Modelo de Modernización
para la Gestión de Organizaciones

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

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

Nota: Esta versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguiente direccion electrónicas:	wortiz777@gmail.com riperez@ean.edu.co

ÍNDICE

Información general
Información financira general

Componentes:

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

ÍNDICE AMPLIADO

INFORMACIÓN GENERAL

COMPONENTES:

1. **Analisis de entorno**
   - Análisis del entorno (global meta).
   - Análisis del entorno país (macro). Políticas macroeconómicas y resultados.
   - Análisis del entorno sectorial y regional (meso).
   - Comportamiento del consumidor y segmentación.
   - Análisis del entorno cercano o próximo.
   - Cadenas productivas y cluster *
   - Magnitud y comportamiento del mercado de la cadena.
   - Competencia.
   - Producto y servicio.
   - Precio.
2. **Direccionamiento estratégico.**
   - Principios de planeación.
   - Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos).
   - Valores corporativos.
   - Estrategias.
3. **Gestión de mercadeo**
   - Orientación de la empresa hacia el mercado.
   - Planeación y control del mercadeo.
   - Investigación de mercados.
   - Comportamiento del consumidor y segmentación.
   - Estrategia de producto o servicio.
   - Estrategia de precio.
   - Estructura y estrategia de distribución.
   - Estrategias de ventas.
   - Estrategia de comunicación.
   - Servicio al cliente.
4. **Cultura organizacional**
   - Liderazgo.
   - Participación y compromiso.
   - Desarrollo y reconocimiento.
   - Creación de un entorno vital para todos los trabajadores.
5. **Estructura organizacional**
   - Procesos para la estructura.
   - Manuales y estandarización.
   - Control sobre la estructura.
   - Competencias acorde con la estructura.
   - Evolución de la estructura.
   - Cohesión de la estructura.
6. **Gestión producción**
   - Planeación de la producción de bienes y/o prestación de servicios.
   - Procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio.
   - Relación entre ventas y plan de operaciones.
   - Plan de operaciones y capacidad.
   - Gestión de calidad.
   - Plan de operaciones, fallas y errores.
   - Programación de producción.
   - Control de operaciones.
   - Control de procesos.
   - Relación entre ventas y plan de operaciones.
   - El sistema de operaciones.
   - Conocimiento de la capacidad.
   - Desempeño y resultado.
7. **Gestión financiera**
   - Inversión.

Financiación.
Rentabilidad.
Información.
Instrumentos.
Procesos.

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

9. Exportaciones
   - La preparación para los mercados externos.
   - El talento humano orientado al exterior.
   - Estrategia de la empresa para exportar.
   - Conocimiento y análisis de la competencia internacional.
   - Diferenciación del producto.
   - Flujos de información y control.

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

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

12. Asociatividad
    - Gestión en el sector y /o en la cadena productiva.
    - Confianza que genera la empresa.
    - Factores de compromiso.
    - Perfil gerencial para la asociatividad.
    - Factores también importantes de éxito en la asociatividad.

13. Comunicación e información
    - Reuniones.
    - Información datos y conocimiento.
    - Indicadores pragmáticos TIC.

14. Innovación y conocimiento
    - Gente para la innovación.
    - Proceso de innovación.
    - Relaciones.
    - Organización para la innovación.
    - Tecnologías de soporte.
    - Medición de la innovación.
    - Cultura innovadora.

15. Responsabilidad social
    - Politica ambiental.
    - Protección de la propiedad intelectual.
    - Políticas de inversion social.
    - Políticas antisoborno y anticorrupción.
    - Salud y seguridad industrial.
    - Análisis del ciclo de vida del producto o servicio.
    - Registros y documentos.

Nota: Esta primera versión se encuentra en prueba, por lo que rogamos el favor de comunicar cualquier sugerencia u error que haya detectado a las siguiente direccion electrónicas:	wortiz777@gmail.com riperez@ean.edu.co

ÍNDICE

INFORMACIÓN DEL EJERCICIO

Fecha de evaluación:	28 de noviembre 2014
Evaluación realizada por:	Andrea Rocio Alvarez
	Joaquin Rojas Vasquez
	Orleans Romero Rodriguez
Aprobada por: *	Gerente General
Código asignado a la empresa: *	10091

* Estos campos son de uso exclusivo de la Vicerrectoría de Investigación

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA EVALUADA

Nombre de la empresa:	HJ Ingenieros Civiles S.A.S
Nombre del representante legal:	Jairo Jaramillo
Dirección y ciudad :	Cll 127b # 45 - 76
Teléfonos:	4815645
Dirección electrónica:	neworl21@hjingenieros.com
Año de fundación:	1998
Número de empleados permanentes:	45
Número de empleados temporales:	72
Total Activos en miles de pesos Col.:	1300 millones
Utilidad o superavit operacional	500 millones
Productos o servicios:	Servicios
CIIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:	830037196-6

UNIVERSIDAD EAN

VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

Herramientas de lectura, comportamiento y diagnóstico empresarial.

Datos básicos de la empresa

IDENTIFICACIÓN	
Detalle informativo de la empresa	
Nombre empresa	HJ Ingenieros Civiles S.A.S.
Seudónimo	
Nit	830037196-6
Representante legal	Jairo Jaramillo
Nivel Académico / Gerente - directores	Postgrado
Dirección	Cll 127b # 45 - 76
Teléfono	4815645
Correo electrónico	neworl21@hjingenieros.com
Actividad principal	Diseño, Construccion y Consultorias de redes Hidrosanitarias, Red Contraincendios, Red de Gas y plantas de tratamiento.
Código CIIU	
Año Fundación empresa	1998
No. Empleados	117
No. Profesionales	21
Contacto para este trabajo	neworl21@hjingenieros.com
Ventas promedio mes	500,000,000
Cobertura mdo (Nal. Regional, Local)	Nacional
Código interno Universidad EAN	

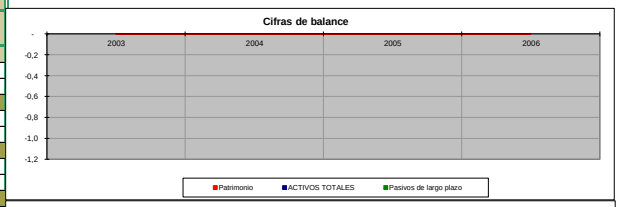
Observaciones: Para efectos académicos, la empresa se identificará con seudónimo y con el código interno Universidad EAN.

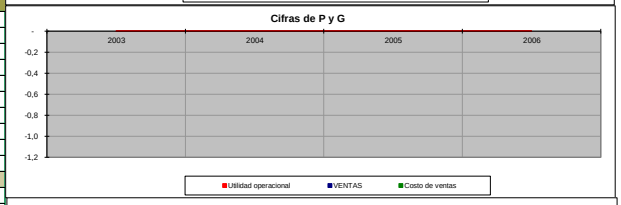
PERFIL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	
Observaciones - primeras impresiones contacto previo	
Resalte aquí 7 aspectos que considere **positivos** de la empresa	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
Resalte aquí 7 aspectos que considere **negativos** de la empresa	
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
Otros aspectos	
Observaciones: Es necesario agotar los 7 ítems por cada atributo positivo o negativo	

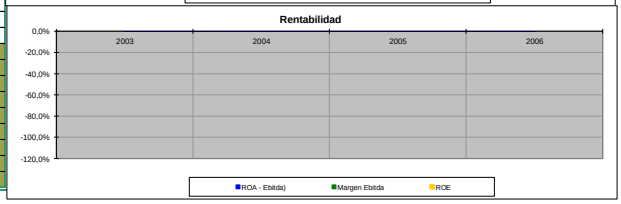
PERFIL FINANCIERO

Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,009 -2,010 -2,011 - 2012) ó (2,004 -2,005 -2,006 - 2007) - Datos en **miles de pesos**

	2009	2010	2011	2012
VENTAS				
Costo de ventas				
Utilidad bruta	-	-	-	-
Gastos administrativos				
Gastos de ventas				
Utilidad operacional	-	-	-	-
Gastos financieros				
Impuesto de renta				
ACTIVOS TOTALES	-	-	-	-
Capital de trabajo neto				
- Inventarios				
- Cuentas por cobrar - clientes				
- Proveedores				
- Otros pasivos Ctes operacionales				
Activos fijos netos				
Otros activos				
Pasivos de largo plazo				
Endeudamiento fciero L.P				
Patrimonio				
Otra información				
Pago de dividendos				
Gasto depreciación (pyg)				
Gasto amortización (pyg)				
indicadores y otros cálculos				
Margen bruto	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Margen operacional	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Margen Ebitda	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
ROE	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
ROA - Uop	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
ROA - Ebitda)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Fto requerido de Kw	-	-	-	-
Nivel solvencia C.P.	-	-	-	-







Validador

Observaciones: Los datos deben corresponder a los mismos cierres, esto es, todos a 31 de Diciembre ó todos a 30 de junio o todos a 30 de marzo etc.

ÍNDICE

COMPONENTE: ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO															
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

1.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO (GLOBAL META)																VERIF
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	
CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización	1			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.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,08
CALIFICACIÓN	8,33

2.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PAÍS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS																VERIF
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	
GRUPOS Y METODOLOGÍAS PARA ANÁLISIS DEL	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización				Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.				Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.				0

ENTORNO MACRO	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) y las toman en cuenta en el diseño y revisión períodica de sus estrategias.				Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión períodica de sus estrategias.				Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas (PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.) e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión períodica de sus estrategias.		**1**		1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,92	0,00		
TOTAL POSIBLE	**1,00**																	
SUMA TOTAL	**0,92**																	
CALIFICACIÓN	**91,67**																	

3.

VARIABLE: ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)																
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**
GRUPOS Y METODOLOGIAS PARA ANALISIS DEL ENTORNO MESO	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización				El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc. sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.				Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidads y amenazas para la organización.		**1**		Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios.			
		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	**1,00**															
SUMA TOTAL	**0,67**															
CALIFICACIÓN	**66,67**															

VERIF
1

4.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL ENTORNO CERCANO O PRÓXIMO (GRUPOS DE INTERÉS -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES,CONSUMIDORES O USUARIOS)																
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**
CONSULTA DE INFORMACIÓN SOBRE EL ENTORNO CERCANO	No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés (accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.				El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal (en reuniones o medios informales) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.		**1**		El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas (encuestas, talleres, *focus group*), las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.				El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del *marketing*, consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas (encuestas, talleres, *focus group*) las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
TOTAL POSIBLE	**1,00**															
SUMA TOTAL	**0,42**															
CALIFICACIÓN	**41,67**															

VERIF
1

5.

VARIABLE: CADENAS PRODUCTIVAS Y *CLUSTER* *

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS Y *CLUSTER*	No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el cluster en los cuales actua o compite.				Se conocen de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compite.				Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales se actua o compite.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, biblografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico.	**1**			1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,83	0,00	0,00	

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

6. **VARIABLE: MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA**

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
CONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE EN MERCADO DE LA CADENA	Se desconocen las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compite.		**1**		Se conoce de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compite.				Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el cluster en los cuales funciona o compite.				Se conoce de manera formal (bases de datos, estudios, biblografía) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el *cluster* en los cuales funciona o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,17**
CALIFICACIÓN	**16,67**

7. **VARIABLE: COMPETENCIA U ORGANIZACIONES SIMILARES**

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

MANEJO DE DATOS E INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA	No se conocen las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera informal (menoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.				Se conoce de manera formal (bases de datos, información ordenada y documentada) las características (identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.) de las organizaciones similares o que compiten con ella.	**1**			Se tienen datos, información y se realizan estudios (bases de datos, información ordenada y documentada) y sobre esa base se conocen de manera formal las características (tamaño, estructura, estrategias) de las organizaciones similares o que compiten directamente con ella.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**1,00**																
SUMA TOTAL	**0,58**																
CALIFICACIÓN	**58,33**																

8.

VARIABLE: PRODUCTO Y SERVICIO																
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
CONOCIMIENTO DE ATRIBUTOS Y NUVELES DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				Se conocen de manera informal (comentarios, anecdotas, visitas informales a competidores,etc.) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares				Se conocen de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.		**1**		Se conoce de manera formal (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**1,00**																
SUMA TOTAL	**0,67**																
CALIFICACIÓN	**66,67**																

9.

VARIABLE: PRECIOS O TARIFAS																
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

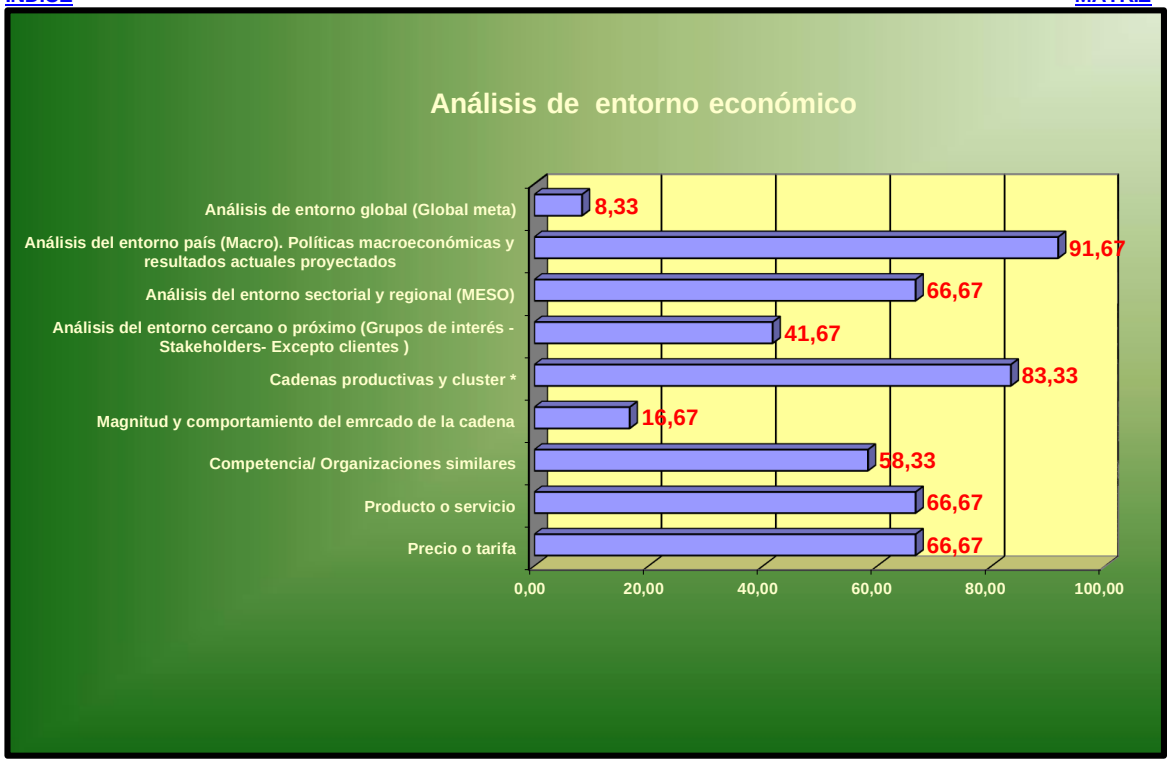
DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PRECIOS O TARIFAS	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal (memoria del gerente, información anecdótica) del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.				Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para sus principales productos y servicios.		**1**		Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios) para cada producto y servicio.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,67**
CALIFICACIÓN	**66,67**

SUMA DE CALIFICACIONES	**500,00**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**55,56**

	RESUMEN FACTORES	
1.	Análisis de entorno global (Global meta)	**8,33**
2.	Análisis del entorno país (Macro). Políticas macroeconómicas y resultados actuales proyectados	**91,67**
3.	Análisis del entorno sectorial y regional (MESO)	**66,67**
4.	Análisis del entorno cercano o próximo (Grupos de interés - *Stakeholders* - Excepto clientes)	**41,67**
5.	Cadenas productivas y *cluster* *	**83,33**
6.	Magnitud y comportamiento del emrcado de la cadena	**16,67**
7.	Competencia/ Organizaciones similares	**58,33**
8.	Producto o servicio	**66,67**
9.	Precio o tarifa	**66,67**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO															
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

VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESCENARIOS	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.		1		Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.				La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.				La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.				1
PERSONAL PARA PLANEACIÓN	Tienen personas capacitadas en planeación.			1	Se estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación.				La alta dirección conoce y esta capacitada en técnicas para construir el futuro.				Existe alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.				1
INDICADORES PARA EVALUAR LA PLANEACION	El uso de indicadores es mínimo.	1			Se cuenta con indicadores de desempeño y resultados, se usan para tomar acciones correctivas.				La empresa cuenta con un sistema de auditoria e indicadores estratégicos o Cuadro de Mando Integral.				Se cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático.				1
SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL MANEJO DE LA PLANEACIÓN	Tiene datos históricos o estadísticas, que le faciliten planear.				Las decisiones más importantes se toman con los sistemas de información existentes.			1	Existe un sistema de información formal y para tomar decisiones se consulta con de expertos.				Cuenta con un sistema computarizado integral.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,25		0,00	0,00	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	4,00
SUMA TOTAL	1,00
CALIFICACIÓN	25,00

VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)																
	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
FINALIDADES COMO INSTRUMENTO DE TRABAJO	La visión de futuro no ha sido estructurada.	1			La gerencia a planteado una Misión, Visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.				Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.				El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.				1

AFINIDAD DEL SISTEMA DE FINALIDADES	El personal no cuenta con la capacidad de asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa.		**1**		Se capacitaron los miembros de la empresa en herramientas para la formulación de la misión, visión y objetivos.				La declaración del sistema de finalidades exigió destrezas en el manejo de conflictos.				El dominio y afinidad del sistema de finalidades de cada empleado es compatible con los de la empresa.				1
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO RELACIONADO CON LAS FINALIDADES	Los recursos de comunicación son las carteleras , las reuniones y algunos memorandos.				Existe información sistematizada asociada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos.	**1**			Los sistemas de información existentes permiten evaluar el grado de cumplimiento de la misión, visión y objetivos.				El sistema cuenta con un modulo de gestión de conocimiento relacionado son el sistema de finalidades.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**19,44**

VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS																	
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PROMULGACIÓN DE VALORES	Se promueven de manera informal entre sus colaboradores.				Existe un documento sobre los valores de la empresa, pero se promueven de manera informal.				La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en practica.		**1**		Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.				1
VALORES COMO INSTRUMENTO GERENCIAL	La dirección se preocupa mas por las habilidades que por los valores.		**1**		En el proceso de selección se consideran los valores de las personas.				La gerencia tiene en cuenta los valores en la dirección de la empresa.				El cumplimiento de los valores es un factor de motivación para los miembros de la empresa.				1
GERENCIA POR VALORES	Se consideran los valores de manera informal.			**1**	La gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.				La selección de los valores se hizo por consenso o un mecanismo amplio de participación.				La gerencia por valores a mostrado resultados tangibles y hace parte de las competencias del personal.				1
SISTEMA DE INFROMACIÓN PARA VALORES	No se han definido sistemas de información para valores.				Se comunican.	**1**			Se evalúan.				Se proyectan.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,25		0,33	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**4,00**
SUMA TOTAL	**1,42**
CALIFICACIÓN	**35,42**

VARIABLE: ESTRATEGIAS																	
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.		**1**		Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.				La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.				Las estrategias se evalúan permanente mente y se ajustan con forme a los requerimientos del mercado.				1
ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN CON *STAKEHOLDERS*	La estrategia se comunica verbalmente y no es clara su ejecución				Las estrategias se han formulado sistemáticament e con distintas matrices y vectores.	**1**			Se han aplicado estrategias de ubicación, segmentación, diversificación o cualquier otras formalmente.				Se han aplicado estrategias de integración o colaborativas con proveedores, competidores y distribuidores.				1
SISTEMAS DE INDICADORES PARA MEDIR ESTRATEGIAS	No es posible ejercer control sobre la(s) estrategia(s).	**1**			Las estrategias han generado estándares de desempeño.				Se han ejecutado las Estrategias como se concibieron.				Se tiene un sistema de indicadores que evalué la efectividad y alcance la estrategia, Ej.: Cuadro de Mando Integral.				1
SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL	El sistema de información es para registrar transacciones.				El sistema de información contribuye a la toma de decisiones estratégicas.				Considera que el SIG es consistente con las estrategias?	**1**			Se cuenta con sistema de soporte a las decisiones basado en modelos matemáticos.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**4,00**																
SUMA TOTAL	**1,17**																
CALIFICACIÓN	**29,17**																

SUMA DE CALIFICACIONES	**109,03**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**27,26**

RESUMEN FACTORES	
VARIABLE: PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	**25,00**
VARIABLE: SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, visión y objetivos)	**19,44**
VARIABLE: VALORES CORPORATIVOS	**35,42**
VARIABLE: ESTRATEGIAS	**29,17**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

COMPONENTE: GESTIÓN DE MERCADEO																
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	

1.

VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO																
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
CONSIDERACIÓN DE NECESIDADES DE CLIENTES	Para la organización lo más importante es el producto o el servicio. Mientras el producto o el servicio sea bueno se venderá.				Para la organización lo más importante es la producción del bien o del servicio. Es necesario cuidar la productividad.				La organización se preocupa ante todo por las ventas. El cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial.		**1**		La organización considera ante todo las necesidades y deseos de los actores sociales, clientes, usuarios o consumidores. Lo fundamental es sobrepasar sus expectativas y nesecidades.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**1,00**																
SUMA TOTAL	**0,67**																
CALIFICACIÓN	**66,67**																

2.

VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO																
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PLAN DE MERCADEO DOCUMENTADO	No cuenta con un plan de mercadeo definido.				Cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año).		**1**		Elabora planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 1 y 3 años.				Cuenta con planes de mercadeo escritos, con un horizonte entre 4 y más años.				1
CONTROL DE PLAN DE MERCADEO	No hace control del plan de mercadeo formalmente.		**1**		Hace control de los planes de mercadeo, en forma esporádica. (cada 3 meses o más).				Hace control de los planes de mercadeo continuamente, pero no toma las medidas correctivas correspondientes.				Hace control de los planes de mercadeo y toma las acciones correctivas correspondientes.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**2,00**																
SUMA TOTAL	**0,58**																

CALIFICACIÓN	29,17

3.

VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS																	
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
ESTUDIOS DE MERCADEO	No usa la investigación de mercados.				Consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercadeo.				Consulta estudios de mercados disponibles en fuentes externas para algunos fenómenos de mercadeo.		**1**		Contrata o realiza estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,67**
CALIFICACIÓN	**66,67**

4.

VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN																	
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE Y DEMAS ACTORES	No tiene una base de datos de sus actores sociales, clientes y no conoce su comportamiento de compra y de consumo.	**1**			Tiene una base de datos de los actores sociales, clientes, pero no la usa para investigación de mercados.				Usa la base de datos para investigación de mercados y conocer a sus actores sociales y clientes.				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus clientes y de los demás actores sociales y clientes del mercado.				1
CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE META	No ha hecho una segmentación ni selección del mercado, no conoce a sus actores sociales y clientes.		**1**		Tiene el mercado segmentado pero no ha hecho la selección del mercado meta, se dirige a varios segmentos sin planeación.				Ha seleccionado su mercado meta con base en el conocimiento del consumidor pero no todas sus acciones se ajustan a él o no siempre controla sus resultados				Conoce al detalle el comportamiento de compra y de consumo de sus consumidores meta y trabaja en función de ello.				1

CONOCIMIENTO DEL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE	No se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y no se planean acciones de respuesta.	**1**			Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor pero se toman acciones de respuesta.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se programan acciones de respuesta pero sin planeación y sin control.				Se conoce el ciclo de vida del actor social y consumidor y se planean acciones de mercadeo para retenerlo con satisfacción. Se controlan los resultados.				1
PONDERACIÓN		0,17	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**3,00**																
SUMA TOTAL	**0,33**																
CALIFICACIÓN	**11,11**																

5.

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO																
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	No se hace investigación ni desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace desarrollo de productos y/o servicios sin investigación.				Se hace instigación, pero no se alcanza a responder al mercado con el desarrollo de productos y/o servicios.				Se hace investigación del mercado para desarrollar nuevos productos y/o servicios y ser innovadores.				0
CONOCIMIENTO DE LA ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y SERVICIO	No se analiza la etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y no se direcciona su desempeño en el mercado.				Se conoce la etapa del ciclo de vida, pero no se planea la vida del producto y/o servicio en el mercado.				Se trata de responder al mercado como un seguidor con copias, ajustes, y mejoras leves en el producto y/o servicio frente a la expectativa del mercado.				Se conoce al detalle la etapa del ciclo de vida y se ha diferenciado el producto y/o servicio proyectando su futuro en el mercado con satisfacción para los actores sociales y clientes.				0
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	
TOTAL POSIBLE	**0,00**																
SUMA TOTAL	**0,00**																
CALIFICACIÓN	**0,00**																

6.

VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS																		
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
SISTEMAS DE COSTOS	La empresa cuenta con información empírica (no asesorada por un experto en el tema), de los costos de todos sus productos y/o servicios..				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema para algunos de sus productos o servicios, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un estudio de costos calculado por un experto en el tema, pero no lo actualiza continuamente.				La empresa cuenta con un sistema de costos calculado por un experto en el tema, que se actualiza continuamente.				0
ESTRATEGIA DE PRECIOS	La estrategia de precio o tarifa obedece a los costos de producción o prestacion de servicios.				La estrategia de precio o tarifas obedece a costos y utilidades o excedentes.				La estrategia de precio o tarifa obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes.				La estrategia de precios o tarifas es una respuesta a las necesidades de la empresa y del mercado.				0
RESPUESTA A CAMBIOS DE PRECIOS	La empresa no tiene en cuenta las variaciones de precios o tarifas de los productos y servicios de la competencia o de empresas similares.				La empresa dice estar preparada para responder a la competencia o a empresas similares pero a la hora de la verdad no puede responder con efectividad.				La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas.				La empresa está preparada para responder rápidamente a los cambios de precios o tarifas de la competencia o de organizaciones similares.				0
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	

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

7.

VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)																	
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

ESTRUCTURA DE DISTRIBUCIÓN	La empresa no ha definido una estructura de distribución. Atiende el mercado en forma intuitiva.				La empresa cuenta con vendedores pero no con planeación de ventas.				La empresa tiene definida su estructura de distribución pero no la controla.				La empresa ha definido bien la estructura de distribución acorde con las oportunidades del mercado y realiza controles permanentes para garantizar sus resultados.				0
INFORMACION, CONTROL Y EVALUACION DE LA PENETRACION DE MERCADOS	Se realiza la labor de distribución de los productos únicamente en forma directa, esperando pasivamente pedidos sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos en forma directa y por medio de intermediarios utilizando acciones proactivas, pero sin realizar control ni evaluación de los resultados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con básicamente información y control, pero sin evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				Se realiza la labor de distribución de los productos ya sea en forma directa o por intermediarios con completa información, control y evaluación de la penetración en el mercado, rotación del producto, disponibilidad y volúmenes de ventas por cada uno de los canales utilizados.				0
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	

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

8.

VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS																	
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

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

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

9.

VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN																	
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PUBLICIDAD	No se hace publicidad por considerarla costosa o poco útil para la empresa.				Se hace publicidad ocasional sin planeación y sin control sobre su resultado.				Se planea la publicidad y se apropian los recursos, pero no se conocen sus resultados.				Se hace planeación y presupuesto de publicidad, se controla y revisa su ejecución y se conocen sus resultados.				0
PLAN DE PROMOCIONES	No se realiza ninguna actividad de promoción.				Se hacen esporádicamente actividades de promoción o publicidad por presiones de la situación que se vive (Sin tener en cuenta objetivos de mercadeo).				Se definen algunas fechas especiales en las que se realizan actividades de promoción (Ejemplo: día de la madre, día del padre...).				Se realiza un plan de promociones con base en estudios del mercado y se controlan y evalúan.				0

PARTICIPACIÓN EN EVENTOS	La empresa no realiza actividades de promoción de negocios por considerarlas costosas o no necesarias.				Ocasionalmente participa en actividades siempre y cuando no sean costosas aunque no den resultados para la empresa.				Participa ocasionalmente en ferias o muestras comerciales pero sin planear y sin medir su efectividad.				Planea su participación en eventos como ferias, muestras, misiones, show rooms, porque conoce su efectividad y controla sus resultados a favor de la empresa.				0
ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN Y VENTAS	No realiza actividades de promoción de ventas ni a canales ni a consumidores.				Ocasionalmente realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores pero sin planeación.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales o a consumidores con planeación, pero sin control sobre los resultados.				Realiza actividades de promoción de ventas a canales y a consumidores usando la planeación y controlando resultados.				0
PLANEACIÓN DE RELACIONES PÚBLICAS	No hay una política de relaciones públicas, la gerencia maneja las relaciones importantes de la empresa.				Se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación y no se conocen sus efectos para la organización.				Se hace un plan de relaciones públicas pero no se controla su ejecución ni sus resultados para la empresa.				Se planean adecuadamente las relaciones públicas y se educa a todos los colaboradores para ser partícipes. Se controlan sus resultados en beneficio de los resultados de la empresa.				0

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

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

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

10. VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR

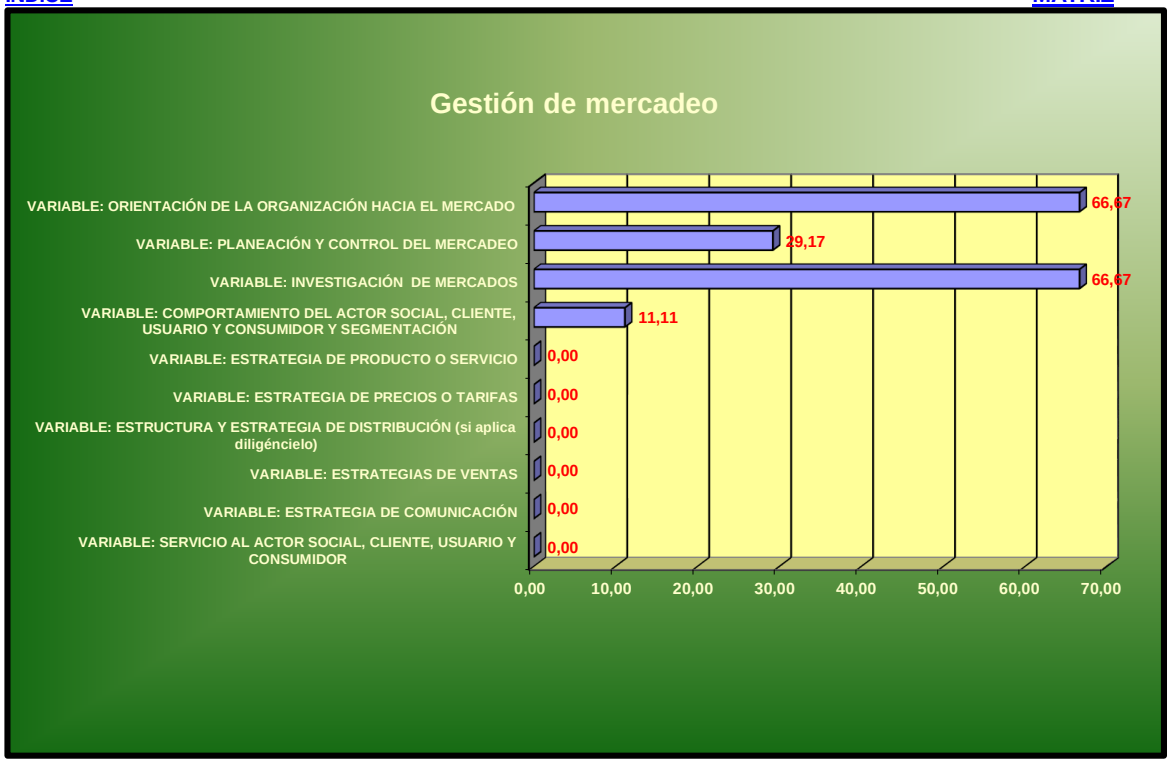
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
FILOSOFÍA DE ORIENTACIÓN DE SERVICIOS	No se consideran programas de servicio al actor social y cliente ni de fidelización y no se forma al personal para el servicio al actor social y al cliente.				Se hacen algunas actividades de servicio al actor social y al cliente pero no se controlan.				Se hacen actividades de servicio y de fidelización del cliente pero no se controla ni se conocen los resultados.				La empresa tiene una clara filosofía de orientación hacia el servicio al cliente, planea y controla su fidelización.				0
EVALUACIÓN DEL SERVICIO	El servicio de la empresa es calificado por los clientes como malo.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como regular.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como bueno.				El servicio de la empresa es calificado por los clientes como excelente.				0
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	

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

SUMA DE CALIFICACIONES	**173,61**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**43,40**

	RESUMEN FACTORES	
1.	VARIABLE: ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL MERCADO	**66,67**
2.	VARIABLE: PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	**29,17**
3.	VARIABLE: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	**66,67**
4.	VARIABLE: COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEC	**11,11**
5.	VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	**0,00**
6.	VARIABLE: ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	**0,00**
7.	VARIABLE: ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)	**0,00**
8.	VARIABLE: ESTRATEGIAS DE VENTAS	**0,00**
9.	VARIABLE: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	**0,00**
10.	VARIABLE: SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR	**0,00**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL

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

1. VARIABLE: LIDERAZGO

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.		1		Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.				1
PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LÍDER	La gerencia esta trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.				Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explicitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.		1		El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa .				1
ACTIVIDADES DE PROMOCION DE LIDERAZGO	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.				Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explicita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian mas en algunos procesos o areas de la empresa.	1			Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explicitas en toda la empresa.				1
DIAGNOSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.				Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo.		1		Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funciona de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,58	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	4,00
SUMA TOTAL	2,33
CALIFICACIÓN	58,33

2. VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
MANEJO DE LA AUTORIDAD Y AUTONOMÍA	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.		1		Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.				1
EQUIPOS DE TRABAJO	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.				Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.		1		Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.				1

INICIATIVAS DE LOS TRABAJADORES	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.				Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.		**1**		Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,75**
CALIFICACIÓN	**58,33**

3. **VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO**

	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PLANES Y DESARROLLO	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.	**1**			La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.				1
PREPARACION AL RETIRO LABORAL	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acercan al retiro laboral.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.		**1**		Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.				1
REFERENCIACIÓN	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se esta trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.				Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	**1**			La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.				1
RECONOCIMIENTO	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.	**1**			El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		1,75	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**4,00**
SUMA TOTAL	**2,17**
CALIFICACIÓN	**54,17**

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

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
METODOS DE RESPUESTA A TRABAJADORES	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.				Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	**1**			Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.				1
PROMOCION DEL RESPETO Y DIGNIDAD	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.				Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.		**1**		Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

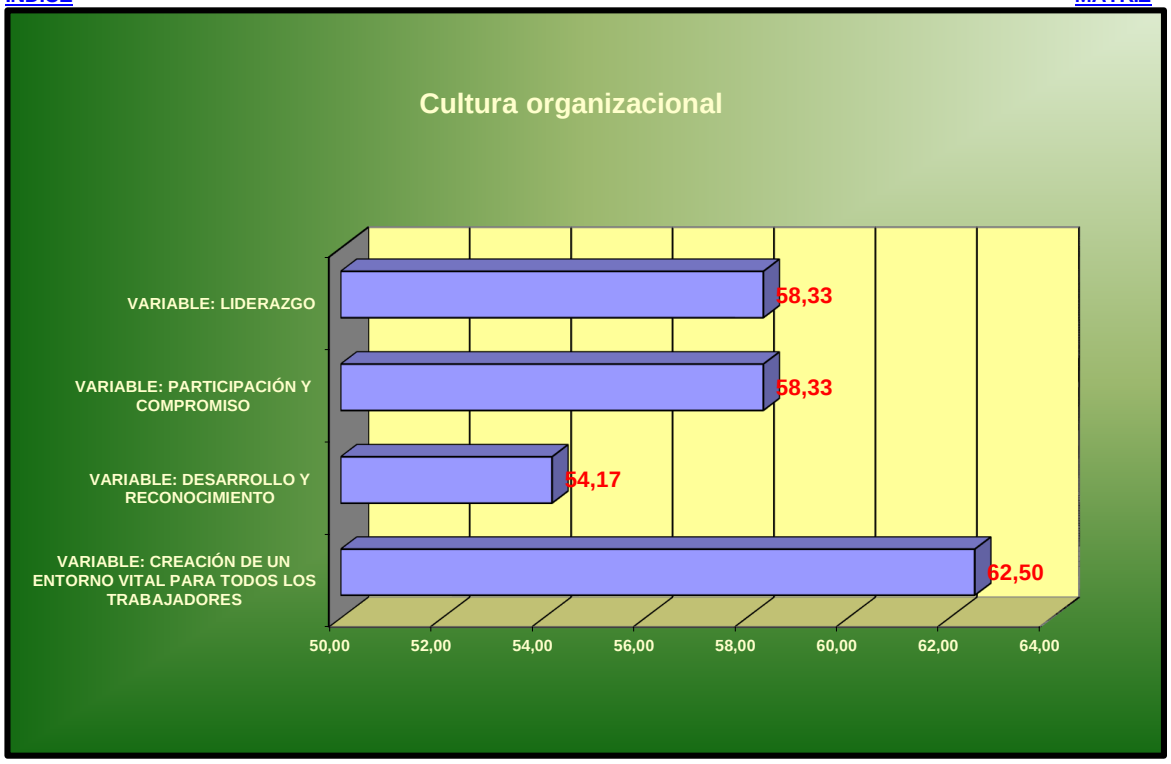
TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**1,25**
CALIFICACIÓN	**62,50**

SUMA DE CALIFICACIONES	**233,33**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**58,33**

RESUMEN FACTORES

1.	VARIABLE: LIDERAZGO	**58,33**
2.	VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	**58,33**
3.	VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	**54,17**
4.	VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	**62,50**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

[ÍNDICE]

COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
Ponderaciones:	0,08	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	0,67

1.

VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA											
Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D
ESTRUCTURA AJUSTADA A LA ESTRATEGIA	La estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos.				Tiene la empresa una estructura definida en un organigrama y es utilizada como herramienta de control.		1		La estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral.		
DECISIONES ACORDE A LA PLANEACION ESATREGICA	La toma de decisiones es responsabilidad del propietario.				Las decisiones se toman por un cerrado grupo de personas.	1			Existen cabezas de área que tienen atribuciones y que responden a un comité gerencial.		
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00

TOTAL POSIBLE	2,00
SUMA TOTAL	0,75
CALIFICACIÓN	37,50

2.

VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN											
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D
ESTANDARIZACION VRS PLANEACION ESTRATEGICA	La dirección esta centralizada y no requiere mayor estructura.				Tiene la empresa instrumentos formales que soporten la estructura (manuales de procesos, funciones o procedimientos)				La división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales.		1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,67
CALIFICACIÓN	66,67

3.

VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA											
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D

ADAPTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Los roles están establecidas y se controla su cumplimiento.				Se revisa periódicamente la estructura.				El desempeño organizacional depende de la estructura.	**1**	
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**58,33**

4.

VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUC											
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**
TRABAJO POR PROYECTOS	Inexistencia del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Existencia informal del perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura.				Se esta trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica.	**1**	
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**58,33**

5.

VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA											
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**
REGISTROS	La estructura es totalmente informal y reactiva.				El principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.				El principal criterio para modificar la estructura es el cumplimiento de los objetivos o metas.	**1**	
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**58,33**

6.

VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA											
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**
SISTEMA DE INFORMACION	Inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.				El sistema de información gerencial (SIG) se diseño con base en la estrategia y la estructura.				El sistema de información da soporte real a la estrategia y a la estructura organizacional.		**1**
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,67**
CALIFICACIÓN	**66,67**

SUMA DE CALIFICACIONES	**345,83**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**57,64**

	RESUMEN FACTORES	
1.	VARIABLE: PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	**37,50**
2.	VARIABLE: MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	**66,67**
3.	VARIABLE: CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	**58,33**
4.	VARIABLE: COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	**58,33**
5.	VARIABLE: EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	**58,33**
6.	VARIABLE: COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	**66,67**

0,75		0,83	0,92	1,00

M	Estadio4	I	D	M	VERIF
	La estructura esta ajustada para garantizar el éxito de las estrategias y esta orientada a la innovación.				1
	Las decisiones se adoptan de manera de consulta y concordada con la planeación estratégica.				1
0,00		0,00	0,00	0,00	

M	Estadio4	I	D	M	VERIF
	La estandarización de procesos marcha al ritmo de la planeación estratégica.				1
0,00		0,00	0,00	0,00	

M	Estadio4	I	D	M	VERIF

	Considera que para desarrollar las estrategias se requieren adaptaciones en la estructura organizacional.			
0,00		0,00	0,00	0,00

1

TURA				
M	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**
	Los colaboradores trabajan en proyectos, innovan y trabajan en equipo.			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

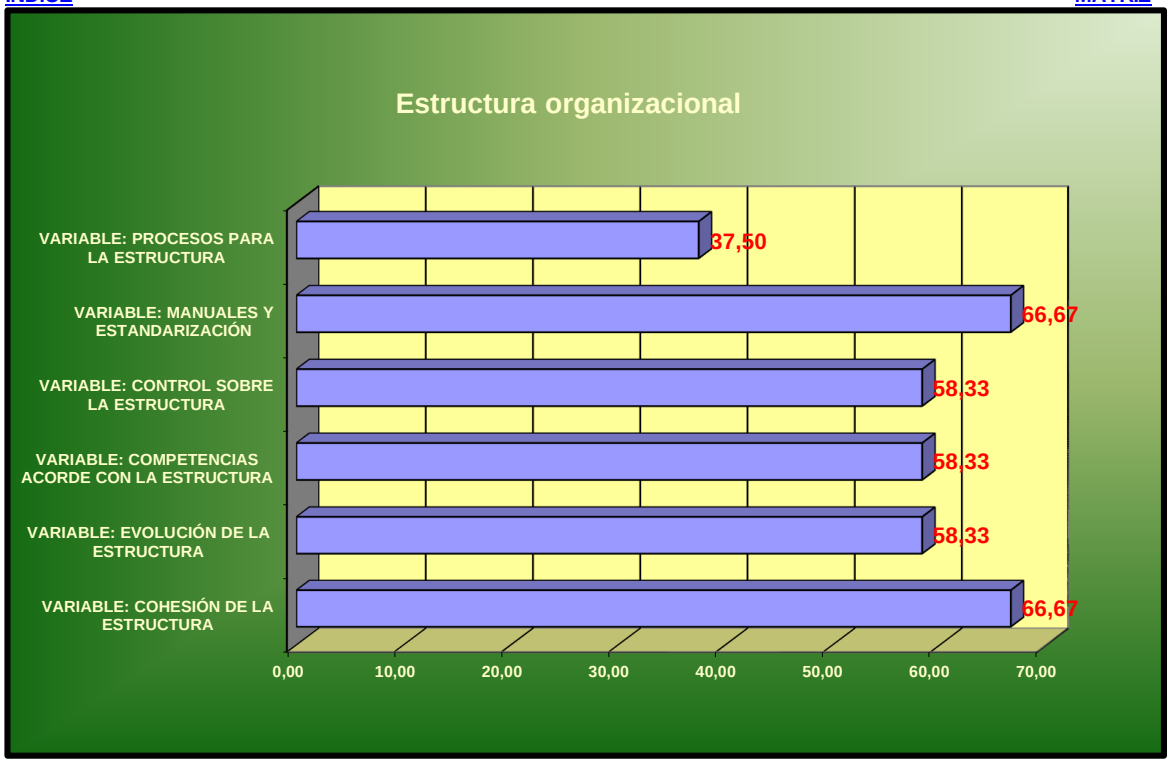
M	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**
	Existe registro formal de las transformaciones de la estructura de la empresa y hay evidencia objetiva del aprendizaje de estos cambios.			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

M	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**
	El SIG es flexible para adaptarse a los cambios organizacionales.			
0,00		0,00	0,00	0,00

VERIF
1

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

[ÍNDICE](#)

COMPONENTE: GESTIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACION DEL SERVICIO

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

1. VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PLAZO DE LA PLANEACIÓN	No hay o es ocasional o se centra en el día a día.				Se orienta a la programación semanal y se trabaja por ordenes de producción.		1		Se cuenta con un plan y presupuesto de producción, soportado en un software.				Es a largo plazo y esta alineado con la estrategia de la organización.				1
PROYECCIÓN	De acuerdo con lo que se va presentando.				Se ha organizado de acuerdo con criterios de la gerencia.	1			Responde a criterios técnicos y de diseños favorables al cliente.				Es óptima y esta proyectada para futuras expansiones.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	2,00
SUMA TOTAL	0,75
CALIFICACIÓN	37,50

2. VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ESTANDARIZACIÓN	Los tiempos y pasos no son conocidos o son muy variables.				Se trabaja con tiempos estimados y pasos conocidos.				Los tiempos y procesos están documentados.				Existe un manual de proceso que estandariza tiempos y pasos.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

3. VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ALINEACIÓN ENTRE VENTAS-OPERACIONE	Se discute o plantea un plan de ventas.				Es conocida la exactitud de los pronósticos del área comercial.				El sistema de información hace seguimiento automático al pronostico y al plan de producción.				Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa, mediante un sistema de información gerencial de alta tecnología				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

4. VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD	El plan de operaciones tiene en cuenta la capacidad para fabricar bienes y/o prestar el servicio.				La capacidad se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente.				La capacidad esta planeada y la respuesta al cliente es excelente.				La ampliación de la capacidad esta proyectada de acuerdo al mercado futuro.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

5. VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	La calidad del producto y/o servicio es variable o depende del empleado.				Esta escrito el estándar de calidad del producto y/o servicio y el personal lo practica.				Se cuenta con un sistema de aseguramiento de la calidad del producto y/o servicio.				Se tiene un sistema de gestión de calidad y se cumple la norma internacional.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

6. VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES

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

CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Las fallas, errores o los cuellos de botella son frecuentes.				Las fallas o errores en producción de bienes y/o en la prestación del servicio son evaluadas y eliminadas.				Existe un programa de mejoramiento continuo en funcionamiento.				Es una organización basada en el conocimiento, la innovación y el aprendizaje.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

7. VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PLAN DE REQUERIMIENTOS	Se tienen estadísticas de las ordenes de producción o prestacion del servicio				Las ordenes de producción o de prestacion del servicio están sistematizadas.				El sistema de información permite imprimir el plan de producción o prestacion del servicio.				Existe un plan de requerimientos de capacidades sistematizado.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

8. VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
SOPORTE DE TECNOLOGÍAS	Generan ordenes de producción y/o de servicio escritas.				Calculan y evalúan los costos de operación.				El control es permanente y cuantificado en detalle.	1			El control de operaciones esta soportado por una aplicación computacional.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

9. VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
INDICADORES	Se lleva registro de horas extras o sobrecostos.				Se identifican y resuelven los cuellos de botella.				Usan gráficos y/o registros de control.		1		El sistema de indicadores de resultados funciona de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,67
CALIFICACIÓN	66,67

10. VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA	Se discute o plantea un plan de ventas.				Existen mecanismos para medir los pronósticos del área comercial.				Los mecanismos para medir los pronósticos Vs. Operaciones funcionan parcialmente.	1			Las ventas y las operaciones están alineadas con la estrategia corporativa y los mecanismos para medir su relación funcionan de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

11. VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
AJUSTE A REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE	Inexistencia de un sistema formal de operaciones.				Se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes				Es moderno, cuenta con las ultimas tecnologías y su personal es altamente calificado	1			La estrategia de operaciones se ajusta completamente a los requerimientos del cliente				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

12. VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD

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

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Están identificadas las limitaciones para aumentar la producción o la prestación del servicio.				Considera que es necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.				Se cuenta con sistema de información para la gestión de la capacidad de producción o de prestacion del servicio.				Aplica el MRP, CRM, ECR o ERP apoyado en un sistema de información.				0
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	

TOTAL POSIBLE	**0,00**
SUMA TOTAL	**0,00**
CALIFICACIÓN	**0,00**

13.

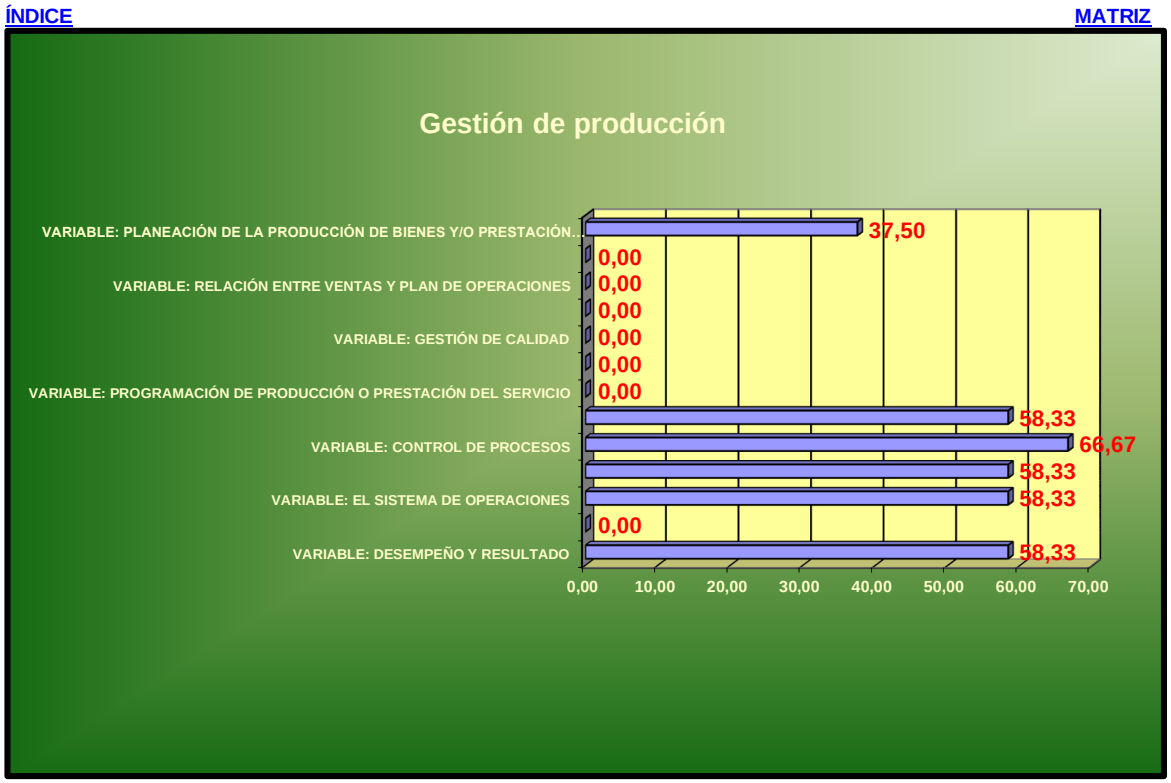
VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO																	VERIF
Descriptor	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	
INDICADORES	Las variaciones del programa de producción o del servicio son medidas de manera informal.				Se ejerce control sobre los tiempos muertos del personal o las maquinas.				Se tienen indicadores de desempeño de la prestación del servicio o de la producción.	**1**			Tiene un sistema integral de indicadores o Cuadro de Mando Integral que funciona de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**1,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**58,33**

SUMA DE CALIFICACIONES	**337,50**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**56,25**

RESUMEN FACTORES		
1.	VARIABLE: PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	**37,50**
2.	VARIABLE: PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	**0,00**
3.	VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	**0,00**
4.	VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	**0,00**
5.	VARIABLE: GESTIÓN DE CALIDAD	**0,00**
6.	VARIABLE: PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	**0,00**
7.	VARIABLE: PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	**0,00**
8.	VARIABLE: CONTROL DE OPERACIONES	**58,33**
9.	VARIABLE: CONTROL DE PROCESOS	**66,67**
10.	VARIABLE: RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	**58,33**
11.	VARIABLE: EL SISTEMA DE OPERACIONES	**58,33**
12.	VARIABLE: CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	**0,00**
13.	VARIABLE: DESEMPEÑO Y RESULTADO	**58,33**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: GESTIÓN FINANCIERA

Ponderaciones:	###	0,17	0,25		0,33	0,42	0,50		0,58	###	0,75		0,83	0,92	1,00

1.

VARIABLE: INVERSIÓN

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
INVERSIÓN PARA CAPITAL DE TRABAJO	La inversión de capital de trabajo se efectúa de acuerdo con los pedidos de los clientes, usuarios o consumidores				La inversión de capital de trabajo se adecua año tras año de acuerdo con los requerimientos programados en la empresa.	1			La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación.				La inversión para capital de trabajo consulta el valor mínimo posible estimado en la cadena de abastecimiento.				1
INVERSIÓN EN CUENTAS POR COBRAR	La inversión en cartera, cuentas por cobrar, son simplemente el resultado aleatorio de las ventas a crédito.				El nivel de inversión en cuentas por cobrar se estima anualmente en función de la capacidad de financiamiento de la empresa		1		La inversión en cuentas por cobrar cubre las necesidades de los clientes sin afectar la rentabilidad de la empresa.				La inversión en cuentas por cobrar consulta un benchmark, la capacidad de financiamiento y la rentabilidad de la empresa.				1
FLUJO DE CAJA	Los excedentes de efectivo periódicos se analizan simplemente como el resultado observado de la dinámica de ingresos y gastos de la empresa.				Los excedentes de efectivo se analizan a partir del flujo de caja y son la base para negociar el financiamiento de capital de trabajo.		1		La elaboración y el monitoreo del flujo de caja predetermina las políticas de la empresa en materia de inversión, financiamiento y dividendos.				La elaboración y análisis del flujo de caja permite periódicamente establecer los factores que impactan la generación de valor de la empresa.				1
DECISIONES DE INVERSION	La inversión total de la empresa se determina de acuerdo con la producción requerida.				Las decisiones de inversión van antecedidas del análisis de su rentabilidad.	1			Las decisiones de inversión toman en cuenta la agregación de valor para el cliente y la rentabilidad requerida por la empresa.				Las decisiones de inversión son producto de un concienzudo análisis estratégico y de expectativas del mercado.				1
INVERSION FIJA	La inversión fija, maquinaria, equipo y puntos físicos, es generada de acuerdo con el proceso de crecimiento en ventas.				La inversión fija, es producto de un análisis de factibilidad del (los) proyecto (s) de la empresa en el largo plazo.			1	La inversión fija consulta otro tipo de alternativas (alianzas - asociaciones) para el crecimiento.				La inversión fija es producto del análisis de alternativas, seguimiento del mercado y revisión del plan estratégico.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,67	0,83	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	5,00
SUMA TOTAL	2,00
CALIFICACIÓN	40,00

2.

VARIABLE: FINANCIACIÓN

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas.				Las decisiones de financiación se toman con base en el presupuesto de capital, y dentro de un escenario de factibilidad.		1		Las decisiones de financiación se determinan teniendo como parámetro el máximo riesgo financiero de la empresa.				Las decisiones de financiación son producto de la proyección estratégica del negocio y de una alta probabilidad de mejorar o mantener la rentabilidad.				1
FINANCIAMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	La necesidad de financiamiento para capital de trabajo con bancos deriva de las necesidades de efectivo periódica para atender la producción y las ventas.				Las necesidades de financiamiento para capital de trabajo con bancos se determinan y negocian con base en el presupuesto anual.		1		El financiamiento del capital de trabajo con bancos se determina sobre la base del financiamiento obtenido de los proveedores en un contexto exclusivo de necesidades operativas.				El financiamiento del capital de trabajo es una necesidad reducida y está situación se demuestra con la eficiencia de la empresa en la gestión de la cadena de abastecimiento.				1

FINANCIACIÓN CON PROVEEDORES	Los proveedores definen el cuando y cuanto financiar unilateralmente.				La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa.			**1**	la financiación con los proveedores es producto de una alianza gana - gana.				La financiación con los proveedores es producto de la estrategia de abastecimiento.				1
RELACIÓN PRECIO - VALOR	Los precios de los productos / servicios, se estiman como un % adicional sobre los costos de producción.				Los precios se determinan consultando el volumen vendido, el margen obtenido y su incidencia en los costos fijos.	**1**			Los precios, permiten verificar una alta capacidad de recompra del producto.				Las ventas responden a una adecuada relación precio / valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo.				1
FINANCIACION PARA EXPANSIÓN	Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas.				La Financiación para infraestructura siempre es utilizada cuando se verifica que la renta esperada supera el costo de los recursos de financiación.		**1**		La financiación para la infraestructura esta contemplada en un escenario de reposición o expansión del negocio.				La aceptabilidad de nuestro producto y la conciencia acerca de nuestras ventajas competitivas hacen que tomemos decisiones de financiación para la expansión				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	1,25	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**5,00**																
SUMA TOTAL	**2,08**																
CALIFICACIÓN	**41,67**																

3.

VARIABLE: RENTABILIDAD																
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO	Los requerimientos de y para capital de trabajo están dirigidos a incentivar las ventas.				Lo recursos para capital de trabajo se adecuan año tras año de acuerdo con la rentabilidad ofrecida.		**1**		Las políticas de ventas a crédito e inventarios involucran el costo del financiamiento y el riesgo.				La gestión del capital de trabajo se ajusta de acuerdo con la estimación juiciosa de las ventas y los cambios esperados en el mercado.				1
COMPRAS	Las compras hacen parte de la rutina normal de cubrimiento de necesidades a ser atendidas por la empresa.				Las compras se realizan conforme a un plan de acción definido y revisado con ocasión del presupuesto.			**1**	Las compras tienen en cuenta además, la velocidad de penetración de nuestros productos.				Las compras son el resultado de la rentabilidad observada y de la demanda de nuestros productos y servicios.				1
RESULTADO DE LA RENTABILIDAD	La rentabilidad de la empresa es la razón entre la utilidad neta y los activos.				La rentabilidad de la empresa es la razón entre el resultado neto del flujo de caja y los activos pertinentes para el negocio.			**1**	La rentabilidad se asume en términos de los flujos operativos del negocio y la aceptabilidad creciente del producto.				La rentabilidad se asume como el mínimo retorno esperado para satisfacer a los diferentes grupos de interés en torno a la empresa.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	1,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**3,00**																
SUMA TOTAL	**1,42**																
CALIFICACIÓN	**47,22**																

4.

VARIABLE: INFORMACIÓN																
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
OBJETO SOCIAL	El objeto social de la empresa es amplio y difuso.				El objeto social está delimitado y concentrado en aspectos específicos del mercado.	**1**			El objeto social consulta el potencial de clientes específicos y se enfoca en los beneficios suministrados a ellos.				El objeto social verifica el direccionamiento estratégico de la empresa.				1
UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	La información estructurada en la empresa se circunscribe al registro y producción contable.				La información relevante se refiere al registro contable, el control de operaciones y de presupuestos mensualmente.		**1**		La información producida en la empresa incluye además de los anteriores, aspectos relacionados con los clientes.				La información procesada en la empresa trasciende al ámbito externo; mercados, tendencias del consumidor, desarrollos normativos, tecnológicos etc.				1

BASES DE DATOS	La información utilizada es la requerida día a día por el gerente de la empresa.				La información utilizada incluye la pertinente al mercado financiero y genera reportes de oportunidad para la empresa.				La información divulgada al interior de la empresa incluye la información relevante del sector, de la competencia, del mercado financiero y de mercados externos.	**1**			La empresa maneja bases de datos las cuales se actualizan periódicamente y permite contrastar los escenarios de riesgos para la empresa.				1
METAS Y OBJETIVOS	Las metas y objetivos financieros en la empresa se sustentan en la generación de utilidades.				Las metas y objetivos financieros son dictados como política de la empresa.				Las metas y objetivos son cuidadosamente estudiados y fundamentados en las posibilidades del mercado.	**1**			Las metas y objetivos derivan de la formulación documentación y divulgación de la estrategia de la empresa.				1
POLÍTICA DE CRÉDITO	Las decisiones de crédito a los clientes se basan preferencialmente en el volumen de compra.				La política de crédito permite mantener el ingreso y la rentabilidad.		**1**		La política de crédito a los clientes es un instrumento de inversión además de ser un importante incentivo a las ventas.				La política de crédito se formula y se divulga con ocasión del marco estratégico en un contexto de generación de valor.				1
POLÍTICA DE ENDEUDAMIENTO	La política de endeudamiento de la empresa no está documentada y responde a la tradición de esta en el mercado financiero.				Existe un plan de endeudamiento por necesidades operacionales.		**1**		Existe una política de endeudamiento sobre la base de aumentar y diversificar las fuentes de financiación.				Existe una política de endeudamiento basada sobre el impacto en términos de rentabilidad y riesgo para el accionista.				1
CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	Crecer es aprovechar las oportunidades de tener más ventas.				El crecimiento de la empresa se fundamenta sobre la base del comportamiento tradicional de la operación.				El crecimiento de la empresa se confronta además con la probabilidad futura de la empresa y el estudio de la competencia.		**1**		El crecimiento de la empresa confronta los pronósticos elaborados sobre las estrategia corporativa y las ventajas competitivas en particular.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	1,25	0,00		1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**7,00**
SUMA TOTAL	**3,42**
CALIFICACIÓN	**48,81**

5.

VARIABLE: INSTRUMENTOS																	
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
ESTADOS FINANCIEROS	La contabilidad es importante sobretodo para cumplir con los requerimientos tributarios.				La contabilidad es importante por el suministro de estados financieros, base de la información de la empresa.				Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa.	**1**			Los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.				1
BENCHMARK	Periódicamente se elabora el análisis histórico de la empresa.				Cada mes se verifica el cumplimiento del presupuesto.		**1**		Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y estimaciones.				Además de la dinámica presupuestal se realiza Benchmark de las variables criticas de la empresa.				1
INVENTARIOS	Los inventarios se determinan dentro del proceso de producción.				Los inventarios se determinan con base en el lote mínimo del pedido y el mínimo costo.				El nivel de inventarios corresponde a la dinámica estimada de pedidos.		**1**		El nivel de inventarios se determina con base en el Benchmarking y la mejor posibilidad de gestión en la cadena de abastecimiento.				1
PRESUPUESTOS	Se elabora anualmente el presupuesto maestro con base en la iniciativa del gerente.				Se elabora el presupuesto maestro con base en la información que provee el entorno.				Se elaboran los presupuestos con base en la retrospectiva de la empresa y la información del entorno.		**1**		Se elaboran los presupuestos base cero (O) y se pone especial énfasis en las variables del entorno (PEST) y los aspectos cualitativos de la demanda.				1

COSTOS	La empresa no cuenta con un sistema de costos formalizado.				Se monitorea y evalúa los costos de acuerdo con un sistema diseñado para el efecto.				Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permita involucrar las variables precio, oportunidad y calidad.		**1**		El sistema de costos diseñado, flexibiliza la elaboración de presupuestos base 0 y en general la toma de decisiones en la empresa.				1
INDICADORES	No se utilizan indicadores financieros de manera explicita para hacer seguimiento a la empresa.				Se cuentan con indicadores financieros básicos para observar la dinámica del negocio.				Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y tomamos decisiones.	**1**			Se han elaborado cuadros de mando para monitorear la estrategia integral del negocio.				1
EXCEDENTES	Los recursos excedentes se utilizan para gestionar créditos y son condicionados por los prestamistas.				Los recurso excedente temporal esta gestionado en las mejores alternativas de inversión existentes y de ninguna manera condicionada por los prestamistas (Bancos).				La generación de recursos excedentes, facilitan la financiación a nuestros clientes y la remuneración del capital del (los) propietario (s).	**1**			Los recursos excedentes temporales están programados y responden a las expectativas formuladas en la empresa.				1
CREDITO Y COBRANZA	La cobranza en la empresa es un proceso que se activa con ocasión de la mora presentada por nuestros clientes.				La cobranza en la empresa esta apoyada por instrumentos financieros, descuentos que permiten la proactividad en el recaudo del dinero.				Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para empoderar el área de cobranza y prestar la atención debida a los clientes.		**1**		Existe un área políticas de crédito y cobranza y el instrumental necesario para tercerizar la gestión de cobro dentro de un marco de riesgos controlados.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		1,75	2,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**8,00**																
SUMA TOTAL	**4,83**																
CALIFICACIÓN	**60,42**																

6.

VARIABLE: PROCESOS																
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PLANEACION	Toda la labor de planeación registro y control es realizada con capacidades internas.		**1**		Se contratan asesores eventualmente para casos puntuales y generalmente para casos críticos.				La dirección (propietario) contrata asesores externos que complementen la capacidad de la empresa.				Las consultorias y asesorias son contratadas de forma planeada, considerando la relevancia, los recursos existentes y las diferentes etapas de desarrollo de los proyectos.				1
PROCESO DE INFORMACION	La función de contabilidad es ejercida por un contador contratado a destajo.				Se posee una área de registro y control financiero.				Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa con énfasis en la Información de los mercados.		**1**		Se posee un área dedicada a procesar la información de la empresa, además de lo anterior, con énfasis en la evaluación continua de la estrategia y la generación de valor.				1
SISTEMA DE ACOPIO	El sistema de acopio de información es solo contable.				El sistema de acopio de información incluye reportes especiales para soportar los análisis de contabilidad.				El sistema de acopio de información incluye además los indicadores de gestión por áreas.		**1**		El sistema de acopio y distribución es fluido entre áreas y niveles de la empresa.				1
CONTABILIDAD	La contabilidad tiene reprocesos posteriores a su cierre.	**1**			No tiene reprocesos siempre los ajustes se corrigen en los ejercicios subsiguientes.				La contabilidad siempre coincide con los anexos pertinentes a las obligaciones fiscales y demás requerimientos de los diferentes grupos de interés.				La contabilidad es la base de la información en la empresa y a partir de ella se identifica un sistema de información robusto hacia la cadena de abastecimiento ERP y hacia la atención de clientes CRM.				1

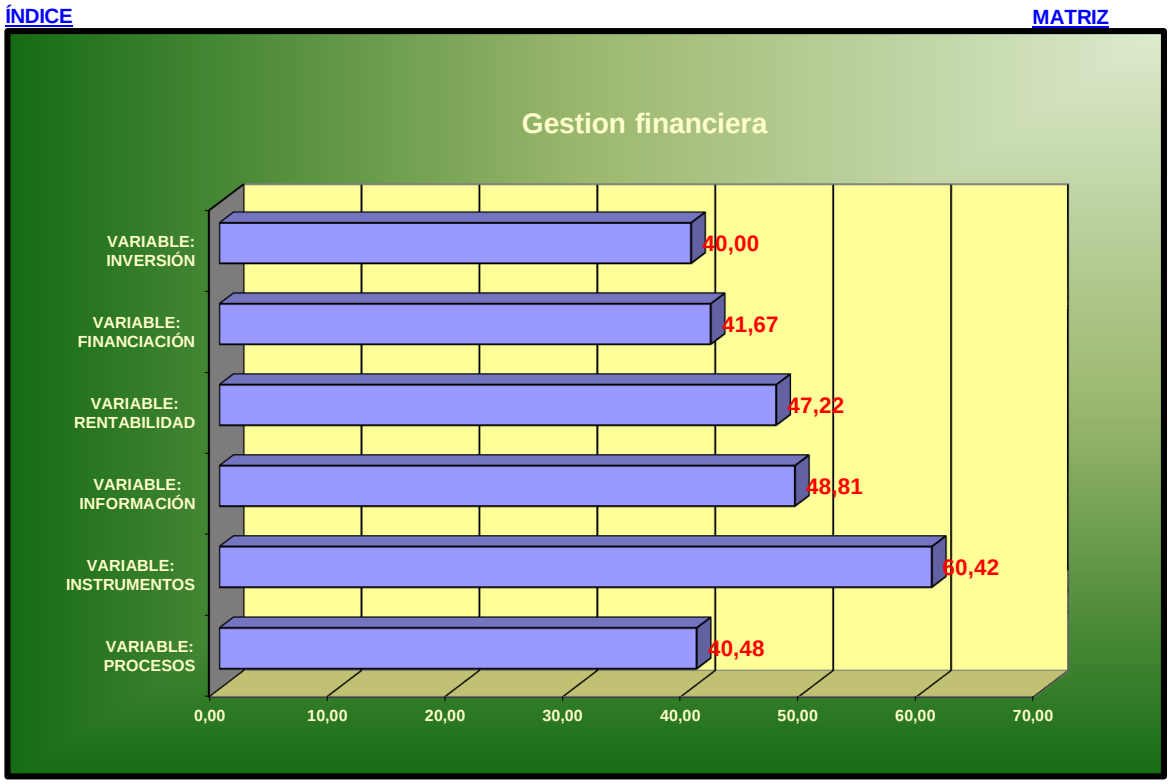
SISTEMA DE INFROMACION	El acceso a la información financiera se restringe al área de contabilidad.				El acceso de la información financien se restringe al área financiera.				Hay un sistema de información de libre acceso a áreas usuarias.		**1**		El sistema de información es abierto por áreas y niveles.				1
GESTION FINANCIERA	La gestión financiera interna está determinada por la acción de ventas, ejercida por el propietario.				La gestión financiera interna se concentra en el despacho de pedidos de acuerdo con la dinámica de ventas.		**1**		La gestión financiera interna se estructura en función de la estimación futura de ventas.				Obedece al plan estratégico diseñado y al comportamiento del mercado.				1
TESORERIA	La administración de los flujos de efectivo la realiza el propietario.		**1**		la administración Flujos de efectivo es responsabilidad de la tesorería.				La administración de los flujos de caja implica la separación de la ejecución del gasto y de quien ordena el gasto.				Existe un sistema de administración de tesorería con una entidad financiera.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,33	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	2,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**7,00**
SUMA TOTAL	**2,83**
CALIFICACIÓN	**40,48**

SUMA DE CALIFICACIONES	**278,59**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**46,43**

	RESUMEN FACTORES	
1.	VARIABLE: INVERSIÓN	**40,00**
2.	VARIABLE: FINANCIACIÓN	**41,67**
3.	VARIABLE: RENTABILIDAD	**47,22**
4.	VARIABLE: INFORMACIÓN	**48,81**
5.	VARIABLE: INSTRUMENTOS	**60,42**
6.	VARIABLE: PROCESOS	**40,48**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: GESTIÓN HUMANA

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

1. VARIABLE: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PLAN ESTRATÉGICO	No existe la misión, la políticas, las metas ni las estrategias de gestión humana.				Existencia informal de la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana.				Se tienen documentadas la misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, pero no se conocen en todas las áreas.		1		La misión, políticas, metas y estrategias de gestión humana, son conocidas y se están trabajando uniformemente en toda la empresa.				1
ALINEACIÓN CON DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	El plan estratégico de gestión humana no esta alineado al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado de manera informal al direccionamiento estratégico de la empresa.				El plan estratégico de gestión humana esta alineado en algunas áreas de trabajo al direccionamiento estratégico de la empresa.	1			El plan estratégico de gestión humana esta alineado totalmente al direccionamiento estratégico de la empresa.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	2,00
SUMA TOTAL	1,25
CALIFICACIÓN	62,50

2. VARIABLE: IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN HUMANA

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
IMPLEMENTACIÓN	La ejecución del plan de gestión humana no esta integrado a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado informalmente a los de otras áreas de la empresa.				La ejecución del plan de gestión humana esta integrado parcialmente a los de otras áreas de la empresa.	1			La ejecución del plan de gestión humana esta integrado integralmente a los de otras áreas de la empresa.				1

SEGUIMIENTO	No se evalúa la ejecución del plan de gestión humana.				La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal.				El plan de gestión humana se evalúa en algunas áreas de la empresa.	**1**			El plan de gestión humana se evalúa permanentemente en toda la empresa.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**2,00**																
SUMA TOTAL	**1,17**																
CALIFICACIÓN	**58,33**																

3.

VARIABLE: RECLUTAMIENTO																	
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
DOCUMENTACIÓN	No existe documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.				Se esta trabajando de manera informal la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario.	**1**			Se tiene la documentación de las fuentes internas o externas de donde se obtiene el personal necesario, pero se utilizan algunas veces.				Si existe y se utiliza permanentemente.				1
PROCEDIMIENTOS	No existen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.				Se trabajan de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales.	**1**			Se tienen procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales, pero se utilizan algunas veces.				Si existen y se utilizan permanentemente.				1
MECANISMOS DE EVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO	No existen mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.		**1**		Se trabajan de manera informal los mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan algunas veces mecanismos de evaluación y mejoramiento del proceso de reclutamiento.				Se utilizan permanentemente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**3,00**																
SUMA TOTAL	**0,83**																

CALIFICACIÓN	27,78

4.

VARIABLE: SELECCIÓN																		
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PROCESO	No existe un proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se trabaja de manera informal el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).	**1**			Se utiliza algunas veces el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				Se utiliza permanentemente el proceso de selección (entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, etc.).				1
HABILIDADES, APTITUDES Y VALORES	No existen las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se trabajan de manera informal las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				Se utilizan algunas veces las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.	**1**			Se utilizan permanentemente las prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes.				1
CRITERIOS FÍSICOS Y DE SALUD	No existen criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se trabajan de manera informal los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				Se utilizan algunas veces los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.	**1**			Se utilizan permanentemente los criterios físicos y de salud para determinar si el aspirante es apto para el cargo y existencia de pruebas para su ingreso.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		1,17	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,50**
CALIFICACIÓN	**50,00**

5.

VARIABLE: CONTRATACIÓN																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

POLÍTICAS	No existen políticas de contratación				Las políticas de contratación se trabajan de manera informal.				Las políticas de contratación están documentadas y se utilizan algunas veces.		**1**		Las políticas de contratación se utilizan permanentemente.				1
FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS	No se utilizan las fuentes internas o externas de consulta para la elaboración de los contratos laborales.				Se utilizan de manera informal fuentes internas y/o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales.				Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan algunas veces de manera formal.		**1**		Las fuentes internas o externas de consulta en la elaboración de los contratos laborales, se utilizan permanentemente.				1
MODELOS DE CONTRATO	No se utilizan modelos de contrato				Los modelos de contrato, se trabajan de manera informal.				Se utilizan algunas veces modelos de contrato.		**1**		Se utilizan permanentemente modelos de contrato.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	2,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**2,00**
CALIFICACIÓN	**66,67**

6.

VARIABLE: INDUCCIÓN																		
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

MECANISMOS PARA INFORMACIÓN	No existen mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.		**1**		Se trabajan de manera informal mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan algunas veces mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				Se utilizan permanentemente mecanismos para informar al nuevo empleado aspectos básicos cómo: Historia, evolución y objetivos, Organigrama, Reglamento de Trabajo, Funciones y relaciones de coordinación con otras dependencias de la empresa.				1
MECANISMOS PARA PROMOCIÓN Y MEDICIÓN	No existen mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se trabajan de manera informal mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				Se utilizan algunas veces mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).	**1**			Se utilizan permanentemente mecanismos para promover y medir la adaptación de un (a) trabajador (a) nuevo (a).				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**0,75**
CALIFICACIÓN	**37,50**

7.

VARIABLE: CAPACITACIÓN																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PROGRAMAS	No existen programas de capacitación.				Se esta trabajando de manera informal en programas de capacitación.				Se tienen programas de capacitación, pero no se ejecutan en todas las áreas.	**1**			Los programas de capacitación son utilizados por todos los trabajadores de la organización.				1

CRITERIOS	No existen criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.				Se están trabajando de manera informal criterios para la determinación de las necesidades de capacitación de los funcionarios.				Se tienen criterios pero no se aplican en todas las áreas.	**1**			Los criterios se utilizan por todas las áreas de la organización.				1
MEJORAMIENTO E INNOVACIÓN	No existe mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.				Se esta trabajando de manera informal en el mejoramiento e innovación de los programas de capacitación.				Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación, pero no en todas las áreas.		**1**		Se realiza mejoramiento e innovación de los programas de capacitación en todas las áreas y/o procesos de la empresa.				1
EVIDENCIA DE LOGROS	No se evidencian los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.				Se esta trabajando de manera informal en evidenciar los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica.				Se evidencia los logros en los funcionarios capacitados y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria, operativa o técnica, pero no en todas las áreas.		**1**		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.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**4,00**																
SUMA TOTAL	**2,50**																
CALIFICACIÓN	**62,50**																

8.

VARIABLE: ENTRENAMIENTO																
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO	Se trabajan de manera informal criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Se trabajan formalmente criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria.				Los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria son una realidad y están mejorando.	**1**			La aplicación de los criterios que evalúan el desarrollo del empleado en su labor diaria funciona de manera excelente.				1
EVIDENCIA DE LOGROS EN ENTRENAMIENTO	Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, no se evidencian.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se presentan de manera informal.				Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian pero no en todas las áreas.		**1**		Los logros obtenidos en la aplicación del proceso de entrenamiento en los funcionarios, tanto en el ámbito administrativo como operativo o técnico, se evidencian en todas las áreas o procesos.				1
INDICADORES PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACION	No se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).				Se esta trabajando de manera informal indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as).				Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) pero no en todas las áreas	**1**			Se evidencian indicadores de gestión para el seguimiento y evaluación del entrenamiento de funcionarios (as) en todas las áreas o procesos				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**3,00**																
SUMA TOTAL	**1,83**																
CALIFICACIÓN	**61,11**																

9.

VARIABLE: PROMOCIÓN																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

CITERIOS PARA PROMOCIÓN	Se trabajan de manera informal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).				Se trabajan de manera formal criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.).				Los criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.), son una realidad y están mejorando.	**1**			La aplicación de criterios para promover trabajadores (mérito, antigüedad, etc.) funcionan de manera excelente.				1
DATOS SOBRE CRITERIOS DE PROMOCIÓN	No se manejan datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se están trabajando de manera informal datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización.				Se evidencian datos estadísticos que permiten visualizar los criterios de promoción, los cargos promovidos y su efectividad en la productividad de la organización, pero no en todas las áreas.		**1**		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.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**1,25**
CALIFICACIÓN	**62,50**

10.

VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESARROLLO																		
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PROCESO DE VALORACIÓN Y MÉRITOS	Se trabaja de manera informal un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				Se trabaja actualmente un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores.				El proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores, es una realidad y esta mejorando.		**1**		La aplicación de un proceso de Valoración y Méritos que revela necesidades de mejoramiento en los trabajadores funciona de manera excelente				1

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	No se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos en algunos cargos, procesos o áreas de trabajo.		**1**		Se maneja un sistema de evaluación de desempeño con objetivos y factores significativos para cada cargo, proceso o área de trabajo.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**1,33**
CALIFICACIÓN	**66,67**

11.

VARIABLE: COMPENSACIÓN																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
CRITERIOS PARA DETERMINACIÓN DE SALARIOS	Existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.				Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales existen pero no se utilizan.				Los criterios para determinar el salario asignado a un puesto de trabajo, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales se utilizan de manera parcial.	**1**			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.				1

EQUIDAD EN SALARIOS	No existen las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral.				Las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, existen pero no se utilizan.				Las características que hacen que los salarios pagados sean equitativos y contribuyan a la creación de un buen ambiente laboral, se utilizan de manera parcial.	**1**			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.				1
INDICADORES DE GESTIÓN	Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria no existen.				Los indicadores de Gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria. existen pero no se utilizan				Los indicadores de gestión implementados por la organización para determinar la escala salarial frente a su industria, se utilizan de manera parcial	**1**			La aplicación de los indicadores de gestión para determinar la escala salarial frente a su industria. funciona de manera excelente				1
SISTEMA DE PAGO	El sistema de pago de nómina no esta organizado.				El sistema de pago de nómina se trabaja manualmente.				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el sistema de pago de nómina.	**1**			El sistema de pago de nómina funciona de manera excelente y con la ultima tecnología en el sector.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		2,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**4,00**																
SUMA TOTAL	**2,33**																
CALIFICACIÓN	**58,33**																

12.

VARIABLE:BIENESTAR SOCIAL																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

PROGRAMAS	No existen programas de Bienestar Social.				Existen programas de Bienestar Social de manera informal				Los programas de Bienestar Social. se utilizan de manera parcial		**1**			La aplicación de los programas de Bienestar Social funciona de manera excelente				1
GENERACIÓN DE AMBIENTE DE COLABORACIÓN	No existen evidencias que los programas generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador				Se esta trabajando en programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero de manera informal				Se evidencian programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, pero no en todas las áreas		**1**			Los programas que generan un ambiente que propicie la colaboración y voluntad del trabajador, se evidencian en todas las áreas o procesos				1
INDICADORES DE GESTIÓN	No existen indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.				Se están trabajando de manera informal indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador.				Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador, se evidencian pero no en todas las áreas.		**1**			Los indicadores de gestión de los programas de bienestar que evalúan la estabilidad y mejora del nivel de vida del trabajador, se evidencian claramente en toda la empresa.				1

ESTADISTICAS SOBRE AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD	No existen estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.				Se están trabajando de manera informal estadísticas que reflejen el aumento de la productividad, disminución de ausentismo y accidentes de trabajo, como consecuencia de la implementación y ejecución de programas de bienestar.		**1**		Se evidencian 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, pero no en todas las áreas.				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.				1
MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	No existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				Existen mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes de manera informal.		**1**		Se utilizan de manera parcial, mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes.				La aplicación de mecanismos de comunicación para dar a conocer a los empleados los programas de bienestar existentes funciona de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,83	0,00		1,75	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**5,00**																
SUMA TOTAL	**2,58**																
CALIFICACIÓN	**51,67**																

13.

VARIABLE: MANEJO LABORAL																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	El reglamento interno de trabajo se trabaja de manera informal.				El reglamento interno de trabajo existe pero no se utiliza.				El reglamento interno de trabajo se utiliza de manera parcial.		**1**		La aplicación del reglamento interno de trabajo funciona de manera excelente.				1

LIQUIDACIÓN DE PERSONAL	El proceso para la liquidación del personal no esta organizado.				El proceso para la liquidación del personal se trabaja manualmente.				Se están haciendo esfuerzos para mejorar el proceso para la liquidación del personal.		**1**		El proceso para la liquidación del personal funciona de manera excelente y con la ultima tecnología en el sector.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**1,33**
CALIFICACIÓN	**66,67**

14.

VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL																	
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE CONDICIONES DE VIDA	No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se esta trabajando de manera informal programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.				Se evidencian programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores, pero no en todas las áreas.	**1**			La aplicación de programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores funciona de manera excelente.				1
PROGRAMAS PARA PREVENCIÓN DE LA SALUD	No existen evidencias que los programas generan Prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal en evidenciar que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.			**1**	Se evidencian pero no en todas las áreas, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				Se evidencian claramente en toda la empresa, que los programas generan prevención de todo daño para la salud de las personas, derivado de las condiciones de trabajo.				1

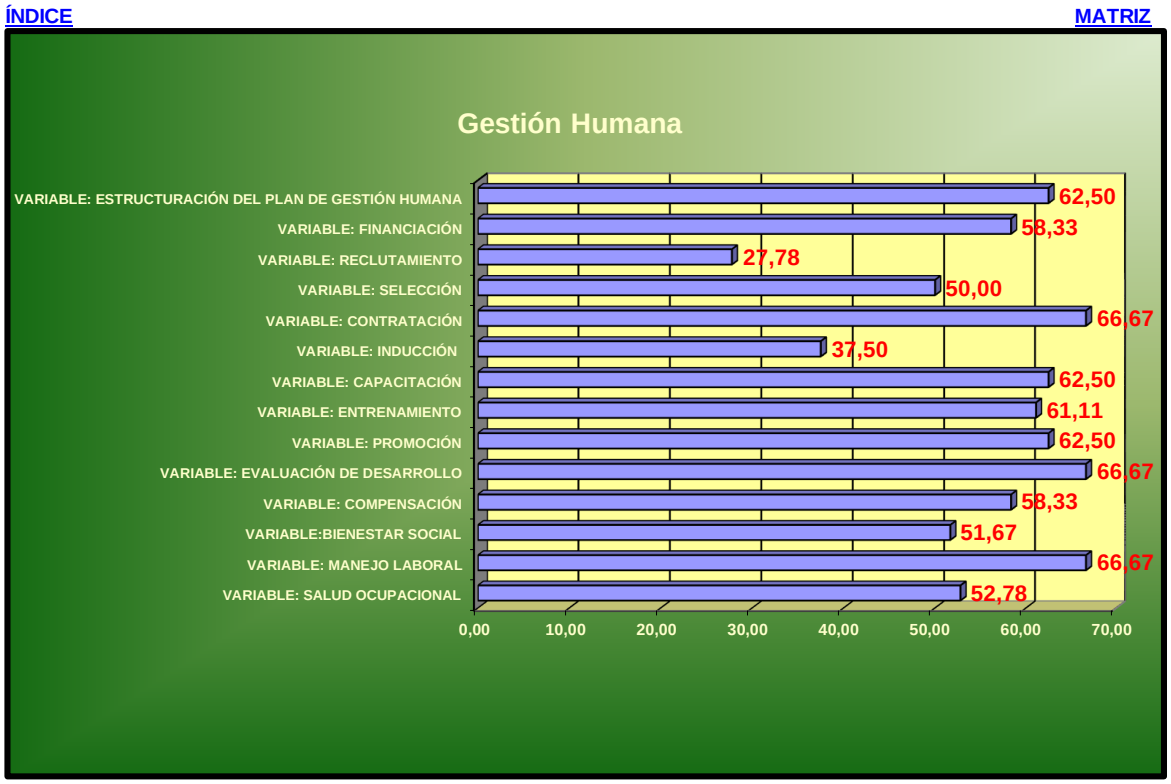
MEDIDAS DE PROTECCIÓN	No existen medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				Se esta trabajando de manera informal en las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.			**1**	Se evidencian pero no en todas las áreas, las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo.				La aplicación de las medidas de protección a las personas contra los riesgos derivados de la organización laboral que puedan afectar la salud individual o colectiva en los lugares de trabajo, funciona de manera excelente.			
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	1,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,58**
CALIFICACIÓN	**52,78**

SUMA DE CALIFICACIONES	**785,00**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**56,07**

	RESUMEN FACTORES	
1.	VARIABLE: ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	**62,50**
2.	VARIABLE: FINANCIACIÓN	**58,33**
3.	VARIABLE: RECLUTAMIENTO	**27,78**
4.	VARIABLE: SELECCIÓN	**50,00**
5.	VARIABLE: CONTRATACIÓN	**66,67**
6.	VARIABLE: INDUCCIÓN	**37,50**
7.	VARIABLE: CAPACITACIÓN	**62,50**
8.	VARIABLE: ENTRENAMIENTO	**61,11**
9.	VARIABLE: PROMOCIÓN	**62,50**
10.	VARIABLE: EVALUACIÓN DE DESARROLLO	**66,67**
11.	VARIABLE: COMPENSACIÓN	**58,33**
12.	VARIABLE:BIENESTAR SOCIAL	**51,67**
13.	VARIABLE: MANEJO LABORAL	**66,67**
14.	VARIABLE: SALUD OCUPACIONAL	**52,78**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: EXPORTACIONES

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

1. VARIABLE: LA PREPARACIÓN PARA LOS MERCADOS EXTERNOS

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
DISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Se diseñan los productos y servicios pensando en el mercado interno.				Algunos de los diseños se han realizado para ajustarse a los mercados externos.				Se asimila en los productos los comentarios de los representantes en el exterior.				El diseño de productos responde a las necesidades identificadas de los clientes y distinguiendo entre clientes domésticos y extranjeros.				0
DESARROLLO DE EXPORTACIONES	No se ha exportado o se ha hecho de manera marginal.				Se ha exportado a países cercanos (CAN, MERCOSUR, Centroamérica. Caribe).				Se ha incursionado en mercados de países desarrollados.				Se exporta permanentemente y se cuenta con una cadena de comercialización consolidada.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

2. VARIABLE: EL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
CULTURA DE EXPORTACIÓN	La dirección de la empresa no considera las alternativas de exportación.				La dirección se informa sobre los procesos de exportación.				Se adelantan procesos de aprendizaje en aspectos como embalaje, transporte internacional y seguros externos, tanto por la dirección como por los empleados.				Existe una cultura flexible y de aprendizaje continuo para adelantarse a los mercados internacionales por parte de toda la organización.				0
FORMACIÓN PARA LA EXPORTACIÓN	Inexistencia de formación hacia el personal para el tema de exportación.				Se realizan algunos cursos de formación sobre comercio exterior pero no se miden sus impactos.				Se realizan procesos de formación en comercio exterior siguiendo políticas de exportación de la empresa y se evidencian sus impactos.				La Empresa cuenta con analistas de comportamiento del consumidor extranjero.				0
EVALUACION DE RIESGOS DE EXPORTACIÓN	Se considera que los riesgos de la exportación son demasiado altos para que la empresa los asuma.				La gerencia se considera que podrían tener éxito en los mercados internacionales.				Conoce los riesgos asociados a la exportación pero no se les hace seguimiento.				Cuentan con un equipo de expertos (internos o externos) que evalúan permanentemente los riegos de la exportación.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

3. VARIABLE: ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PROCESO DE PRODUCCIÓN PARA EXPORTACIÓN	El proceso de producción de la empresa es tradicional y no se considera necesario cambiarlo.				Disponen de máquinas con moderna tecnología. Ejemplo: control numérico.				El proceso de producción es flexible. Puede adaptarse a los cambios en los patrones de la demanda externa.				Se cuenta con canales de información continuos que permiten incorporar rápidamente en el proceso de producción los cambiantes patrones de la demanda externa.				0
CONOCIMIENTO DE CLIENTES EN EL EXTRANJERO	Las opiniones de los clientes en el país son escuchadas pero no la de posibles clientes en el extranjero.				Se cuenta con conocimiento superficial de los clientes de países cercanos.				Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes extranjeros, pero esta no se le realiza seguimiento ni se calcula su impacto.				Se cuenta con un sistema de captura de información de las necesidades de los clientes externos que funciona perfectamente.				0

ACUERDO O ASOCIACIONES CON EMPRESAS EXTRANJERAS	No se observa interés en asociarse con otras firmas.				Han realizado asociaciones o acuerdos con empresas nacionales con las que antes competían con el fin de lograr mayores cuotas de exportación.				Se comparte conocimiento especializado con otras empresas del exterior, incluso competidoras				Se han realizado acuerdos de asociación o "Joint Ventures" con empresas extranjeras.				0
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	
TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL	0,00																
CALIFICACIÓN	0,00																

4.

VARIABLE: CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
PRODUCTOS COMPETIDORES DE OTROS PAÍSES	Poco se conoce de los productos de los competidores en otros países.				Se obtiene algún conocimiento de los productos de los competidores.				Se conocen los productos de la competencia en el exterior. Disponen de información técnica de la competencia.				Los técnicos han estudiado a fondo los aspectos técnicos de los productos de la competencia.				0
PRESENTACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	El embalaje y presentación que se utiliza es apropiado para el producto en el país.				El embalaje y presentación es apropiado para exportar.				Adicionalmente al embalaje y presentacion de ultima generacion del producto y servicio, se presta servicio post-venta en el exterior.				Se observa capacidad de asimilar los avances técnicos sobre embalaje y presentacion del producto y servicio por encima de los competidores en el exterior.				0
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	
TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL	0,00																
CALIFICACIÓN	0,00																

5.

VARIABLE: DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
MARCA	La marca es conocida en el mercado interno.				La marca opera en el mercado externo pero no es reconocida.				Se utiliza marca licenciada de firma internacional.				La marca es bien conocida en el exterior.				0
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO	La diferenciación del producto no se realiza o se desarrolla pensando solo en el mercado interno.				El producto se destina a mercados externos pero no se diferencia.				Se busca diferenciar el producto y adaptarlo a los clientes en el exterior.				La diferenciación del producto crea fidelidad por parte de clientes extranjeros.				0
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	
TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL	0,00																
CALIFICACIÓN	0,00																

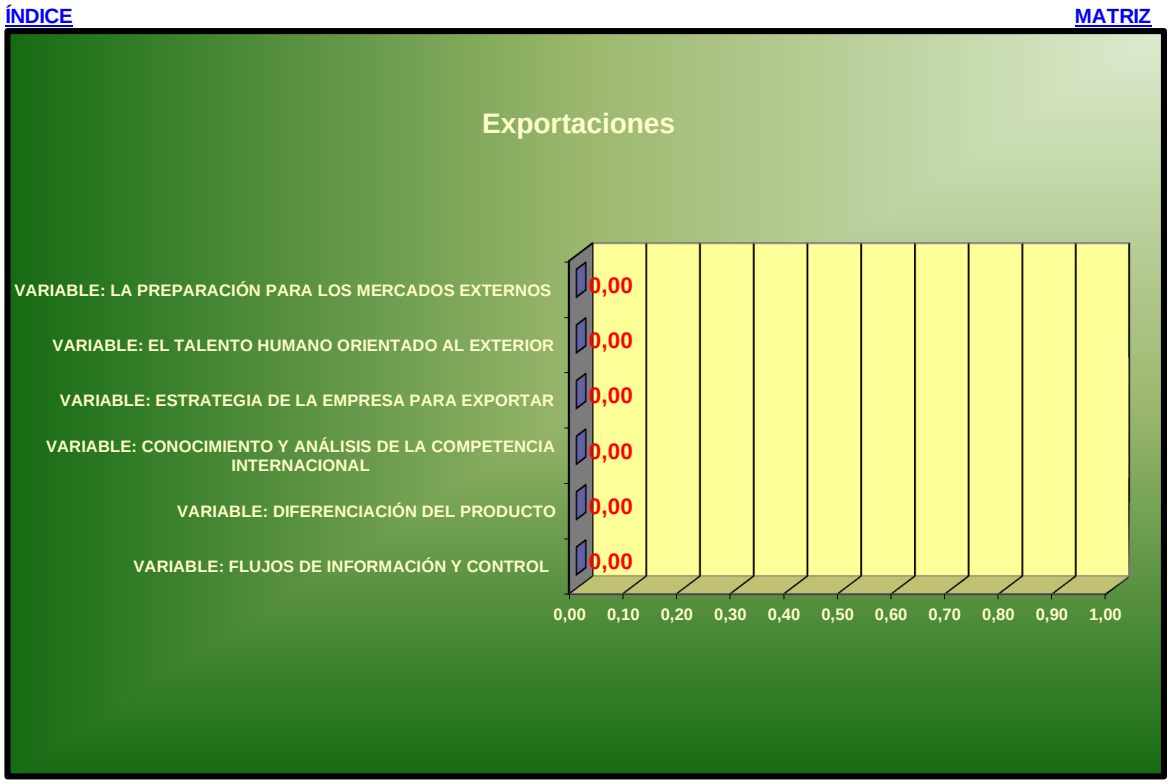
6.

VARIABLE: FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ORGANIZACIÓN	No existe una organización para el flujo en información en comercio internacional.				Existe un sistema de recopilación de información de exportaciones pero no se genera control.				El sistema de recopilación de información de exportaciones se acompaña de indicadores de control.				La empresa cuenta con un sistema de información óptimo.				0
CONTABILIDAD	Los métodos de contabilidad se lleva a acabo con el fin de cumplir con la norma.				Se utilizan los métodos de contabilidad generalmente aplicados en el país.				Se dispone de un sistema adecuado de información contable para los flujos de pagos de exportaciones para la toma de decisiones.				La contabilidad funciona con los estándares internacionales.				0
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	
TOTAL POSIBLE	0,00																
SUMA TOTAL	0,00																
CALIFICACIÓN	0,00																

SUMA DE CALIFICACIONES	0,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	#¡DIV/0!

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: LA PREPARACIÓN PARA LOS MERCADOS EXTERNOS	0,00
2. VARIABLE: EL TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR	0,00
3. VARIABLE: ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR	0,00
4. VARIABLE: CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA INTERNACIONAL	0,00
5. VARIABLE: DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	0,00
6. VARIABLE: FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	0,00

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

[ÍNDICE](#)

COMPONENTE: IMPORTACIONES

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

1. VARIABLE: IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
PLANIFICACION	Se presentan retrasos permanentes en la provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.				Se observan algunas dificultades en los tiempos de provisión de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.				La empresa cuenta con la planificación de Tiempos para las importaciones.				Se planifica con precisión la adquisición de materia prima, insumos, bienes finales y/o servicios importados.				0
PLANES DE CONTINGENCIA	La dependencia de un solo proveedor genera serias dificultades en la provisión de importados.				La empresa realiza con tiempo los trámites de importación, pero no se dispone de planes de contingencia.				La planificación de los tiempos de importación hace parte de la gestión de la empresa.				Se dispone de planes de contingencia para superar traumas en las demoras en las importaciones.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

2. VARIABLE: EL CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
NORMAS DE CALIDAD	No se observa preocupación por la calidad de las importaciones.				Se confía en las normas de calidad del país del proveedor.				Los ingenieros de la empresa o los responsables, monitorean permanentemente la calidad de las importaciones.				Se cuenta con un comité permanente para el desarrollo de normas de calidad y para el control de la calidad de las importaciones.				0
CUMPLIMIENTO DE NORMAS	No se conocen los requisitos de calidad en el contexto del comercio internacional.				Se está al tanto de los acuerdos internacionales en relación con las normas de calidad.				Se exige el cumplimiento de las normas de calidad internacionales.				Los expertos de la empresa participan o están al tanto de los comités gubernamentales encargados de la calidad.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

3. VARIABLE: NORMAS TÉCNICAS

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
CUMPLIMIENTO DE NORMAS TÉCNICAS	Se desconocen las normas técnicas o fitosanitarias internacionales que aplican a las importaciones.				La empresa se acoge a las normas de calidad proporcionadas por organismos nacionales.				La empresa exige que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional.				La empresa ha desarrollado normas técnicas específicas para las importaciones atendiendo las disposiciones de los organismos nacionales e internacionales.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

4. VARIABLE: ANÁLISIS DE PROVEEDORES

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
ESTUDIO Y ANALISIS	El conocimiento de proveedores en países diferentes a los que tradicionalmente compra la empresa es limitado o nulo.				Se tiene algún conocimiento de proveedores distintos al tradicional.				Se tiene información detallada de los productores alternativos al tradicional pero dicha información no se incorpora totalmente a la toma de decisiones.				Los especialistas de la empresa estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

5. VARIABLE: POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES

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

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

6. VARIABLE: LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	La empresa no cuenta con políticas ni controles sobre los resultados logísticos de importaciones.				Los resultados logísticos de importaciones no tienen control y no necesariamente cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.				Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y cumplen las proyecciones y políticas de la empresa.				Los resultados logísticos de importaciones se evidencian explícitamente y sobrepasan de manera efectiva y eficiente las proyecciones y políticas de la empresa.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

7. VARIABLE: FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL

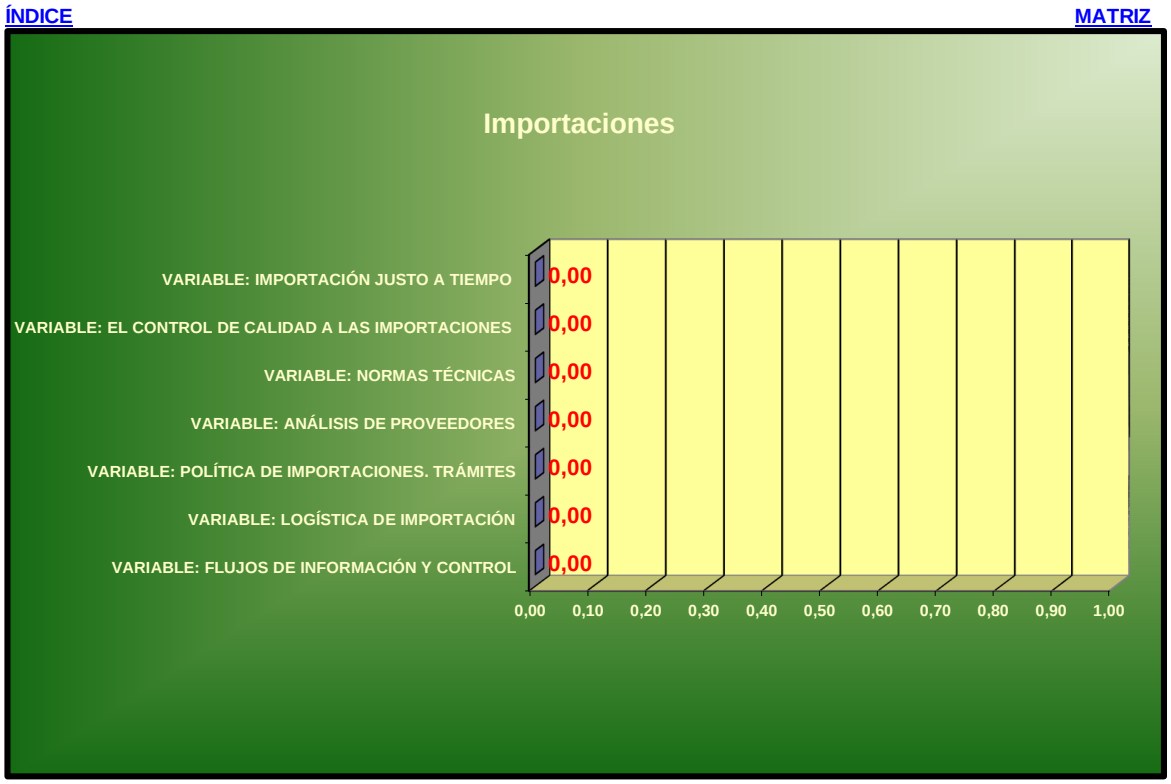
	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
SISTEMAS UTILIZADOS	No existe control sobre los procesos de Importaciones.				Se genera información periódica de los procesos de importación pero este no redunda en seguimiento y control.				Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control de importaciones pero no se evalúan su impacto.				Se cuenta con un sistema de generación de información, indicadores y control que funciona perfectamente.				0
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	

TOTAL POSIBLE	0,00
SUMA TOTAL	0,00
CALIFICACIÓN	0,00

SUMA DE CALIFICACIONES	0,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	#¡DIV/0!

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO	0,00
2. VARIABLE: EL CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES	0,00
3. VARIABLE: NORMAS TÉCNICAS	0,00
4. VARIABLE: ANÁLISIS DE PROVEEDORES	0,00
5. VARIABLE: POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES	0,00
6. VARIABLE: LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	0,00
7. VARIABLE: FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	0,00

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: LOGÍSTICA

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

1. VARIABLE: PLANEACIÓN LOGÍSTICA

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
FUNCIONAMIENTO	Conoce y aplica el concepto de logística.				Existe un responsable de la logística.				La estrategia proyecta aspectos logísticos.	1			La empresa cuenta con un plan de logística funcionando de manera excelente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

2. VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ALINEACIÓN	La compra y el proveedor se establece básicamente por el precio o las condiciones de pago.				Se han realizado intentos de alianzas estratégicas con los proveedores y con los clientes.				La integración con sus proveedores es calificada y evaluada periódicamente e igual con los clientes.	1			La producción, la logística y las ventas están alineadas con la estrategia, proveedores y clientes.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

3. VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
MODELOS Y METODOLOGÍAS	Su *kardex* es manual y se revisan niveles de inventario para la recompra o para la producción.				Aplica para el control de inventarios máximos y mínimos o clasificación ABC, usando algún *software* .				Formula plan de compras para todo el año de acuerdo a las necesidades y vigila que sea óptimo.	1			Aplica Planeación de requerimientos de materiales (MRP) de acuerdo con los proveedores				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

4. VARIABLE: ORGANIZACIÓN

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
TECNOLOGÍA UTILIZADA	Aplica una técnica formal para estimar la demanda.				La integración de las actividades logística esta en proceso de consolidación.				Cuenta con un sistema logístico integral y tiene un responsable.	1			La logística de la empresa esta soportada en tecnología y satisface plenamente los requisitos del cliente.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

5. VARIABLE: CONTROL LOGÍSTICO

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
SISTEMAS UTILIZADOS	Los faltantes de inventario son frecuentes.				Realiza control sobre los niveles de inventario y los considera óptimos.				La responsabilidad sobre los niveles de inventario es de logística.		1		Se cuenta con un sistema integral de indicadores y el soporte a producción y a ventas es adecuado.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,67
CALIFICACIÓN	66,67

6. VARIABLE: GERENCIA DE LOGÍSTICA

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
ALINEACIÓN	La gerencia dirige directamente las actividades logísticas.				El personal entiende la importancia de la logística, en su totalidad.				Tiene un líder o comité de logística.		1		Esta alineada la dirección logística con la estrategia.				1
MODELOS Y METODOLOGÍAS	Existen funciones logísticas pero desintegradas.				El sistema de logística esta en conformación.				Se aplican conceptos de la administración de la cadena de abastecimiento.	1			Se posee un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	2,00
SUMA TOTAL	1,25
CALIFICACIÓN	62,50

7. VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA	Las directivas han recibido capacitación en temas logísticos.				El área de logística se esta conformando y es claro el concepto.				Se cuenta con personal profesional en logística y la previsión es su característica.	1			Se ha desarrollado pensamiento estratégico logístico.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

8. VARIABLE: INDICADORES LOGÍSTICOS

Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
UTILIZACION DE INDICADORES	Inexistencia de indicadores para el manejo de inventarios.				Esta en proyecto diseñar indicadores logísticos.				Posee indicadores logísticos y permiten tomar decisiones.	1			Se tienen indicadores estratégicos logísticos o Cuadro de Mando Integral.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,58	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,58
CALIFICACIÓN	58,33

9. VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN

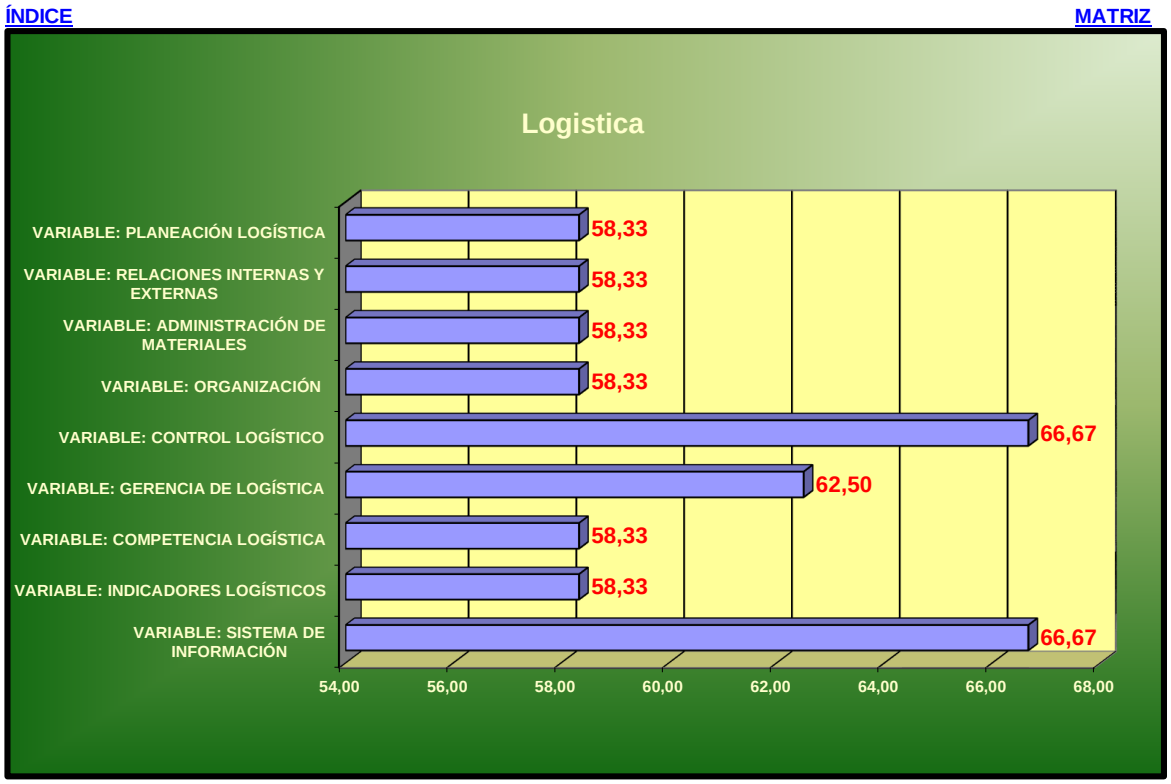
Descriptor	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
TIPOS DE SISTEMAS	Se trabajan en hojas de calculo los datos de inventarios y ventas.				El sistema de información es consistente con los datos reales en inventarios, facturación y despachos.				El sistema de información sincroniza los distintos procesos entre producción, almacén y las ventas.		1		Su sistema de información tiene una base tecnológica de última generación como por ejemplo ERP.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,67
CALIFICACIÓN	66,67

SUMA DE CALIFICACIONES	545,83
CALIFICACIÓN COMPONENTE	60,65

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: PLANEACIÓN LOGÍSTICA	58,33
2. VARIABLE: RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	58,33
3. VARIABLE: ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	58,33
4. VARIABLE: ORGANIZACIÓN	58,33
5. VARIABLE: CONTROL LOGÍSTICO	66,67
6. VARIABLE: GERENCIA DE LOGÍSTICA	62,50
7. VARIABLE: COMPETENCIA LOGÍSTICA	58,33
8. VARIABLE: INDICADORES LOGÍSTICOS	58,33
9. VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN	66,67

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

[ÍNDICE](#)

COMPONENTE: ASOCIATIVIDAD

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

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

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
GESTIÓN DE ALIANZAS ENE EL SECTOR Y/O LA CADENA.	No reconoce el sector, ni la cadena productiva.				Reconoce el sector y la cadena productiva y se plantea posibles proyectos de cooperación con otras empresas.				Conoce el sector y la cadena productiva y su influencia dentro de los mismos le dan la posibilidad de generar cooperación.	1			Tiene la cooperación como una estrategia de gestión de alianzas de la cadena productiva.				1
CAPACIDAD PARA LA ASOCIATIVIDAD	La empresa no es autosostenible o su naturaleza es la sobrevivencia en el día a día.				Alcanza el punto de equilibrio, pero los recursos de inversión son insuficientes para establecer alianzas.				La empresa es autosostenible y cuenta con recursos para inversión en alianzas el corto y mediano plazo.	1			La empresa cuenta con los recursos de inversión y reconoce la asociatividad como una estrategia para incrementar su capital.				1
ACUERDOS FORMALES DE LA EMPRESA	La empresa opera predominantemente en la informalidad.				Las empresas trabajan desde la formalidad: infraestructura, parafiscales, etc.				Empresa con estructura formal, con visión clara hacia el desarrollo empresarial.		1		Acuerdos formales con aliados que conforman su base de asociatividad.				1
CAPACIDAD PARA EL CRECIMIENTO ASOCIATIVO	Empresa que trabaja individualmente				Empresa con potencial asociativo por su capacidad para diversificar y especializarse.				Empresa líder en el sector y con alianzas establecidas con otras empresas.(Provee dores, clientes, competidores).	1			Empresa con capacidad de cooperar con el crecimiento de otras empresas.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,75	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	4,00
SUMA TOTAL	2,42
CALIFICACIÓN	60,42

2. VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
COMPETENCIA Y COOPERACIÓN	Le gusta la competencia y no cree en la cooperación.				Mantiene su orientación a la competencia pero evalúa la cooperación como una línea de acción posible.				Dispuesto a cooperar con otras empresas.	1			Adelanta proyectos de cooperación interempresarial.				1
CONOCIMIENTO E INFORMACIÓN	No se comparte la información ni el conocimiento de la empresa.				Se escucha a los demás y sólo se comparte información que puede ser de conocimiento público.				La información de cada empresa se deja disponible para las demás.		1		Se ponen en marcha proyectos, estrategias que aglutinan el conocimiento y la información del grupo de empresas.				1
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES	Empresa isla. No confía en nadie.				Empresa con la cultura de la desconfianza y del secreto, pero confía en las instituciones.				Confía en los gremios y en varios empresarios de la cadena. Conoce el marco institucional de los negocios y confía en él.	1			Invita a su empresa a empresarios de la cadena e incluso competencia, a conocer sus instalaciones y sus procesos, sus nuevos diseños de producto y proyectos de mercado. Les pide sugerencias.				1
FUNDAMENTOS DE CONFIANZA	Tiene dificultades para cumplir sus compromisos con los grupos de interés internos y externos.				Solo cumple compromisos con los grupos de interés internos. (empleados accionistas, proveedores).				Cumple sus compromisos con los grupos de interés internos y se preocupa por los externos (comunidad, competencia, gobierno local, etc.).		1		Regularmente cumple sus compromisos con los grupos internos y externos creando una confianza favorable para impulsar procesos asociativos.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	4,00
SUMA TOTAL	2,50
CALIFICACIÓN	62,50

3. VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF

CUMPLIMIENTO DE NORMAS	Cumple con dificultad las exigencias de ley y normativas en relación con los contratos y acuerdos.				Respeta los cuadros internos y externos, pero no confía en los fundamentos normativos de los negocios.				Cumple las normas de ley y los acuerdos que se fije con otros empresarios o con el gremio.		**1**		Cumple las de ley con sentido de responsabilidad social y ético. Además, se preocupa por sus acuerdos con el gremio, la cadena y el sector,. No esta de acuerdo con prácticas ilegales de ningún orden.				1
ACUERDOS Y COMPROMISOS GREMIALES	No participa en ningún gremio, ni mantiene ningún acuerdo con otras empresas.				Se compromete y cumple en actividades del gremio o alianza o asociación.				Empresa agremiada que cumple con sus compromisos, estableciendo alianzas comerciales a mediano y largo plazo.	**1**			Empresa que integra compromisos, comercialización y marcas en sistemas de cooperación con sus proveedores y competencia. Se compromete con proyectos estratégicos de largo plazo.				1
Capacidad para compartir conocimiento	Empresa isla no tiene compromisos tecnológicos, considera que su Know how es suficiente y lo cuida de extraños.				Se compromete en experimentos que tienen algún grado de éxito. No asume riesgos. Tiene conciencia de las limitaciones de su Know how. Busca asesorías en conjunto con otras empresas, para desarrollo de productos.				Se compromete en proyectos gubernamentales y con otras empresas de la cadena para mejorar su *know how*.	**1**			Se compromete con proyectos apoyados por entidades del gobierno y con otras empresas de la cadena. Pueden asumir riesgos.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,17	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,83**
CALIFICACIÓN	**61,11**

4.

VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
ACTITUD HACIA EL CAMBIO	Gerencia con mentalidad cerrada al cambio.				Con sentido conservador del negocio, pero con deseo de ampliar el mercado.				Gerente con mentalidad abierta al cambio.		**1**		El Gerente promueve el cambio en su empresa y lidera iniciativas novedosas en el sector.				1
FORMACIÓN ACADÉMICA	.No cuenta con estudios básicos ni gerenciales.				Con estudios básicos formales. Gerente empírico				Gerente con formación profesional			**1**	Gerente con formación profesional y de gestión calificado				1
TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Por lo general trabajo solo. El trabajo con los demás representa problemas.				Expongo los problemas en grupos de, pero cada uno los resuelve individualmente.				Busco soluciones conjuntas a problemas comunes. Intento establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos.	**1**			Contribuyo a generar la sinergia de tal manera que el descubrimiento de las fortalezas y especialización de las empresas brinda la probabilidad de formulación de nuevos proyectos en el grupo, con fundamento cooperativo.				1
COMUNICACIÓN	Existen dificultades para comunicarme.				Consulta con otros empresarios asuntos de mercado o técnicos.				Establezco conversatorios permanentes con otros empresarios del sector.		**1**		Tengo capacidad para transformar los conversatorios en acuerdos, proyectos y compromisos interempresariales				1
ACTITUD HACIA LA ASOCIATIVIDAD	No se gusta o se desconoce de las posibilidades asociativas.				Se comprende y se acepta las estrategias asociativas.				Se analiza e implementa las estrategias asociativas.	**1**			Se tiene conocimiento especializado de factores de fracaso, éxito y estudio de las nuevas oportunidades y estrategias asociativas.				1

CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	La junta directiva conoce a profundidad y como ningún otro la empresa.				se descubrió en el autodiagnóstico aspectos y vacíos que no había advertido antes.				Se escucha y atiende sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.	1			Se utiliza el conocimiento adquirido para beneficio del grupo de empresas del sector o de otros grupos asociativos en proceso de formación.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		1,75	1,33	0,75		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	6,00																
SUMA TOTAL	3,83																
CALIFICACIÓN	63,89																

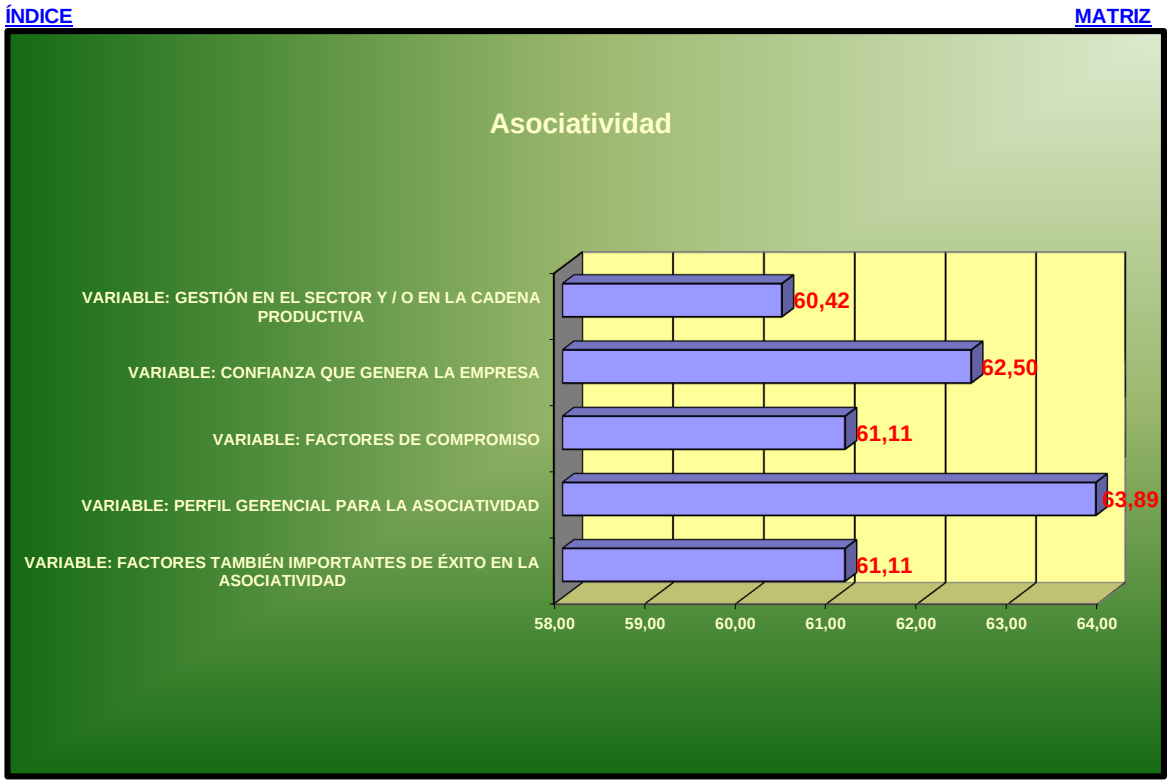
5. VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
INNOVACIÓN	No hay procesos de innovación.				Existen desarrollos innovadores preliminares en productos o procesos u otros.				PYME con procesos de innovación implementados en productos y procesos.	1			Existe un plan de investigación y desarrollo permanente orientado a la innovación integral.				1
COMPORTAMIENTO EN EL MERCADO	PYME satélite con producción para una empresa en forma exclusiva.				PYME autónoma con mercado propio.				PYME autónoma con mercado propio en crecimiento.	1			PYME con capacidad exportadora.				1
GRADOS DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍAS	PYME con tecnología artesanal.				PYME con procesos algún grado de automatización e información de procesos que añaden un grado inicial de valor.				PYME con automatización e informática de procesos avanzados.	1			PYME certificada Internacionalmente por el nivel tecnológico.				1
PLATAFORMA DE INFORMACIÓN	La información que existe está en la memoria del gerente, es fragmentada y hay grandes vacíos en procesos y procedimientos.				Hay información suficiente pero en la memoria de los funcionarios: no es sistemática ni oportuna.				Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable de la empresa que pone a disposición de los otros empresarios	1			PYME certificada Internacionalmente por su plataforma de información.				1
INFLUENCIA EMPRESARIAL	En el sector la empresa no es muy reconocida por los altos estándares de calidad y hay problemas por incumplimiento. Bajo grado de influencia.				Los reconocen en el sector por la calidad en sus productos pero también por deficiencias en el cumplimiento . Por lo anterior el grado de influencia en otras empresas no es alto.				Cuenta con credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios.		1		La credibilidad y el prestigio de la empresa le permiten liderar el proceso asociativo.				1
RECONOCIMIENTO DE SUS VALORES AGREGADOS	No reconoce sus propios valores agregados adecuadamente.				Tiene un conocimiento preliminar de su valor agregado , pero no conoce los de su competencia y aliados.				Conoce su valor agregado y los de su competencia y sus aliados.		1		Agencia la cooperación basada en el equilibrio de fuerzas y necesidades entre los actores de la competencia y los aliados.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		2,33	1,33	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	6,00																
SUMA TOTAL	3,67																
CALIFICACIÓN	61,11																

SUMA DE CALIFICACIONES	309,03
CALIFICACIÓN COMPONENTE	61,81

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA	60,42
2. VARIABLE: CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA	62,50
3. VARIABLE: FACTORES DE COMPROMISO	61,11
4. VARIABLE: PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD	63,89
5. VARIABLE: FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD	61,11

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

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

1.

VARIABLE: REUNIONES

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
Comienzo de la reunión	Participación indiscriminada.				Participación ajustada al momento.				Participación permanente.	1			Participación especializada.				1
	Se inicia cuando llega el último.				Se inicia cuando llega el convocante.				Se inicia cuando hay mayoría.		1		Se inicia a tiempo.				1
	Memoria oral.				Resumen de lo dicho.				Resumen y crítica de lo dicho.	1			Redacción sistémica.				1
	Se aceptan los términos del convocante.				Se modifica el orden de los temas.				Se acomoda la agenda a contenidos.	1			Se acomoda la agenda a objetivos.				1
	Cada participante habla cuando quiere.				Cada participante habla según sus conocimientos.				Cada participante habla según su rol.		1		Cada participante habla según la pertinencia.				1
	Se usa cualquier estilo para dialogar.				Se obliga a usar un estilo particular.				Se sigue un estilo predeterminado.	1			Se adecua el estilo al tema tratado.				1
Durante la reunión	Actitud agresiva.				Actitud condescendiente.				Actitud conciliatoria.		1		Actitud definitoria.				1
	Desvió permanente de la temática.				Se desvía según el poder del hablante.				Desvío según interés.	1			No se acepta la desviación de temas.				1
	Las pausas se dan a gusto de los asistentes.				Las pausas son rígidas e incambiables.				Las pausas son decididas por los convocantes.	1			Las pausas se concretan entre los participantes.				1
	Se tratan todos los temas que surjan.				Se discuten los temas como vayan apareciendo.				Se realizan listas de temas para continuar la reunión.		1		Se realizan listas de temas pendientes.				1
Final de reunión	Se da libertad de ejecución.				Se determinan las tareas a seguir.				Se asignan las tareas prioritarias.		1		Se establecen consensos sobre lo discutido.				1
	Se delegan las acciones.				Se establecen las acciones prioritarias.				Se definen las acciones por poder.		1		Se definen las acciones por consenso.				1
	Se termina la reunión al terminar todos los temas.				Se termina la reunión por el convocante.				Se termina la reunión por consenso.		1		Se termina la reunión a tiempo.				1
Seguimiento	Se deja libertad en las acciones.				Se establecen taxativamente las acciones.				Se hace seguimiento a algunas acciones.	1			Se establece el seguimiento de todas las acciones.				1
	Se deja en manos del secretario la elaboración de actas.				Se nombra una comisión relatora.				Se establecen los responsables de redacción.		1		Se determina tiempo y lugar de entrega de actas.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		4,08	5,33	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	15,00
SUMA TOTAL	9,42
CALIFICACIÓN	62,78

2.

VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO

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

	No se conversa sobre la información.				La información se compara con la presente.				Se dialoga en grupos de interés.	1			Se pone en común el conocimiento valioso.				1
Almacenamiento	Se usan los documentos.				Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.	1			Se almacena en el sistema.				1
	No se guardan conexiones documentales.				Se realizan conexiones temporales.				Se guarda solo lo importante		1		Se poseen políticas de almacenamiento.				1
	Se almacenan en sitios separados.				Se almacenan en sitios conexos espacialmente.				Se almacena en conexión temática.		1		Se establece una conexión flexible.				1
Distribución	Se guardan con limitaciones de acceso fuertes y rígidas.				Se almacenan en archivos separados.				Se almacenan por grupos.		1		Se almacena en el sistema.				1
	Se distribuyen entre los miembros de comités específicos.				Se distribuyen en formatos limitados.				Se distribuyen en revistas y folletos.	1			Se distribuyen según necesidades del sistema.				1
	Sólo los directivos tienen acceso a la información.				Se establecen criterios de accesibilidad.				Se determina el número y tipo de usuarios.		1		Se distribuye según la pertinencia de uso.				1
Innovación	Se usan los documentos para repetir viejas prácticas.				Se usan los documentos para solucionar problemas concretos.				Se usan los documentos recursivamente.		1		Se establece una memoria sistemática y sistémica.				1
	Solo los empleados creativos pueden innovar.				Se programa la innovación en los documentos.				Se establecen sistemas de valoración grupal.	1			Se determina la innovación como documento base.				1
	Los documentos son para registrar las transacciones.				Los documentos son para registrar eventos comerciales.				Los documentos son para crear memoria colectiva.		1		Los documentos son para establecer memoria empresarial.				1
Redacción	Se privilegia la gramática y la ortografía de los documentos.				Se establecen sistemas de redacción estándar.				Se establecen estilos de redacción por secciones.	1			Se da valor a la intencionalidad y a la forma del documento.				1
	Se escribe como se habla.				Se escribe como se oye hablar.				Se escribe de manera estándar.		1		Se escribe con originalidad y pertinencia.				1
	La redacción de documentos se centraliza en pocas personas.				Los documentos solo se elaboran por petición de terceros.				Los documentos se elaboran periódicamente.	1			Los documentos se elaboran según planes estratégicos.				1
	Los documentos están aislados.				Los documentos se escriben en conexión interna.				Los documentos se escriben en conexión temática.		1		Los documentos se escriben por flexibilidad temática.				1
	Solo unos pocos escriben.				Solo escriben los directivos.				Solo escriben los secretarios y amanuenses.		1		Todos escriben según criterios preestablecidos.				1
	El vocabulario de los textos es individual y particular.				El vocabulario de los textos es estándar.				El vocabulario de los textos está sistematizado.	1			El vocabulario está relacionado en glosarios flexibles.				1
	Se redacta por obligación externa.				Se redacta por obligación externa.				Se redacta por necesidades técnicas.		1		Se redacta para crear conocimiento.				1
Ciclo de redundancia del papel	La mayoría de los documentos sólo existen en pape.l				Los documentos existen en papel y tienen copias (*backup*) en formatos digitales.				Sólo se imprimen algunos formatos para archivo oficial y se ha reducido al mínimo el empleo del papel.		1		Se consideran válidos las firmas y los sellos digitales como parte del protocolo de seguridad.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		6,42	10,67	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**27,00**
SUMA TOTAL	**17,08**
CALIFICACIÓN	**63,27**

3.

VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC																	
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
	La organización no posee página web.				La organización posee página web pero esta es apenas conocida por algunos de sus miembros.				La organización posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo.	1			La página web de la organización está alineada con los procesos cruciales de comunicación.				1

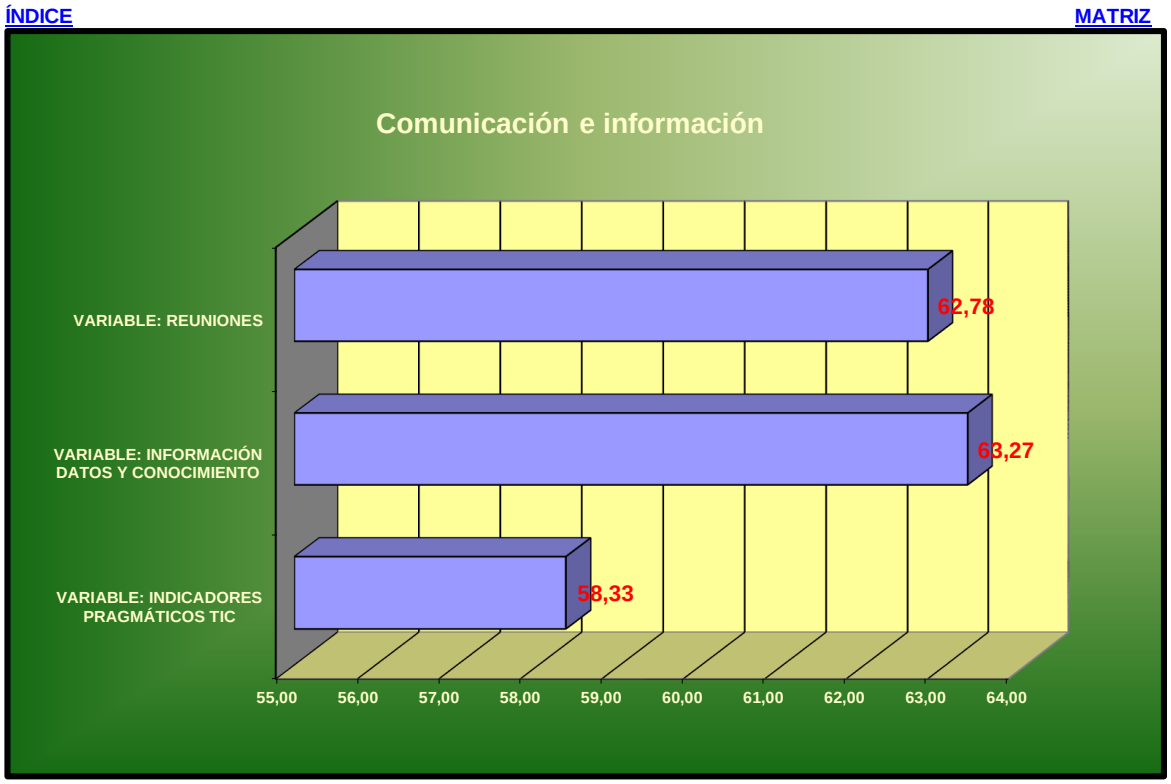
Página web	La página web no comunica la imagen corporativa.				La página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa.				La página web comunica la información de valor de la organización.	**1**			La página web hace parte de la oferta de valor de la organización.				1
	La web de la organización está desactualizada en relación con los servicios y ofertas de la misma.				La web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación.				Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contaccto directo con el cliente.	**1**			Se ha establecido la imporrtancia de la web en la política de internacionalización de la oferta.				1
	No hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web				La administración de contenidos de la web está a cargo de un ingeniero de sistemas				La persona a cargo de la web integra en ella la imagen y política corporativa	**1**			La web está a cargo de un gerente de contenidos (CIO)				1
	La página web no presenta ningún nivel de interacción.				La página web presenta interacción a través del correo electrónico.				La página web ofrece alternativas de registro interno (sign in) y acceso a servicios especiales.	**1**			La página web ha contribuido a la formación de una comunidad virtual y presta beneficios a los stakeholders de la organización.				1
	La página web de la organización no muestra alineación con la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales.				La página web de la organización contribuye efectivamente al cumplimiento de la misión y la visión institucionales.	**1**			La página web de la organización está claramente alineada con la cultura organizacional.				1
Intranet	La organización no cuenta con ningún sistema de intranet.				El sistema de intranet empleado por la organización ha suplido ampliamente las funciones del correo interno.				El sistema de intranet empleado por la organización comprende un amplio sistema de base de datos por procesos.	**1**			El sistema de intranet empleado por la organización está plenamente integrado al SIPCO de documentos e información para el conocimiento y la innovación.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		4,08	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**7,00**
SUMA TOTAL	**4,08**
CALIFICACIÓN	**58,33**

SUMA DE CALIFICACIONES	**184,38**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**61,46**

RESUMEN FACTORES	
1. VARIABLE: REUNIONES	62,78
2. VARIABLE: INFORMACIÓN DATOS Y CONOCIMIENTO	63,27
3. VARIABLE: INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	58,33

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

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

1. ARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	Los conocimientos y la experiencia de la empresa son independientes de la del dueño.				Tenemos expertos conocedores externos en algunos temas.		1,00		Contratamos personal externo para desarrollo.				Tenemos en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla.				1
EXPERTOS	Hemos identificado expertos conocedores internos en varias áreas que proponen proyectos.				En la gerencia hay quien apadrina proyectos.			1	Tenemos gente con habilidad para gerenciar proyectos.				Favorecemos a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa.				1
OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA DISEÑO	La gerencia general directamente obtiene información sobre diseño de los clientes principales.				La gente de ventas obtiene información de diseño del cliente.	1			La gente de mercadeo obtiene información de diseño de los clientes.				La gente de diseño o ingeniería esta relacionada con los clientes.				1
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	Las ideas de los operarios se oyen y se analizan.		1		Entendemos y practicamos que la gente de mandos medios es la mas importante para ejecutar ideas novedosas.				Llevamos registro de qué sabe cada persona en la empresa.				Identificamos y hacemos participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,33	0,42	0,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	4,00
SUMA TOTAL	1,42
CALIFICACIÓN	35,42

2. VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
FUENTES DEL PROCESO	Compramos maquinaria y equipo y nos asesoran los proveedores.				Contratamos asesores independientes para obtener conocimiento.	1			Empleamos metodologías de desarrollo de producto o de solución de problemas.				Negociamos licencias de tecnología (franquicias, patentes, know-how).				1
ALCANCE Y PROTECCION	Identificamos el concepto y el alcance de cada proyecto			1	Elaboramos plan de negocios para los proyectos				Reconocemos los resultados parciales de un desarrollo				Sabemos proteger legalmente los desarrollos				1
MANEJO	Tenemos un espacio para conversaciones técnicas sin hacer juicios y sin jerarquías.				Creamos nuevos conceptos en grupo	1			Elaboramos prototipos y muestras rápidamente en grupo				Compartimos el conocimiento que generamos con toda la organización				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,25		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	3,00
SUMA TOTAL	0,92
CALIFICACIÓN	30,56

3. VARIABLE: RELACIONES

Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	VERIF
MECANISMOS DE DESARROLLO	Reconocemos los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos				1				Sabemos que tácticas seguir con cada actor interno o externo influyente.				Fortalecemos el grupo de proyecto con expertos externos				0
FUENTES DEL CONOCIMIENTO	Reconocemos que fluyen ideas y conocimientos desde fuera y desde dentro de la empresa				Tenemos identificado quién o que organización puede suministrarnos conocimientos.		1		Cada empleado tiene y cultiva una red personal de conocimiento y experiencia				La empresa está vinculada a otras organizaciones que generan o transfieren conocimientos y ha contratado con ellas.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	1,00
SUMA TOTAL	0,42
CALIFICACIÓN	41,67

4.

VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN																	VERIF
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	
TIPO DE ORGANIZACIÓN	La organización de los proyectos es independiente de la organización funcional.				Nuestra empresa se organiza por proyectos o por productos de manera formal.		**1**		En las reuniones de proyecto hay personal de más de tres divisiones o departamentos de la empresa.				Una persona puede participar en más de un proyecto.				1
ROLES	Existe un encargado responsable de la gestión de conocimiento e innovación en la empresa.				La alta gerencia es la primera comprometida con y practicante de la gestión del conocimiento en la organización.	**1**			Podemos contar y trabajar con activistas del conocimiento en todas las áreas de la empresa.				Entendemos y practicamos que la incorporación de nuevas tecnologías debe gestionarse diferente del desarrollo de nuevos conocimientos.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**0,75**
CALIFICACIÓN	**37,50**

5.

VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE																	VERIF
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	
TIPOS	Hacemos documentación mínima de los desarrollos.				Poseemos biblioteca técnica.	**1**			Consultamos bancos de patentes.				Poseemos laboratorios para prototipos pruebas y ensayos.				1
RESERVORIOS	Tenemos archivo de ideas o proyectos posibles.				Extraemos datos e información de los proyectos que realizamos.		**1**		Aplicamos métodos formales de gerencia de proyectos.				Tenemos sistema de información para los proyectos.				1
CONEXIÓN	Tenemos mecanismos para compartir el conocimiento y la experiencia en la empresa.				Utilizamos tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos.		**1**		Sabemos utilizar métodos como el mapeo tecnológico.				Nos conectamos en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,83	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,17**
CALIFICACIÓN	**38,89**

6.

VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN																	VERIF
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	
TIPO DE EVALUACIÓN	Evaluamos el tiempo, calidad y costos en cada proyecto.				Hacemos una evaluación de los costos compartidos en el desarrollo del proyecto.	**1**			Reconocemos y comunicamos las lecciones aprendidas.				Nos interesan y evaluamos los efectos internos de los proyectos.				1
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	Reconocemos en qué punto del ciclo de vida está nuestro producto.		**1**		Comparamos nuestro desempeño en innovaciones con el de la competencia.				Comparamos soluciones que se han dado en distintos puntos de nuestra empresa al mismo problema.				Sabemos qué conocimiento transferido a la empresa produjo logros y resultados.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**0,50**
CALIFICACIÓN	**25,00**

7.

VARIABLE: CULTURA INNOVADORA																	VERIF
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	
IMPORTANCIA	Pensamos que la innovación es interesante.				Sabemos qué papel juega la innovación en el negocio.	**1**			Pensamos que los conocimientos y la experiencia se deben compartir.				Sabemos por experiencia que la innovación nos da ventajas.				1

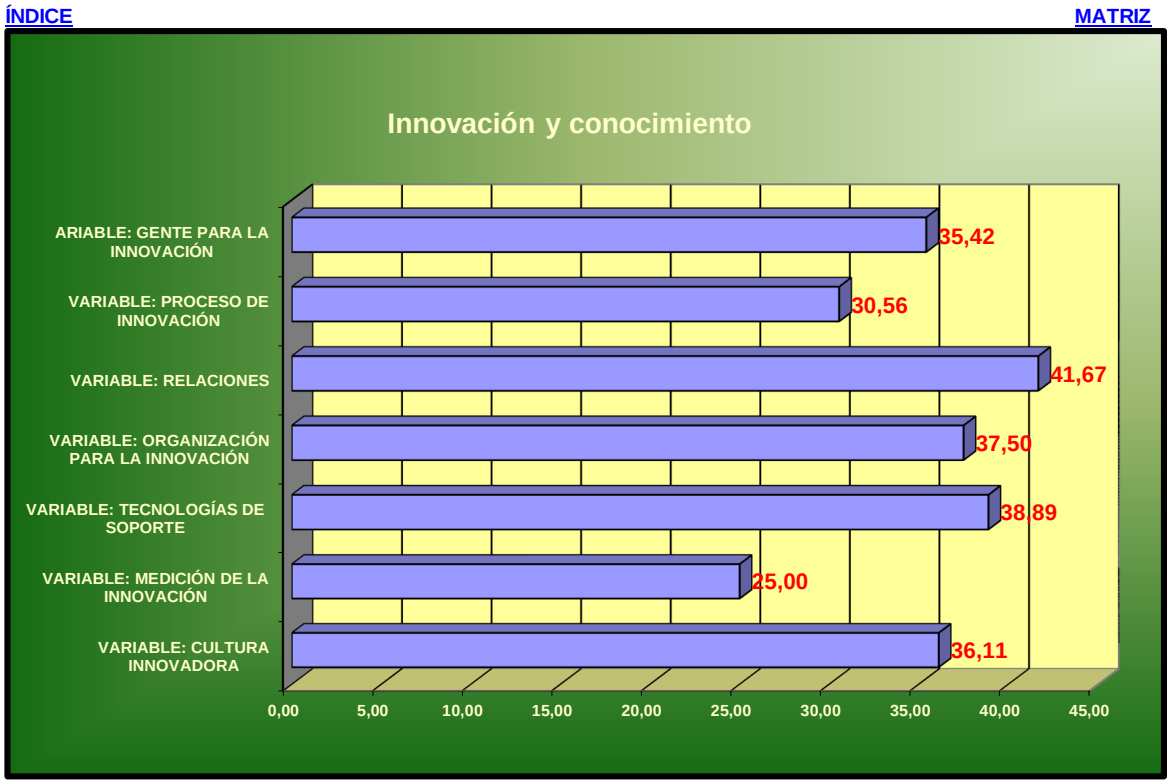
RELACIÓN CON EL CLIENTE	Nuestro personal técnico estudia las necesidades con los clientes.				Tenemos una política que es mezcla de nuestro punto de vista y el de los clientes.	**1**			Hacemos un esfuerzo conciente por interpretar las estrategias de los clientes.				Reconocemos que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras.				1
AMBIENTE	Existe un ambiente de confianza para proponer y acoger ideas nuevas en todas las áreas.				En nuestra empresa se incentiva la experimentación.		**1**		En la empresa todos sienten y han expresado que tienen apoyo en otro.				Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,67	0,42	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,08**
CALIFICACIÓN	**36,11**

SUMA DE CALIFICACIONES	**245,14**
CALIFICACIÓN COMPONENTE	**35,02**

	RESUMEN FACTORES	
1.	ARIABLE: GENTE PARA LA INNOVACIÓN	**35,42**
2.	VARIABLE: PROCESO DE INNOVACIÓN	**30,56**
3.	VARIABLE: RELACIONES	**41,67**
4.	VARIABLE: ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	**37,50**
5.	VARIABLE: TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	**38,89**
6.	VARIABLE: MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	**25,00**
7.	VARIABLE: CULTURA INNOVADORA	**36,11**

ÍNDICE MATRIZ



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE

COMPONENTE: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL																
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

1.

VARIABLE: POLÍTICA AMBIENTAL																
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
PLANEACIÓN	Se desconoce o no estan interesados en todo lo relacionado con la gestion ambiental. Se considera como un gasto.		1		Se esta trabajando de manera informal el tema ambiental.				Estan comenzando con el conocimiento, la implementacion y el seguimiento, la medicion y la retroalimentacion de la normatividad ambiental que le es aplicable y estan comenzando a incorporar dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permiten dar cumplimiento a las disposiciones legales.				Conoce, implementa y realiza seguimiento, medicion y retroalimentacion de la normatividad ambiental que le es aplicable e incorpora dentro de su plan estratégico o ejercicio de planeación, programas de evaluación y mejoramiento ambiental que permiten dar cumplimiento a las disposiciones legales y cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrolla proyectos que van más allá de la exigencia normativa.			

VERIF
1

PREVENCION	Desconocimiento del topico de prevencion		**1**		Se esta pensando en definir una política sobre la prevención de la contaminación, que incluya el uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras.				Aunque ya existen políticas que enfatizan en la prevención de la contaminación, se esta comenzando apenas a trabajar en el uso de tecnologías limpias para un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras.				Las políticas de la organizacion 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.				1
USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS	Para el desarrollo, diseño, operacion de instalaciones, realizacion de actividades y suministro de productos y servicios no se ha considerado el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.		**1**		Para el desarrollo, diseño, operacion de instalaciones, realizacion de actividades y suministro de productos y servicios solo se ha considerado el aprovechamiento de algunos insumos y recursos.				Se esta comenzando a desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer productos y servicios considerando el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables, y la minimización de los impactos ambientales adversos.				Se estan desarrollando, se han diseñado, se estan operando instalaciones, realizando actividades y proveeyendo 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.				1

EDUCACIÓN Y PROMOCIÓN	No se hace	**1**			Se trabajar de manera informal algunos mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.				Se estan comenzando a trabajar de manera formal mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sostenible, y las tecnologías limpias entre los empleados, proveedores, contratistas y en la comunidad en donde opera la empresa.				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 exelente.				1
PONDERACIÓN		0,08	0,50	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**4,00**
SUMA TOTAL	**0,58**
CALIFICACIÓN	**14,58**

2.

VARIABLE: PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**

REGLAMENTACIÓN INTERNA	Se desconoce		**1**		La reglamentacion interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad se conoce, pero se trabaja de manera informal y esporadicamemte .				Se esta comenzando a trabajar formalmente en la reglamentacion interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad.				La reglamentacion interna del uso de las copias, su distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, fotocopias, marcas, patentes, etc.), para evitar las infracciones intencionales o por equivocación de estos derechos por parte de los empleados, y en general por parte de la sociedad, se evidencia claramente y funciona a la perfeccion y se mejora permanentemente.				1

CONVENCIONES INTERNACIONALES	Se desconocen				Aunque se conocen no se tienen en cuenta en la operación de la organización	**1**			Se esta comenzando a estudiar y trabajar formalmente en el estudio de las convenciones internacionales aplicables a la organización.				Cuando ello resulte adecuado, se considera la protección que en otros países se ha reconocido, a los distintos elementos de propiedad intelectual, para garantizar su protección internacional independientemente de la territorialidad de las normas.				1
CLAÚSULAS CONTRACTUALES	No se conoce este tema y no se trabajan				Se conoce el tema, pero no se trabaja.	**1**			Se estan estableciendo cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial), en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se define claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros.				Existen cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial), en los contratos con los empleados, proveedores y demás terceros relacionados con la empresa, en los que se define claramente su titularidad y su uso adecuado con el fin de evitar problemas interpretativos futuros. El sistema funciona adecuadamente.				1

PROMOCIÓN	No se esta trabajando				Se esta trabajando de manera esporadica e informal.	**1**			Se esta comenzando a trabajar en la educacion, el entrenamiento y la motivacion a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual.				La educacion, el entrenamiento y la motivacion a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual, es permanente y esta en continuo mejoramiento.				1
CONTRABANDO	Se es indiferente sobre este tópico.				Hay un proceso de promocion informal y esporadico por parte de algunas personas en la empresa, para la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas,directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), para desestimular la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.	**1**			Se esta comenzando a desarrollar un proceso de promocion para la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas,directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), desestimulando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.				Se desarrolla un proceso permanente de promocion de la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los stakeholders (accionistas,directivos, proveedores, clientes, consumidores, usuarios, comunidad, trabajadores y contratistas, entre otros), desestimulando la adquisición de productos de contrabando o sin licencias.				1

VALORACIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	Desconocimiento del tema				Se conoce sobre el tema, pero no se han tomado acciones al respecto.	**1**			Se esta comenzando a trabajar en este tema.				Se consideran las creaciones de propiedad intelectual como un activo valioso del patrimonio de organizacion, de manera consistente con las normas contables.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,17	0,00		1,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**6,00**																
SUMA TOTAL	**1,83**																
CALIFICACIÓN	**30,56**																

3.

VARIABLE: POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL																
Descriptor	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
CONOCIMIENTO	Desconocimiento del tema. No se esta haciendo nada al respecto.				Se conoce sobre el tema, pero no se han tomado acciones al respecto.	**1**			Se estan comenzando a desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde esta ubicada la organizacion y se esta comenzando a promover y estimular la participación de las personas vinculadas con la empresa en proyectos de interés general.				Se estan desarrollando programas de mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en donde esta ubicada la organizacion y esta 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.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
TOTAL POSIBLE	**1,00**																
SUMA TOTAL	**0,33**																
CALIFICACIÓN	**33,33**																

4.

VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN																
Descriptores	**Estadio1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
PRINCIPIOS ÉTICOS	No se ha comenzado a trabajar en este topico.				Se esta trabajando de manera informal y esporadica.	**1**			Se esta comenzando a trabajar en la construcción colectiva de principios éticos para la prevencion del soborno y corrupcion al interior de la organización.				Se contemplan, difunden y trabajan permanentemente principios éticos como resultado de una construcción colectiva al interior de la organización. Hay evidencias concretas del éxito de este trabajo.				1
CAPACITACIÓN	No se realiza en estos topicos.				Se esta trabajando de manera informal y esporádica.		**1**		Se esta comenzando a capacitar al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se erstan depurando los indicadores sobre los resultados de la aplicación de estos conceptos y estructurando la referenciacion con las mejores practicas sobre el tema.				Hay capacitacion permanente al personal en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de una estrategia empresarial. Se manejan indicadores sobre los resultados de la aplicación de estos conceptos y hay referenciacion con las mejores practicas sobre el tema.				1

COMITÉS DE ETICA	inexistencia de comites de etica.				Se esta trabajando de manera informal y esporadica.		**1**		Se esta estructurando la organización.				Los Comités de Ética al interior de la organizacion para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus miembros funcionan permanentemente y evidencian impactos positivos en el manejo del tema.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,33	0,83	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**3,00**
SUMA TOTAL	**1,17**
CALIFICACIÓN	**38,89**

5.

VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL																	
Descriptores	**Estadio 1**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 2**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 3**	**I**	**D**	**M**	**Estadio 4**	**I**	**D**	**M**	**VERIF**
AFILIACIÓN	Se cuenta con afiliación a EPS y ARP.				Los servicios de ARP y EPS no se aprovechan adecuadamente.		**1**		Los servicios de ARP y EPS se aprovechan adecuadamente.				Se cuenta cons servicios servicio de salud y seguridad industrial adicionales y complementarios a los legales.				1
DOTACIÓN	La dotación no es la requerida por ley.				Se cumple con algunas recomendaciones de las ARP.			**1**	Se entrega la dotación de acuerdo con los estudios realizados.				Se entrega la dotación de acuerdo con la ley, las recomendaciones, y los empleados lo utilizan de forma adecuada.				1
SEGURIDAD INDUSTRIAL	No existen planes de seguridad .				Existe un programa de seguridad industrial.			**1**	Se han implementado las recomendaciones de acuerdo con el estudio realizado.				SE cuenta con sistemas de señalización, y se han implementados las diferentes recomendaciones establecidas en el estudio.				1

CAPACITACIÓN	No se da capacitación sobre el tema .				La capacitación se hace muy esporádica.			**1**	La capacitación obedece a un plan establecido.				Los seguimientos a los planes de capacidad industrial arrojan resultados concretos y satisfactorios.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,00	0,42	1,50		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**4,00**
SUMA TOTAL	**1,92**
CALIFICACIÓN	**47,92**

6.

VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO

Descriptores	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
MATERIALES UTILIZADOS	No se hace análisis alguno.				Se conoce la composición de los mismos.	**1**			Se hace un análisis para determinar los materiales utilizados más adecuados (biodegradable y/o reciclable).				Se hace un análisis sobre la etapa de post-consumo en los materiales utilizados.				1
PROCESO PRODUCTIVO	Se tiene establecido las diferentes etapas.				Se conoce el impacto ambiental.	**1**			Se establecieron planes para disminuir el impacto ambiental.				Se estudia la posibilidad de cambiar materias primas y/o insumos con el fin de disminuir el impacto ambiental.				1
PONDERACIÓN		0,00	0,00	0,00		0,67	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	

TOTAL POSIBLE	**2,00**
SUMA TOTAL	**0,67**
CALIFICACIÓN	**33,33**

7.

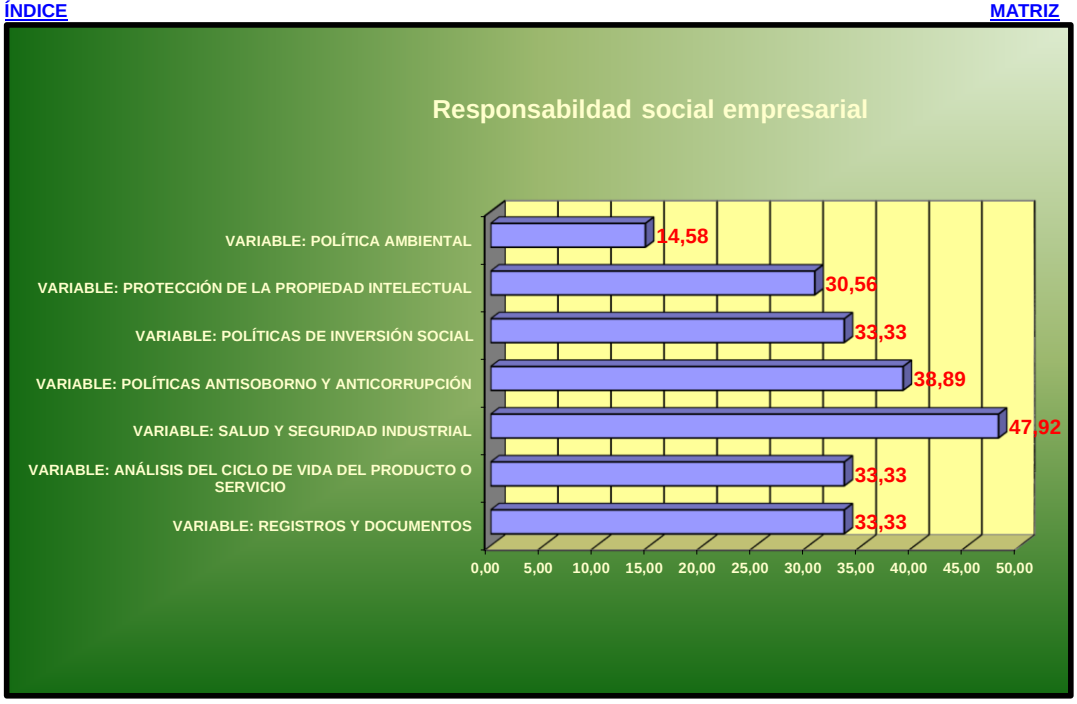
VARIABLE: REGISTROS Y DOCUMENTOS

Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
MANEJO	No se tiene ninguna clase de registros.				Se han tomado algunos datos , más no de forma sistematizada.	**1**			Existen registros sistematizados de 1 año.				Los registros sistematizados de más de un año son empleados dentro de la planeación.				1

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

SUMA DE CALIFICACIONES	231,94
CALIFICACIÓN COMPONENTE	33,13

	RESUMEN FACTORES	
1.	VARIABLE: POLÍTICA AMBIENTAL	14,58
2.	VARIABLE: PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	30,56
3.	VARIABLE: POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL	33,33
4.	VARIABLE: POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN	38,89
5.	VARIABLE: SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	47,92
6.	VARIABLE: ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SER	33,33
7	VARIABLE: REGISTROS Y DOCUMENTOS	33,33



ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

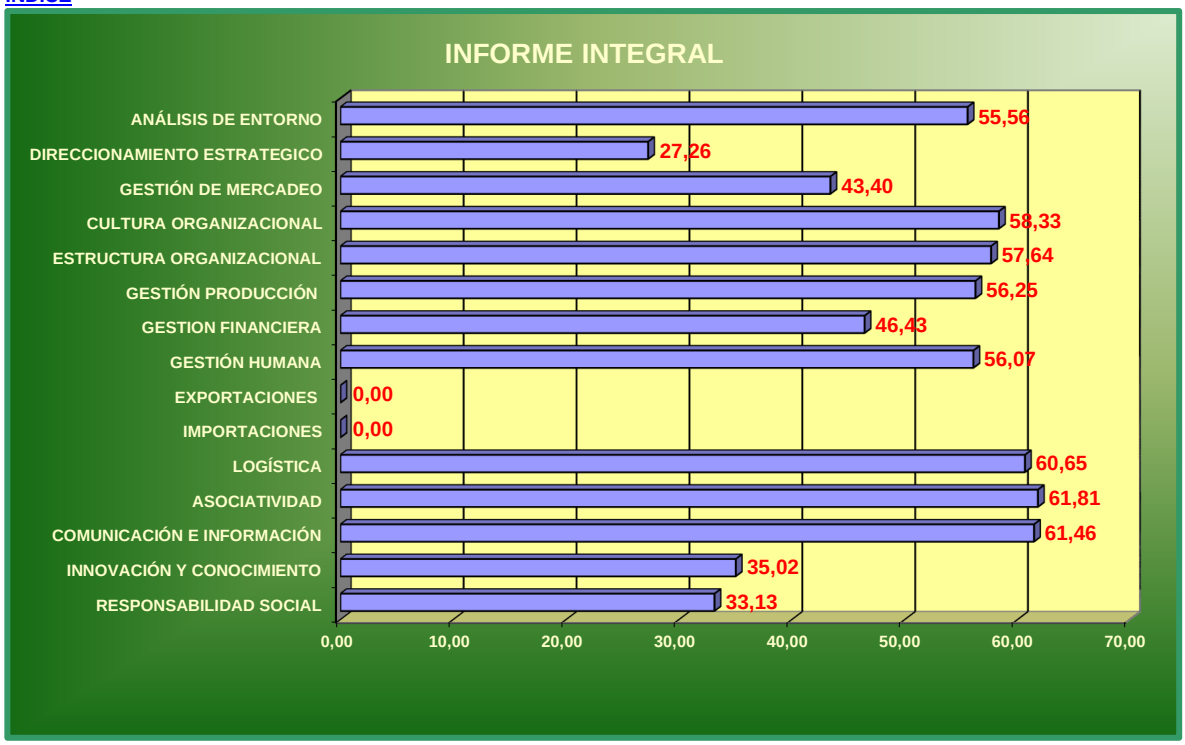
PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

ÍNDICE



COMPONENTES:

1.	ANÁLISIS DE ENTORNO	55,56
2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	27,26
3.	GESTIÓN DE MERCADEO	43,40
4.	CULTURA ORGANIZACIONAL	58,33
5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57,64
6.	GESTIÓN PRODUCCIÓN	56,25
7.	GESTION FINANCIERA	46,43
8.	GESTIÓN HUMANA	56,07
9.	EXPORTACIONES	#¡DIV/0!
10.	IMPORTACIONES	#¡DIV/0!
11.	LOGÍSTICA	60,65
12.	ASOCIATIVIDAD	61,81
13.	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	61,46
14.	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	35,02
15	RESPONSABILIDAD SOCIAL	33,13

ANÁLISIS SITUACIONAL:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

PROBLEMAS Y POTENCIALIDADES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------

RECOMENDACIONES:

---------- ESPACIO PARA REDACCIÓN ----------