

# VALIDACIÓN DEL COMPONENTE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL MODELO MIIGO DE LA UNIVERSIDAD EAN

Jorge Hernán Cifuentes Valenzuela\*  
Carlos Alberto Cubillos Leal\*\*

## Resumen

Este artículo analiza la formulación de estrategias y herramientas claves para el tránsito del estadio 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4 del componente Direcciónamiento Estratégico (DE) del Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones - MIIGO, desarrollado por la Universidad EAN de Bogotá, Colombia, con el objeto de validar y depurar la metodología.

El ejercicio de campo se realizó en tres empresas con diferentes niveles de desarrollo organizacional a través de dos fases: En una primera etapa de intervención, se abordó la reseña de la empresa, el diagnóstico sobre el estado actual de madurez y el planteamiento de estrategias y herramientas de transición de un estadio a otro. En las conclusiones, se presenta un cuadro resumen que compara los estados de madurez de cada una de las tres empresas y las posibilidades de abordar una ruta de mejoramiento.

La segunda fase surgió como consecuencia de la aplicación del método MIIGO, al evidenciar la necesidad de definir un Plan de Acción de mejoramiento de la empresa, con Programas, Proyectos y Cronograma de Ejecución. Como recomendación, se propone acompañar a las empresas en la ejecución del Plan de Acción, para cerrar el ciclo de validación del modelo y brindar un apoyo más cercano a la gerencia de las empresas, en la ruta hacia organizaciones autosostenibles y en crecimiento.

## Palabras claves:

Diagnóstico, planeación, estrategias, herramientas, plan de acción, proyectos.

**Clasificación JEL:** L20, L21.

## Abstract

This article discusses the formulation of strategies and key tools for the transit of stage 1 to 2, from 2 to 3 and from 3 to 4 of the Model Intervention and Management Innovation of Organizations - MIIGO, Strategic Management Component, developed by the EAN University, Bogota, in order to validate and to remove errors in the methodology.

The fieldwork was conducted in three companies with different levels of organizational development through two stages: In the first stage of intervention, examined the company outline, diagnosed of the current state of maturity and the approach of strategies and tools of transition from one stage to another. In the conclusions, there is a summary chart that compares the states of maturity of each of the three companies and their potential to address a path of improvement.

The second phase arose as a result of the implementation of the method MIIGO, to demonstrate the need to define an Action Plan for improvement of the company, with programs, projects and implementation schedule. As a recommendation, it proposes to accompany the companies in the implementation of the Action

\* Economista, Doctor en administración de negocios y maestría en gestión de organizaciones.

\*\* Arquitecto con estudios de maestría en Ingeniería del Transporte de la Universidad Nacional de Colombia. Doctor en Pensamiento Complejo, Multiversidad Mundo Real Edgar Morin, Sonora, México

El Modelo de Modernización para Gestión de Organizaciones (MMGO®), fue desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa, G3PyMEs, de la Universidad EAN. Una descripción detallada se encuentra en el libro "Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones", elaborado por Rafael Ignacio Pérez y otros autores. Universidad EAN, Bogotá, 2009.

Plan to close the cycle of validation of the model and provide a closer support for the management of the companies, in the path toward growing and self-sustaining organizations.

### Key words:

Diagnosis, planning, strategies, tools, action plan, projects.

JEL Classification: L20, L21.

## 1. Introducción

La Universidad EAN, ha desarrollado por más de una década el Modelo de Moder-

nización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®), cuyo objetivo fundamental es facilitar la modernización de las empresas hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global (Pérez & Nieto, 2009). El Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones (MIIGO) es complemento del MMGO en el sentido que permite definir los "CÓMO" realizar los mejoramientos evidenciados en las rutas presentadas (o los QUÉ) en el MMGO.

El modelo MMGO-MIIGO establece cuatro estadios<sup>1</sup> de desarrollo de las organizaciones y tres niveles de transición, una entre cada par de estadios, de modo que se configuran siete situaciones de desarrollo, a saber:

**FIGURA I**  
ESTADIOS Y TRÁNSITO DE ESTADIOS DEL MODELO MMGO-MIIGO.



Fuentes: Elaboración Propia.

La investigación "Modelo de intervención e innovación (MIIGO) para PYMES – Componente Direccionamiento Estratégico" (Cifuentes Valenzuela, J., & Cubillos Leal, C., 2012), realizó mejoramientos a las rutas presentadas a través de la introducción de estrategias y herramientas del tránsito de un

estadio a otro, como instrumentos para la formulación del plan de intervención e innovación en las organizaciones.

En la siguiente etapa de investigación y de mejoramiento, se planteó la aplicación de éstas estrategias y herramientas en empresas

reales para depurar el modelo. El trabajo de campo se estructuró en cinco actividades, en tres empresas pilotos, con diferentes características de desarrollo, de acuerdo al grado de madurez en conceptos y herramientas de gestión de la organización, a la voluntad de las directivas para aceptar e iniciar un plan de acción y a las competencias del personal en la organización, con el conocimiento adecuado para ejecutar el plan de acción.

## 2. Planteamiento del Problema

Las estrategias y herramientas para la transición de un estadio inicial a otro maduro, brindadas por la metodología MIIGO en el componente Direccionamiento Estratégico ¿son aplicables y funcionales para las empresas MIPYMES? ¿Ayudan a solucionar problemas en "sitio" a los empresarios MIPYMES con mejoramiento continuo, sostenibilidad y crecimiento de sus organizaciones?

## 3. Objetivos

- Coordinar la aplicación del MIIGO, componente Direccionamiento Estratégico, en las empresas seleccionadas para la depuración del modelo.
- Evaluar la aplicación del MIIGO, componente Direccionamiento Estratégico, en las PYMES seleccionadas.

## 4. Metodología

La metodología del trabajo consistió en desarrollar en tres casos empresariales, la aplicación de estrategias y herramientas del Modelo MIIGO DE para la transición de un estadio a otro a través de cinco actividades:

### Reseña de la Empresa

Características de la organización, sector al que pertenece, historia, hitos de su desarrollo, estructura organizacional, productos, servicios, competencia. El ejercicio inicia

con los preparativos para el contacto, primera reunión con la empresa, explicación del objetivo de la intervención. Una vez aceptada la visita, se procede a un estudio previo del sector al cual pertenece la empresa y las coyunturas del mercado.

En la siguiente reunión, se solicita al cliente que relate la historia de la empresa, su cultura, las realidades internas de la organización, se entrevista a los directivos con autoridad y/o poder de decisión, previa aprobación se graba la entrevista para registrar el máximo de información. Además de la indagación general de la empresa, se pretende visualizar elementos para entender los problemas y las necesidades del cliente.

### Estado Actual de la Empresa

Diagnostico de la organización con la aplicación del modelo MIIGO. Se explica la metodología del instrumento MIIGO DE, cuidando utilizar un lenguaje familiar para el empresario, de acuerdo a su formación y/o entendimiento de conceptos y herramientas en gestión de las organizaciones. Se aplica el instrumento para las variables y descriptores del componente DE. El empresario define el estadio actual de la organización.

En ésta fase ayuda al diagnóstico, reflexionar con el cliente sobre: Competencias de análisis del entorno y de las características internas de su organización; cómo entiende y contextualiza a su empresa; capacidad para visualizar los factores críticos de éxito de su empresa y de sus procesos vitales.

Otras preguntas que nutren el análisis son: ¿Cuáles son los temas y problemas claves? ¿Hasta qué punto está enterado el cliente de los temas? ¿Hay un tema amenazador para su cliente o contacto directo? ¿Cómo percibe la actitud de los empleados frente a la consultoría? ¿Cuáles son los valores y creencias de la organización? ¿Hasta qué punto está dispuesta su empresa para el cambio, si es que éste es necesario?

En el capítulo 5 "Resultados", después de la Reseña, se presenta una tabla resumen y una figura de la situación actual de la empresa en cuanto a definiciones y herramientas sobre DE.

<sup>1</sup> Algunas características generales de los diferentes estadios:

- Estadio 1: Procesos informales; gerencia autoritaria; estrategias implícitas; mercados locales cautivos; conocimiento reposa en el gerente; orientación al mercado; baja productividad.

- Estadio 2: Procesos en construcción; orientación a la producción; contabilidad formalizada y presupuestos; estrategias no documentadas; cumplimiento de lo estrictamente legal.

- Estadio 3: Formalizada; cargos críticos son profesionales; comenzando con ISO; dirección estratégica formalizada; formalización de procesos; junta directiva en operación.

- Estadio 4: Desarrollo, seguimiento y aprendizaje; prácticas en gestión; innovadora; generando conocimiento; inserción global; productos y servicios diferenciados; flexible.

En cada Estadio se definen tres niveles de desarrollo: Iniciando (I), en Desarrollo (D) y Maduro (M).

## Resumen de Estrategias MIIGO para la Empresa

Esta actividad precisa las rutas y herramientas que la organización puede aplicar para el tránsito de un estadio a otro. Se explican los resultados del diagnóstico, el gráfico de DE y se expone las estrategias y herramientas para avanzar de un estadio a otro superior. La pregunta guía que ayuda a focalizar a los empresarios es ¿Cómo está mi empresa con relación a los factores externos, a sus factores internos y cuál es la estrategia para potenciar sus fortalezas con las oportunidades del mercado y los planes de mejoramiento a formular para enfrentar las amenazas y sus debilidades?

### Plan de Acción del Direccionamiento Estratégico de la Empresa.

La cuarta actividad, PLAN DE ACCIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA, es un valor agregado de la investigación, al proponer la construcción de un Plan de Acción que defina Programas, Proyectos y Tiempos a la organización. Se busca evolucionar de un MIIGO lineal a uno matricial, para después avanzar a uno sistémico.

Para planificar las acciones es importante motivar y comprometer al empresario en su implementación. La consultoría "piloto" llega hasta esta fase; en adelante el empresario asume directamente la ejecución, seguimiento y control del plan de acción. Dado que esta fase conlleva un tiempo de interiorización (cultura), implementación, seguimiento y control es recomendable plantear al empresario una consultoría y/o acompañamiento externo.

Las actividades anteriores, estrategias, herramientas, acciones y proyectos, se presentan resumidas en una tabla para cada Variable y Descriptor del modelo MIIGO. Así mismo, se elabora un cronograma de proyectos en cada organización.

### Conclusiones de la Intervención en la Empresa

Relaciona los resultados de generación de conocimiento obtenidos durante la intervención en la PYME y los ajustes al mo-

delo. La consultoría termina con la entrega de los resultados del diagnóstico, la figura de la situación actual de la empresa, las estrategias, herramientas y el plan de acción para avanzar en la ruta de una organización sostenible, competitiva y en mejoramiento continuo.

De acuerdo a la voluntad del empresario, se pueden presentar diferentes comportamientos: la empresa que dispone de recursos financieros para continuar con la implementación, ejecución y control del plan de acción; la empresa que tiene la voluntad, pero no dispone de recursos para seguir con el plan de acción y la empresa dirigida por el empresario empírico, que no confía en los conceptos y herramientas de gestión de las organizaciones y por lo tanto no está interesado en la implementación del modelo. Con relación a la empresa que tiene la voluntad pero carece de recursos, se puede plantear una tercera fase de investigación apoyada por la Universidad, para la ejecución del plan de acción de la organización.

## 5. Resultados

Se logró acercamiento positivo con tres empresas, cuyos ejercicios se desarrollan en los siguientes casos empresariales:

- Caso Empresarial Uno: SALUD Y ESTÉTICA.
- Caso Empresarial Dos: DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES MEDICOS Y DE LABORATORIOS.
- Caso Empresarial Tres: COMERCIALIZADORA DE FERRETERÍA Y MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN.

Las dos primeras empresas están ubicadas en Bogotá D.C y la tercera en el municipio de Girardot, Cundinamarca.

### 5.1. Caso Empresarial Uno

#### Validación del MIIGO Componente Direccionamiento Estratégico

##### Empresa Salud y Estética<sup>2</sup>

El primer ejercicio se realizó con una empresa clasificada en el sector salud, específicamente en tratamientos de cirugía estética. La empresa se creó hace más de 11 años y ha tenido varios cambios de socios. A pesar de haber sido una empresa exitosa por el campo específico donde se desempeña, en los últimos años ha tenido declives en sus ingresos y no es una organización familiarizada con herramientas modernas de gestión empresarial.

Debido a la falta de herramientas en gestión de las organizaciones, la clínica siguió con mala administración, hasta hace tres años cuando se contrató a una administradora profesional en administración de empresas.

Sin embargo, el mercado se fue mezclando con una competencia de muy baja calidad, en razón a que algunos centros de belleza prestan servicios de estética con alto riesgo de contaminación por la falta de profesionales y de protocolos en los procedimientos.

Los directivos son conscientes de pertenecer al Sector de Turismo de Salud de alta complejidad, que es apoyado por el Programa de Transformación Productiva PTP del gobierno nacional, sin embargo, expresan que un limitante para participar internacionalmente es la falta de certificación de calidad.

#### 5.1.1. Estado Actual de la Empresa del Sector Salud

En aplicación del modelo MMGO-MIIGO, el resultado del diagnóstico en esta organización es el siguiente:

**TABLA I**

#### EMPRESA DEL SECTOR SALUD. DIAGNÓSTICO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

VARIABLE	DESCRIPTOR	ESTADIO	NIVEL
1- Principios de planeación	1.1 Planeación y formulación de escenarios	1	Iniciando
	1.2 Personal para planeación	1	Iniciando
	1.3 Indicadores para evaluar la planeación	1	Iniciando
2- Sistema de finalidades (Misión, Visión, Valores)	2.1 Finalidades como instrumento de trabajo	2	Iniciando
	2.2 Afinidad del sistema de finalidades	1	Iniciando
3- Valores corporativos	3.1 Promulgación de valores	2	Iniciando
	3.2 Valores como instrumento gerencial	1	Iniciando
	3.3 Gerencia de valores	1	Iniciando
4- Estrategias	4.1 Evaluación de estrategias	1	Iniciando
	4.2 Estrategias de integración con stakeholders	1	Iniciando
	4.3 Sistema de indicadores para medir estrategias	2	Iniciando

Fuente: Elaboración propia. (2013)

El diagnóstico indica una organización ubicada en general en el estadio 1 y en algunos pocos casos en estadio 2, es decir en condiciones básicas de un negocio,

a pesar de que es una empresa con buen reconocimiento comercial y éxitos profesionales, pero sin desarrollo en conceptos y herramientas de gestión de organizaciones.

<sup>2</sup> El nombre de las empresas se cambia para proteger la confidencialidad de la información.

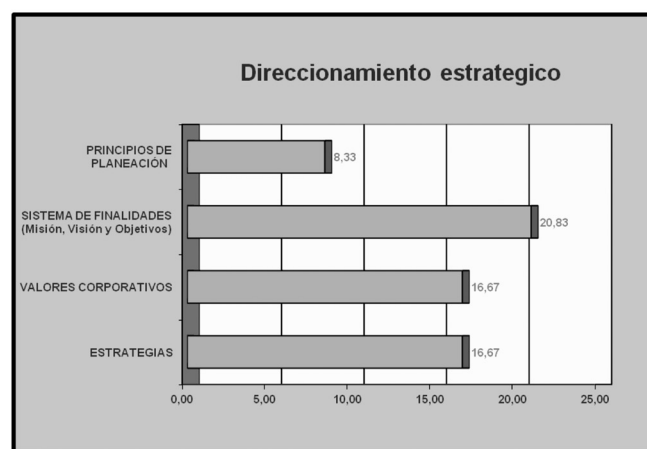
En la siguiente figura se observa en términos porcentuales, los resultados de la situación actual para las cuatro Variables del Modelo:

- **Principios de planeación:** 8,33%. Esta variable incluye los descriptores: planeación y formulación de escenarios; personal para la planeación; indicadores para evaluar la planeación.

- **Sistema de finalidades:** 20,83%. Descriptores: finalidades como instrumentos de trabajo; afinidad del sistema de finalidades.  
 - **Valores corporativos:** 16,67%. Descriptores: promulgación de valores; valores como instrumento gerencial; gerencia por valores.  
 - **Estrategias:** 16,67%. Descriptores: evaluación de estrategias; estrategias de integración con stakeholders; sistema de indicadores para medir estrategias.

**FIGURA 2**

**DIAGNÓSTICO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. EMPRESA SALUD Y ESTÉTICA.**



Fuente: Modelo MIIGO

**5.1.2. Resumen de Estrategias/Herramientas y Plan de Acción del Direccionamiento Estratégico de la Empresa del Sector Salud**

De acuerdo al estadio de desarrollo de las Variables y Descriptores diagnosticados en el punto anterior, se proponen a las directivas de Salud y Estética, unas estrategias y herramientas, para evolucionar de un estadio a otro. Estas estrategias, se acompañan con un Plan de Acción, que incluye Programas y Proyectos para la implementación y control del plan de mejoramiento. El Plan de Acción del direccionamiento estratégico siguió un proceso en dos pasos:

**Paso 1:** A partir de las columnas de Estrategias y Herramientas MIIGO que define la ruta de mejora, el proceso adoptado por los investigadores fue generar, por cada variable, un programa corporativo, entendido como un conjunto de proyectos. De este modo obtenemos cuatro programas (cuatro variables) para el componente de Direccionamiento Estratégico del MIIGO, como se muestra en la tabla siguiente.

**Paso 2:** Del mismo modo, como se observa en la tabla siguiente, por cada una de los descriptores, se generan uno o más proyectos que se convierten en conjunto de actividades orientadas por un objetivo específico, con tiempos definidos, recursos y resultados esperados a cada estrategia y herramientas planteadas:

**TABLA 2**

**RESUMEN DE ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS DEL DE LA EMPRESA SALUD Y ESTÉTICA**

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN PROGRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 Planeación y Formulación de Escenarios Estadio 1 Al 2 Proyecto 1.1: Fortalecimiento de Competencias en Planeación y Formulación de Escenarios.	Hacer comprender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, comprender la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una Institución de Educación Superior; un Centro de Desarrollo Tecnológico, una empresa de consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.	PROYECTO 1.1 Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Actividades: Taller de gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Alta gerencia: 48 horas. Personal administrativo: 24 horas. Personal operativo: 24 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Responsable: Gerente general Duración: Seis meses. Prioridad: 2
	1.2 Personal para la Planeación Estadio 1 Al 2 Proyecto 1.2: Fortalecimiento de Competencias	Comprometer a la gerencia general a liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el	Herramientas de gestión de RRHH: Orientar la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del	PROYECTO 1.2 Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO PARA LA PLANEACIÓN. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
	en Liderazgo para la Planeación.	compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.	gestión de liderazgo para la planeación. Actividades:Taller de gestión del liderazgo para la planeación. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica del liderazgo para la planeación. Responsable: Gerente general Duración:Tres meses. Prioridad: 2
	1.3 Indicadores para Evaluar la Planeación Estadio 1 Al 2  Proyecto 1.3: Diseño E Implementación del Sistema de Indicadores para Evaluar la Planeación.	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.	PROYECTO 1.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del diseño e implementación de indicadores de evaluación de la planeación. Actividades:Taller de gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Responsable: Gerente general Duración:Tres meses. Prioridad: 2
2. SISTEMA DE FINALIDADES	2.1 Finalidades Como Instru	Realizar con recursos internos o por	1. Realización del estudio o contratación especializada.	PROYECTO 2.1 Título: ESTUDIO INTERNO Y EXTERNO PARA FORMULAR

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
(MISIÓN, VISIÓN, VALORES).  PROGRAMA 2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES.	mento de Trabajo Estadio 2 Al 3  Proyecto 2.1: Estudio Interno y Externo para Formular el Sistema de Finalidades.	contratación de servicios especializados los estudios internos y externos necesarios para justificar la formulación de las finalidades.	2. Divulgación de la formulación de finalidades. 3. Visualización pública de las finalidades.	EL SISTEMA DE FINALIDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Objetivo: Realizar el estudio interno y externo de la empresa para formular el sistema de finalidades del direccionamiento estratégico. Actividades: Taller de estudio interno de la empresa. Taller de estudio externo de la empresa. Resultados esperados: Identificación de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas como base para la formulación del sistema de finalidades del direccionamiento estratégico. Responsable: Gerente general Duración:Tres meses. Prioridad: 1
	2.2 Afinidad del Sistema de Finalidades Estadio 1 Al 2  Proyecto 2.2 Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de Finalidades.	Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.	1. Métodos y técnicas de formación y capacitación propios o contratados.	PROYECTO 2.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE FINALIDADES. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de las finalidades corporativas. Actividades: Diseño del sistema de finalidades. Implementación del sistema de finalidades. Resultados esperados: Sistema de finalidades implementado. Responsable: Gerente general Duración:Tres meses. Prioridad: 2
3. VALORES CORPORATIVOS PROGRAMA 3: GESTIÓN DE VALORES CORPORATIVOS.	3.1 Promulgación de Valores Estadio 2 Al 3 Proyecto 3.1: Plan de Divulgación de los Valores Corporativos.	Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las	1. Comunicación de valores corporativos.	PROYECTO 3.1 Título: PLAN DE DIVULGACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS. Objetivo: Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos. Actividades:

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
		actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.		Diseño del plan de divulgación. Implementación del plan de divulgación. Evaluación del plan de divulgación. Resultados esperados: Plan de divulgación implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
	3.2 Valores como Instrumento Gerencial Estadio I Al 2  Proyecto 3.2: Diseño E Implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano Basado en Valores.	Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.	Introducir la dirección por valores: El enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.	PROYECTO 3.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES. Objetivo: Establecer un sistema de gestión del talento humano basado en los valores. Actividades: Diseño del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Implementación del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Resultados esperados: Sistema de gestión del talento humano basado en valores implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
	3.3 Gerencia por Valores Estadio I Al 2  Proyecto 3.3 Fortalecimiento de las Competencias de la Gestión por Valores.	Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.	Sensibilización, interiorización y proyección de valores.	PROYECTO 3.3 Título: FORTALECIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS DE GESTIÓN POR VALORES. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia y del personal administrativo y operativo en gestión por valores. Actividades: Taller sobre la gestión por valores. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y plan de

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
				acción para establecer la gestión por valores. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
4. ESTRATEGIAS PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS	4.1 Evaluación de Estrategias Estadio I Al 2  Proyecto 4.1 Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Estrategias.	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/ objetivo ejecutado).	PROYECTO 4.1 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de las estrategias. Actividades: Diseño del sistema de gestión de estrategias. Implementación del sistema de gestión de estrategias. Resultados esperados: Sistema de gestión de estrategias implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
	4.2 Estrategias de Integración con Stakeholders Estadio I Al 2  Proyecto 4.2 Diseño e Implementación del Sistema de Gestión de Staholders.	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. Los stakeholders en el grupo B deben de mantenerseles informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos.	PROYECTO 4.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAHOLDERS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de stakeholders. Actividades: Diseño del sistema de gestión de stakeholders. Implementación del sistema de gestión de stakeholders. Resultados esperados: Sistema de gestión de stakeholders implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	NIVEL
			3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.	
	4.3 Sistemas de Indicadores para Medir Estrategias Estadio 2 Al 3	Introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.	Indicadores para medir estrategias: 1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2. Indicadores cuantitativos: Expresan cantidad (cuánto/ as) y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son: los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3. Indicadores cualitativos: Particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.	PROYECTO 4.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS. Objetivo: Establecer un sistema de indicadores para evaluar estrategias. Actividades: Diseño del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Implementación del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Resultados esperados: Sistema de indicadores de evaluación de estrategias implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2

Fuente: Elaboración propia (2013)

El Plan de Acción se ejecuta según las prioridades y recursos en un año, con el siguiente cronograma para los programas y proyectos:

**TABLA 3**

**CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN DEL DE. EMPRESA SALUD Y ESTÉTICA**

PROGRAMA	PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1												
1	1.2												
1	1.3												
2	2.1												
2	2.2												
3	3.1												
3	3.2												
3	3.3												
4	4.1												
4	4.2												
4	4.3												

Fuente: Elaboración propia (2013)

**5.1.3. Conclusiones de la Intervención en la Empresa del Sector Salud**

Con la aplicación del modelo, la primera reacción de la gerencia fue la sensación de zozobra por encontrarse en los estadios I (uno) en la mayoría de los descriptores. Los investigadores animan al directivo, expresando que esa es una condición muy común en la mayoría de las empresas PYMES del país, por la estructura y la cultura empresarial del país, basada en una gestión empírica, en la experiencia e intuición de sus fundadores y/o emprendedores.

La disposición de las directivas de la empresa ha sido de total apertura, apoyo y entusiasmo. El modelo es de fácil comprensión aún por empresarios no familiarizados con éstas herramientas. La actitud de los directivos es de confianza en los investigadores, expresando que son los que saben lo que hacen y confían en unos buenos resultados.

La mayor dificultad es quizás la mecánica del formato, que al ser lineal, impide apreciar la totalidad, es decir, la relación con los demás componentes. Contrasta con

el día a día de la experiencia que interrelaciona permanentemente muchas variables y componentes en sus funciones. Esta limitación debe ser analizada por estas investigaciones para superar las limitaciones.

En el caso de la EMPRESA DEL SECTOR SALUD, la aplicación del modelo se acompañó con el diseño del modelo CANVAS<sup>3</sup>, como experiencia de comprensión de un modelo sintético de formulación de negocios que permitió confirmar las características del plan de acción con avances en las formulaciones de direccionamiento estratégico desde las percepciones de los directivos y del personal operativo.

El siguiente paso que se propone para la empresa es acompañar el proceso de implementación del Plan de Acción y verificar su implementación y desarrollo con los resultados en un semestre.

Finalmente, se espera que éste ejercicio de Direccionamiento Estratégico beneficie al empresario al brindar un norte de hacia dónde se dirige su organización, definir las acciones y proyectos a ejecutar y obtener

<sup>3</sup> Inicialmente propuesto por Alexander Osterwalder: Ver Osterwalder & Smith, 2011. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L.U.

resultados que evidencien un crecimiento continuo en sus ingresos, sus utilidades y una estructura organizacional fuerte, sostenible y de largo plazo.

### 5.2. Caso Empresarial Dos

#### Empresa Distribuidora de Equipos y Materiales Médicos y de Laboratorios

Empresa familiar fundada en 1994, es distribuidora a nivel nacional de equipos y materiales médicos y de laboratorios, importados directamente.

Son distribuidores exclusivos para Colombia de:

- SOCOREX  
Micropipetas, dispensadores, materiales. Suiza
- HERMLE  
Centrifugas. Alemania
- HONWHOCK  
Entomología, Equipos. EE.UU.
- ROLL  
Material plástico para laboratorios. Italia

Además distribuyen los siguientes productos:

- USA SCIENTIFIC,  
Rotadores, agitadores, shaker y plástico. EE.UU.
- STOCKWELL  
Plástico para laboratorios. EE.UU.
- MAJOR SCIENCE  
Electroforesis, incubadoras, sistema para geles, digitadores de imagen, termocicladores. Taiwan
- KIMA  
Plástico y tubos al vacío, equipo de laboratorio. Italia
- OPTIKA  
Microscopios. Italia
- MMM  
Incubadoras, CO2, hornos, autoclaves. Alemania
- GVC  
Filtros, membranas. EE.UU.

Por el tipo de productos que distribuyen cuentan entre sus clientes con instituciones gubernamentales, universidades y laboratorios, entre los que se pueden mencionar se encuentran:

- Instituto Nacional de Salud.
- Instituto de Medicina Legal.
- INVIMA
- Secretarías de Salud de Bogotá y capitales de departamentos.
- Universidad Nacional de Colombia.

En las empresas privadas figuran:

- Universidad de los Andes.
- Universidad Javeriana.
- Universidad de la Sabana.
- Universidad de Córdoba.
- Universidad Industrial de Santander.
- Analizar
- IDIME
- Clínica Colsanitas.

El gerente de la empresa es profesional en economía y desempeñó algunos cargos gerenciales con la Caja Agraria y la Corporación CORPAVI. Su esposa es profesional en ciencia de la salud y se desempeña como subgerente. Cuentan además con una asistente de gerencia, profesional en administración de empresas, egresada de la Universidad EAN. Con éste equipo directivo se desarrolló la aplicación del modelo MIIGO y las posteriores observaciones.

#### 5.2.1. Estado actual y ruta de mejora MIIGO de la empresa DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS

En aplicación del modelo MMGO-MIIGO, el resultado del diagnóstico en ésta organización es el siguiente:

**TABLA 4**  
**DIAGNÓSTICO EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES MÉDICOS Y DE LABORATORIOS**

VARIABLES	DESCRPTORES	ESTADIO	NIVEL
1- Principios de planeación	1.1 Planeación y formulación de escenarios	2	Maduro
	1.2 Personal para planeación	2	Maduro
	1.3 Indicadores para evaluar la planeación	2	Maduro
2- Sistema de finalidades (misión, visión, valores)	2.1 Finalidades como instrumento de trabajo	3	En desarrollo
	2.2 Afinidad del sistema de finalidades	3	Iniciando
3- Valores corporativos	3.1 Promulgación de valores	2	En desarrollo
	3.2 Valores como instrumento gerencial	2	Maduro
	3.3 Gerencia de valores	2	Iniciando
4- Estrategias	4.1 Evaluación de estrategias	2	En desarrollo
	4.2 Estrategias de integración con stakeholders	1	Maduro
	4.3 Sistema de indicadores para medir estrategias	2	En desarrollo

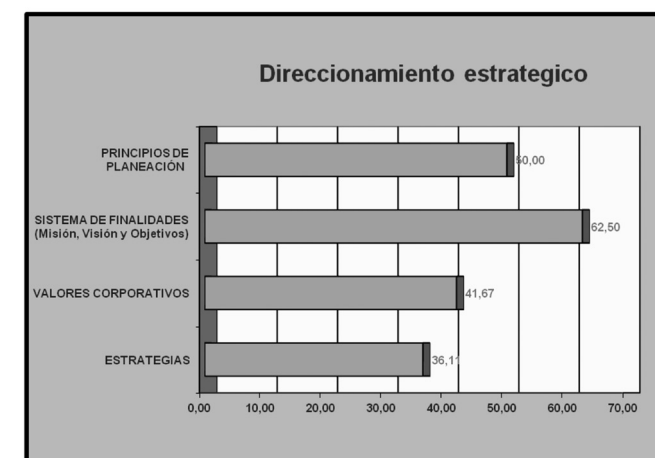
Fuente: elaboración propia (2013)

El diagnóstico indica una organización ubicada en su mayoría en el estadio 2 y en algunos pocos casos en estadio 3, es decir con procesos en construcción, contabilidad y presupuestos formalizados y con profesionales en los cargos críticos.

En la siguiente figura se observa en términos porcentuales, los resultados de la situación actual para las cuatro Variables del Modelo:

- Principios de planeación: 50,0%.
- Sistema de finalidades: 62,50%.
- Valores corporativos: 41,76
- Estrategias: 36,11%.

**FIGURA 3**  
**DIAGNÓSTICO DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES MÉDICOS Y DE LABORATORIOS**



Fuente: Modelo MIIGO



**TABLA 5**

**RESUMEN DE ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS Y PROYECTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS**

La aplicación de este método produjo el resultado que se presenta en la siguiente tabla

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS Estadio 2 al 3	Mejorar la cultura y las prácticas de direccionamiento estratégico fortaleciendo el compromiso con las finalidades de la organización e introduciendo herramientas de pronóstico, de evaluación interna y externa del desempeño gerencial en función de la planificación de mediano plazo, lo cual supone establecer parámetros e indicadores de evaluación acordes a este alcance temporal.	1. Herramientas de pronóstico. 2. Evaluación interna y externa del desempeño gerencial en direccionamiento estratégico. 3. Estándares e indicadores de desempeño en direccionamiento estratégico.	PROYECTOS PROYECTO 1 Título: FORTALECIMIENTO DE PRONOSTICOS, EVALUACIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en Herramientas de pronóstico, de evaluación del desempeño gerencial y de implementación de indicadores en direccionamiento estratégico. Actividades: Talleres de Herramientas de pronóstico, evaluación e indicadores de gestión de la planeación. Alta gerencia: 12 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Herramientas y parámetros de medición sobre avances de la planeación estratégica. Responsable: Gerente general Duración: Un mes. Prioridad: I
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN Estadio 2 al 3	Definir y aplicar las competencias de la gerencia y su equipo administrativo para visionar el futuro y liderar la participación del personal en las prácticas de direccionamiento y planificación estratégica.	1. Formulación de técnicas para construir futuro. 2. Formulación de estrategias y tácticas empresariales. 3. Formulación de planes, programas y proyectos.	El Proyecto 1, citado en el numeral anterior, debe incluir dentro de sus objetivos el desarrollo de competencias del equipo de Planeación Estratégica, en herramientas para formulación de escenarios futuros y de técnicas para formular planes, programas y proyectos.

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN Estadio 2 al 3	Introducir las relaciones e interacciones necesarias entre los distintos indicadores en torno a las finalidades del direccionamiento estratégico de la organización.	Indicador VCA (Value Chain Análisis): Este indicador permite integrar todas las actividades, las unidades funcionales y los indicadores de la organización para ofrecer mejores productos y servicios.	Así mismo, como parte de la implementación de indicadores del Proyecto 1 se incluye la técnica del indicador de "Análisis de la Cadena de Valor" (VCA) desarrollado por el profesor Porter.
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN, VISIÓN, VALORES).	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO Estadio 3 al 4	Incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de todos los niveles y procesos de la organización con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.	1. Revisión de la relación entre funciones y competencias con las finalidades. 2. Actividades de sensibilización, pertenencia, compromiso y alineamiento de las actividades de todo el personal con el sistema de finalidades.	PROYECTO 2.1 Título: ESTUDIO INTERNO PARA REVISAR LA RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA DE FINALIDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VS LAS FUNCIONES Y COMPETENCIAS DE LOS NIVELES Y PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN Objetivo: Realizar el estudio interno para revisar la coherencia entre los cargos y las finalidades del DE. Actividades: Estudio interno de la empresa. Taller de sensibilización y alineamiento de las actividades del personal con el sistema de finalidades. Resultados esperados: Análisis de coherencia entre el sistema de finalidades y la descripción de cargos. Pertenencia y compromiso de los empleados con el sistema de finalidades del DE. Responsable: Gerente general y Director Talento Humano. Duración: Un mes. Prioridad: 2
	2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES Estadio 3 al 4	Incorporar en la cultura organizacional el alineamiento entre las funciones y competencias de cada empleado en todos los niveles y procesos de la organización	1. Técnicas de capacitación para conocimiento de logros a futuro. 2. Administración por objetivos (APO). 3. Gestión de competencias	PROYECTO 2.2 Título: DESARROLLO DE COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS EN TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y GESTIÓN DE COMPETENCIAS. Objetivo: Desarrollar competencias en los empleados sobre técnicas de Administración por Objetivos y Gestión de Competencias. Actividades: Taller sobre APO y Gestión de Competencias.

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
		con el sistema de finalidades aprobado por la dirección.		Resultados esperados: Desarrollo de habilidades de los empleados en técnicas de APO y Gestión por Competencias. Responsable: Director Talento Humano. Duración: Dose semanas. Prioridad: 2
3. VALORES CORPORATIVOS	3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES Estadio 2 al 3	Diseñar, implementar y evaluar un plan de divulgación y comunicación interno y externo de los valores corporativos en todas las actividades, funciones y competencias del personal de la empresa.	1. Comunicación de valores corporativos. 2. Planificación, ejecución y evaluación de la aplicación de los valores corporativos en las actividades del personal de la organización.	PROYECTO 3.1 Título: PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES SOBRE EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y LOS VALORES CORPORATIVOS. Objetivo: Disponer de una ruta de comunicación para divulgar y apropiar el DE y los Valores Corporativos. Actividades: Diseño del plan de comunicaciones. Implementación del plan de divulgación. Evaluación del plan de divulgación. Resultados esperados: Plan de comunicación implementado. Responsable: Gerente general y Director Comunicaciones Duración: Dos meses. Prioridad: 2
	3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL Estadio 2 al 3	Lograr la identidad de los directivos alrededor de los valores corporativos para que los promuevan e incentiven entre los miembros de la organización	Valores como herramientas gerenciales: Los valores, como herramientas o enfoques gerenciales han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años. Athos y Pascale definen los valores corporativos como "reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo).	PROYECTO 3.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES. Objetivo: Establecer un sistema de gestión del talento humano basado en los valores. Actividades: Diseño del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Implementación del sistema de gestión del talento humano basado en valores. Resultados esperados: Sistema de gestión del talento humano basado en valores implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	3.3 GERENCIA POR VALORES Estadio 2 al 3	Promover la participación de todos los miembros de la organización en la planificación y ejecución de los valores para implementarlos en beneficio propio de la organización y buscando una identidad propia para que en un futuro la empresa goce de una identidad única y sea caracterizada por su liderazgo en valores.	Herramientas de selección de valores: Con el fin de determinar los valores la evaluación correspondiente se toma bajo los siguientes criterios: a) Criterio por scoring, b) Criterios por liquidez, c) Criterios por valor. <b>Criterio por scoring:</b> Se basa en el evaluador de prácticas del buen gobierno corporativo, se califica el grado de adhesión de las empresas a las prácticas del buen gobierno corporativo. <b>Criterios por liquidez:</b> Con el objeto de determinar los valores que formarán parte del IBGC, se considerará en una primera etapa todas las acciones de las empresas que fueron seleccionadas según el criterio anterior	Dada las dimensiones de ésta organización la metodología propuesta por el Índice de Buen Gobierno Corporativo, no aplica para ésta empresa.
4. ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Estadio 2 al 3	Establecer un seguimiento formal de la formulación, implementación y control de la estrategia.	Implementar un método tradicional de control estratégico: consiste en tener un control estratégico secuencial 1. Formulación, 2. Implementación,	PROYECTO 4.1 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de las estrategias. Actividades:

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
			3. Control a largo plazo. (Dess, Lumpkin, Eisner: Administración estratégica, textos y casos).	Diseño del sistema de gestión de estrategias. Implementación del sistema de gestión de estrategias. Resultados esperados: Sistema de gestión de estrategias implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS Estadio 1 al 2	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracterizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. Los stakeholders en el grupo B deben de mantenerseles informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.	PROYECTO 4.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de stakeholders. Actividades: Diseño del sistema de gestión de stakeholders. Implementación del sistema de gestión de stakeholders. Resultados esperados: Sistema de gestión de stakeholders implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS Estadio 2 al 3	Introducir indicadores para medir desempeños. Para esto es necesario que el equipo gerencial conozca los tipos de indicadores y pueda tomar las decisiones acertadas en el momento de requerir cambios en los modelos de gestión.	Indicadores para medir estrategias: 1. Indicadores según nivel de resultado: existen indicadores para cada nivel de resultado de un proyecto, proceso, efectos e impacto. 2. Indicadores cuantitativos: Expresan cantidad (cuánto/as) y frecuencia. Las unidades de medida son el número y el porcentaje. Los principales métodos e instrumentos utilizados para verificarlos son: los censos, las encuestas, las entrevistas estructuradas, los modelos matemáticos y los modelos econométricos. 3. Indicadores cualitativos: Particularmente útiles para comprender el punto de vista, los intereses y las prioridades de los actores de la estrategia. Cuando el cambio esperado se refiere a variaciones en conocimientos, actitudes y prácticas (capacidades) de las personas para desarrollar sus potencialidades, la aplicación de este tipo de indicadores es relevante y necesaria durante y después de la implementación de la estrategia.	PROYECTO 4.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS. Objetivo: Establecer un sistema de indicadores para evaluar estrategias. Actividades: Diseño del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Implementación del sistema de indicadores para evaluar estrategias. Resultados esperados: Sistema de indicadores de evaluación de estrategias implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2

Fuente: Elaboración propia (2013).

Plan de Acción para ejecutar en seis meses según las prioridades y recursos:

**TABLA 6**

Cronograma del Plan de Acción del Direccionamiento Estratégico de la DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS.

PROGRAMA	PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7
1	1	■						
2	2.1		■					
2	2.2			■				
3	3.1				■	■		
3	3.2				■	■	■	
4	4.1		■	■	■			
4	4.2			■	■	■		
4	4.3				■	■	■	

Fuente: Elaboración propia (2013)

**5.2.3 Conclusiones de la intervención en la empresa DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS MÉDICOS Y DE LABORATORIOS**

La disposición de las directivas de DISTRIBUIDORA DE EQUIPOS Y MATERIALES MÉDICOS Y DE LABORATORIOS fue de total apertura, apoyo y entusiasmo. La aplicación del modelo en ésta organización fue fluida y coherente, dada la familiaridad del gerente y la asistente con los modelos de planeación estratégica y su formación profesional en ciencias sociales.

Como se observa en el diagnóstico en varios de los descriptores, ésta organización se encuentra en estadios más avanzados que las otras dos empresas que se analizaron. Sin embargo, dado su tamaño de MIPYME, algunas de las herramientas propuestas en el modelo no tienen aplicación, como es el caso de los índices propuestos por la metodología de selección de valores de Buen Gobierno Corporativo.

Según lo expresado por el gerente, ésta organización intentará la implementación de los proyectos propuestos sin asesoría externa.

La empresa reconoce que el modelo da claridad sobre su planeación estratégica y

espera que al cabo de los seis meses, con la ejecución de los proyectos puedan evaluar las bondades de fortalecimiento en su gestión organizacional y mayores niveles de crecimiento.

**5.3. CASO EMPRESARIAL TRES**

**EMPRESA COMERCIALIZADORA DE FERRETERÍA Y MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN**

Empresa familiar de propiedad de dos hermanos, comercializadora de ferretería, materiales para construcción, pisos y accesorios cerámicos, instalaciones eléctricas e hidráulicas, la más grande de su género en la ciudad.

Para atender el servicio de comercialización de materiales para la construcción las referencias de productos de la FERRETERÍA son aproximadamente cinco mil (5000). Posee la distribución autorizada de empresas grandes tales como Sika, Corona, Algreco y Gerfor.

**5.3.1. Estado Actual de la Empresa de Ferretería**

En aplicación del modelo MMGO-MIIGO, el resultado del diagnóstico en ésta organización es el siguiente:

**TABLA 7**

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA FERRETERÍA

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTADIO	NIVEL
1- Principios de planeación	1.1 Planeación y formulación de escenarios	I	Maduro
	1.2 Personal para planeación	I	En desarrollo
	1.3 Indicadores para evaluar la planeación	I	En desarrollo
2- Sistema de finalidades (misión, visión, valores)	2.1 Finalidades como instrumento de trabajo	I	Maduro
	2.2 Afinidad del sistema de finalidades	I	Maduro
3- Valores corporativos	3.1 Promulgación de valores	I	En desarrollo
	3.2 Valores como instrumento gerencial	I	En desarrollo
	3.3 Gerencia de valores	I	En desarrollo
4- Estrategias	4.1 Evaluación de estrategias	I	Maduro
	4.2 Estrategias de integración con stakeholders	I	En desarrollo
	4.3 Sistema de indicadores para medir estrategias	I	En desarrollo

Fuente: elaboración propia (2013)

Para los once (11) Descriptores de las cuatro (4) Variables, el estadio de desarrollo se encuentra en el nivel básico, con procesos informales, gerencia autoritaria, estrategias implícitas en la mente de sus dueños, orientación al mercado.

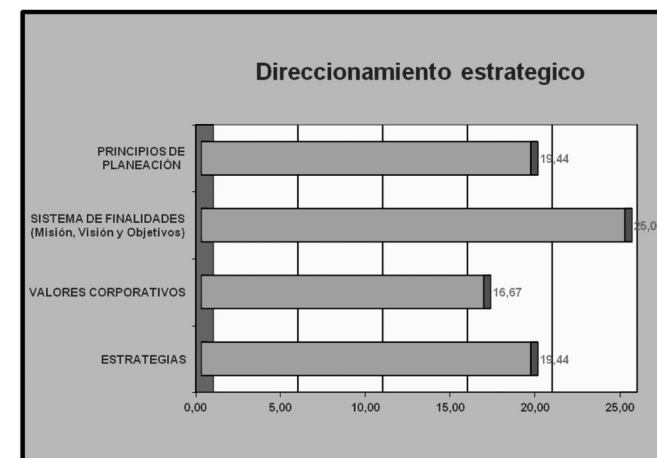
En la siguiente figura se observa en términos porcentuales, los resultados de

la situación actual para las cuatro Variables del Modelo, que permiten visualizar el estado básico en conceptos y herramientas de gestión organizacional de ésta empresa:

- Principios de planeación: 19,44%.
- Sistema de finalidades: 25,00%.
- Valores corporativos: 16,67%
- Estrategias: 19,44%.

**FIGURA 4**

DIAGNÓSTICO DE EMPRESA FERRETERÍA.



Fuente: Modelo MIIGO

5.3.2 Resumen de Estrategias/Herramientas y Plan de Acción del Direccionamiento Estratégico de la Empresa de Ferretería

En la tabla 8, se presenta un resumen de las Estrategias y Herramientas, de acuerdo

al estadio de desarrollo de las Variables y Descriptores del modelo MIIGO, así como los programas y proyectos formulados en el Plan de Acción del Direccionamiento Estratégico de la empresa.

**TABLA 8**

RESUMEN DE ESTRATEGIAS, HERRAMIENTAS Y PLAN DE ACCIÓN DEL DE EMPRESA DE FERRETERÍA

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
1. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	1.1 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS Estadio 1 al 2	Hacer comprender a la alta gerencia, al equipo de administración y al personal de la organización la importancia del direccionamiento estratégico, es decir, comprender la diferencia entre el presente y el futuro de la organización, la necesidad de establecer su rumbo, definir el sistema de finalidades, los objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y determinar las estrategias para alcanzarlos, motivando e integrando al personal en torno a tales objetivos, en un primer nivel, hacia el corto plazo.	1. Contratar o establecer alianzas con una Institución de Educación Superior; un Centro de Desarrollo Tecnológico, una empresa de Consultoría u otra entidad de formación especializada que ofrezca programas de asesoría en direccionamiento estratégico para realizar actividades de formación al equipo de gerencia y al equipo administrativo. 2. Establecer un programa de sensibilización, motivación, integración e incentivos a todo el personal de la empresa sobre la participación en el diseño e implementación de los procesos de direccionamiento estratégico.	PROGRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN PROYECTO 1.1 Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión de la planeación y formulación de escenarios de la empresa. Actividades: Taller de gestión de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Alta gerencia: 48 horas. Personal administrativo: 24 horas. Personal operativo: 24 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la planeación y formulación de escenarios para el direccionamiento estratégico de la empresa. Responsable: Gerente general Duración: Seis meses. Prioridad: 2
PRO-GRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	PROYECTO 1.1: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS.			
	1.2 PERSONAL PARA LA PLANEACIÓN	Comprometer a la gerencia general a	Herramientas de gestión de RRHH: Orientar	PROGRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN PROYECTO 1.2

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	NEACIÓN Estadio 1 al 2 PROYECTO 1.2: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO PARA LA PLANEACIÓN.	liderar la motivación y a estimular a todo el equipo gerencial para liderar el compromiso con el direccionamiento estratégico de la organización.	la selección del recurso humano de la organización para que se considere como prioritarias las competencias del personal directivo, administrativo y operativo en direccionamiento estratégico.	Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LIDERAZGO PARA LA PLANEACIÓN. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del liderazgo para la planeación. Actividades: Taller de gestión del liderazgo para la planeación. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica del liderazgo para la planeación. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 1
	1.3 INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN Estadio 1 al 2 PROYECTO 1.3: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN.	Identificar, caracterizar e implementar indicadores de desempeño y resultados, así como las acciones correctivas y preventivas sobre las cuales se aplican.	1. Elaboración de informes de gestión por áreas funcionales. 2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI): Permite analizar las debilidades y fortalezas internas que tiene la organización y de sus áreas funcionales y determina una base para identificar y evaluar indicadores de desempeño y resultados y acciones correctivas y preventivas.	PROGRAMA 1: GESTIÓN DE PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN PROYECTO 1.3 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN. Objetivo: Fortalecer las competencias de la alta gerencia, del personal administrativo y operativo en gestión del diseño e implementación de indicadores de evaluación de la planeación. Actividades: Taller de gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y planeación estratégica de la gestión del diseño e implementación del sistema de indicadores para evaluar la planeación. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
2. SISTEMA DE FINALIDADES (MISIÓN,	2.1 FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La gerencia formula una misión clara, una visión incluyente y	1. Declaración escrita de la misión, visión y objetivos de la organización por parte de la	PROGRAMA 2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES. PROYECTO 2.1 Título: FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES DEL DIREC-

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
<p>VISIÓN, VALORES).</p> <p>PROGRAMA 2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES.</p>	<p>Estadio 1 al 2</p> <p>PROYECTO 2.1: PLAN DE FORMULACIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</p>	<p>unos objetivos estratégicos concretos hacia el entorno de la organización.</p>	<p>alta gerencia.</p> <p>2. Sesiones de trabajo y lluvia de ideas con el equipo de dirección.</p> <p>3. Sesiones de sensibilización y participación del personal operativo de la empresa.</p>	<p>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.</p> <p>Objetivo: Realizar la formulación del sistema de finalidades del direccionamiento estratégico.</p> <p>Actividades:</p> <p>Taller de estudio interno y externo de la empresa y lluvia de ideas con el equipo de dirección: 24 horas.</p> <p>Taller de sensibilización, lluvia de ideas y participación con el personal operativo de la empresa: 24 horas.</p> <p>Resultados esperados: Identificación de oportunidades vs amenazas externas y fortalezas vs debilidades internas y formulación del sistema de finalidades del direccionamiento estratégico.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: Tres meses.</p> <p>Prioridad: 1</p>
	<p>2.2 AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES Estadio 1 al 2</p> <p>PROYECTO 2.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE FINALIDADES.</p>	<p>Establecer un sistema organizacional de formación, capacitación y comunicación acorde con la estructura y la tradición empresarial para formular, asimilar, apropiar y compartir el sistema de finalidades de la empresa.</p>	<p>1. Métodos y técnicas de formación y capacitación propios o contratados.</p>	<p>PROGRAMA 2: GESTIÓN DEL SISTEMA DE FINALIDADES. PROYECTO 2.2</p> <p>Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE FINALIDADES. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de las finalidades corporativas.</p> <p>Actividades:</p> <p>Diseño del sistema de gestión de las finalidades.</p> <p>Implementación del sistema de gestión de las finalidades.</p> <p>Resultados esperados: Sistema de gestión de las finalidades implementado.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: Tres meses.</p> <p>Prioridad: 2</p>
<p>3. VALORES CORPORATIVOS</p> <p>PROGRAMA 3: GESTIÓN DE</p>	<p>3.1 PROMULGACIÓN DE VALORES Estadio 1 al 2</p> <p>PROYECTO 3.1: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GEREN-</p>	<p>Fortalecer las competencias gerenciales en formulación y documentación de valores corporativos.</p>	<p>1. Formación en valores corporativos. 2. Mejores prácticas en formulación y documentación de valores corporativos. 3. Consulta en la red de casos de formulación</p>	<p>PROGRAMA 3: GESTIÓN DE VALORES CORPORATIVOS. PROYECTO 3.1</p> <p>Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN FORMULACIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS.</p> <p>Objetivo: Formular y documentar los valores corporativos de la empresa.</p> <p>Actividades:</p>

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
<p>VALORES CORPORATIVOS.</p>	<p>CIALES EN FORMULACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS.</p>		<p>y documentación de valores corporativos.</p>	<p>Taller de formulación y documentación de valores corporativos con el equipo de dirección: 24 horas.</p> <p>Taller de sensibilización y participación en formulación y documentación de valores corporativos con el personal administrativo y operativo: 12 horas.</p> <p>Resultados esperados: Formulación y documentación de los valores corporativos de la empresa.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: Tres meses.</p> <p>Prioridad: 2</p>
	<p>3.2 VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL Estadio 1 al 2</p> <p>PROYECTO 3.2: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES.</p>	<p>Promover la evaluación de valores en los procesos de selección de personal, estableciendo rasgos y similitudes de valor en las convocatorias y en la preselección de los aspirantes para que desde un comienzo se busque las interacciones entre los empleados y los valores de la empresa.</p>	<p>Introducir la dirección por valores: El enfoque de dirección por valores tiene como objetivo general crear un marco referencial sobre la importancia los valores en el direccionamiento y la planificación estratégica.</p>	<p>PROGRAMA 3: GESTIÓN DE VALORES CORPORATIVOS. PROYECTO 3.2</p> <p>Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN VALORES.</p> <p>Objetivo: Establecer un sistema de gestión del talento humano basado en los valores.</p> <p>Actividades:</p> <p>Diseño del sistema de gestión del talento humano basado en valores.</p> <p>Implementación del sistema de gestión del talento humano basado en valores.</p> <p>Resultados esperados: Sistema de gestión del talento humano basado en valores implementado.</p> <p>Responsable: Gerente general</p> <p>Duración: Tres meses.</p> <p>Prioridad: 3</p>
	<p>3.3 GERENCIA POR VALORES Estadio 1 al 2</p>	<p>Desarrollar un proceso de formación del equipo de gerencia sobre los valores corporativos.</p>	<p>Sensibilización, interiorización y proyección de valores.</p>	<p>PROGRAMA 3: GESTIÓN DE VALORES CORPORATIVOS. PROYECTO 3.3</p> <p>Título: FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN GESTIÓN POR VALORES.</p> <p>Objetivo: Fortalecer las compe-</p>

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
	PROYECTO 3.3 FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN GESTIÓN POR VALORES.			tencias de la alta gerencia y del personal administrativo y operativo en gestión por valores. Actividades: Taller sobre la gestión por valores. Alta gerencia: 24 horas. Personal administrativo: 12 horas. Personal operativo: 12 horas. Resultados esperados: Estado actual, direccionamiento y plan de acción para establecer la gestión por valores. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 4
4. ESTRATEGIAS PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS	4.1 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Estadio 1 al 2  PROYECTO 4.1 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS.	Documentar la formulación y los resultados de la ejecución de la estrategia, creando unos estándares o indicadores.	1. Crear un documento formal donde se especifique la estrategia y los resultados esperados. 2. Realizar un seguimiento de los resultados según unos indicadores establecidos creando indicadores (objetivo proyectado/objetivo ejecutado).	PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS PROYECTO 4.1 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE ESTRATEGIAS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de las estrategias. Actividades: Diseño del sistema de gestión de estrategias. Implementación del sistema de gestión de estrategias. Resultados esperados: Sistema de gestión de estrategias implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 2
	4.2 ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON STAKEHOLDERS Estadio 1 al 2  PROYECTO 4.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.	Otorgar la importancia requerida a las estrategias que se deben implementar ante los stakeholders internos y externos que influyen directa o indirectamente a la empresa, identificándolos y caracte-	Matriz poder/interés de Gardner (1986): Este mapa califica a los stakeholders en referencia al poder que poseen y el grado en que potencialmente demuestran intereses por las estrategias de la organización, el mapa de poder/interés se puede utilizar para indicar qué tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos en donde: 1. Los stakeholders en el	PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS PROYECTO 4.2 Título: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE STAKEHOLDERS. Objetivo: Establecer un sistema de gestión de stakeholders. Actividades: Diseño del sistema de gestión de stakeholders. Implementación del sistema de gestión de stakeholders. Resultados esperados: Sistema de gestión de stakeholders

VARIABLES	DESCRIPTORES	ESTRATEGIAS	HERRAMIENTAS	PROYECTOS
		rizándolos para formular las estrategias hacia cada uno.	grupo A requieren solo de esfuerzos y supervisión mínimos. 2. Los stakeholders en el grupo B deben de mantenerse informados, ellos pueden ser importantes para influenciar los stakeholders más poderosos. 3. Los stakeholders en el grupo C son poderosos pero su nivel de intereses en las estrategias es bajo. 4. Los stakeholders en el grupo D son poderosos y altamente interesados en las estrategias de la organización.	implementado. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 3
	4.3 SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS Estadio 1 al 2  PROYECTO 4.3 IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES PARA EVALUAR ESTRATEGIAS.	Identificar e implementar indicadores en el proceso de evaluación de las estrategias para que se puedan medir los resultados en un tiempo determinado (corto, mediano o largo plazo) y se identifiquen las estrategias que están generando mayor valor agregado para la organización y las que necesitan ser reemplazadas.	Implementación de los indicadores de gestión: los indicadores son uno de los instrumentos para que todo proceso de gestión se lleve a cabo con eficiencia y eficacia.	PROGRAMA 4: GESTIÓN DE ESTRATEGIAS PROYECTO 4.3 Título: IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR ESTRATEGIAS. Objetivo: Identificar indicadores de gestión para evaluar estrategias. Actividades: Taller de identificación de indicadores para la evaluación de estrategias con el equipo de dirección: 12 horas. Resultados esperados: Identificación de los indicadores de evaluación de estrategias. Responsable: Gerente general Duración: Tres meses. Prioridad: 4

Fuente: Elaboración propia (2013)

El Plan de Acción se ejecuta según las prioridades y recursos en un año, con

la siguiente cronograma de programas y proyectos:

**TABLA 9**

**Cronograma del Plan de Acción del DE Empresa FERRETERÍA**

PROGRAMA	PROYECTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.1												
1	1.2												
1	1.3												
2	2.1												
2	2.2												
3	3.1												
3	3.2												
3	3.3												
4	4.1												
4	4.2												
4	4.3												

Fuente: Elaboración propia (2013)

**5.3.3. Conclusiones de la intervención en la ferretería**

Con la aplicación del modelo, la primera reacción de los directivos fue una sensación de incertidumbre por encontrarse en los estadios I (uno) en TODOS los descriptores a pesar de tener mucha experiencia en el sector. Los investigadores les expresaron que esa era una condición muy común en la mayoría de las empresas PYMES del país, por la cultura empresarial del país, basada en una gestión empírica, en la experiencia e intuición de sus fundadores y/o emprendedores.

La disposición de las directivas de la empresa ha sido de total apertura, apoyo y entusiasmo. El modelo es de fácil comprensión aún por empresarios no familiarizados con éstas herramientas. La actitud de los directivos, en particular sus familiares jóvenes que trabajan en la empresa, es de gran confianza en los investigadores expresando que son los que saben lo que hacen y confían en unos buenos resultados.

Nuevamente se destaca que la mayor dificultad es quizás la mecánica del formato, que puede ser muy lineal, impidiendo apreciar la totalidad, es decir, la relación con los demás componentes. Contrasta con el día a día de la experiencia que interrelaciona

permanentemente muchas variables y componentes. Esta limitación debe ser desarrollada por estas investigaciones para superar tales limitaciones.

El siguiente paso que se propone para la empresa es acompañar el proceso de implementación del Plan de acción y verificar su implementación y desarrollo con los resultados en un semestre y luego en un año.

**6. Conclusiones Generales**

En la Tabla 10 se aprecia los niveles diferentes de desarrollo de las tres empresas analizadas en la investigación. De un lado, la empresa CASO 1, con estadio de desarrollo entre 1 y 2, ocasionalmente en 3. A pesar de ser una empresa sostenible en el tiempo, dada la formación de sus dueños, en ciencias de la salud, no están familiarizados con los conceptos y herramientas en gestión de las organizaciones.

La empresa CASO 2, una empresa de distribución y comercialización de toda clase de material clínico, médico y laboratorio, es la más evolucionada de las tres, como quiera que sus dueños y la asistente de gerencia poseen bases conceptuales y manejo en herramientas

de gestión. En ese sentido, ésta empresa puede abordar la ruta de mejoramiento con sus propios recursos.

La empresa CASO 3, comercializadora de ferretería, materiales para construcción, pisos y accesorios cerámicos, instalaciones eléctricas e hidráulicas es la más grande de su género en su municipio, es una empresa comercialmente posicionada y con crecimiento en sus ingresos. Sin embargo, dado el carácter empírico de sus dueños y la desconfianza en conceptos y herramien-

tas de gestión, el ejercicio de “evangelización” empresarial tiene que ser muy profundo para que inicien la ruta de mejoramiento.

La investigación evidenció la necesidad de plantear un Plan de Acción, con Programas y Proyectos, para la implementación y aplicación de las estrategias y herramientas propuestas por el Modelo MIIGO. Además se plantea la posibilidad de acompañar en ésta última etapa al empresario para evidenciar las bondades del modelo.

**TABLA 10**

**RESUMEN COMPARATIVO DE LOS TRES CASOS DE APLICACIÓN DEL MODELO MIIGO COMPONENTE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

VARIABLES	DESCRPTORES	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
1. Principios de Planeación	1.1 Planeación y Formulación de Escenarios	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	1.2 Personal para la Planeación	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	1.3 Indicadores para Evaluar la Planeación	1 - 2	2 - 3	1 - 2
2. Sistema de Finalidades (Misión, Visión, Valores).	2.1 Finalidades como Instrumento de Trabajo	2 - 3	3 - 4	1 - 2
	2.2 Afinidad del Sistema de Finalidades	1 - 2	3 - 4	1 - 2
3. Valores Corporativos	3.1 Promulgación de Valores	2 - 3	2 - 3	1 - 2
	3.2 Valores como Instrumento Gerencial	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	3.3 Gerencia por Valores	1 - 2	2 - 3	1 - 2
4. Estrategias	4.1 Evaluación de Estrategias	1 - 2	2 - 3	1 - 2
	4.2 Estrategias de Integración con Stakeholders	1 - 2	1 - 2	1 - 2
	4.3 Sistemas de Indicadores para Medir Estrategias	2 - 3	2 - 3	1 - 2

Fuente: Elaboración propia (2013)