NOTA DE ENSEÑANZA

ENTRE MINAS DE CARBÓN SURGE UN CASO EXITOSO DE EMPRESA SOLIDARIA

Caso: Fondo de Empleados de Consorcio Minero Unido - FECMU

Elaborado por:

Omar Jacobo Saavedra Romero

Director Temático

Linda Arlene Palacio Vásquez

Directores Metodológicos

Juan Carlos Robledo Fernández, PhD

Francisco Vergara Streinesberger, Mg. PhD©

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN E INNOVACIÓN

2019

NOTA DE ENSEÑANZA

ENTRE MINAS DE CARBÓN SURGE UN CASO EXITOSO DE EMPRESA SOLIDARIA

Este caso describe la situación de una empresa de carácter solidario que inició sus actividades con 40 Asociados, operarios de una empresa minera, y con un capital social de $ 1.000.000, que muy a pesar de no contar con elaborados procesos de gerencia estratégica se ha convertido en una empresa que hoy cuenta con 863 Asociados y activos totales que superan los $ 15.000 millones, que ocupa el puesto 123 entre 1.387 Fondos de Empleados que reportaron información financiera a la Superintendencia de la Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA), a corte del 31/12/2018, y se ha convertido en un punto de apoyo en lo social y en lo económico para los grupos familiares de trabajadores de diferentes empresas del sector minero.

RESUMEN

Actualmente el entorno externo de las organizaciones de la economía solidaria está siendo influenciado por diversos factores y nuevas reglas del juego, los cuales están empezando a sentirse al interior de cada entidad ya que para muchos han sido inesperados, agresivos y han empezado a "incomodarlos" y que de no reaccionar a tiempo, su sostenibilidad y evolución podrían verse seriamente afectadas.

Muy a pesar de que hasta ahora el FECMU ha sido un caso exitoso, la situación que deseamos destacar es la ausencia total o parcial de visión empresarial global y con ello la ausencia de un proceso de direccionamiento estratégico que facilite la proyección, el crecimiento, el mejoramiento continuo, la adaptación a las exigencias del mercado y su sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. Esa ausencia tendrá su efecto y consecuencias negativas a no muy largo plazo, ya que su falta de planeación y la "*informalidad en la gestión*" la han conllevado a una *"zona de confort"* altamente peligroso, que de continuar podría llevarlos a un fracaso colectivo.

Es decir, la ausencia total o parcial de planeación estratégica y/o de una estrategia acompañada de pensamiento estratégico afectará tarde o temprano a la competitividad de la entidad y por ende su permanencia en el tiempo, lo cual, aunado a la inexorable ley del relevo generacional (gerencial), a la cual ninguna organización puede sustraerse, tendrá que ser objeto de análisis de la próxima Junta Directiva, para lo cual deberán tener en cuenta valores que posee la única Gerente que ha tenido la entidad y sumarle otros atributos relacionados con habilidades y competencias gerenciales y otras capacidades dinámicas.

En esencia, la idea central o la temática del presenta caso empresarial busca promover un aprendizaje gerencial y la toma de decisiones especialmente en lo estratégico con orientación prospectiva, alineadas a un modelo de direccionamiento estratégico ideal para empresas del sector

solidario. También plantea el dilema entre continuar con el estilo de gestión gerencial que hasta ahora los ha conllevado al éxito o migrar hacia un modelo de direccionamiento estratégico con todos sus componentes; o definir una estrategia competitiva acompañada de pensamiento estratégico solidario, que sirva de base para su crecimiento organizacional, de una manera sostenida y segura, con una visión y misión empresarial alineadas a objetivos estratégicos medibles, específicos y alcanzables.

Aun en los pocos casos en los que se llevan a cabo incipientes procesos de "gestión formal", no es suficiente su alcance ya que no se completa el ciclo de un verdadero proceso de direccionamiento estratégico, siendo las principales dificultades para llevarla a cabo situaciones tales como la falta de competencias y habilidades gerenciales de quienes llegan a conformar el órgano máximo de administración (Asamblea de Asociados) y por ende a quienes conforman el órgano permanente de Administración (Junta Directiva), y la falta de liderazgo en las Gerencias y de gestores (equipo de trabajo) que lo secunden; y una tercera causa, híbrido de las anteriores, falta de conexión o de sinergia entre la Junta Directiva y la Gerencia.

Con esta historia también queremos enfatizar que 20 años no son nada como dice la canción, si los próximos 20 no vienen acompañados de proactividad organizacional e individual, es decir, si la empresa no se prepara oportuna y debidamente para los cambios, y si al interior empresarial y personal no se incentivan o se provocan cambios y futuros deseados (nueva visión), muy probablemente en un futuro no muy lejano será "una más", si es que el "tranvía de la comodidad" no se los lleva antes. Es decir, continuar así como están sería un desperdicio imperdonable de los 20 años que han pasado y de los logros que hasta hoy se han obtenido.

En el siguiente caso se contemplan y/o se pueden inferir respuestas totales o parciales a preguntas tales como:

¿Cuáles has sido los factores claves del éxito del FECMU? ¿Cuál debe ser el curso a seguir por la Alta Gerencia (Junta Directiva, Gerente y Comités de Apoyo) para que el FECMU pueda ser sostenible y competitivo? ¿Cómo diseñar la estrategia adecuada? ¿Es necesario y pertinente una renovación gerencial? ¿Por qué cambiar de estilo administrativo o de modelo de gestión, si ha sido exitoso durante 20 años? ¿Es tiempo de hacer el relevo generacional?

Palabras Claves: Direccionamiento Estratégico, Estrategia, Pensamiento Estratégico, Modelo de Gestión, Solidaridad, Toma de Decisiones, Innovación, Riesgos.

PÚBLICO OBJETIVO (USO POTENCIAL DEL CASO)

Por su contenido, se recomienda que este caso sea utilizado en programas académicos que incluyan temas, ideas y teorías relacionadas con:

- Modelos de Direccionamiento Estratégico
- Desempeño y Desarrollo Organizacional.
- Modelo de negocios con base en la economía solidaria.
- La toma de decisiones en un ambiente con enfoque basado en riesgos.

OBJETIVO GENERAL DE APRENDIZAJE:

Este caso está planteado para que los interesados en temas relacionados con la gerencia estratégica, especialmente en empresas del sector solidario, comprendan que la planeación estratégica es una herramienta gerencial que forma parte de un modelo de direccionamiento estratégico claramente definido y debidamente gestionado; o una estrategia acompañada de pensamiento estratégico.

Objetivo Específico de Aprendizaje 1. Mediante la preparación y discusión del caso, los participantes habrán afianzado sus conocimientos para realizar la caracterización[1] de una empresa.

Objetivo Específico de Aprendizaje 2. En el proceso de preparación y discusión del caso, los participantes habrán comprendido y apropiado los conocimientos claves para descifrar la cultura organizacional de la empresa y como ésta se vincula a la planeación estratégica.

Objetivo Específico de Aprendizaje 3. En el proceso de preparación y discusión del caso, los estudiantes comprenderán y serán capaces de aplicar conocimientos para elaborar diagnósticos organizacionales vinculados con procesos de planeación estratégica.

Objetivo Específico de Aprendizaje 4. A través de la preparación y discusión del caso, los estudiantes apropian herramientas para la elaboración de modelos de direccionamiento estratégico en las empresas.

PERFIL DEL PARTICIPANTES

Se recomienda que los participantes sean estudiantes de pregrado o posgrado en áreas vinculadas con la gestión y el emprendimiento empresarial. Sin embargo no se descarta que puedan participar personas que estén interesadas en aspectos relacionados con la gerencia estratégica prospectiva.

[1] *Según Sánchez. A. (2010), visto desde una perspectiva eminentemente investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso. Y agrega, "la caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual (Strauss & Corbin, 2002), que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza.*

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA O MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de lograr los objetivos propuestos y un mayor entendimiento y aprovechamiento del contenido académico del caso, se recomienda hacer una lectura ejecutiva de los documentos que a continuación se detallan. No obstante, al final de este documento se relaciona una bibliografía complementaria que sirve para ampliar los temas que se tratan.

Lectura 1: Aguilar, C. (2014) Elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018: Una identificación desde el enfoque prospectivo. Documento Técnico de la Fundación Universitaria ESUMER. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Documento%20soporte%20plan%20estrat%C3%A9gico_0.pdf

Este documento presenta los resultados de la investigación sobre los elementos para la construcción del direccionamiento estratégico de Organizaciones Solidarias en Colombia durante el período 2014-2018, bajo un enfoque prospectivo, con los cuales se posibilite la incorporación transversal de la economía solidaria en los distintos temas e instancias del gobierno que en ese momento comenzaba. La elaboración de este ejercicio investigativo obedeció al interés de posicionar el sector de la economía solidaria como un camino que permite ayudar a resolver el atraso social, combatir la persistente desigualdad económica y generar mecanismos de desarrollo de empresas sostenibles en el tiempo.

Todo el documento es muy interesante, sin embargo se sugiere hacer énfasis en el contenido que se encuentra a partir del numeral 2.3. Fase III. Diseño Estratégico (Páginas 107 a la 112).

Lectura 2: https://pensemos.com/balanced-scorecard/ Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debe saber

En esta lectura encontrará información de mucha importancia para el objetivo del caso, tales como qué es el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), las ventajas y desventajas de esa herramienta gerencial y cómo se configura una planeación estratégica bajo este modelo, entre otros. Al final del documento encontrará casos de estudio o de éxito del BSC – CMI.

Lectura 3: https://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Autores: Robert Kaplan David Norton.

Este resumen muestra los aspectos más relevantes que contempla la obra Robert Kaplan y David Norton, publicada en el año 1996.

Lectura 4: Fuentes, T. y Luna C. Marisabel (2011) Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Documento en línea disponible en:

file:///C:/Users/Omar%20Saavedra%20Romero/Downloads/Dialnet AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf

En este documento el lector encontrará un análisis de los modelos de planificación estratégica de: Fred David; Kaplan y Norton (Cuadro de Mando Integral) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (Planeación Estratégica Aplicada). Sus autoras analizan estos modelos a través de 5 Principios del Pensamiento Complejo: sistémico, retroalimentación, autonomía/dependencia, estrategia situacional y caórdico, a fin hacer aportes al marco teórico que sustenta la planificación estratégica.

Lectura 5: Núñez, A. y Vásquez, M. (2010) Planteamiento del cuadro de mando integral como herramienta de direccionamiento estratégico en entidades solidarias: Caso Cooperativa de Aporte y Crédito SOLIDARIOS. (Trabajo de Maestría) Universidad ICESI - Cali. Disponible: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66885/1/planteamiento_cuadro_mandointegral.pdf

Es un trabajo de grado de maestría que parte del proceso de liquidación a la que fue sometida una empresa del sector solidario en el año de 1998 y se reactiva en el año 2005 toma como principal reto su sostenibilidad, profundización y posicionamiento en dicho mercado. Bajo ese contexto, los maestrantes proponen a la Alta Gerencia de esa entidad, considere cambiar el modelo de gestión de ese momento por el modelo direccionamiento estratégico denominado Cuadro de Mando Integral (CMI), procurando tomar prontas decisiones antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles. Este trabajo también es interesante porque muestra una síntesis de otros modelos de gestión gerencial. Se recomienda especialmente el contenido de las páginas 4 a la 19 y de la 72 a la 76.

Lectura 6: Artículo Científico *Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos.* Yuniel Bolaño Rodríguez y Otros. Versión On-line ISSN 1815-5936. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300010.

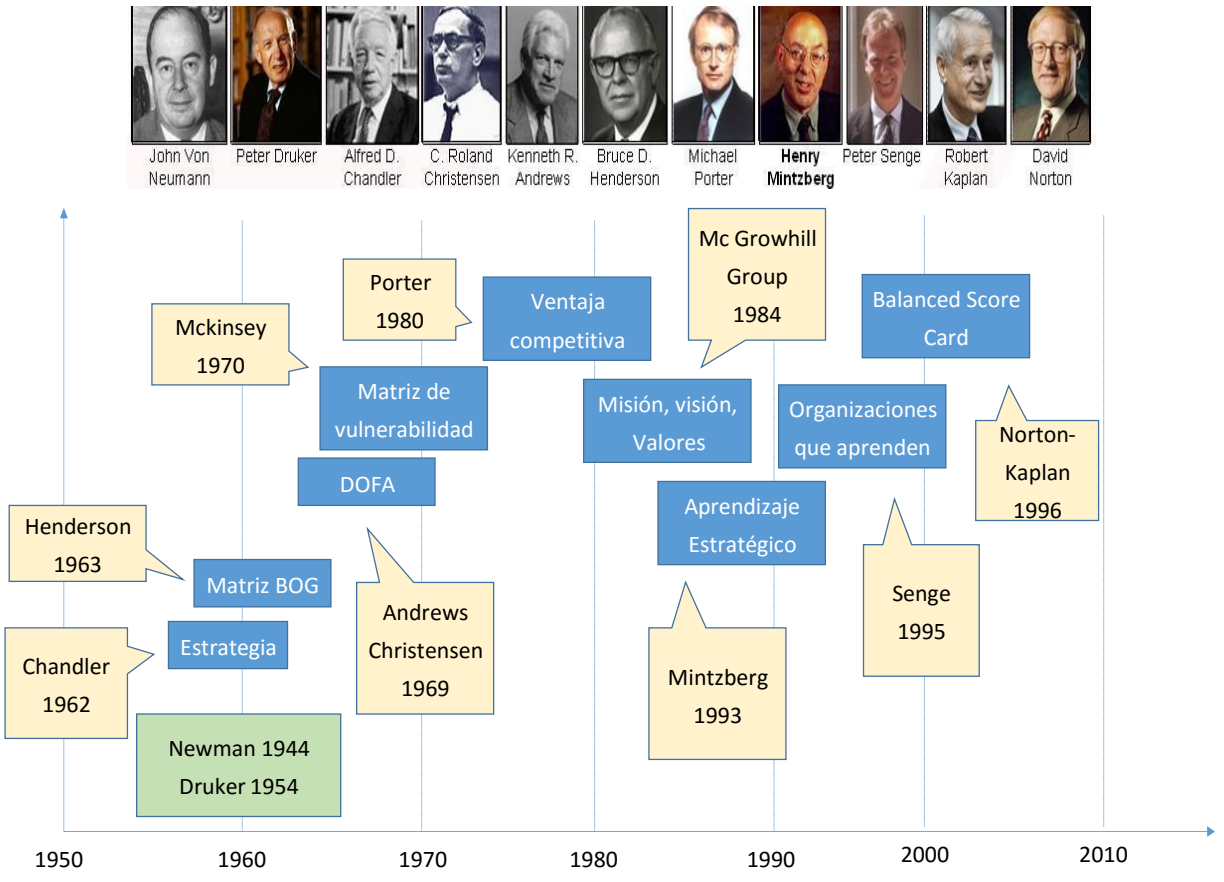
Es un corto pero muy interesante *paper* en el que los autores presentan un análisis del panorama de riesgos que puede servir de base para diseñar un programa estratégico de administración de situaciones que pueden poner en peligro las estructuras de la empresa.

Adicional a las anteriores lecturas, para preparar y desarrollar la discusión sobre la decisión de implementar un Modelo de Direccionamiento Estratégico o una Estrategia soportada en Pensamiento Estratégico, no está de más que los estudiantes indaguen sobre los conceptos más relevantes de otros modelos de dirección estratégica tales como el Modelo EUSKALIT (***Ver video en:*** *https://www.youtube.com/watch?v=a0OPgqTJCUU*) y el Modelo MONDRAGON (***Ver video en:*** *https://www.youtube.com/watch?v=_jBM51ESi54*), aplicables a empresas de carácter social.

Otros modelos de interés que pueden ser consultados son:

NOMBRE DEL MODELO	AUTORES Y AÑO
Escuela de Diseño	Chandler 1962
Modelo de Planeación Interactiva	Russel Ackoff (1974)
Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas	Michael Porter (1989)
Dirección Estratégica bajo expectativas y propósitos	Johnson y Scholes (2001/2006)
Modelo Orgánico	Farjoun 2002
Modelo Integral de Dirección Estratégica	Fred David 2003
Modelo Canvas	Osterwalder 2004 (Tesis Doctoral)
Planeación Estratégica Aplicada	Goodstein - Nolan – Pfeiffer (2005)
Proceso Estratégico Complejo	Cunha y Cunha 2006
Modelo PENTA	Levy 2007, 2009 y 2011
Modelo Basado en Admón. de Riesgos (Modelo DE- ARISDE)	Bolaño Y. Alfonso (2011-2014)

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Trabajo de Grado de Maestría en Ingeniería Industrial "Diseño y propuesta de implementación de un modelo para gerenciar la estrategia para las empresas sociales del estado de Bogotá D.C." - Ángel María Fonseca Correa (Universidad Distrital)

USO DEL TIEMPO / PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES: El caso ha sido diseñado para ser discutido y concluido en un tiempo de 180 minutos. Las sugerencias de uso de este tiempo son las siguientes:

Actividad	Lugar	Tiempo
Preparación individual (Estudiante)	Fuera de clase	60 Minutos
Introducción al caso (Facilitador)	En el aula	15 Minutos
Trabajo en Equipo (Máximo 3 por Equipo)	En el aula	30 Minutos
Discusión del Caso (Plenaria)	En el aula	45 Minutos
Cierre (Facilitador)	En el aula	30 Minutos
Totales		**180 Minutos**

Actividades Previas

- **Por parte del profesor:** Se propone que el facilitador entregue a los estudiantes la información (caso, preguntas generales y lecturas sugeridas), para su preparación y análisis, al menos una semana antes, máximo dos.

- **Por parte de los estudiantes:** Preparación individual del caso. Esta actividad incluye la lectura y análisis del caso, relacionándolos con la temática principal (Gerencia Estratégica) del mismo, y la preparación de las respuestas a las preguntas generales contenidas en el.

Actividades recomendadas durante la sesión (Iniciales)

- **Por parte del profesor:**

  - ✓ Iniciar la sesión recordando las ventajas de usar el método de estudio de casos y sus dinámicas.
  - ✓ Preguntarle a 2 o 3 estudiantes cuáles son sus expectativas sobre la actividad.
  - ✓ Presentar un breve resumen del caso, haciendo énfasis en los temas académicos que contiene.
  - ✓ Organizar grupos de trabajo (se sugiere que sean grupos de 3 participantes).
  - ✓ Acto seguido, entregar a cada participante el documento del caso empresarial.

- **Por parte de los estudiantes:**

  - ✓ Organizarse en grupos de trabajo, de acuerdo a las directrices planteadas por el facilitador.
  - ✓ Cerciorarse de tener los materiales.
  - ✓ Disponerse mental y actitudinalmente para el análisis del caso.

Actividades en el desarrollo de la sesión

Se recomienda que mediante 4 actividades específicas, el facilitador oriente a los participantes en el análisis y solución del caso, así:

Actividad 1 - Construcción de una matriz FODA: El facilitador solicita que cada grupo establezca las Fortalezas y Debilidades (Ambiente Interno) de la empresa objeto de estudio, así como de sus Oportunidades y Amenazas (Ambiente Externo), bajo el siguiente esquema:

Actividad 2. Análisis Estratégico. Con base en lo anterior, cada grupo deberá redactar un análisis estratégico de la entidad, el cual consiste primeramente en hacer un diagnóstico estratégico con el fin de establecer fortalezas y debilidades (ambiente interno) y oportunidades y amenazas (ambiente externo), el cual servirá para identificar falencias internas y factores externos que circundan a la empresa; y complementariamente el análisis del actual modelo de direccionamiento estratégico aplicado en la entidad, el cual lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

Actividad 3. Identificación de la Estrategia: Los estudiantes, en sus equipos de trabajo, definirán y discutirán sobre cuál, según ellos, ha sido la estrategia del éxito y si ha existido pensamiento estratégico.

Actividad 4. Proponer un Modelo de Gestión. Con base en lo anterior y con base en las lecturas realizadas sobre Gerencia Estratégica (Planeación Estratégica, Estrategia y Pensamiento Estratégico), especialmente sobre Balanced Scorecard, definir un planteamiento de Modelo de Direccionamiento Estratégico, partiendo del Modelo de Kaplan y Norton; o tomando como referencia el Modelo que según el grupo, mejor le aplique a esta empresa solidaria.

Actividades durante la Sesión la Plenaria

Se sugiere al facilitador:

1. Solicitarle a los estudiantes que expliquen de manera general el desarrollo del caso y las principales situaciones que allí se presentan.

2. Anotar en el tablero los aspectos e ideas más relevantes, conforme vayan siendo presentadas.

Las preguntas detonantes para el desarrollo de la discusión son:

1. ¿Desde el punto de vista de la gestión gerencial, cuáles han sido los principales factores de éxito y los problemas más relevantes de esta empresa?

2. ¿Hubo una estrategia y pensamiento estratégico en el éxito que han tenido en sus primeros 20 años de actividad empresarial? Presente su análisis.

3. ¿Cuáles son sus recomendaciones para la Asamblea General, para la Junta Directiva y para la actual Gerente, de tal manera que puedan afrontar con perspectivas favorables, al menos para sus próximos 5 años?

4. ¿Cuál modelo de direccionamiento estratégico recomendaría para ser implementado en el FECMU como empresa del sector solidario?

5. ¿Que se recomienda con relación al relevo generacional (gerencial)?

Las respuestas a las preguntas se van anotando en el tablero, de acuerdo al plan de pizarra que a continuación se presenta.

DISEÑO DE LA PIZARRA

<table>
<tr><td colspan="2">1.- HECHOS RELEVANTES: 1.1.- Constitución de una empresa del sector solidario. 1.2.- Notorio crecimiento y éxito hasta hoy. 1.3.- Única Gerente en 20 años. 1.4.- Gerente y Directivos sin formación académica para gerenciar empresas. 1.5.- Ausencia de Gerencia Estratégica. 1.6.- Un nuevo entorno por cambios en factores externos.</td></tr>
<tr><td>2.- PERSONAJES CLAVES EN EL PROCESO: 2.1.- Don Freddys Contreras Hernández, quien tuvo la idea de crear la empresa solidaria. 2.2.- Ceci, "vitalicia" Gerente de la empresa solidaria. 2.3.- Integrantes de la Junta Directiva vigente y los del futuro próximo. 2.4.- Los empleados del FECMU. 2.5.- Los Asociados.</td><td>3.- PROBLEMÁTICA QUE PLANTEA EL CASO: 3.1.- La planeación estratégica como garantía para el éxito de una empresa. 3.2.- Una estrategia acompañada un Pensamiento Estratégico podría reemplazar a una Planeación Estratégica. 3.3.- Existe un Modelo de Direccionamiento Estratégico ideal para las empresas del sector solidario.</td></tr>
<tr><td>4.- EL DIELMA: ¿Continuar con un estilo de administración, espontáneo, atendiendo el "día a día", o se mueven hacia una Gerencia Estratégica Prospectiva, como factor clave para generar sostenibilidad y desarrollo del negocio?</td><td>5.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN: 5.1.- Seguir con su actual estilo gerencial. 5.2.- Implementar una estrategia y gestionarla con pensamiento estratégico. 5.3.- Implementar un Modelo de Direccionamiento Estratégico.</td></tr>
<tr><td colspan="2">CONCLUSIONES: La intención es promover en los participantes la hipótesis o teoría de que un Modelo de Direccionamiento Estratégico basado en el Balanced Scorecard es recomendable para las empresas del sector solidario ya que en dicho modelo se contemplan, entre otras cosas, objetivos estratégicos con base en 4 perspectivas que interactúan, las cuales son afines o aplicables con este tipo de empresas, a saber: Procesos, Aprendizaje, Clientes y Financiera.</td></tr>
</table>

CIERRE DEL CASO

Los conceptos planteados en las lecturas que se sugieren, manifiestan la importancia de identificar un estilo de gerencia estratégica como un parámetro inicial para diseñar un Modelo de Gestión que sirva de guía o de referente para el manejo de la gestión integral de las empresas, y una herramienta fundamental para llevar a cabo la estrategia corporativa, la toma de decisiones y la creación de valor para los diferentes grupos de interés.

Considerando que actualmente las empresas del sector solidario están abocadas a una serie de cambios y reformas por las nuevas disposiciones legales, es urgente y necesario que para afrontar el presente y el futuro incierto y próximo que se les avecina, las empresas cuenten con una Estrategia claramente definida pero gestionada con pensamiento y actitud estratégica; o en cambio, una modelo de gestión estratégica que contemple una visión holística y prospectiva, una misión tal, como lo expresan Kaplan y Norton (2000), "*deben proporcionar inspiración, energía y motivación a la organización*"; o como lo expresaron Kotler y Armstrong (Marketing, 2004), la misión es "*un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. La misión constituye la base de las prioridades de la organización, de las estrategias y sus correspondientes acciones estratégicas, así como de la asignación y designación de actividades y funciones de trabajo*". Además, estás entidades deben tener objetivos estratégicos medibles, específicos, temporales y alcanzables, acompañadas de sus correspondientes indicadores de gestión y presupuesto.

Según los datos que suministra el caso, el crecimiento del FECMU prácticamente han sido por "osmosis", acompañado de una buena dosis de buen manejo de los recursos financieros y la confianza depositada entres sus directivos, especialmente en la Gerente que ha tenido en sus 20 años de existencia.

Podemos concluir que si bien es cierto durante 20 años la empresa ha tenido un relativo éxito, es imperante que la misma cuente con modelo de direccionamiento estratégico innovador, entendiendo que dicho direccionamiento debería ser una disciplina de carácter estratégico, integrante fundamental de la cultura corporativa del ente solidario, que para su implementación, ejecución y retro alimentación incorpora un conjunto de tácticas, que unidas definirán la ruta o el camino para la obtención de los objetivos estratégicos misionales bajo parámetros de sostenibilidad y permanente desarrollo y transformación organizacional, utilizando como principal estrategia la solidaridad, competitiva y sostenible, el cual además deberá incluir una perspectiva transversal relacionada con un sistema de control interno fundamentado en un enfoque basado en riesgos.

Para el cierre del caso por parte del facilitador, sugerimos preguntar:

1. ¿Es realmente necesario cambiar el estilo de gestión?
2. ¿Por qué y para qué cambiar el estilo de administración, si así les ha ido bien?
3. En caso de cambiar, cuál sería el modelo de gestión estratégica ideal para la empresa?

DISEÑO SUGERIDO PARA ORGANIZAR EL AULA DE LA SESIÓN. Sugerimos al facilitador organizar el aula de clases de la siguiente manera:

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Álzate, P. (2007) Gestión de los objetivos estratégicos en el sector solidario de caldas, soportado en el cuadro de mando integral para cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.bdigital.unal.edu.co/1102/1/pablofelipealzatecardona.2007.pdf.pdf

García, D. (2015) Esquema de gestión de la creatividad en los ciclos de formulación para Planeación Estratégica aplicada al Modelo de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (Trabajo de Maestría). Universidad Militar de Nueva Granada: Bogotá. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15046/3/DiegoAlejandroGarciaMutis2016.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (1996) El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Harvard Business School Press.

Morán, M. y Vallejo, K. (2011) Balanced Scorecard como herramienta para el direccionamiento estratégico de cooperativas de trabajo asociado. (Trabajo de Maestría). Disponible en: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67618/1/balances_scorecard_herramienta.pdf

Sanchis, J. y Campos, V (2007) La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas (Artículo Científico) CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 59, octubre, 2007, pp. 237 – 258. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405910

Serna, H. (2009). Gerencia Estratégica - Teoría – Metodología. Alineamiento y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión. (10ª Ed.). Bogotá: 3R Editores.

Velásquez, G. (2018). Modelos Gerenciales. Disponible en: https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html