecimiento de sus sistemas familiares y potenciar una cultura de corresponsabilidad y participación ciudadana en la solución de esta problemática social.

La **Visión** de la FNA es lograr un alto nivel de reconocimiento a nivel nacional e internacional como ONG modelo de intervención social sostenible y por sus logros en materia de niños incluidos familiar y socialmente, así como por el alto nivel de conciencia social desarrollada frente a la problemática de niños en situación de calle.¹

¹ Información General Versión 9 Marzo 2011 “Fundación Niños de los Andes”



La FNA maneja una **Política de la Calidad** y se basa de “Contribuir al restablecimiento de los derechos fundamentales de los niños, niñas, adolescentes y sus familias, en situación de calle y extrema pobreza; mediante una gestión administrativa y financiera que garantice la ejecución de los programas, cumpliendo con los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y su mejoramiento continuo”.

Sedes de programas y servicios

Nombre: Casacorazones

Programa: Centro de Emergencia Bogotá

Contacto: Cra. 16 No. 31 F 39 Sur Tel. 4095087

Nombre: Albachiara

Programa: Centro de Emergencia Bogotá

Contacto: Trasv. 15 A No. 32-36, Sur Tel: 4080620

Nombre: St Patrick

Programa: Preparación para la Vida

Contacto: Bogotá Cra. 82 No. 22 C 13 Tel: 4833428

Nombre: Bosa

Programa: Centro de Acogida y Convivencia

Contacto: Bogotá Cll. 63 Sur No. 81 F-16 Tel: 5755706

Nombre: Mártires

Programa: Centro de Acogida y Convivencia

Contacto: Bogotá Cra. 16 A No. 23-38 Tel: ----

Nombre: Girasoles y Casa Siete Robles

Programa: Protección Manizales

Contacto: Tel: 8893460 - Vereda El Arenillo.



ANEXO # 2

MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Es un método realizado por la Universidad EAN probado por cerca de 150 empresas, para el análisis situacional y mejoramiento, en pequeñas y medianas empresas, basado en un enfoque sistémico y holístico para diseñar e implementar una ruta de cambio hacia la innovación de la gestión.

Es una propuesta para los gerentes que tiene interés en construir un futuro promisorio para sus empresas, transformando y utilizando el conocimiento, e incorporando y desarrollando tecnología, creando valor para los accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros.

Para establecer las prioridades para la modernización de la gestión, es necesario evaluar la situación actual de cada empresa y el camino por recorrer hacia las mejores prácticas en gerencia, para así poder establecer las prioridades frente a la situación concreta de cada una de ellas.

La propuesta de un modelo o sistema de gestión para una PYME innovadora constituye la imagen – futuro de la empresa que debe irse construyendo a partir de la situación actual o diagnóstico, por medio de metodologías, técnicas, instrumentos, métodos y herramientas de investigación – acción, consultoría, participativa o de intervenciones directas.

El M.M.G.O. por su carácter general es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura; siendo su principal característica en nivel de detalle que maneja el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio,



mejoramiento y recon-versión hacia las mejores prácticas en la organización. Trabaja de manera sistémica, facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores para las actividades y elementos con los que debe contar la empresa y definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. Los aspectos seleccionados como de gran importancia en el proceso de reconversión en la gerencia de Pymes de sobrevivencia a Pymes innovadoras son:

- Seguimiento y comprensión del entorno.
- Dirección Estratégica.
- Gestión del conocimiento.
- Comunicación e información.
- Gestión de mercadeo.
- Importaciones y exportaciones (Comercio Exterior).
- Gestión Financiera.
- Gestión de operaciones.
- Gestión Humana.
- Estructura y cultura organizacional.
- Asociatividad.
- Responsabilidad social y Gestión ambiental.



ANEXOS # 3

Análisis de las matrices de situación del M.M.G.O. actual.

Análisis del entorno económico

Este componente analiza cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro: En el metaentorno se ubican las políticas de carácter más general que rebasan el período de un gobierno y se convierten en políticas de estado y nación y que conducen a que se acepte objetivos comunes y se direccionen esfuerzos conjuntos para alcanzar dichos objetivos. En cuanto al entorno macroeconómico, existe ya consenso en que los cambios que se producen en dicho entorno en un mundo globalizado afectan cada vez más directamente, el desempeño de las organizaciones. Desde la perspectiva del mesoentorno, la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y de esa manera abordar tareas que individualmente resultarían inalcanzables para una organización individual, se ha convertido igualmente en una condición necesaria para el desarrollo de las empresas. Finalmente, la competitividad desde el punto de vista de la organización propiamente dicha (nivel micro), depende de su capacidad de entenderse como un todo integral y de empezar a gerenciar el conocimiento para su posicionamiento y mayor rentabilidad.

Direccionamiento estratégico

Un sistema de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones. Este debe estar acompañado de una estructura organizacional adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización, alineado la estrategia y el sistema de finalidades. Es clave para una organización tener un sistema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, con un sistema de



indicadores para monitorear los objetivos planteados de tal manera que se de aprendizaje organizacional y conocimiento.

Gestión de mercadeo

La matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes la implantación de procesos formales de estudio y análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado; la promoción de los productos en los mercados objetivos; el análisis formal de los precios; la organización de sistema de distribución y la realimentación que se obtenga de los clientes y distribuidores.

Cultura organizacional

Esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa con sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de la PyME para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

Estructura organizacional

Evalúa el proceso que utiliza la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Y su relación y alineamiento con la estrategia de la empresa y los sistemas de información que se utilizan para facilitar la toma de decisiones.



Gestión de producción

Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

Gestión financiera

La matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa, calificando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables fundamentales y sustenta la observación, en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.

Gestión humana

Este componente organizacional examina y evalúa el desarrollo y seguimiento de: un plan estratégico de gestión humana, las actividades de gestión humana básicas necesarias para el eficaz ingreso de los trabajadores a la empresa, todos los esfuerzos que se realizan para promover el mejoramiento de los conocimientos, las destrezas para un trabajo determinado y medir técnicamente el desempeño de cada trabajador, las actividades utilizadas para el manejo salarial y que busquen satisfacer las necesidades primarias de los trabajadores y sus familias, todas las actividades que se realizan para cumplir de manera estricta con el Régimen laboral, ley 100 y 50, de los programas, políticas y actividades que se desarrollan para el cumplimiento de las disposiciones legales que sobre salud ocupacional y seguridad industrial están reguladas por el régimen laboral colombiano, y una serie de acciones para desarrollar, involucrar y apoyar a las personas para que participen en el mejoramiento



de la calidad de vida, colaboren y se comprometan activamente con el mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

Exportaciones

Se evalúa la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los mercados externos, la existencia de productos y servicios exportables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos mercados para la toma de decisiones interna.

Importaciones

Se evalúa la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, el insumo de información sobre los proveedores externos, la existencia de insumos importables y como la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.

Logística

En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización. La planeación y proyección de los recursos productivos es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, así la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

Asociatividad

El objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pymes en diversas modalidades de asociatividad. Las PYMES se asocian



conformando redes empresariales que constituyen la base productiva de una nación. La forma como se asocian no se puede establecer a priori, pero si se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

Comunicación e información

Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, registro de datos, creación y transmisión de conocimientos. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

Innovación y conocimiento

La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva. De esta manera son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas sus áreas y para utilizarlo, la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la empresa y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa en cuanto hace a la innovación. Finalmente intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la empresa.



Responsabilidad social y gestión ambiental

Permite evaluar las políticas relacionadas con: la gestión ambiental, inversión social, antisoborno y anticorrupción, protección de la propiedad intelectual. Asimismo lo relacionado con la salud y la seguridad industrial, el ciclo de vida de los productos y servicios y los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación.

Variables y descriptores

Análisis del Entorno Económico

- **Análisis del entorno global (global meta)**

- ✓ La empresa consulta información especializada.
- ✓ Contrata asesores o universidades y ha desarrollado y tiene en operación grupos metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar amenazas de mediano y largo plazo de la organización.

- **Análisis del entorno país (macro)**

- ✓ La empresa ha desarrollado y tiene en operación un grupo interno 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.
- ✓ La empresa ha desarrollado y tiene en operación grupos y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de las estrategias.



- **Análisis del entorno sectorial y regional**
 - ✓ La empresa ha desarrollado y tiene en operación grupos y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

- **Análisis del entorno cercano o próximo**
 - ✓ El gerente, algunos ejecutivos o responsables del marketing, consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.

- **Cadenas productivas y clúster**
 - ✓ La empresa conoce de manera formal las características de la cadena productiva y el cluster en los cuales compiten y las incorpora en su direccionamiento estratégico.

- **Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena**
 - ✓ La empresa conoce de manera formal las características de la cadena productiva y el cluster en los cuales compiten y las incorpora en su direccionamiento estratégico.

- **Competencia**
 - ✓ La empresa tiene datos, información y realiza estudios, sobre esta base conoce de manera formal las características de las organizaciones que compite directamente con ella.



- **Producto**

- ✓ La empresa conoce de manera formal los atributos de los productos que compiten directamente con los de ella e incorpora este conocimiento en el direccionamiento estratégico.

- **Precio**

- ✓ La empresa las estrategias de precios con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia y su comportamiento para cada producto.

Direccionamiento estratégico

- **Principios de planeación**

- ✓ La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
- ✓ Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.
- ✓ Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.
- ✓ Cuenta con un sistema computarizado integral.

- **Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)**

- ✓ El sistema de finalidades es compartido y representan un instrumento de trabajo para todos los empleados.
- ✓ El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.
- ✓ El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado con el sistema de finalidades.



- **Valores corporativos**

- ✓ Los valores se ajustan al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.
- ✓ El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.
- ✓ La gerencia por valores ha mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.
- ✓ Los valores corporativos se proyectan.

Gestión de mercados

- **Orientación de las empresas hacia el mercado**

- ✓ La empresa considera ante todo las necesidades y deseos del cliente. Lo fundamental es su satisfacción.

- **Planeación y control de mercadeo**

- ✓ Cuenta con planes de mercadeo estrictos, con un horizonte entre cuatro y más años.
- ✓ Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.

- **Investigación de mercados**

- ✓ Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables o variables de mercadeo de la empresa.

- **Comportamiento del consumidor y segmentación**

- ✓ Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás clientes del mercado.
- ✓ Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.



- ✓ Se conoce el ciclo de vida del consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción, se controlan los resultados.

- **Estrategias de producto o servicio**
 - ✓ Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.
 - ✓ 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 clientes.

- **Estrategia de precio o tarifas**
 - ✓ La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.
 - ✓ La estrategia de precios es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.
 - ✓ La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios de la competencia.

- **Estructura y estrategia de distribución**
 - ✓ La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.
 - ✓ Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o indirecta 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.



- **Estrategias de ventas**
 - ✓ 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.

- **Estrategia de comunicación**
 - ✓ Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.
 - ✓ Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controla y evalúan.
 - ✓ Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show romos, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.
 - ✓ Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.
 - ✓ Se planea adecuadamente las relaciones publicas y se educa a todos los colaboradores para ser participes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.
 - ✓ Se tiene un plan y un presupuesto para las actividades de mercadeo directo, además se controlan sus resultados a favor de la empresa.
 - ✓ Se planea merchandising promocional y personal permanente, y se conocen y controlan sus efectos para la organización.

- **Servicio al cliente o consumidor**
 - ✓ La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su idealización.
 - ✓ El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.



Cultura y estructura organizacional

- **Liderazgo**

- ✓ Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.
- ✓ 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.
- ✓ Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.
- ✓ El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.

- **Participación y compromiso**

- ✓ Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.
- ✓ Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.
- ✓ Los compromisos formales explícitos para dar respuesta rápida satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.

- **Desarrollo y reconocimiento**

- ✓ La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.
- ✓ Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.



- ✓ La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.
- ✓ El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.

- **Creación de un entorno vital para los trabajadores**
 - ✓ Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funciona de manera excelente.
 - ✓ Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.

- **Procesos para la estructura**
 - ✓ La estructura está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y está orientada a la innovación.
 - ✓ Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.

- **Manuales de estandarización**
 - ✓ La estandarización de proceso marcha al ritmo de la planeación estratégica.

- **Control sobre la estructura**
 - ✓ Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.



- **Competencias acorde a la estructura**
 - ✓ Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.
- **Evolución de la estructura**
 - ✓ Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.
- **Cohesión de la estructura**
 - ✓ El sistema de información gerencial es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.

Gestión de producción

- **Planeación de la producción de productos o servicios**
 - ✓ Es a largo plazo y está alineado con la estrategia de la organización.
 - ✓ Es óptima y está proyectada para futuras expansiones.
- **Proceso de producción de productos o servicios**
 - ✓ Existe un manual de proceso que estandariza tiempos y pasos.
- **Relación entre ventas y plan de operaciones**
 - ✓ Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa, mediante un sistema de información gerencial de alta tecnología.
- **Plan de operaciones y capacidad**
 - ✓ La ampliación de la capacidad está proyectada de acuerdo con el mercado futuro.



- **Gestión de calidad**
 - ✓ Se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional.

- **Plan de operaciones, fallas y errores**
 - ✓ Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.

- **Programación de producción**
 - ✓ Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.

- **Control de operaciones**
 - ✓ El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional.

- **El sistema de operaciones**
 - ✓ La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente.

- **Conocimiento de la capacidad**
 - ✓ Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyando en un sistema de información.

- **Desempeño y resultado**
 - ✓ Tiene un sistema integral de indicadores o cuadro de mando integral que funciona de manera excelente.



GESTIÓN FINANCIERA

- **Inversión**

- ✓ La inversión para el capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.
- ✓ La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.
- ✓ La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer factores que impactan la generación de valor de la empresa.
- ✓ Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.
- ✓ La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.

- **Financiación**

- ✓ Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.
- ✓ El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y esta situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.
- ✓ La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.
- ✓ Las ventas responden a una adecuada relación precio/valor en escenario competitivo.
- ✓ La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión.



- **Rentabilidad**
 - ✓ La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en mercado.
 - ✓ Las compras son resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.
 - ✓ La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.

- **Información**
 - ✓ El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa.
 - ✓ La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.
 - ✓ La empresa maneja bases de datos, las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la misma.
 - ✓ Las metas y objetivos derivan de la formulación, documentación y divulgación de la estrategia de la empresa.
 - ✓ La política de crédito se formula y divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.
 - ✓ Existe una política de endeudamiento basada en el impacto, en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.
 - ✓ El crecimiento de la empresa conforta los pronósticos elaborados sobre la estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.

- **Instrumentos**



- ✓ Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.
 - ✓ Además de la dinámica presupuestal se realiza benchmark de las variables críticas de la empresa.
 - ✓ El nivel de los inventarios se determina con base en el benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.
 - ✓ Se elabora los presupuestos base cero y se pone especial énfasis en las variables del entrono (PEST) y los aspectos cualitativos de la demanda.
 - ✓ El sistema de costos diseñado, flexibiliza la elaboración de presupuestos base cero y en general, la toma de decisiones en la empresa.
 - ✓ Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.
 - ✓ Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.
 - ✓ Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.
- **Procesos**
 - ✓ Las consultorías y asesorías son contratadas de forma planean, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.
 - ✓ Se posee una área dedicada a procesar la información de la empresa, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.
 - ✓ El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.



- ✓ La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.
- ✓ El sistema de información es abierto a áreas y niveles.
- ✓ Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.
- ✓ Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.

Gestión humana

- **Estructuración del plan de gestión humana**

- ✓ La misión, políticas y metas y estrategias de gestión humana son conocida y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.
- ✓ El plan estratégico de gestión humana está alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa.

- **Implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana.**

- ✓ La ejecución del plan de gestión humana está integrado integralmente a los de las otras áreas de la empresa.
- ✓ El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.

- **Reclutamiento.**

- ✓ Los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, existen y se utilizan permanentemente.
- ✓ La documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, existen y se utilizan permanentemente.



- ✓ Los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento, se utilizan permanentemente.

- **Selección**
 - ✓ Se utiliza permanente el proceso de selección.
 - ✓ Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.
 - ✓ Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.

- **Contratación**
 - ✓ Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.
 - ✓ Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de contratos laborales, se utilizan permanentemente.
 - ✓ Se utilizan permanentemente modelos de contrato.

- **Inducción**
 - ✓ Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos como: historia, evolución y objetivos, organigrama, reglamento de trabajo, funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.
 - ✓ Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un trabajador nuevo.

- **Capacitación**
 - ✓ Los programas de capacitación son utilizados por todos los trabajadores de la organización.
 - ✓ Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.



- ✓ Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa.
 - ✓ 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.
- **Entrenamiento**
 - ✓ La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.
 - ✓ Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o procesos.
 - ✓ Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios en todas las áreas y procesos.
- **Promoción**
 - ✓ La aplicación de los criterios para promover trabajadores funciona de manera excelente.
 - ✓ Se evidencian en todas las áreas o procesos, datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.
 - ✓ Evaluación y desarrollo
 - ✓ La aplicación de un proceso de valoración y meritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente.
 - ✓ Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.



- **Compensación**

- ✓ La aplicación de los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente.
- ✓ La aplicación de las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, funciona de manera excelente.
- ✓ La aplicación de los indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a la industria, funciona de manera excelente.
- ✓ Es sistema de pago de nomina funciona de manera excelente y con la última tecnología del sector.

- **Bienestar social**

- ✓ La aplicación de los programas de bienestar social funcionan de manera excelente.
- ✓ Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian en todas las áreas o procesos.
- ✓ Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúa la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador, se evidencian claramente en toda la empresa.
- ✓ Se evidencian claramente en toda la empresa estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.
- ✓ La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.



- **Manejo laboral**

- ✓ La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente.
- ✓ El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la última tecnología del sector.

- **Salud ocupacional**

- ✓ La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.
- ✓ Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.
- ✓ La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual y colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.

Exportaciones

- **La preparación para los mercados externos**

- ✓ El diseño de los productos responde a las necesidades identificadas de los clientes y distinguiendo entre clientes domésticos y extranjeros.

- **El talento humano orientado al exterior**

- ✓ Existe una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales, por parte de toda la organización.



- ✓ La empresa cuenta con analistas de comportamiento del consumidor extranjero.
- ✓ Se cuenta con un equipo de expertos que evalúen permanentemente los riesgos de la exportación.
- **Estrategia de la empresa para exportar**
 - ✓ Se cuenta con canales de información continuos que permiten incorporar rápidamente en el proceso de producción los cambiantes patrones de la demanda externa.
 - ✓ Se cuenta con sistema de captura de información de las necesidades de los clientes externos que funciona perfectamente.
 - ✓ Se han realizado acuerdos de asociación o joint ventures con empresas extranjeras.
- **Conocimiento y análisis de la competencia internacional**
 - ✓ Los técnicos han estudiado a fondo los aspectos técnicos de los productos de la competencia.
 - ✓ Se observa la capacidad de asimilar los avances técnicos sobre embalaje y presentación del producto y servicio por encima de los competidores en el exterior.
- **Diferenciación del producto**
 - ✓ La marca es bien conocida en el exterior.
 - ✓ La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de los clientes extranjeros.
- **Flujos de información y control.**



- ✓ La empresa cuenta con un sistema de información óptimo.
- ✓ La contabilidad funciona con los estándares internacionales.

Importaciones

- **Importación justo a tiempo**

- ✓ Se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.
- ✓ Se dispone de planes de contingencia para superar traumas en las demoras en las importaciones.

- **El control de calidad a las importaciones**

- ✓ Se cuenta con un comité permanente para el desarrollo de normas de calidad y para el control de la calidad de las importaciones.

- **Normas técnicas**

- ✓ La empresa ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.

- **Análisis de proveedores**

- ✓ Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos.

- **Política de importaciones. Trámites.**

- ✓ Los directivos de la empresa participan activamente en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones de políticas de importaciones y tramites.

- **Logística de importación**



- ✓ Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa.
- **Flujos de información y control.**
 - ✓ Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.

Logística

- **Planeación logística**
 - ✓ La empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.
- **Relaciones internas y externas**
 - ✓ La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.
- **Administración de materiales**
 - ✓ Aplica planeación de requerimientos de materiales de acuerdo con los proveedores.
- **Organización**
 - ✓ La logística de la empresa esta soportada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.
- **Control logístico**
 - ✓ Se cuenta con un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.



- **Gerencia logística**
 - ✓ Está alineada la dirección logística con la estrategia.
 - ✓ Se posee un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.

- **Competencia logística**
 - ✓ Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.

- **Indicadores logísticos**
 - ✓ Se tienen indicadores estratégicos logísticos o cuadro de mando integral.

- **Sistema de información.**
 - ✓ Su sistema de información tiene una base tecnológica de última generación, como ejemplo ERP.

ASOCIATIVIDAD

- **Gestión en el sector y/o en la cadena productiva**
 - ✓ Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.
 - ✓ La empresa cuenta con los recursos de inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital.
 - ✓ La empresa tiene capacidad de cooperar con el crecimiento de otras.

- **Confianza que genera la empresa**
 - ✓ Adelanta proyectos de cooperación interempresarial.
 - ✓ Se ponen en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información de grupo de empresas.



- ✓ Invita a su empresa a empresarios de la cadena e incluso de la competencia, a conocer sus instalaciones y sus procesos, sus nuevo diseños de producto y proyectos de mercado. Les pide sugerencias.
 - ✓ Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos creando confianza favorable para impulsar procesos asociativos.
- **Factores de compromiso**
 - ✓ 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.
 - ✓ Empresa que integra compromisos, comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia. Se compromete con proyectos estratégicos de largo plazo.
 - ✓ Se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena. Pueden asumir riesgos.
- **Factores también importantes de éxito en la asociatividad**
 - ✓ Existe un plan estratégico y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.
 - ✓ PyME con capacidad exportadora.
 - ✓ PyME certificada internacionalmente por el nivel tecnológico.
 - ✓ PyME certificada internacionalmente por su plataforma de información.
 - ✓ La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.
 - ✓ Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerza y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.



COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- **Reuniones**

- ✓ Comienzo de la reunión: participación especializada, se inicia a tiempo, redacción sistémica, se acomoda la agenda a objetivos, cada participante habla según la pertenencia, se adecua el estilo al tema tratado.
- ✓ Durante la reunión: actitud definitoria, no se acepta la desviación de temas, las pausas se concretan entre los participantes, se realizan listas de temas pendientes.
- ✓ Final de la reunión: se establecen consensos sobre lo discutido, se definen las acciones por consenso, se termina la reunión a tiempo.
- ✓ Seguimiento: se establece el seguimiento de todas las acciones, se determina a tiempo y lugar de entrega de actas.

- **Información, datos y conocimiento**

- ✓ Datos: se registran sistemáticamente, se registran en bases de datos
- ✓ Información: se establecen contextos sistémicos, se categoriza globalmente, se cuantifica según la pertenencia, se condensa sistemáticamente.
- ✓ Conocimiento: la información se compara con el sistema, se analizan las consecuencias para la toma de decisiones, se establecen conexiones con conocimientos previos, se pone en común el conocimiento valioso.
- ✓ Almacenamiento: se almacena en el sistema, se poseen políticas de almacenamiento, se establece una conexión flexible.
- ✓ Distribución: se almacena en el sistema, se distribuyen según necesidades del sistema, se distribuye según la pertinencia de uso.



- ✓ Innovación: se establece una memoria sistemática y sistémica, se determina la innovación como documento base, los documentos son para establecer la memoria empresarial.
 - ✓ Redacción: se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento, se escribe con originalidad y pertenencia, los documentos se elaboran según los planes estratégicos, los documentos se escriben por flexibilidad temática, todos escriben según criterios preestablecidos, el vocabulario está relacionado en glosarios flexibles, se redacta para crear conocimiento.
 - ✓ Ciclo de redundancia del papel: se consideran validas las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.
- **Indicadores pragmáticos TIC**
 - ✓ Pagina Web: la pagina web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación, la pagina web hace parte de la oferta de valor de la organización, se ha establecido la importancia de la web en la política de internacionalización de la oferta, la web está a cargo de un gerente de contenidos, la pagina web a contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización, la pagina web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.
 - ✓ Intranet: es sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.

INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

- **Gente para la innovación**
 - ✓ Se cuenta en todas las áreas con quien propone ideas y las desarrolla.



- ✓ Se favorece a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.
- ✓ La gente de diseño o ingeniería está relacionada con los clientes.
- ✓ Identificamos y hacemos participar las decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.

- **Proceso de innovación**
 - ✓ Se negocian licencias de tecnología.
 - ✓ Se sabe cómo proteger legalmente los desarrollos.
 - ✓ Se comparte el conocimiento que se genera con toda la organización.

- **Relaciones**
 - ✓ Se fortalece el grupo de proyecto con expertos externos.
 - ✓ La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.

- **Organización para la innovación**
 - ✓ Una persona puede participar en más de un proyecto.
 - ✓ Se entiende y practica que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.

- **Tecnologías de soporte**
 - ✓ Se poseen laboratorios para prototipos, pruebas y ensayos.
 - ✓ Se cuenta con un sistema de información para los proyectos.
 - ✓ Existe conexión en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.

- **Mediación de la innovación**
 - ✓ Interesan y evalúan los efectos internos de los proyectos.



- ✓ Se conoce que conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.
- **Cultura innovadora**
 - ✓ Se conoce por experiencia que la innovación nos generan ventajas.
 - ✓ Se reconoce que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.
 - ✓ Se busca crear y mantener un ambiente propicio para la creación de conocimiento.

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL

- **Política ambiental**
 - ✓ 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 mas allá de la exigencia normativa.
 - ✓ 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.
 - ✓ 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.
 - ✓ 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.

- **Protección a la propiedad intelectual**

- ✓ 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, para evitar las infracciones internacionales o por equivocación de estos derechos por parte de la sociedad, se evidencia claramente y funciona a la perfección y se mejora permanentemente.
- ✓ Cuando ello resulte adecuado, se considera la protección que en otros países se ha reconocido, a los distintos elementos de la propiedad intelectual, para garantizar su protección internacional independientemente de la territorialidad de las normas.
- ✓ Existen cláusulas de protección de la propiedad intelectual 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.
- ✓ La educación, el entretenimiento y la motivación a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual, es permanente y está en continuo mejoramiento.
- ✓ Se desarrolla un proceso permanente de promoción de la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders desestimulando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.



- ✓ Se consideran las creaciones de propiedad intelectual como un activo valioso del patrimonio de organización, de manera consistentemente con las normas contables.

- **Políticas de inversión social.**
 - ✓ Se están desarrollando programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunicaciones 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.

- **Políticas antisoborno y anticorrupción**
 - ✓ 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.
 - ✓ Hay capacitación permanente del 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.
 - ✓ Los comités de ética al interior de la organización 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.

- **Salud y seguridad industrial**
 - ✓ Se cuenta con servicios de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los legales.



- ✓ Se entrega la dotación de acuerdo con la ley, las recomendaciones, y los empleados lo utilizan de forma adecuada.
 - ✓ Se cuenta con sistemas de señalización, y se han implementados las diferentes recomendaciones establecidas en el estudio.
 - ✓ Los seguimientos a los planes de capacidad industrial arrojan resultados concretos y satisfactorios.
- **Análisis del ciclo de vida del producto o servicio**
 - ✓ Se hace un análisis sobre la etapa de post-consumo en los materiales utilizados.
 - ✓ Se estudia la posibilidad de cambiar materias primas y/o insumos con el fin de disminuir el impacto ambiental.
 - **Registro y documentos.**
 - ✓ Los registros sistematizados de más de un año son empleados dentro de la planeación.



Anexo # 4. Proceso de Investigación usado.

Proceso de Investigación Usado

El proceso de investigación utilizado lo tomamos del libro de metodología “Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales”, del doctor Carlos Eduardo Méndez Álvarez docente e investigador de la facultad de administración de la universidad del Rosario y coordinador del área de organizaciones.

“El proceso de investigación implica el cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir conocimiento acerca de la realidad que ocupa su interés.

Los diferentes autores coinciden en que la creación de conocimiento exige cumplir con las diversas etapas, a las cuales debe sujetarse la persona que incursiona en la actividad de investigación. Los autores coinciden en señalar como aspectos fundamentales la definición del objeto del conocimiento, el planteamiento del problema y la metodología.

Esta guía se identifica con las fase de la investigación propuestas por los diferentes autores que abordan el tema del proceso investigativo. Respetando los planteamientos de muchos autores reconocidos, se determinan dos aspectos básicos del proceso.

- El diseño del proyecto de investigación.
- El desarrollo de la investigación propuesta.

El diseño del proyecto de investigación se encuentra dentro de lo hoy podría entender como la “planeación de la investigación”. Rusel Akkof, al determinar la planeación como proceso administrativo, la define como “proyectar un futuro deseado”. Este concepto, valido en la administración, puede llevarse a la investigación. Significa que el investigador debe definir sobre qué realidad desea crear conocimiento, los alcances de su propuesta y en qué forma puede alcanzar lo que ha propuesto.

Dentro de este esquema son tres los elementos que le ayudan en su propósito: elementos de contenido y alcance (selección y definición del tema, planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos de la investigación, justificación, marco de referencia e hipótesis), elementos de apoyo metodológico



(tipo de estudio, método de investigación, identificación de fuentes de información, definición de las técnicas por utilizar, planteamiento acerca de cómo va a procesar la información, tabla de contenido y bibliografía preliminar) y elementos de soporte administrativo (cronograma de trabajo, presupuesto de la investigación). Los anteriores elementos, enmarcados en los autores han denominado proceso de investigación, y previamente definidos, ayudaran al investigador a cumplir con su objetivo. Haciendo un símil con otras actividades humanas, para el caso de investigación, con el fin de facilitar este propósito primero debe hacerse el diseño de investigación.

Una vez se elabora el diseño de la investigación, esta puede iniciarse mediante el cumplimiento de acciones previstas en el proceso de investigación que se han denominado en esta guía el desarrollo de la investigación.

Este desarrollo de la investigación implica la ejecución de acciones que permitirán al investigador cumplir con su propósito. Aspecto básico y fundamental en la creación de conocimiento sobre una realidad que se constituye en el objetivo de la investigación la información. En concepto del autor, la información constituye la materia prima de la investigación, de manera tal que cuando es de calidad confiable por el modo como se obtiene, los resultados de la investigación serán igualmente válidos y confiables.

En consecuencia, la recolección de la información, su ordenamiento, procesamiento y presentación al análisis que debe abordar el investigador. En este análisis podrán darse explicaciones sobre aquello que es objeto de conocimiento, respondiendo a las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis formuladas en el diseño. Aspectos vitales son, además, tanto la redacción y presentación del informe final de investigación como su presentación a auditorios interesados en conocer los resultados de la misma.

De este modo el desarrollo de la investigación se concentra en tres aspectos básicos: la información (recolección, ordenamiento, procesamiento, presentación), el análisis (construye explicaciones sobre el objeto de conocimiento y permite definir acciones e intervenciones orientadas a prever situaciones futuras en el objeto del conocimiento). Y la presentación y publicación de los resultados de investigación.





FUNDACIÓN
NIÑOS DE LOS ANDES

Anexo # 5. Carta Fundación Niños de los Andes.

PBX: 678 0655
FAX: 670 5375
Carrera 8C Bis A No. 164A-51
ninandes@ninandes.org
Bogotá, Colombia
Nit. 800036578-2



Bogotá, Agosto 1 de 2011

Señores
UNIVERSIDAD EAN
Ciudad

Respetados Señores:

En nombre de las Directivas y especialmente de Papa Jaime, nos es muy grato saludarlos e informarles que en desarrollo de nuestra labor de restitución de los derechos fundamentales de los niños, niñas y adolescentes en situación de calle y sus familias, tarea que venimos adelantando hace mas de 25 años en Colombia, hemos aceptado la colaboración de sus alumnos, Johana Bermúdez Acevedo, y Carlos Mauricio Correa Londoño, quienes por sugerencia del Doctor Carlos Largacha, realizarán como Tesis de Grado, un proyecto de investigación articulada cuyo objetivo principal es mejorar la herramienta MMGO para adecuarla a las Organizaciones Sociales.

Estamos seguros que este trabajo traerá a la Fundación beneficios indiscutibles de aprendizaje organizacional, que nos permitirán mejorar los procesos, ser más competitivos y al final, prestar un mejor servicio a la población vulnerable que atendemos.

La presente certificación se expide a solicitud de los interesados.

Cordialmente,



DIANA ZAMUDIO
Directora General

www.ninandes.org



Sus derechos son nuestro deber



FUNDACIÓN
NIÑOS DE LOS ANDES

Anexo # 6. Carta y correo Electrónico aceptación anteproyecto.

Bogotá, Agosto, 2011

**Profesor
Omar Cáceres
Facultad de Administración de Empresas
Universidad EAN**

Profesor Cáceres,

Por medio de la presente le informo mi consentimiento para que los estudiantes de pregrado de Administración de Empresas, Johana Bermúdez Acevedo y Carlos Mauricio Correa Londoño, realicen su proyecto de grado titulado: “Propuesta de creación del **M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”** con un enfoque humanista” realizando un estudio de caso a la “Fundación Niños de los Andes”.

La tesis tiene como objetivo principal: Realizar una propuesta de creación del **M.M.G.O. “EMPRESAS SOCIALES”** enfocándolo a emprendimientos sociales con un trasfondo humanista aplicándolo a la Fundación Niños de los Andes. Este trabajo se desarrollará bajo la modalidad de Trabajo Dirigido, bajo mi tutoría. Esperamos que haga una contribución importante al proyecto de investigación.

Cordialmente,

Carlos Largacha Martínez., PH.D
Vicerrector de Investigaciones, Universidad EAN



Sus derechos son nuestro deber

MMGO varios proyectos

Volver a mensajes

02/08/2011 Responder

Rafael Ignacio Pérez Uribe Agregar a contactos
Para ocaceres8@yahoo.com, Carlos Largacha Martínez, maoc17@hotmail.com, jbermudez@yahoo.com

Los datos adjuntos, las imágenes y los vínculos de este mensaje se han bloqueado por motivos de seguridad.
Mostrar el contenido | Mostrar siempre contenido de riperez@ean.edu.co

Estimado Omar,

Con referencia al proyecto MMGO ONG's, estoy de acuerdo con usted en que sea un proyecto de propuesta para la creación del MMGO ONG's que realizarían los estudiantes Johana Bermudez y Mauricio Correa, para una ONG en especial | Fundación Niños de los Andes – caso empresarial).

Le cuento que en este momento alrededor del MMGO, se están trabajando varios proyectos: MMGO en inglés, MMGO en Francés etc.... Estoy requiere de un tratamiento especial en lo que respecta a derechos de autor, en lo que se está trabajando con abogado a bordo y requiere de cierto tiempo.

Rafael Ignacio Pérez Uribe
riperez@ean.edu.co
Profesor Asociado
Vicerrectoría de Investigación
Universidad EAN
+57 (1) 5936162 ext.2432
+57 31272056





FUNDACIÓN
NIÑOS DE LOS ANDES

Anexo # 7. Carta Carlos Largacha Aceptación Tesis.

Archivo PDF Anexo.

Anexo # 8. Certificación Correcciones y aceptación derechos de autor.

Archivo PDF Anexo.

Anexo # 9. M.M.G.O. “Empresas Sociales”.

Archivo EXCEL Anexo CD.



Sus derechos son nuestro deber

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Johana Bermudez Acevedo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52265512 de Bta

Nombre Completo Carlos Mauricio Correo Londoño

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1016011298 de Bta.

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Propuesta para la creación del MMG.O "Empresas Sociales"
con un enfoque de Gerencia Humanista.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Carlos Mauricio Correa L.</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Johana Bermudez A</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1.016.011.298</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52765512</u>
FACULTAD: <u>Admón, finanzas y ciencias E</u>	FACULTAD: <u>Admón Finanzas y Ciencias E</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admón de Empresas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Admón de Empresas</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

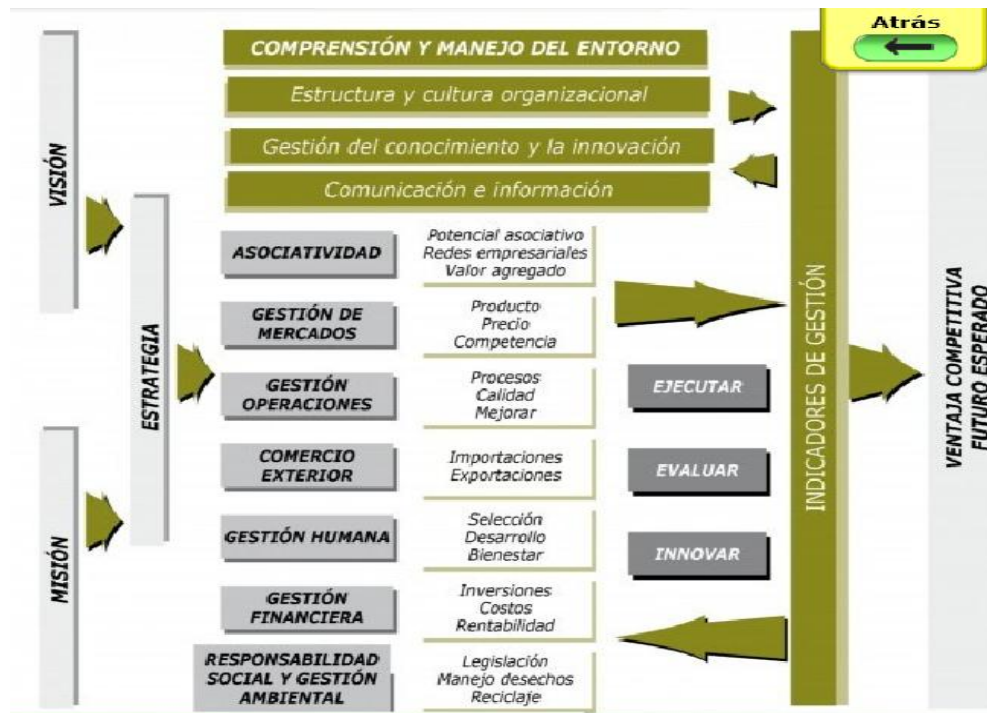
Fecha de firma: _____

Grafica 1. “Cuadro Diagnostico Justificación”

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL AL PRONÓSTICO
1. Problemas en la planeación estratégica de las O.N.G.	1. Falta de concientización del personal directivo acerca de la función de planeación	1. Las empresas no aprovechará las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas.	Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.
2. Poco crecimiento económico.	2. Dificultad en la previsión de eventos futuros.	2. No existirá un ambiente de innovación y creatividad que permita a sus miembros plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos.	
3. Dificultad en la consecución de nuevos recursos	3. Escases de personal preparado.	3. La empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisión que facilite el consenso del mismo en los niveles alto y medio.	
4. Falta de utilización de estrategias administrativas	4. Falta de visión empresarial. La planeación estratégica no está conectada con el funcionamiento de la empresa		

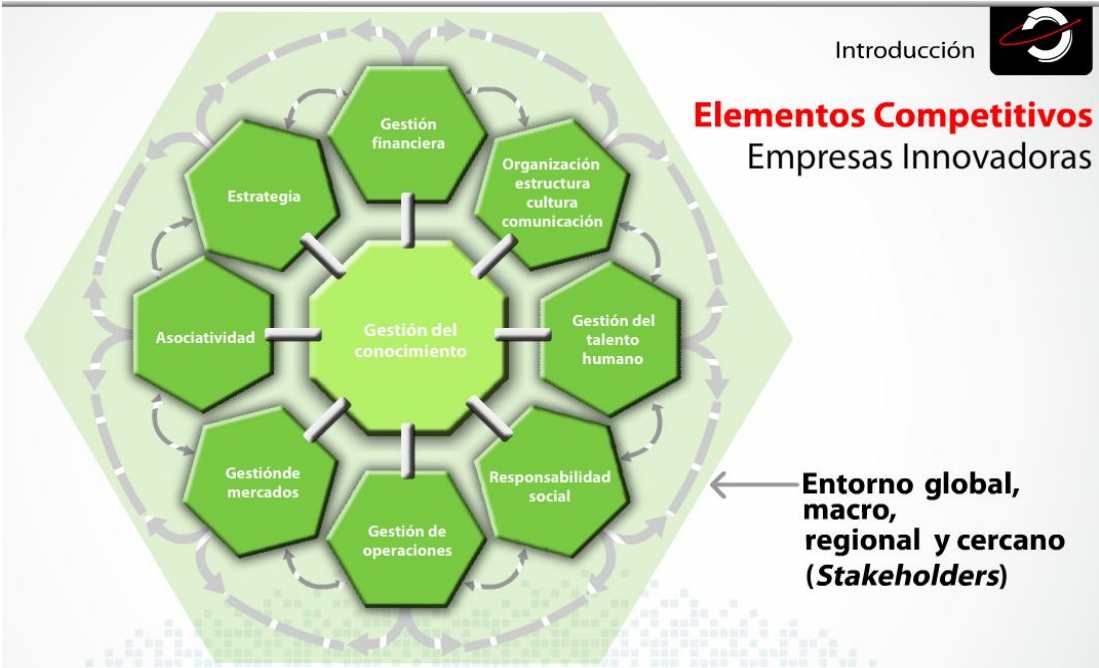
FUENTE: MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. Cuadro. 3.1. Ed. Limusa. 170p.

Grafica 2. Explicación Modelo de Modernización de la Gestión de Organizaciones.



FUENTE: PÉREZ, Rafael, et al. M.M.G.O. "Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones". Introducción. Agosto, 2009.

Grafica 3. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.



Grafica 4. Elementos Competitivos que miden el entorno global, macro, regional y cercano.

COMPONENTES M.M.G.O ACTUAL	VARIABLES
ANALISIS DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del entorno global (global meta) Análisis del entorno país (macro) Análisis del entorno sectorial y regional Análisis del entorno cercano o próximo Cadenas productivas y cluster Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena Competencia Producto Precio
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	<ul style="list-style-type: none"> Principios de planeacion Sistemas de finalidades (mision, vision y objetivos) Valores corporativos
GESTION DE MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> Orientacion de las empresas hacia el mercado Planeacion y control de mercadeo Investigacion de mercados comportamiento del consumidor y segmentacion Estrategias de Producto o servicio Estrategia de precio o tarifas Estructura y estrategia de distribucion Estrategias de ventas Estrategias de comunicacion Servicio al cliente o consumidor
CULTURA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Participacion y compromiso desarrollo y reconocimiento Creacion de un entorno vital para los trabajadores Procesos para la estructura Manuales de estandarizacion Control sobre la estructura Competencias acorde a la estructura Evolucion de la estructura Cohesion de la estructura
GESTION DE PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> Planeacion de la produccion de bienes o servicios Proceso de produccion de productos o servicios Relacion entre ventas y plan de operaciones Plan de operaciones y capacidad Gestion de calidad Plan de operaciones, fallas y errores Programacion de produccion control de operaciones El sistema de operaciones Conocimiento de la capacidad Desempeño y resultado
GESTION FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> inversion Financiacion Rentabilidad Informacion Instrumentos Procesos
GESTION HUMANA	<ul style="list-style-type: none"> Estructura del plan de la gestion humana Implementacion y seguimiento de la estrategia de la G.H Reclutamiento Selección Capacitacion Entrenamiento Promoción Compensacion Bienestar social Manejo laboral Salud ocupacional
EXPORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Preparacion para los mercados Externos Talento humano orientado al exterior Estrategia de la empresa para exportar conocimiento y analisis de la competencia internacional Diferenciacion del producto Flujos de informacion y control
IMPORTACIONES	<ul style="list-style-type: none"> Importacion justo a tiempo Control de calidad a las importaciones Normas tecnicas Análisis de proveedores Politica de importaciones-Tramites Logistica de importacion Flujos de informacion y control
LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> Planeacion logistica Relaciones internas y externas Administraion de materiales Organización Control logistico Gerncia logistica Competencia logistica Indicadores logísticos Sistema de informacion
ASOCIATIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Gestion en el secto y/o en la cadena productiva Confianza que genera la empresa Factores de compromiso Factores de éxito en la asociatividad
COMUNICACIÓN E INFORMACION	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones Informacion, datos y conocimiento Indicadores pragmaticos TIC
INNOVACION Y CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Gente para la inovacion Proceso de innovacion Relaciones Organización para la inovacion Tecnologias de Soporte Mediacion de la inovacion Curva innovadora
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GESTION AMBIENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Politica Ambiental Proteccion a la propiedad intelectual Políticas de inversion social Políticas antisoborno y anticorrupcion Salud y seguridad industrial Análisis del ciclo de vida del producto o servicio Registro y documentos

Grafica de los Componentes y Variables del M.M.G.O actual

FUENTE: Autores

Grafico 5 Propuesta de los Componentes del M.M.G.O. “Empresas Sociales”



Elaborado por: Autores

Grafica 6. Modificaciones del M.M.G.O. por medio de los traductores.

Esta grafica nos permite analizar los cambios que tuvo el M.M.G.O. actual por medio de los traductores y los diferentes componentes que encontramos durante la investigación con el M.M.G.O. “Empresas Sociales”.

Fuente: Autores

COMPONENTES M.M.G.O actual	TRADUCTORES FUNDAMENTOS	COMPONENTES M.M.G.O. "EMPRESAS SOCIALES"
Análisis del Entorno	Integración	Integración con el Entorno
Para conceptualizar este componente se deben contemplar cuatro niveles de entorno: Meta, macro, meso y micro, integrando la evaluación gerencial del posicionamiento de la rentabilidad, que permita aprovechar las fortalezas para el desarrollo y competitividad de las organizaciones.	Definiendo este término como la capacidad de incluir todos los factores que rodean a la organización tanto internos como externos y a sus miembros en sus procesos de manera diversa e integral.	Las empresas se rigen en un contexto global y este componente se basa en la integración de agentes internos y externos que lo rodean en el ambiente empresarial. Teniendo en cuatro factores básicos los cuales son: Meta, macro, meso y micro.
Direccionamiento Estratégico	Creatividad	Gestión de Habilidades
Este componente permite direccionar estratégicamente el sistema y estructura organizacional en la planeación y orientación de la gestión para que exista un desempeño y control por medio de indicadores empresariales.	Se define como la capacidad que tenemos los seres humanos de inventar o aprovechar los conocimientos para la potencialización de los recursos existentes tanto físicos como personales.	Las estrategias son el manejo de las habilidades y con este componente se propone que la gestión de estas, sea orientada hacia la maximización de los recursos humanos con transparencia y creatividad buscando un compromiso de los colaboradores y una equidad social.
Gestión Mercadeo	Transparencia	Gestión de Bienes Y Servicios
Este proporciona las herramientas en la gestión de mercadeo y comercialización de una organización, requiere de la implementación de procesos de gestión de análisis de los mercados, del sector para identificar la estrategia de promoción de los productos o servicios en busca del incremento de nuevos clientes.	Uso adecuado de la información recolectada y de los recursos tanto físicos como humanos en el ámbito empresarial.	Entendiendo la gestión de Bienes y Servicios como los beneficios que presta la empresa a una sociedad, se quiere mostrar con este componente que con la creatividad, integración y compromiso de las personas en los procesos se puede llegar satisfacer necesidades que antes no habían podido llegar a suplirse, buscando de una u otra manera la auto sostenibilidad.
Cultura Organizacional	Responsabilidad	Gestión de Actividades Sociales
Este factor evalúa el clima laboral y posibilita la participación de los trabajadores para fomentar el desarrollo y compromiso activo para el mejoramiento de la gestión organizacional.	Valor que caracteriza la conducta humana en el desempeño que le permite reflexionar, orientar y administrar los recursos en los diferentes entornos, social, económico, político y cultural.	Con este componente se propone analizar la gestión de los procesos sociales que presenta una empresa en todos los ámbitos que la rodea enfocándose en sus actividades operativas. En este punto encontramos el manejo de la información de una forma transparente buscando la integración de la empresa y el compromiso de sus miembros.
Estructura Organizacional	Compromiso	Gestión Humana
A través de esta matriz se evalúa el proceso empleado por la organización para el establecimiento de los procesos que involucran el recurso humano los factores físicos y sus competencias como estrategia de equilibrio para los sistemas de información que facilitan la toma de decisiones de la alta gerencia.	Se define como la potencialización de las capacidades humanas logrando incentivar de manera integral al colaborador en los procesos empresariales.	Este componente proporciona un análisis de los colaboradores, para contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión de la empresa, incentivando la igualdad y el respeto en toda la organización, pero que a su vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades.
Gestión de Producción	Liderazgo	Gestión Financiera
Se evalúa la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección en los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.	Capacidad para coordinar las acciones de un grupo de personas, buscando lograr un cambio para el cumplimiento de metas y objetivos.	Permite el análisis y manejo de los recursos financieros de la empresa de una forma controlada y efectiva siempre manejándose de una forma responsable y transparente.
Gestión Financiera	Equidad	Gestión Social
Esta matriz desarrollada muestra los estadios en los cuales se encuentra la organización, considerando las variables de inversión, financiación y rentabilidad, como variables esenciales y sustenta la observación, en las unidades y medios desmenuados o utilizados por la empresa, los procesos definidos y finalmente la información producida, su calidad y sus niveles de divulgación.	Se define como el libre acceso a todos los ámbitos que rodean a la empresa sin importar genero, raza, discapacidad, lugar de nacimiento o clase social.	Este componente es un instrumento integral en el cual se evalúa diferentes aspectos de las organizaciones como la salud, educación, bienestar social entre otros, uno de los grandes retos es el reconocimiento de la complejidad de la naturaleza humana, de la sociedad y la integración con el entorno de manera responsable generando así un nivel alto de compromiso de los colaboradores para llegar a un equilibrio social empresarial.
Gestión Humana		Innovación y Conocimiento
Esta matriz se refiere a un componente organizacional empleado para la evaluación, desarrollo y seguimiento de la gestión humana por medio de las actividades elementales que se necesitan para el ingreso de personal a las organizaciones, así como la promoción de las habilidades competitivas para el mejoramiento del desempeño que pretende la satisfacción de las necesidades básicas de los empleados con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas en el cumplimiento de las disposiciones legales establecidas.		La comunicación es una herramienta fundamental en los procesos y en las relaciones humanas, el valor de esta permite la interacción de los grupos de trabajo y la construcción de procesos en equipo, incentivando la creatividad, liderazgo, colaboración y el compromiso; la innovación es el instrumento que hace que la comunicación sea eficaz para el cumplimiento de metas y objetivos.
Logística		
Por medio de la logística se evalúa la capacidad de coordinación de los procesos de la organización, planeación y proyección de los recursos para la productividad a través de la satisfacción de las expectativas de los clientes, constituyéndose en instrumento esencial de la competitividad en la gestión del sistema de operaciones y la organización en general.		
Asociatividad		
Se refiere a la capacidad de asociación de las PyME's en las diferentes modalidades de relacionarse, hecho que constituye la conformación de redes organizacionales para la productividad de una sociedad. Así como su capacidad para generar estrategias como valor agregado a la economía social.		
Comunicación e Información		
Este componente permite la medición de algunas variables como son: reuniones, registro y control de datos, generando y transmitiendo conocimientos para evaluar la capacidad de comunicación y manejo de la información así como la distribución y capacidad de transmisión de la misma.		
Innovación y Conocimiento		
Es un componente que busca evaluar las situaciones de la organización en cuanto a la competitividad, para lo cual se debe calificar el plan organizacional de retroalimentación y actualización de conocimientos de forma integral para todas las áreas con el propósito de identificar las habilidades de los empleados y la distribución de los grupos de trabajo para ubicación del recurso humano de tal manera que proporcione eficiencia y rentabilidad, innovando las estrategias de medición del desempeño organizacional.		
Responsabilidad Social Y Gestión Ambiental		
Con este componente se puede evaluar de forma integral las políticas de la gestión ambiental, inversión social, prácticas no éticas. Así mismo lo involucrado con la salud y la seguridad de las personas, también el ciclo de vida de los productos y/o servicios, los registros y documentos importantes que avalan la implementación.		

Grafica 7. Componentes y variables M.M.G.O. “Empresas Sociales”

PROPUESTA COMPONENTES	PROPUESTAS DE VARIABLES
Integración Con el Entorno Empresarial	Análisis del entorno económico global Análisis del entorno país Análisis del entorno sectorial Cadenas productivas y clúster Riesgo Económico
Gestión de Habilidades	Direccionamiento estratégico (organización) Sistemas de finalidad (organización) Valores corporativos (organización) Asociatividad Capacidad Empresarial Relación empresarial con el territorio
Gestión de Bienes y Servicios	Gestión de Mercadeo Desarrollo de Productos Comercialización competencia Producto y Precio
Gestión de Procesos comunitarios	Gestión de Producción Logística Distribución de bienes y servicios
Gestión Humana	Cultura Organizacional Estructura Organizacional Gestión Humana Equidad de Genero Autonomía de Gestión Fuerza de Trabajo Remunerada Participación democrática en la gestión de actividades
Gestión de Recursos Sostenibles	Gestión Financiera Rentabilidad y fortalecimiento financiero El poder de la decisión frente a la posesión de capital Limitación en la distribución de beneficios
Gestión de actividades sociales	Gestión Social Responsabilidad y Gestión Ambiental Impacto social comunitario Integración Ecológica con el medio Ambiente Integración de cadenas sociales Impacto en el desarrollo regional
Innovación y comunicación	Innovación y conocimiento comunicación e Información Uso de tecnologías Avanzada carácter innovador en el servicio



Grafica 8. Matriz del M.M.G.O. “Empresas Sociales” Entorno Económico

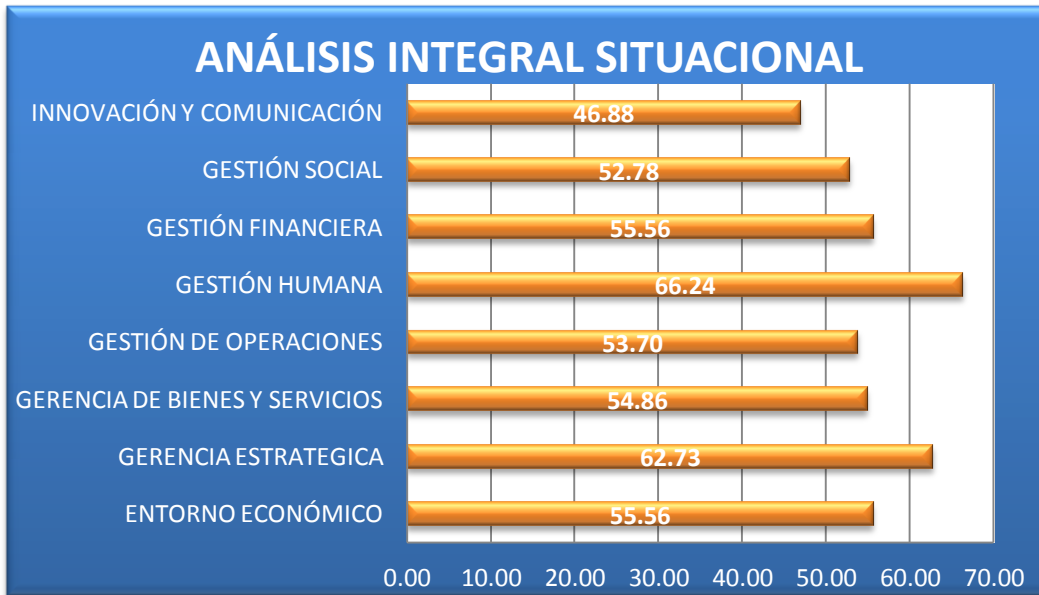
12	COMPONENTE: ANALISIS DE ENTORNO ECONOMICO																		
13	Ponderaciones:	0.08	0.17	0.25	0.33	0.42	0.50	0.58	0.67	0.75	0.83	0.92	1.00						
14	1. ANALISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																		
15	Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF	
16		¿Se tiene en cuenta los planes del Gobierno nacional e internacional para identificar amenazas y oportunidades 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?				¿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.?				0	
17																			
18																			
19	PONDERACIÓN		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		0.00	0.00	0.00		
20	TOTAL POSIBLE	0.00																	
21	SUMA TOTAL	0.00																	
22	CALEIFICACIÓN	0.00																	
23	<p> P.I. / Índice / Uso M.M.G.O.E.S. / Info Emp. / Datos Financieros / Macro / Económico / Estrategica / B&S </p> <p>Listo 90%</p>																		

Fuente: Autores

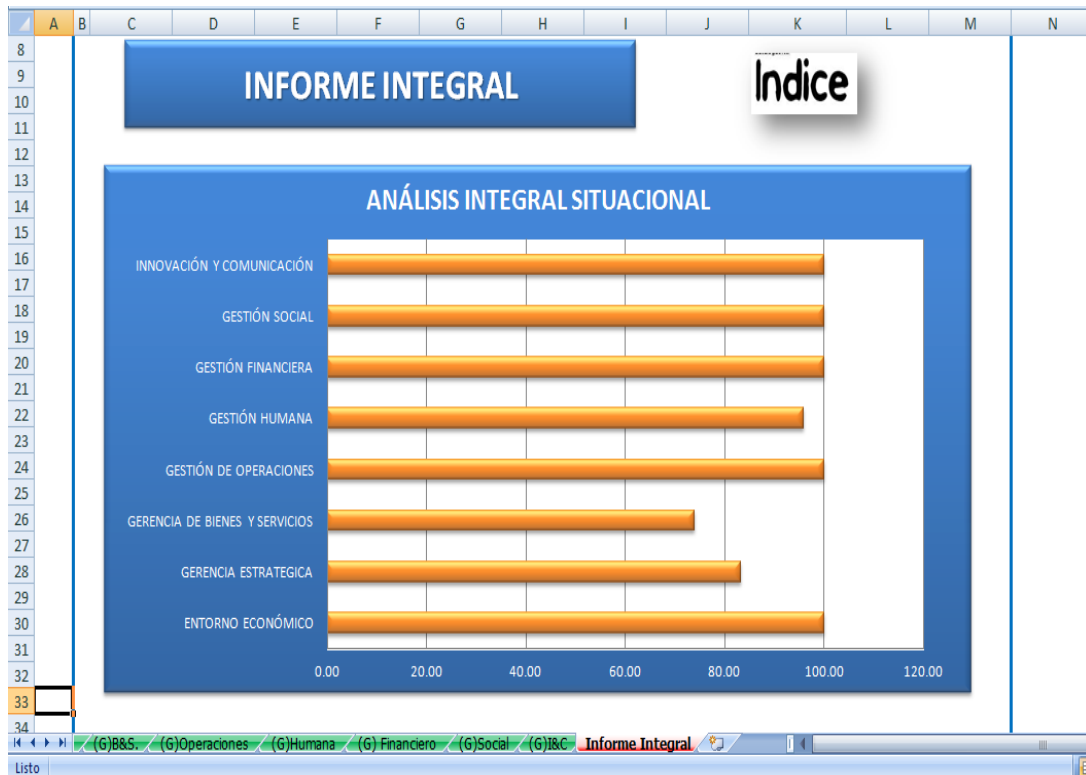


Sus derechos son nuestro deber

Grafica 8 Análisis Integral de la Situación empresarial FNA



Grafica # 9. Grafica de Análisis Empresarial del Informe integral. M.M.G.O. "Empresas Sociales".



Fuente: Autores



Sus derechos son nuestro deber