

**Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con
la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos**

Jaime López Rodríguez

Código: 16.858.748

Julián Andrés Victoria Mazuera

Código: 6.625.622

Julio Cesar Montoya

Tutor

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Cead Palmira

Octubre de 2018

**Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con
la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos**

Jaime López Rodríguez

Código: 16.868.748

Julián Andrés Victoria Mazuera

Código: 6.625.622

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios-ECACEN

Cead Palmira

Octubre de 2018

Título: Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| Título: Propuesta de un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos 3 | |
| Resumen..... | 7 |
| Abstract | 8 |
| Introducción | 9 |
| Capítulo 1. Problema de Investigación | 10 |
| 1.1 Descripción del problema..... | 10 |
| 1.2 Sistematización del problema..... | 10 |
| 1.3 Formulación del problema..... | 11 |
| Capítulo 2. Objetivos | 12 |
| 2.1 Objetivo General | 12 |
| 2.2 Objetivos Específicos | 12 |
| Capítulo 3. Justificación..... | 13 |
| 3.1 Justificación Teórica..... | 13 |
| 3.2 Justificación Metodológica..... | 13 |
| 3.3 Justificación Práctica | 13 |
| Capítulo 4. Marco Referencial..... | 14 |
| 4.1 Estado del Arte | 14 |
| 4.2 Marco Teórico | 16 |
| 4.2.1 Aproximaciones al concepto de Stakeholders | 16 |
| 4.2.2 Teoría de los Stakeholders..... | 17 |
| 4.2.3 Rasgos más característicos de la teoría de los stakeholders..... | 17 |
| 4.2.4 Cambios en la naturaleza de las organizaciones con los Stakeholders | 18 |
| 4.2.5 La importancia para la organización de relacionarse con los Stakeholders . | 19 |
| 4.2.6 Modelos clásicos para la identificación de stakeholders | 20 |
| 4.3 Marco Conceptual | 23 |
| Capítulo 5. Marco Metodológico | 26 |
| 5.1 Enfoque de Investigación | 26 |
| 5.2 Tipo de investigación | 26 |
| 5.3 Ámbito de investigación..... | 26 |
| 5.4 Fuentes de recopilación de información..... | 26 |
| 5.4.1 Información y datos de personal interno de la Mayorista..... | 26 |
| 5.4.2 Documentos bibliográficos, informes y reportados relacionados con el modelo de Stakeholders a aplicar | 26 |
| 5.5 Técnicas de recopilación de datos | 26 |
| Capítulo 6. Identificación de los Stakeholders de la Mayorista y los objetivos estratégicos de la empresa | 27 |
| 6.1 Definición y descripción de los Stakeholders | 27 |
| 6.2 Identificación de los grupos de interés de la empresa Mayorista..... | 28 |
| 6.2.1 Los valores y los stakeholders | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2.2 <i>Los stakeholders internos</i> | 28 |
| 6.2.3 <i>Los stakeholders externos</i> | 29 |
| 6.3 Determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders | 33 |
| 6.3.1 <i>Pautas para el establecimiento de estos objetivos</i> | 33 |
| 6.4 Identificación de temas claves | 34 |
| 6.4.1 <i>Mapeo de los Stakeholders</i> | 35 |
| Capítulo 7. Análisis de la situación actual y planificación de la relación con los stakeholders | 41 |
| 7.1 Evaluación del progreso | 42 |
| 7.2 Aplicación del Formato de evaluación de la capacidad organizacional sobre un tema prioritario..... | 43 |
| Capítulo 8. Fortalecimiento de las capacidades de relación | 45 |
| 8.1 Plan de Relación con los Stakeholders de la empresa Mayorista..... | 45 |
| 8.2 Técnicas de facilitación de reuniones con los stakeholders (Ver Anexo 3)..... | 46 |
| Capítulo 9. Alienación de la Cultura Organizacional con relación a la gestión de los stakeholders | 47 |
| 9.1 Pasos de cambio de la cultura organizacional en un contexto multigrupal | 47 |
| 9.1.1 <i>Plan para alcanzar la cultura organizacional multigrupal (multistakeholders)</i> | 47 |
| 9.1.2 <i>Cuestionario de Reformulación de variables estratégicas</i> | 48 |
| Capítulo 10. Conclusiones | 50 |
| Capítulo 11. Recomendaciones | 52 |
| Referencias | 53 |
| Anexos | 55 |

Listado de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Esquema relación stakeholders-empresa | 16 |
| Ilustración 2. Tres generaciones de Relaciones empresariales con Stakeholders | 20 |
| Ilustración 3. Identificación de los stakeholders según Gadner (1989) | 20 |
| Ilustración 4. Identificación de los <i>stakeholders</i> según Mitchell, Agle y Wood (1997)..... | 21 |
| Ilustración 5. Identificación de los <i>stakeholders</i> según Savage et al. (1991). | 22 |
| Ilustración 6. Esquemmatización de la evaluación del proceso | 41 |

Listado de Cuadros

| | |
|--|----|
| Cuadro 1. Contextualización de los stakeholders | 18 |
| Cuadro 2. Impacto en la declaración de valores | 31 |
| Cuadro 3. Mapa detallado de los Stakeholders de la empresa Mayorista | 32 |
| Cuadro 4. Pautas y nivel de aplicación | 33 |
| Cuadro 5: Objetivos estratégicos planteados | 34 |
| Cuadro 6. Listado de Temas clave e injerencia del Stakeholder para la empresa Mayorista .. | 34 |
| Cuadro 7. Preguntas y respuestas de autoanálisis | 42 |
| Cuadro 8. Antes y después de las variables estratégicas de Mayorista..... | 48 |

Listado de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Compatibilidad de desempeño organizativo con los valores organizacionales..... | 30 |
| Figura 2. Modelo de Mintzbergh | 35 |
| Figura 3. Matriz y la estrategia o acción recomendada..... | 36 |
| Figura 4. Matriz Poder/Dinamismo..... | 37 |
| Figura 5. Matriz Poder/Dinamismo (Empresa Mayorista)..... | 38 |
| Figura 6. Matriz Poder / Interés. | 39 |
| Figura 7. Matriz Poder/Interés (Empresa Mayorista) | 39 |
| Figura 8. Matriz de Madurez del Tema..... | 42 |

Listado de Anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Organigrama Empresa Mayorista..... | 55 |
| Anexo 2. Generalidades de la empresa | 56 |
| Anexo 3. Técnicas de facilitación en reuniones..... | 61 |

Resumen

Un proceso preciso de identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, establece una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable. Esta empresa mayorista tiene clara esta premisa no por casualidad sino por aprendizaje después de intentar llevar a cabo infructuosamente las actividades de Responsabilidad Social Empresarial por su propia cuenta.

Gestión de los stakeholders (grupos de interés) en la estrategia organizacional de una empresa Mayorista, es el título que hemos acordado para la presente investigación, para lo cual se ha decidido llevar este proceso con la secuencia lógica de estas fases; primero, la identificación de los stakeholders de esta empresa en particular para consensuar con ellos el modelo de gestión; la segunda fase concierne a la selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso, es decir identificar las expectativas de ellos respecto a dicho modelo, y la fase final, plantear el modelo de gestión resultante.

Metodológicamente se lleva tener un diseño descriptivo, con un enfoque mixto (más cualitativo que cuantitativo), porque es necesario recopilar mucha información de los stakeholders para poder integrar un modelo de gestión bien integral

Palabras Clave: Crisis, continuidad, gestión, normalidad operativa, organización

Abstract

A precise process of identifying the expectations and demands of the stakeholders, as well as their integration into the company's strategy, establishes one of the most powerful tools for the success of a socially responsible position. This wholesale company has this premise clear not by chance but by learning after trying unsuccessfully to carry out Corporate Social Responsibility activities on their own.

Management of stakeholders (stakeholders) in the organizational strategy of a wholesale company, is the title that we have agreed for the present investigation, for which it has been decided to take this process with the logical sequence of these phases; first, the identification of the stakeholders of this particular company to agree with them the management model; The second phase concerns the selection of tools for dialogue and development of the process, that is, identifying the expectations of them with respect to said model, and the final phase, proposing the resulting management model.

Methodologically it takes a descriptive design, with a mixed approach (more qualitative than quantitative), because it is necessary to gather a lot of information from the stakeholders in order to integrate a well integrated management model

Keywords: Crisis, continuity, management, operational normality, organization

Introducción

Las organizaciones de índole empresarial como partes preponderantes de un vasto sistema socioeconómico, cuentan con múltiples interesados en su gestión y desempeño, pues de ellas dependen no solos sus accionistas y personal colaborativo sino el Estado, la región y la comunidad misma. Hoy en día las empresas, en instancias insalvables de obtener los más altos índices de competitividad, conforman toda una red de multipropiedad y multipropósito, constituida por un grupo de colaboradores tanto internos como externos (stakeholders) que coadyuvan a estas organizaciones a sostenerse en un mercado cada vez más nutrido y cambiante. En este propósito, las empresas de vanguardia priorizan la estrategia como la principal herramienta de supervivencia en el neoescenario comercial.

Jhonson y Scholes (2000) definen la estrategia como: “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas competitivas para la empresa a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades y deseos de los mercados y satisfacer las expectativas de los “stakeholders” ”. Con base en estas premisas, se presenta una perspectiva de la estrategia donde la organización, por medio del conocimiento del entorno donde opera, busca conseguir ventajas en relación con el éste, y en particular, basadas en la habilidad de comprometerse con los “stakeholders”, ya que finalmente son las entidades que aportan los recursos a la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción recibido, y con los intereses particulares.

La presente investigación, en consecuencia analiza cómo impacta la gestión de los stakeholders (grupos de interés) en la estrategia organizacional de una empresa Mayorista (Ver Anexo 1)

Capítulo 1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del problema

Muchas organizaciones centran sus objetivos en obtener utilidades, y aunque en esencia de ello se trata, en escenarios modernos caracterizados por la exigencia a las empresas de obtener niveles altos de competitividad, la premisa deberá ampliarse a solamente el generar dinero; hoy en día las organizaciones necesitan aprovechar las oportunidades de relación, de nuevos nichos de mercado, el dinero es un elemento importante y esencial pero no es el único; hay que analizar el impacto que la empresa produce en el aire, en la tierra, en el agua, en resumen compromiso directo con el medio ambiente.

Esta empresa en particular, por su condición de monopolio, nunca se ha detenido en la necesidad de pensar en su entorno, o no en la forma como debe de mirarse ahora. Esta organización si bien es fuerte en el mercado donde opera, no sustenta esa investidura con una Responsabilidad Social Empresarial congruente con la necesidad social.

Esta organización esta apenas interiorizando que su rol no debe limitarse a apoyar con bonos, o gestiones muy locales para la comunidad inmediata, sino que su papel debe ser más protagónico y más eficaz desde su responsabilidad social, para sus clientes externos, y para todo eso macroentorno donde opera, porque de seguir así no solo vera comprometido sus intereses financieros sino su vigencia en el mercado.

1.2 Sistematización del problema

¿Cuáles son los diferentes stakeholders (internos y externos) y temas claves de esta organización.

¿Cómo es la situación actual de la empresa para conocer mejor los temas claves y así planificar conforme.

¿Qué capacidades individuales se requieren para conformar una relación efectiva entre la empresa con los stakeholders?

¿Qué se requiere para alinear la cultura organizacional a la gestión de stakeholders?

1.3 Formulación del problema

¿Qué metodología y herramientas resultan prioritarios para conformar una propuesta Modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos

Capítulo 2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Proponer un modelo de relación efectiva de los stakeholders (grupos de interés) con la estrategia organizacional de una empresa Mayorista de productos masivos

2.2 Objetivos Específicos

Identificar los diferentes stakeholders (internos y externos) y temas claves de esta organización.

Evaluar la situación actual de la empresa, conocer mejor los temas claves y planificar conforme.

Establecer las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los stakeholders

Alinear la Cultura Organizacional con relación a la gestión de los stakeholders

Capítulo 3. Justificación

3.1 Justificación Teórica

El sustento teórico del presente proyecto se fundamenta en la Teoría de los grupos de interés y los diferentes modelos de Stakeholders

3.2 Justificación Metodológica

Metodológicamente este proyecto se abordará desde un tipo de investigación descriptiva, y parametrizada desde un enfoque mixto (cualitativo, y cuantitativo) donde se hará uso de técnicas como la observación participante y la aplicación de diferentes modelos de identificación y análisis de stakeholders de esta empresa Mayorista (es decir grupos de interés como clientes, proveedores, intermediarios, entre otros)

3.3 Justificación Práctica

Al tenor de los nuevos ámbitos del mercado, con el influjo de la globalización, la competencia extrema y la variabilidad del mercado, el concepto de los stakeholders ha tomado mucha fuerza en el impacto estratégico corporativo, puesto que las organizaciones en su propósito de alinearse estratégico con los nuevos escenarios de mercador, deben propender por la integración de varias subresponsabilidades, como la subresponsabilidad con el medio ambiente, la económica, la legal, la moral, la voluntaria. Cada una de ellas deberá ser cumplida a cabalidad, es por ello que una manera de alinearse con ese propósito, es involucrar a todos los grupos de interés, no existe otra manera.

Capítulo 4. Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

“El estado del arte es una revisión de las propuestas de investigación y sus productos y el desarrollo teórico, investigativo y social de un fenómeno” (Uribe, 2005). Los referentes bibliográficos que se exponen a continuación se relacionan directamente con el tema objeto de estudio.

Los Stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública (Pico López, 2016), es un documento investigativo que nace con la intención de realizar las aportaciones necesarias a la Metodología de Gestión de Proyectos TIC del Principado de Asturias (MEGEPA) incorporando las últimas visiones que el Estado del Arte nos aporta en lo referente a la gestión de Stakeholders como instrumento estratégico para la gestión de los proyectos de la Nueva Gestión Pública. Estadísticamente los resultados de este ejercicio confirmaron la relevancia mediática de los stakeholders en esta clase de proyectos estatales.

Aplicación de la teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata (Terzolo, 2014) es un trabajo de grado cuyo objetivo mostrar como el análisis de grupos de interés o stakeholders puede ser aplicado al caso de una empresa comercial de la ciudad de Mar del Plata. Esta herramienta tiene por función asistir al planeamiento estratégico en las organizaciones. En el análisis de resultados se pudo evidenciar que en cuanto a empleados y clientes, la empresa logró equiparar ambos grupos de interés en lo concerniente a su atención. Es decir, lo que en el lenguaje de la organización se denomina “atención al cliente” se aplicó tanto a los clientes “externos”, es decir consumidores minoristas o mayoristas, como a los clientes “internos”, que se trata de los empleados. Esta es una

característica que estuvo presente en todos los niveles de la organización y se considera que marcará la relación con éstos grupos de interés de manera significativa.

La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa (González Esteban, 2007). En este artículo se pretende mostrar, por un lado, de qué modo la teoría de los stakeholders podría ayudar a hacer posible el tránsito de la teoría a la práctica de una ética organizacional y del concepto de responsabilidad que ésta implica. Por otro lado, se tratará de explicitar algunas de las exigencias que tal pensamiento le plantea a la sociedad si quiere organizarse teniendo en cuenta a los individuos como ciudadanos que pueden y deben exigir los derechos de ciudadanía económica, social y política. Este documento confirma la preponderancia de los grupos de interés en compromisos tan trascendentales para las empresas como la Responsabilidad Social Empresarial.

El enfoque multistakeholder de la responsabilidad social corporativa: De la ambigüedad conceptual a la coacción y al intervencionismo (Azofra Palenzuela, 2008), es un artículo de singular importancia porque analiza la ambigüedad del término “social” y la falta de respuestas satisfactorias a preguntas como ¿qué es una empresa? o ¿cuáles son sus responsabilidades? están convirtiendo la noción de responsabilidad social empresarial (RSE) en un auténtico caballo de Troya para la actividad empresarial.

La gestión de los grupos de Interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones (Granda Revilla & Trujillo Fernández, 2011). En este artículo científico se logra demostrar la diferencia crucial que de alguna manera representa el cambio de paradigma que esta teoría de organización empresarial en el modelo económico actual. A lo largo de esta investigación se logró confirmar que ya no basta en centrarse en las expectativas y demandas de aquellos grupos, inversores, accionistas o propietarios, que controlan la organización, sino que también es

necesario tener en cuenta las necesidades, expectativas y demandas de otros grupos estrechamente vinculados a la empresa y que anteriormente sólo eran tenidos en cuenta de manera tangencial.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Aproximaciones al concepto de Stakeholders

Se entiende por “stakeholders” todas aquellas personas, grupos, empresas, la comunidad y la sociedad en cuanto tienen interés en la existencia y desarrollo de una empresa (Bleger, 2010)

Son los grupos que tienen interés en que la empresa sobreviva. Estos grupos de interés (personas u organizaciones) pueden afectar o verse afectados por las decisiones de la empresa de la que están interesados.

Ilustración 1. Esquema relación stakeholders-empresa



4.2.2 Teoría de los Stakeholders

De acuerdo a (Freeman, 1984), el término refiere a:

Aunque el concepto de stakeholder, como neologismo que apunta a una metáfora — literalmente vendría a significar: “el que mantiene una apuesta”...y nótese bien su cercanía fónica al término stockholder, que vale por shareholder y que sería, vertido al castellano, “el que tiene en su poder una parte alícuota de una empresa”; o sea: el accionista—, había sido utilizado ya en los años sesenta y setenta, es Edward Freeman (1984) quien sistematiza y delinea una manera de aproximarse a los stakeholders que puede dar, como resultado final, toda una teoría de la empresa y la gestión, abriendo pistas —tímidamente, si se quiere; pero abriendo pistas al fin y al cabo— hacia lo que venimos denominando un nuevo paradigma de empresa a la altura de los requerimientos y circunstancias del siglo XXI

4.2.3 Rasgos más característicos de la teoría de los stakeholders

1. Se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha — to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 1984)

2. La dirección estratégica de la empresa debería atender a la consecución no sólo de los

objetivos propios de los accionistas, sino de todo un más amplio abanico de interesados: trabajadores, clientes, sociedad en su conjunto, proveedores, etc. Viene a ser esto, en cierta forma, una especie de condición de posibilidad de la supervivencia de la empresa a largo plazo;

3. El objetivo de la gestión y la razón profunda de ser de la empresa desde el punto de vista ético (Fernández Fernández, 2007), es la maximización a largo plazo del bienestar de todos los stakeholders, cumpliendo con la condición de permitir la consecución de un resultado económico-financiero capaz de llenar suficientemente las expectativas de los accionistas

4.2.4 Cambios en la naturaleza de las organizaciones con los Stakeholders

En el cuadro siguiente se pueden visualizar los cambios más relevantes:

Cuadro 1. Contextualización de los stakeholders

| ¿Quiénes son sus stakeholders? | | | |
|---|--|--|--|
| De las interacciones empresariales tradicionales: | Empleados, clientes, proveedores, inversores y reguladores. | Hacia grupos más amplios: | Comunidades locales, trabajadores de la cadena de compras, familiares de los empleados, organizaciones de la sociedad civil, medio ambiente... |
| ¿Qué temas debe tratar con ellos? | | | |
| De temas legales y contractuales: | Marketing, relaciones industriales, elección de ubicaciones para plantas, planificación del negocio y compras. | Hacia temas emergentes y nuevas responsabilidades: | Corrupción, exclusión social, derechos humanos, riesgos para la salud, desarrollo económico, condiciones laborales en la cadena de compras, impacto ambiental... |
| ¿Cómo hacerlo? | | | |
| De la comunicación unilateral: | Investigación de mercado, comunicaciones corporativas, publicidad y difusión en medios. | Hacia el diálogo y la colaboración: | Consultas, paneles de asesoramiento, retroalimentación online, foros y alianzas de stakeholders múltiples, redes de convocatoria. |

4.2.5 La importancia para la organización de relacionarse con los Stakeholders

Con base en el manual (UNEP.Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015):

En este contexto cambiante, las empresas juegan un rol más importante que antes.

Sus actividades tienen un impacto económico, ambiental y social en la sociedad,

tanto en la escala local como global. En muchos países, las compañías participan

activamente en el desarrollo de políticas públicas y cambios de legislación.

Más aún, en muchas partes del mundo, la ola de privatizaciones y la creciente

formación de alianzas intersectoriales han profundizado el rol del sector privado

en la prestación de servicios tradicionalmente considerados públicos. La mayor

participación de las empresas privadas en las actividades de desarrollo internacional

—a menudo en colaboración con organismos internacionales— constituye un

cambio notable en este contexto.

En respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más

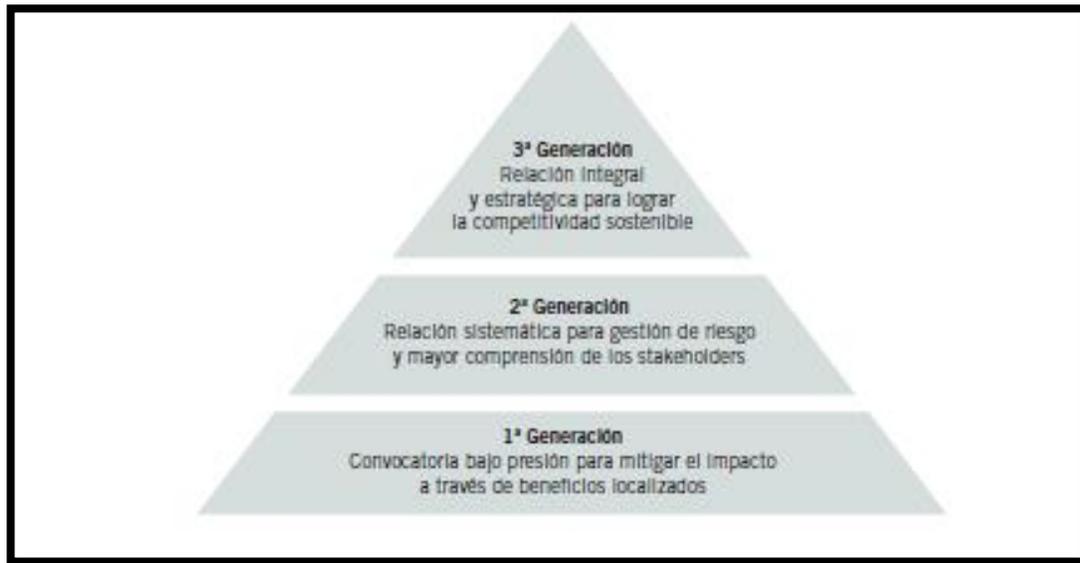
miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio

exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas.

En muchos países desarrollados, estas demandas se han incorporado a la legislación

vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de stakeholders

Ilustración 2. Tres generaciones de Relaciones empresariales con Stakeholders



4.2.6 Modelos clásicos para la identificación de stakeholders

Modelo de Gardner (1989)

Gardner (1989) desarrolla la matriz de poder - interés y poder - dinamismo para la caracterización y ponderación de los stakeholders; se trata de una matriz cartesiana en la cual se ubican los actores identificados por la organización, según su percepción.

Ilustración 3. Identificación de los stakeholders según Gardner (1989)

| MATRIZ PODER-DINAMISMO | | | | MATRIZ PODER-INTERÉS | | | |
|------------------------|------|--------------------------|--|----------------------|------|---------------------|--------------------|
| | | DINAMISMO | | | | INTERÉS | |
| | | BAJO | ALTO | | | BAJO | ALTO |
| PODER | BAJO | POCOS PROBLEMAS | IMPREDECIBLE PERO MANEJABLE | PODER | BAJO | MÍNIMO ESFUERZO | MANTENER INFORMADO |
| | ALTO | PODEROSO PERO PREDECIBLE | GRANDES PELIGROS O GRANDES OPORTUNIDADES | | ALTO | MANTENER SATISFECHO | ACTORES CLAVE |

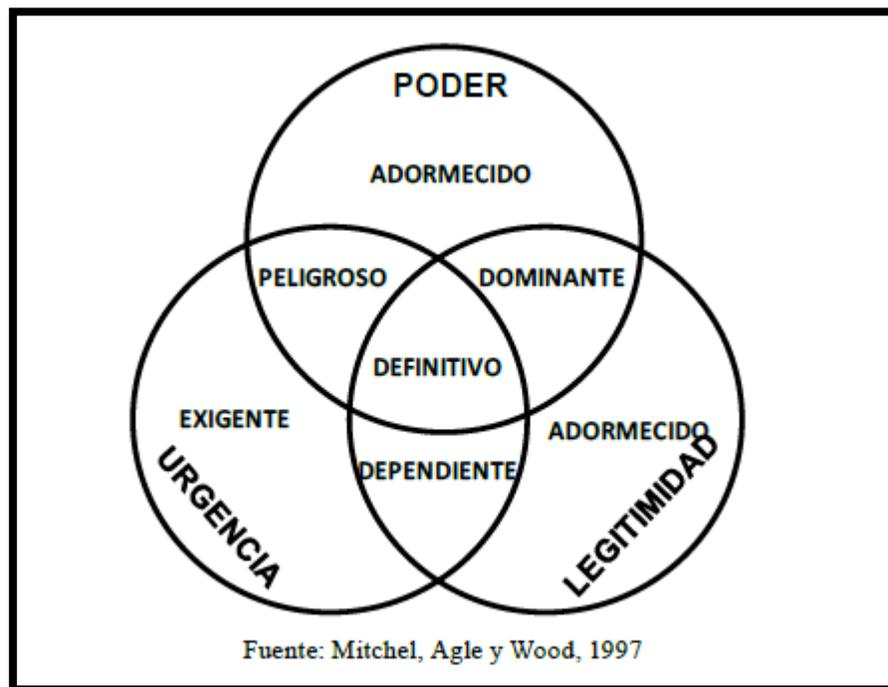
Fuente: Gardner, 1989.

Modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997)

Mitchell, Agle, & Wood, (1997) explican que los stakeholders son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización dada, en diferentes grados, en la medida en que poseen entre uno y tres atributos básicos: poder, legitimidad y urgencia. Actores que no presentan al menos uno de estos atributos (no afectan los resultados y/o no son afectados por los resultados), no son stakeholders.

El modelo de (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) es en esencia, conceptual, pues los autores no postularon los métodos para su implementación. Con sustento en este modelo, (Falcao & Fontes, 1999) desarrollan una metodología para la priorización de actores, resultando en un índice de predominancia que resulta de la ponderación de los grados de poder, legitimidad y urgencia de cada actor, según una escala de valoración dada. Así, se convierte en una herramienta de valoración cuantitativa de los atributos de poder.

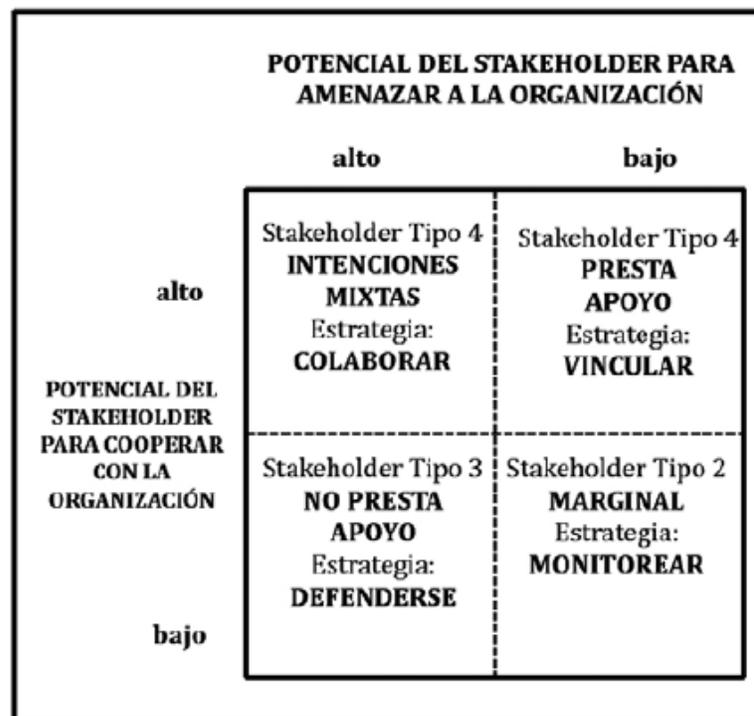
Ilustración 4. Identificación de los *stakeholders* según Mitchell, Agle y Wood (1997)



Modelo de Savage - Nix - Whitehead & Blair. (1991)

Para (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991) , los métodos de identificación de stakeholders usualmente enfatizan en los tipos y la magnitud de las amenazas descartando el enorme potencial de la cooperación, lo que anima a los grupos de interés a trabajar juntos. Esto podría denominarse un “mejor escenario posible” en el que una mayor interdependencia no es una debilidad, sino que representa una oportunidad de intercambio sostenible. Así, Savage desarrolla una clasificación de stakeholders, que combina su potencial de amenaza y su potencial de cooperación, clasificación que conduce a una estrategia de manejo de stakeholders procurando que los grupos de interés adversos a los intereses de la organización cambien su percepción y su actitud.

Ilustración 5. Identificación de los *stakeholders* según Savage et al. (1991).



Fuente: Savage *et al.*, 1991, p. 65

4.3 Marco Conceptual

Comunicación

Todo tipo de método utilizado para compartir información con los stakeholders, en general, a través de procesos unilaterales y no iterativos.

Consulta

Proceso utilizado para recopilar información u obtener asesoramiento de los stakeholders y para utilizar las perspectivas recogidas para modificar planes, tomar decisiones o fijar objetivos.

Desarrollo sostenible

Término que adquirió popularidad durante la década de 1980, cuando la Comisión Brundtland lo utilizó en su informe titulado Nuestro Futuro Común, que propone que, para que el desarrollo sea sostenible, debe “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.

Diálogo

Intercambio de puntos de vista y opiniones para explorar distintas perspectivas, necesidades y alternativas, con la intención de fomentar el entendimiento, la comprensión y la cooperación mutuos en función de una estrategia o iniciativa.

Márgenes de maniobra

Son los límites que definen lo que una organización puede y no puede hacer para abordar un tema y las correspondientes expectativas de los stakeholders. Los márgenes de maniobra se determinan por los recursos con los que cuenta una organización para encarar un tema y por los objetivos organizacionales, que no se pueden cambiar a menos que entren en conflicto con las posibilidades de encarar un tema muy esperado por los stakeholders.

Partnership

En el contexto de interacciones de responsabilidad social corporativa, se define a partnerships como “personas u organizaciones de distintos sectores –público, empresario o de la sociedad civil– que se relacionan para perseguir objetivos sociales comunes a través de la combinación de sus recursos y competencias” y comparten tanto los riesgos como los beneficios correspondientes.

Stakeholder

Stakeholders es una palabra inglesa, que en el ámbito de la empresa, significa parte interesada o interesado. Hace referencia sobre todo a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía y que están afectadas por sus actividades. Se podrían considerar por los grupos de interés que rodean a la empresa. (Economía Simple, 2014)

Stakeholders primarios

Son los necesarios para garantizar el funcionamiento de la empresa, por lo que incluye a aquellos que cuenten con una relación económica directa con la organización, como pueden ser los gestores, los socios o los empleados.

Stakeholders secundarios

Hace referencia a los que no participan en las actividades de la compañía de forma directa. Sin embargo, sí que pueden verse afectados por ella, como la competencia o los clientes

Relación

Esfuerzos que realiza una organización para comprender e incorporar a los stakeholders y sus inquietudes en sus actividades y procesos de toma de decisión

Rendición de cuentas

Se considera que una organización cumple con el proceso de rendición de cuentas cuando informa a sus stakeholders en relación con los temas relevantes (transparencia), responde ante los stakeholders por estos temas (capacidad de respuesta) de forma continua, y cumple con las normas a las que se ha comprometidos voluntariamente y con las reglas y leyes que debe cumplir desde el punto de vista legal (cumplimiento).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Concepto por el cual las empresas incorporan inquietudes sociales y ambientales a sus operaciones de negocios y a sus interacciones con sus stakeholders. Otros términos que se refieren al mismo concepto son: RASE (responsabilidad ambiental y social de la empresa), ciudadanía empresarial y responsabilidad corporativa

Capítulo 5. Marco Metodológico

Metodológicamente este proyecto se abordará desde un tipo de investigación descriptiva

5.1 Enfoque de Investigación

El presente proyecto investigativo se fundamentó en un enfoque documental desde un enfoque mixto (cualitativo, y cuantitativo) donde se hará uso de técnicas como la observación participante y la aplicación de modelos relacionados con los stakeholders de esta empresa Mayorista (grupos de interés como clientes, proveedores, intermediarios, proveedores)

5.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptivo, donde frecuentemente el propósito del investigador es describir situaciones y eventos, es decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno.

5.3 Ámbito de investigación

Personal operativo, logístico y administrativo de esta empresa Mayorista de Productos masivos

5.4 Fuentes de recopilación de información

5.4.1 Información y datos de personal interno de la Mayorista

5.4.2 Documentos bibliográficos, informes y reportados relacionados con el modelo de Stakeholders a aplicar

5.5 Técnicas de recopilación de datos

Como técnicas de recolección de información se utilizará el análisis documental, la observación no participante y la aplicación de un modelo relacionado con el tema objeto de estudio.

Capítulo 6. Identificación de los Stakeholders de la Mayorista y los objetivos estratégicos de la empresa

6.1 Definición y descripción de los Stakeholders

Los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades. (UNEP.Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015). Si bien los grupos de interés o stakeholders existen y son genéricos para las empresas, cada organización tendrá los suyos propios con base en la naturaleza operativa de dichas compañías, su ubicación geográfica y la propia cultura de la región donde participa industrialmente.

En virtud de identificar estos grupos de interés (stakeholders) deben de enmarcarse en n distintas dimensiones a saber:

1. **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas según reglamentaciones, contratos, políticas o prácticas vigentes.
2. **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan impulsar o impedir su desempeño. Se trata de personas con influencia informal o con poder de decisión formal.
3. **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización, incluyendo stakeholders internos o con relaciones de larga duración con la organización, o aquellos de los que la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de las plantas de producción.
4. **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, los empleados y sus familias, los clientes cuya seguridad, sustento, salud o bienestar depende de sus productos, o los proveedores para quienes la compañía es un cliente importante.

5. **Por representación:** personas que, a través de estructuras regulatorias o culturales/tradicionales, representan a otras personas. Por ejemplo, líderes de las comunidades locales, representantes sindicales, consejeros, representantes de organizaciones de miembros, etc.

6.2 Identificación de los grupos de interés de la empresa Mayorista

Conforme a esta actividad y de conformidad en garantizar la cabal identificación de los stakeholders más relevantes para esta empresa, se convocó un grupo interfuncional de colaboradores internos que demostraran contar con amplios conocimientos sobre la organización, así el grupo que se conformó tuvo la participación de representantes de los tres niveles jerárquicos de la organización.

6.2.1 Los valores y los stakeholders

Hay muchos *stakeholders* o grupos de interés que influyen en una organización: los propietarios, gerentes, empleados, clientes, proveedores, inversores, competidores, alianzas estratégicas, la comunidad, etc. En el caso de esta empresa Mayorista se tuvieron en cuenta para el análisis e identificación los *stakeholders* más influyentes para esta organización:

6.2.2 Los stakeholders internos

Gerentes

Los valores organizacionales que se crean en una empresa tienen estrecha vinculación con las personas que manejan y gestionan la organización. Los valores le dan una dirección, un punto de referencia y la base a todas las decisiones que los gerentes toman en una organización. Pero mientras que los valores ayudan a evaluar la idoneidad de las decisiones y sus consecuencias, también ayudan a descartar alternativas aparentemente atractivas pero que no se enmarcan en la

misma declaración de valores de la organización. (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

Lista de Gerentes: En el caso de la Mayorista, ella cuenta con cuatro Gerentes específicos: **Gerente General** de la Principal en el centro; **Gerente Administrativo y Financiero**, el **Gerente Comercial de la Mayorista**, y **Gerente de Operaciones Comerciales** que igual está encargado de la Gestión Logística

Empleados

Una declaración de valores afecta a *stakeholders* internos por igual, por ejemplo se afirma que los valores de la organización mejoran la moral de los empleados por que cada miembro lleva a cabo las obligaciones orientando la misma según los valores.

Los valores dan a los empleados un sentido o propósito, un sentido de pertenencia, un sentido para sentirse orgulloso. Anteriormente se habló de como los empleados aportan valores personales alienando los mismos con los valores de organizacionales. Si existe tal coherencia, vendrán afectos secundarios positivos como mayor compromiso tanto afectivo como normativo a sus puestos de trabajo y por ende a la organización. (Bleger, 2010)

Los valores de la organización también apoyan la integración de la vida laboral y personal y están directamente asociados al bienestar físico de los empleados.

Lista de empleados: Lo conforman, todo el personal colaborativo de la Mayorista, empleados, operarios, fuerza de ventas, y personal operativo del Centro de Distribución Logística.

6.2.3 Los stakeholders externos

Los propietarios

El impacto de una declaración de valores para los propietarios se deriva de una fuente importante: el desempeño organizacional. Los valores son fundamentales como base para

lograr un alto rendimiento aparte que ayudan a la organización a aumentar su cuota de mercado mediante una buena reputación mediante los medios de comunicación, por ejemplo.

A continuación se ofrece un modelo en que se demuestra la compatibilidad de desempeño organizativo con los valores de la organización.

Figura 1. Compatibilidad de desempeño organizativo con los valores organizacionales.



De la gráfica anterior, se colige que el desempeño organizativo se obtiene de una secuencia lógica de productos y servicios que a su vez necesitan sus respectivos procesos. Dichos procesos son ejecutados y dirigidos por los empleados, cuyo comportamiento y sus decisiones se ven afectadas por, entre otros factores, por los valores corporativos. Por lo tanto, hay una buena razón para que los propietarios estén interesados en los valores de la organización.

Lista de Propietarios: Edgar Casas Villaquirán & Hijos

Clientes

Los clientes en los mercados competitivos tienen muchas alternativas para elegir que consumir y también dan su lealtad a ciertos productos y servicios. Se ha encontrado que los clientes entran en relaciones fuertes y se comprometen significativamente con algunas organizaciones por su identificación con los valores de la organización. (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

En comparación con los gerentes o empleados, los clientes no están afectados por los

valores organizacionales.

Listado de Clientes: Nuestros segmento de clientes lo conforman propietarios de negocios (tiendas, misceláneas, cacharrerías, empresas, etc.) Los más importantes para la organización por su volumen de compras son:

- Papelería Panamericana
- Comfandi
- Papelería Cali
- SuperMarden

Socios estratégicos

Los socios estratégicos son vitales para el éxito de la organización ya que proporcionan la oportunidad de explotar la productividad y la cooperación con otras organizaciones, esto da acceso a nuevas oportunidades. (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

Listado de Socios estratégicos: En el caso de la Mayorista no se cuenta con socios ni aliados estratégicos.

El siguiente cuadro muestra el impacto de las declaraciones de valores en los grupos de interés internos y externos.

Cuadro 2. Impacto en la declaración de valores

| El impacto de | Gerentes | Empleados | Propietarios | Clientes | Socios Estrategicos |
|--|-----------------|------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|
| La existencia de unadeclaracion de valores. | Moderado | Moderado | Alto | Bajo | Bajo |
| El contenido de una declaracion de valores. | Alto | Alto | Bajo | Moderado | Moderado |

Al tenor del cuadro anterior, es claro en términos de discusión que los diferentes grupos de interés o *stakeholders* tanto internos como externos, sufren el impacto de la declaración de valores en diferentes medidas con base en los intereses que tengan sobre la organización. En este propósito, cuanto mayor sea el impacto de los valores en los *stakeholders* más se merecen estar involucrados en el proceso de formulación de valores.

Listado de Socios estratégicos Mayorista: La empresa Mayorista manifiesta adolecer de socios estratégicos no por falta de voluntad, sino por falta de acuerdos en porcentajes de ingresos.

Cuadro 3. Mapa detallado de los Stakeholders de la empresa Mayorista

| Mapa de Stakeholders de alto nivel desarrollo para la empresa Mayorista | | | |
|---|--|------------------------------------|--|
| Categoría de Stakeholders | Subgrupos | Categoría de Stakeholders | Subgrupos |
| Empleados | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta Dirección ✓ Mandos intermedios ✓ Personal ✓ Empleados nuevos ✓ Empleados potenciales ✓ Empleados que han dejado la empresa | Competidores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercializadoras de productos escolares ✓ Distribuidoras de productos escolares, tecnológicos, de aseo y hogar ✓ Fabricantes de productos escolares |
| Inversores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inversores institucionales ✓ Fondos de pensión ✓ Gerentes y analistas de fondos ✓ Agencias calificadoras | Gobierno y Entidades Reguladoras | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ministerio de Educación ✓ MinTic ✓ Alcaldía Municipal ✓ Secretaría de Educación |
| Clientes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Papelerías ✓ Cacharrerías ✓ Empresas públicas ✓ Empresas Privadas ✓ Distribuidoras ✓ Mayoristas de Oficina ✓ Clientes internos | Socios | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores directos ✓ Colegios ✓ Establecimientos de formación |
| | | Comunidades académica y científica | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Centros universitarios ✓ Investigadores ✓ Estudiantes |
| Proveedores | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabricantes de productos escolares ✓ Fabricantes de productos de aseo y hogar ✓ Fabricantes de tecnología | Comunidades locales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Vecinos ✓ Autoridades locales / Dep. de planificación ✓ Asociaciones de caridad y org. de voluntarios ✓ Grupos medioambientales |

En lo que concierne a los valores organizacionales este análisis permite identificar el grado de interés de los *stakeholder* con la organización y así poder valorar en qué medida estos grupos pueden influir en la declaración de valores. De conformidad a este propósito se aplicarán las matrices: Cooperación/Amenaza; Poder/Dinamismo y Poder/Interés (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

6.3 Determinación de los objetivos estratégicos para relacionarse con los stakeholders

El objeto de esta actividad es identificar las razones generales para desarrollar la relación con los stakeholders y cómo éstas se alinean con los objetivos estratégicos corporativos del negocio.

6.3.1 Pautas para el establecimiento de estos objetivos

Cuadro 4. Pautas y nivel de aplicación

| Pauta propuesta | Nivel aplicación | | |
|---|------------------|---|------|
| | Bajo | Medio | Alto |
| Considere los objetivos estratégicos del negocio, ya sea para la compañía en general o para el departamento o proyecto al que apunta su análisis. Si dichos objetivos no se determinan explícitamente, asegúrese de acordar algunos objetivos estratégicos con el equipo responsable del departamento o proyecto. | | X Observación: Se socializaron los objetivos estratégicos pero se dejaron planteados porque no todos los representantes de los Stakeholders asistieron | |
| Facilite el diálogo en relación a estos objetivos, con especial atención a las implicaciones para las relaciones con sus stakeholders. | | | X |
| Identifique los objetivos estratégicos de la relación | | | X |

Cuadro 5: Objetivos estratégicos planteados

| Area/Dependencia | Objetivo estratégico preliminar |
|----------------------------------|---|
| Gestión Financiera | Obtener un 10% de aumento en la facturación anual de los puntos de venta nuevos (Cali Norte, Cali Sur, Buga) |
| Gestión Integral | Satisfacer la mayoría de las expectativas de nuestros clientes a través de bienes producidos de forma responsable |
| Jefatura de Producción | Minimizar los impactos sociales negativos producidos por el cierre de plantas de producción”. |
| Gerencia Operaciones Comerciales | Mejorar en un 15% de participación de mercado en productos de aseo, hogar y cafetería |
| Gerencia General | Mantener los más altos índices de clima organizacional |
| Jefatura de Centros Comerciales | Mejorar en un 20% del posicionamiento de los clientes de los centros comerciales |

6.4 Identificación de temas claves

En líneas generales, los temas pueden ser aspectos específicos o generales de las actividades o decisiones de la compañía (UNEP.Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015), cuando:

- Se percibe que la organización ejerce un impacto positivo o negativo sobre los stakeholders.
- Existe una brecha entre lo que la compañía hace o se percibe que hace, y lo que los stakeholders esperan que la compañía haga en términos de la gestión de impactos, conductas o resultados.

Cuadro 6. Listado de Temas clave e injerencia del Stakeholder para la empresa Mayorista

| Temas estratégicos clave | Stakeholder asociado |
|---|---|
| Renovación del paradigma comercial | Empleados-Gerentes-Accionistas-Propietarios |
| Migración a otros segmentos de mercado | Clientes-Gerentes |
| Reformulación de políticas salariales | Empleados-Gerentes-Accionistas-Propietarios |
| Optimización de espacios en el centro de distribución | Empleados-Gerentes |
| Consolidación de las marcas propias | Empleados-Gerentes-Accionistas-Propietarios |

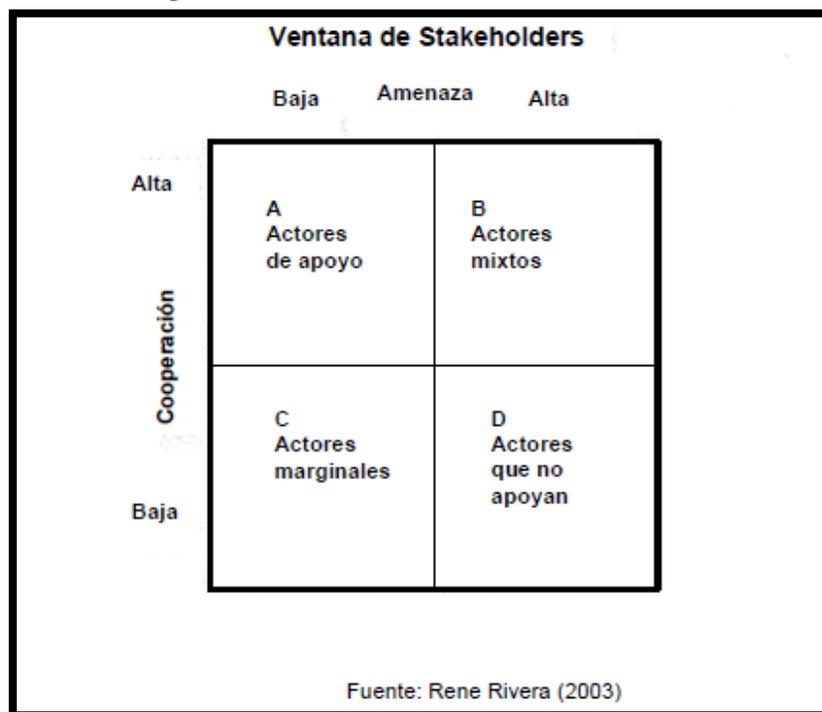
6.4.1 Mapeo de los Stakeholders

Según el artículo escrito por (Minoja, 2012) en la revista “Journal Of Business Ethics”, el mapeo de stakeholders es el proceso de clasificar la posición de los stakeholders de la organización y de esta manera enfocar los esfuerzos eficientemente al desarrollar estrategias. A continuación se detallara modelos de mapeo de stakeholders.

Modelo de Mintzbergh

Según la publicación de (Rivera, 2003) , Mintzbergh desarrolló una matriz de clasificación de stakeholders según el análisis de 2 factores: Amenaza y cooperación.

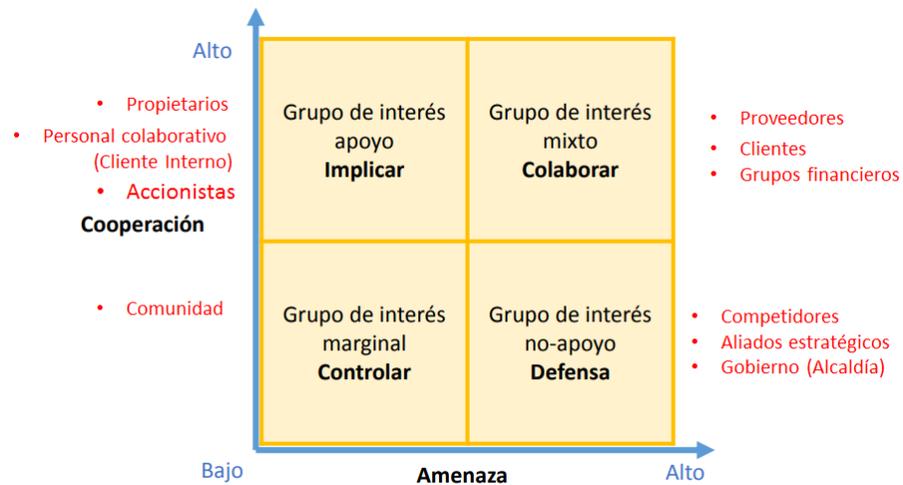
Figura 2. Modelo de Mintzbergh



Para la empresa Mayorista la clasificación cotejando la cooperación vs amenazas

| Categoría | Nombre del stakeholders |
|--------------------------|--|
| A. Actores de apoyo | Propietarios, personal colaborativo, accionistas |
| B. Actores mixtos | Proveedores, clientes |
| C. Actores marginales | Comunidad |
| D. Actores que no apoyan | Competidores-Alcaldía |

Figura 3. Matriz y la estrategia o acción recomendada



Savage, Nix, Whitehead, & Blair, (1991) afirman que evaluando el potencial de cada grupo de interés para amenazar o cooperar con la organización, se pueden prevenir los acontecimientos, obteniendo como resultado la actitud a asumir ante cada uno de ellos.

De este modo, al clasificar a los grupos de interés de esta empresas en cuatro tipos se obtuvo: (1) grupo de interés de apoyo, ésta es la figura que apoya las estrategias de la organización, por lo que es el tipo deseado; en esta clasificación se situaron; los propietarios, el personal colaborativo, y los accionistas

*Estrategia recomendada para esta categoría: **Implicar***

(2) grupo de interés marginal, es indiferente ante las estrategias, es decir, ni es propenso a dificultar su desarrollo ni a colaborar;

*Estrategia recomendada para esta categoría: **Controlar***

(3) grupo de interés no-apoyo, éste tiene un alto potencial para amenazar a la organización y bajo para apoyarla;

*Estrategia recomendada para esta categoría: **Estar a la defensa***

y (4) grupo de interés mixto, que es el más importante, pues ofrece tanto un alto nivel de asentimiento como un alto nivel de oposición.

*Estrategia recomendada para esta categoría: **Colaborar***

Matriz poder /dinamismo

Esta matriz de *stakeholders* clasifica a las partes interesadas en relación con el poder que tienen y el dinamismo de su situación. La matriz poder /dinamismo puede ser usada para determinar donde los esfuerzos de política deberían centrarse en el desarrollo de nuevas estrategias. (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

Los *stakeholders* del grupo A y B son los más fáciles de tratar.

Los *stakeholders* del grupo C son importantes porque son poderosos. Sin embargo, su dinamismo es bajo, por lo que su postura es previsible y sus expectativas a menudo pueden ser atendidas de una manera relativamente fácil.

Los *stakeholders* en el grupo D deben tener más atención por parte de la gerencia, porque son poderosos y su posición es difícil de predecir. A veces pueden tratarse para poner a prueba nuevas estrategias con ellos antes de tomar decisiones finales.

Figura 4. Matriz Poder/Dinamismo

| MATRIZ PODER/DINAMISMO (1986) | | | |
|-------------------------------|------|---------------------------|--------------------------------|
| | | DINAMISMO | |
| | | BAJO | ALTO |
| PODER | BAJO | A- POCOS PROBLEMAS | B IMPREDECIBLE PERO MANEJABLE |
| | ALTO | C POTENTE PERO PREDECIBLE | D GRAN PELIGRO O OPORTUNIDADES |

Figura 5. Matriz Poder/Dinamismo (Empresa Mayorista)



Descripción de las áreas en la matriz de la figura 5

• **Grupo A y B**

Observación: Son los más fáciles de tratar.

Estrategia: Propender por su favor, por su colaboración, intentando tener excelentes relaciones con ellos, por fines corporativos

• **Grupo C**

Observación: Son importantes, porque son poderosos. No obstante su dinamismo es bajo, así que su postura es fiable y sus expectativas se pueden resolver a menudo de una manera relativamente fácil.

Estrategia: La Mayorista depende en gran porcentaje de los proveedores, así que es imperioso consolidar una buena interacción con ellos, de mutuo beneficio.

• **Grupo D**

Observación Son los que deben tener la mayor atención por parte de la gerencia, porque son poderosos y su postura es difícil de predecir. Algunas veces será necesario contrastar con ellos las nuevas estrategias antes de tomar las decisiones finales

Estrategia: Lo más recomendable es estar a la defensiva, pero siempre con la voluntad corporativa de buscar acuerdos y convenios entre las partes.

Matriz poder / interés

Esta matriz clasifica a las partes interesadas o *stakeholders* en relación con el poder que tienen y el grado en el que es probable que muestren interés en las estrategias de la organización. El poder / interés puede ser utilizado para indicar que tipo de relación debe tener la organización con cada uno de los grupos. (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017)

Figura 6. Matriz Poder / Interés.

| MATRIZ PODER/INTERES (1986) | | | |
|-----------------------------|------|-----------------------|----------------------|
| | | NIVEL DE INTERES | |
| | | BAJO | ALTO |
| PODER | BAJO | A- ESFUERZO MINIMO | B MANTIENE INFORMADO |
| | ALTO | C MANTIENE SATISFECHO | D JUGADORES CLAVE |

Figura 7. Matriz Poder/Interés (Empresa Mayorista)

| MATRIZ PODER/INTERES (1986) | | | |
|-----------------------------|------|-----------------------|----------------------|
| | | NIVEL DE INTERES | |
| | | BAJO | ALTO |
| PODER | BAJO | A- ESFUERZO MINIMO | B MANTIENE INFORMADO |
| | ALTO | C MANTIENE SATISFECHO | D JUGADORES CLAVE |

- Clientes
- Grupos financieros
- Clientes
- Grupos financieros
- Propietarios
- Gobierno (Alcaldía)
- Proveedores
- Competidores
- Aliados estratégicos

Descripción de las áreas en la matriz de la figura 7

- **Observación Grupo A:** Los *stakeholders* del grupo A solo requieren de un mínimo esfuerzo y vigilancia.
Estrategia: Como el producto es excelente, existe una lealtad del cliente ya consolidada, es cuestión de sostener esa ventaja competitiva
- **Observación Grupo B:** Los *stakeholders* del grupo B sólo quieren ser informados. Pueden ser importantes para influir en los *stakeholders* más poderosos.

Estrategia: Los proyectos siempre se le informan a los propietarios y por su poder mediático ellos pueden ejercer presión con el Estado, los aliados estratégicos y los grupos financieros

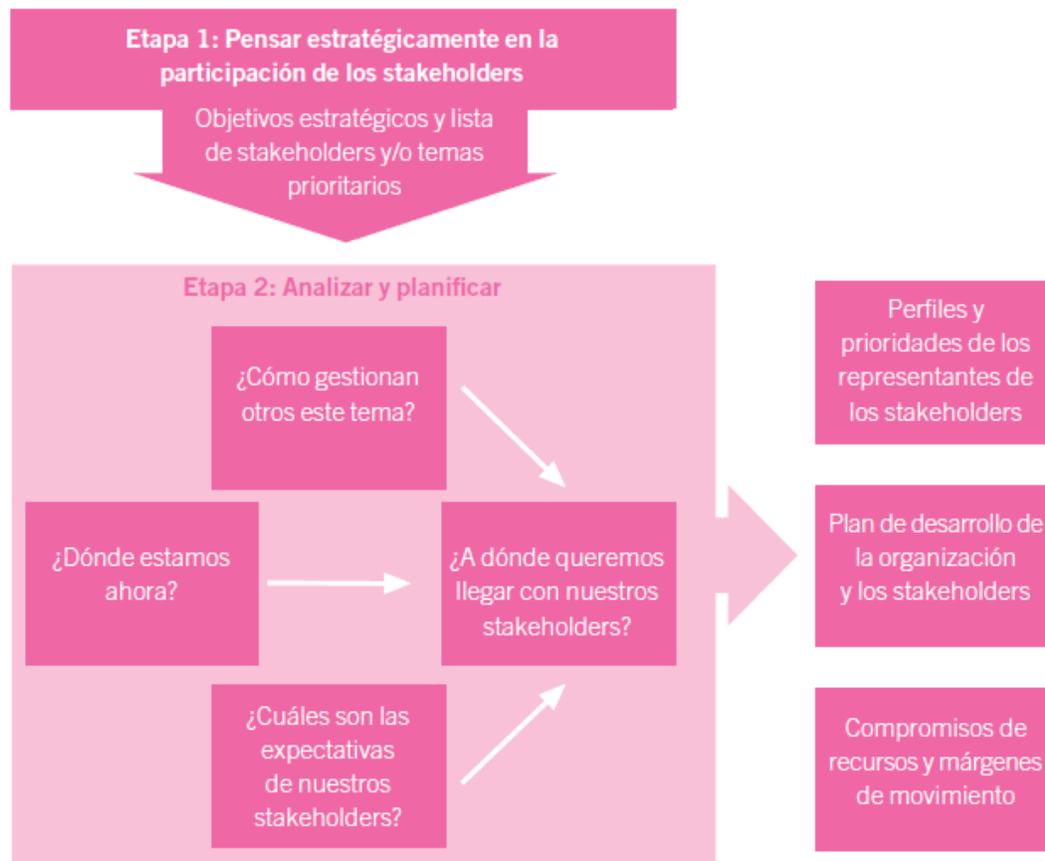
- **Observación Grupo D:** Los *stakeholders* en el grupo D son de gran alcance y muy interesados en las estrategias de la organización. La aceptabilidad de las estrategias de estos *stakeholders* clave debe ser una consideración importante en la evaluación de nuevas estrategias.

Estrategia: Trascendental pactar y lograr establecer alianzas estratégicas con ellos.

Capítulo 7. Análisis de la situación actual y planificación de la relación con los stakeholders

El objetivo de este apartado es recopilar información de la organización y desarrollar un plan de acción basado en las propiedades estratégicas y las capacidades actuales de esta compañía.

Ilustración 6. Esquematización de la evaluación del proceso



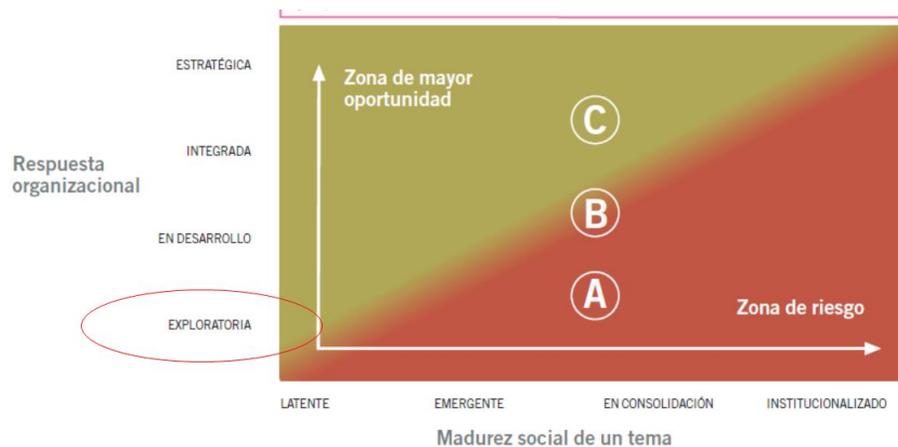
Antes de definir los planes de relación con los stakeholders, resulta imperioso llevar a cabo un proceso de autoanálisis, respondiendo de la forma más objetiva posible, sobre interrogantes de la realidad contextual donde opera la empresa.

7.1 Evaluación del progreso

Cuadro 7. Preguntas y respuestas de autoanálisis

| Pregunta asociada | Respuesta |
|---|--|
| <i>¿Cómo se gestiona el tema actualmente dentro de la organización?</i> | Por parte de la Gerencia General el tema de la planificación estratégica se viene institucionalizando desde hace 3 años, se han tenido charlas y talleres prácticos con el personal colaborativo |
| <i>¿Qué políticas y sistemas ya se han implementado?</i> | Hace un año, se hizo la declaración organizacional relacionada con el establecimiento de misión, visión y políticas estratégicas en la primera fase |
| <i>¿Qué puede y quiere hacer en relación con estos temas?</i> | Completar las fases de todos los sistemas y modelos de gestión estratégica y administrados implementados |

Figura 8. Matriz de Madurez del Tema



Exploratoria, Relación ad hoc con los stakeholders cuando se presentan oportunidades o desafíos: se trata de explorar y aprender sobre el tema; en general, depende del compromiso individual. Hay que aclarar, que las relaciones con los stakeholders se presenta con los grupos de interés más cercanos, como los propietarios, los empleados, y con los proveedores. Se considera

en estado emergente, porque la relación con los stakeholders aún se encuentra en una etapa preliminar, lo que la ubica según la gráfica en un zona de riesgo tipo B

7.2 Aplicación del Formato de evaluación de la capacidad organizacional sobre un tema prioritario

| | |
|---|--|
| Tema priorizado: <u>Estrategia Organizacional (Prioridad para la Empresa Mayorista)</u> | |
| Madurez social del tema: <input type="checkbox"/> Latente <input checked="" type="checkbox"/> Emergente <input type="checkbox"/> Consolidado <input type="checkbox"/> Institucionalizado | |
| Factor | Niveles de acción posibles |
| Compromiso con el tema por parte de la gobernanza y la dirección | <input type="checkbox"/> 1. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de consejo de administración. <input type="checkbox"/> 2. Existen compromisos formales con responsabilidad a nivel de alta gerencia. <input checked="" type="checkbox"/> 3. Existen declaraciones o políticas formales, pero sin responsabilidad formal a nivel directivo. <input type="checkbox"/> 4. La acción para responder al tema está impulsada por la conciencia individual. <input type="checkbox"/> 5. No hay conciencia/acción con respecto al tema. Dar detalles: <u>Se llevó a cabo una declaratoria formal de carácter estratégico pero no se le ha hecho seguimiento</u> |
| Política relacionada con el tema | <input type="checkbox"/> 1. Política formal con objetivos vinculados a la estrategia empresarial. <input checked="" type="checkbox"/> 2. Política formal con objetivos no vinculados a la estrategia empresarial. <input type="checkbox"/> 3. Borrador de política corporativa pero sin objetivos. <input type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar para elaboración de política. <input type="checkbox"/> 5. Sin política referida al tema. Dar detalles: <u>Se formuló la política pero la realidad no fue alineada con la estrategia organizacional</u> |
| Actividades actuales de relación con respecto al tema | <input type="checkbox"/> 1. Actividades formalizadas e integradas a los procesos de gestión y gobierno, con documentación sólida y sistemas de información. <input type="checkbox"/> 2. Enfoque sistematizado de relación, con documentación y alguna vinculación a los procesos de toma de decisión. <input checked="" type="checkbox"/> 3. Procesos establecidos de relación con algunos stakeholders/temas. <input type="checkbox"/> 4. Procesos esporádicos de relación, con limitados controles internos. <input type="checkbox"/> 5. Sin relación. Dar detalles: _____ |
| Indicadores de desempeño referidos al tema | <input type="checkbox"/> 1. Objetivos estratégicos e Indicadores Claves de Rendimiento (KPIs) establecidos para satisfacer las necesidades de información de la gerencia y los stakeholders. Informes de distribución interna y externa y mecanismos de control. <input type="checkbox"/> 2. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo a las necesidades internas de la gerencia, informes internos sin mecanismos de control. <input type="checkbox"/> 3. Indicadores Claves de Rendimiento que responden sólo parcialmente a las necesidades de información de los stakeholders. <input type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar en relación con el desarrollo de Indicadores Claves de Rendimiento y seguimiento. <input checked="" type="checkbox"/> 5. Sin objetivos establecidos ni Indicadores Claves de Rendimiento. Dar detalles: _____ |
| Responsabilidad y competencia interna para abordar el tema | <input type="checkbox"/> 1. Los objetivos relacionados con el tema forman parte de la evaluación de desempeño de los empleados y se consideran para la determinación de potenciales recompensas. <input type="checkbox"/> 2. Se buscan las competencias necesarias en la selección y capacitación del personal; además, se consideran para la determinación de recompensas por desempeño. <input type="checkbox"/> 3. Se asignan responsabilidades, pero no existen mecanismos formales para premiar, seleccionar o capacitar al personal a fin de asegurar las competencias requeridas. <input type="checkbox"/> 4. Análisis preliminar en relación con la asignación de responsabilidades y la definición de las competencias necesarias. <input checked="" type="checkbox"/> 5. No se consideran responsabilidades internas referidas con este tema/stakeholder. Dar detalles: <u>Como es competencia Gerencial no se han asignado responsabilidades a otros miembros del capital humano</u> |

| | |
|--|--|
| Procesos de revisión y aprendizaje relacionados con el tema | <input type="checkbox"/> 1. Revisión y aprendizaje continuos para innovar y adaptar las políticas y procesos organizacionales. El aprendizaje de las relaciones alimenta el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización. <input type="checkbox"/> 2. Los procesos de revisión y aprendizaje generan cambios limitados en los temas específicos y las funciones departamentales. La gestión del cambio organizacional comienza a vincularse con el análisis de stakeholders. <input type="checkbox"/> 3. Procesos ad hoc de revisión y aprendizaje que conducen a cambios incrementales. <input type="checkbox"/> 4. Procesos de revisión y aprendizaje impulsados y limitados a las personas. <input checked="" type="checkbox"/> 5. No hay relación con los stakeholders respecto de este tema. Dar detalles: <u>Solo hay relación con ciertos stakeholders internos</u> |
| <p>Adecuación general de su capacidad para responder / áreas que requieren mejora:</p> <p>¿Qué mejoras se requieren en las 6 áreas (filas) detalladas en la tabla?</p> <p>(Ejemplo 1: Ref.: Indicadores y mediciones de desempeño: <i>"Hay que desarrollar los indicadores Claves de Desempeño que servirán de guía interna para la gestión del tema."</i>)</p> <p>(Ejemplo 2: Ref.: Procesos de revisión y aprendizaje: <i>"Hay que establecer procesos continuos de revisión y aprendizaje para adaptar las políticas y procesos organizacionales de acuerdo con las expectativas de los stakeholders y las necesidades de la organización."</i>)</p> | |

Fuente: Adaptado de (UNEP.Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015)

Las respuestas que corresponden a las declaraciones designadas con el número 4 indican un enfoque de tipo exploratorio, que puede servir para temas latentes. Estos resultados obligan a la empresa a tomar acciones más decididas en su pretensión de alinear los grupos de interés con los propósitos estratégicos de la organización.

Capítulo 8. Fortalecimiento de las capacidades de relación

Sobre la base de la información obtenida en las etapas previas, en este apartado la intencionalidad es seleccionar el enfoque, o la combinación de enfoques, en los que la empresa debe focalizarse para fortalecer las relaciones con sus grupos de interés (stakeholders)

8.1 Plan de Relación con los Stakeholders de la empresa Mayorista

En el cuadro siguiente se muestra el Plan de Relación que plantea la empresa con base a cada stakeholder en forma individual, dicha información se extrajo con base en el formato “Niveles de Relación” (UNEP.Programa Desarrollo de las Naciones Unidas, 2015)

| Nivel | Meta | Comunicación | Naturaleza de la Relación | Grupo de Interés | Enfoque planteado |
|------------------------|--|--|---|---|------------------------------------|
| Permanecer pasivo | Sin meta. Sin relación | Sin comunicación activa | Pasiva | Comunidades locales | Establecer canales de comunicación |
| Hacer un seguimiento | Hacer un seguimiento de las opiniones de los stakeholders | Unilateral: de los stakeholders con la compañía | Pasiva | Competidores | Tener los contactos actualizados |
| Informar | Informar o educar a los stakeholders | Unilateral: de la compañía con los stakeholders, sin invitación a responder. | Relación a largo o corto plazo con los stakeholders. "Les mantendremos informados." | Inversores | Brochure de proyectos |
| Realizar Transacciones | Trabajar de forma conjunta en una relación contractual, en la que un socio dirige los objetivos y provee los fondos. | Bilateral limitada: el desempeño se determina y se monitorea conforme a los términos del contrato. | El contrato establece los términos de la relación. "Haremos lo que dijimos que haríamos" o "les proveeremos los recursos para que puedan hacer lo que acordamos" | Distribuidores | Asociaciones público-privadas |
| Consultar | Obtener información y feedback de los stakeholders para | Bilateral limitada: la compañía formula preguntas y los stakeholders responden | Relación a corto o largo plazo. "Les mantendremos informados, escucharemos sus inquietudes, | Comunidades locales (emisoras, fundaciones) | Reuniones, talleres, comités |

| | | | | | |
|-----------|--|--|---|---------------------------|---|
| | informar decisiones internas | | consideraremos sus opiniones y proveeremos feedback sobre nuestras decisiones”. | | |
| Convocar | Trabajar directamente con los stakeholders para asegurar que se comprendan bien sus inquietudes y que se las considere en las decisiones | Bilateral o de dirección múltiple entre la compañía y los stakeholders. El aprendizaje es mutuo. Los stakeholders y la compañía toman medidas individualmente. | Relación puntual o de largo plazo. "Trabajaremos con ustedes para asegurar que se comprendan sus inquietudes, desarrollar propuestas alternativas y proveer feedback acerca de la influencia de las opiniones de los stakeholders en el proceso de toma de decisiones”. | Empleados | Bitacora de participación en la toma de decisiones |
| Colaborar | Asociarse o establecer una red de stakeholders para desarrollar soluciones consensuadas y planes de acción | Bilateral o de dirección múltiple entre la/s compañía/s y los stakeholders. Ambas partes participan en el aprendizaje, la negociación y la toma de decisiones. Los stakeholders trabajan para tomar medida | A largo plazo. "Recurriremos a ustedes en busca de consejo y participación directa en la búsqueda y la implementación de soluciones a los desafíos comunes”. | Socios /Accionistas | Reuniones consensuadas |
| Delegar | Delegar en los stakeholders la toma de decisiones sobre un tema particular | Nuevas formas organizacionales de rendición de cuentas: los stakeholders tienen un rol formal en el gobierno de una organización o las decisiones se delegan a los stakeholders | A largo plazo."Implementar emos lo que ustedes decidan”. | Entidades gubernamentales | Incorporación de los stakeholders a la estructura de gobierno |

8.2 Técnicas de facilitación de reuniones con los stakeholders (Ver Anexo 3)

Capítulo 9. Alienación de la Cultura Organizacional con relación a la gestión de los stakeholders

9.1 Pasos de cambio de la cultura organizacional en un contexto multigrupal

Según el (Politecnico Gran Colombiano & Whitney International System, 2017) existen tres pasos principales involucrados en el cambio de la cultura de una organización.

1. Antes que una organización cambie su cultura, en primer lugar, debe entender la cultura actual, o cómo son las cosas ahora. Se debe tomar el tiempo para entender lo que se quiere cambiar.
2. Una vez se entiende la cultura organizacional actual, la organización debe entonces decidir donde se quiere ir, definir su orientación estratégica y decidir lo que la cultura organizacional debe asimilar para tener éxito. Se debe saber cuál es la visión de la organización a futuro, definir claramente sus valores y como debe el cambio de cultura apoyar a la realización de esa visión y al fortalecimiento de los valores organizacionales.
3. Por último, los individuos en la organización deben decidir cambiar su comportamiento para crear la cultura organizacional deseada. Este es el paso más difícil en el cambio de cultura.

9.1.1 Plan para alcanzar la cultura organizacional multigrupal (multistakeholders)

Confirmada la implicancia mediática de los stakeholders, es necesario reformular las principales variables corporativas . Para esto se deben tener en cuenta:

- **Misión, Visión y Valores:** Deben proporcionar un marco para la evaluación de la cultura organizacional actual, así se podrá desarrollar una imagen de su futuro deseado. La

necesidad de evaluar la misión, visión y valores radica en realizar un rediseño de los objetivos estratégicos y los componentes basados en el valor de la organización.

9.1.2 Cuestionario de Reformulación de variables estratégicas

Cuadro 8. Antes y después de las variables estratégicas de Mayorista

| VARIABLES ESTRATÉGICAS ACTUALES | VARIABLES ESTRATÉGICAS PROPUESTAS |
|--|---|
| Misión | Nueva Misión |
| Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador. | Proveer variadas y utilitarias líneas de productos y servicios conforme a las expectativas, premisas y necesidades de los grupos de interés de la empresa, por medio de un capital humano innovador y estratégico |
| Visión | Nueva Visión |
| Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología. * Siendo reconocida por su expansión en el sur-occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas | Consolidarse en el mercado de productos masivos escolares, oficina, tecnología, cafetería y aseo como la organización multipropietario más utilitaria de la región sur occidente colombiano |

| | |
|---|--|
| <p>de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.</p> <p>* Marden continuará su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.</p> | |
| <p>Preguntas clave</p> | |
| <p>¿Cuáles son los cinco valores más importantes que le gustaría ver representada en su cultura organizacional?,</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transparencia 2. Honestidad 3. Apropiación de la región 4. Calidad 5. Servicio al cliente |
| <p>¿Estos valores son compatibles con su cultura organizacional actual?</p> | <p>No en su totalidad, en tal sentido se sugiere alinearlos a los nuevos valores estratégicos</p> |
| <p>¿ Si son tan importantes, ¿por qué ir en la consecución de estos valores?</p> | <p>Porque estos valores son congruentes con las premisas corporativas donde se pretende tener una gestión multipropietario</p> |
| <p>¿Que debe ocurrir para crear la cultura multigrupal o multipropietaria por la organización?</p> | <p>El compromiso y responsabilidad compartida de todos los grupos de interés de la Mayorista</p> |

Capítulo 10. Conclusiones

Se lograron identificar los diferentes stakeholders (internos y externos) y temas claves de esta organización, respecto a los grupos de interés se identificaron como stakeholders externos a; propietarios, competidores, clientes, entidades gubernamentales, proveedores, comunidades locales, inversionistas y comunidades universitarias, y como stakeholders internos; los empleados, y los accionistas. Ambas categorías de stakeholders se ajustaron a la realidad coyuntural de la empresa en el contexto donde opera, y a la cultura organizacional particular. En lo concerniente a temas clave, los escogidos por prioridad fueron en su orden; renovación del paradigma comercial, migración a otros segmentos de mercado, reformulación de políticas salariales, optimización de espacios en el centro de distribución y consolidación de las marcas propias.

Se evaluó la situación actual de la empresa, con el fin ahondar en los temas claves y planificar conforme y se pudo evidenciar que por parte de la Gerencia General el tema de la planificación estratégica se viene institucionalizando desde hace 3 años, se han tenido charlas y talleres prácticos con el personal colaborativo; en forma adicional se confirmó que desde hace un año, se hizo la declaración organizacional relacionada con el establecimiento de misión, visión y políticas estratégicas en la primera fase, y que es perentorio para los intereses corporativos a mediano plazo completar las fases de todos los sistemas y modelos de gestión estratégica y administrados implementados

Se logró establecer las capacidades individuales y los sistemas organizacionales necesarios para relacionarse efectivamente con los stakeholders. En tal sentido, se encontró que la organización tiene que fortalecer en gran manera las relaciones con sus grupos de interés porque se ha supeditado solamente a interactuar con sus stakeholders internos en cuanto a políticas cortoplacistas.

Se logró alinear la Cultura Organizacional con relación a la gestión de los stakeholders, modificando sus variables estratégicas fundamentales, como la misión, visión y valores; para estos últimos puntualmente se escogieron los siguientes; Transparencia, Honestidad, Apropiación de la región, Calidad en los procesos y Servicio al cliente, para trabajar en ellos en forma conjunta y objetiva con los stakeholders.

Capítulo 11. Recomendaciones

Una recomendación prioritaria es que los directivos rompan esos paradigmas tradicionalistas de pensamiento para poder avanzar con mayor dinamismo hacia instancias más protagónicas en el sector donde opera, porque la empresa admitido por sus propios accionistas se ha ido anquilosando en antiguos modelos de gestión administrativa

Una no menos importante recomendación, es que se logre consolidar una gestión administrativa más inclusiva con sus stakeholder, teniendo en cuenta que ya se ha logrado con este documento identificar no solo quienes son, sino la injerencia positiva de su concurso activo en los objetivos estratégicos corporativos.

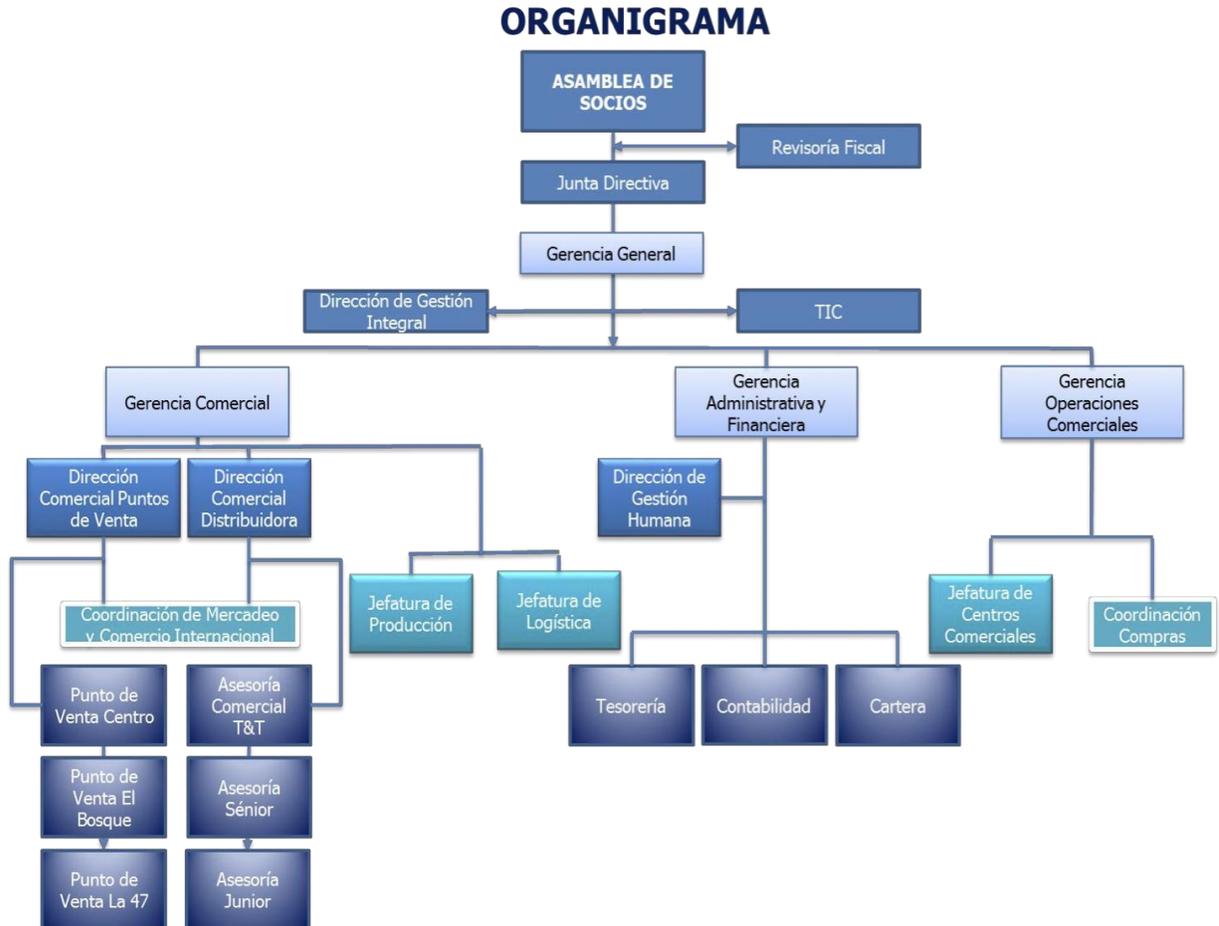
Referencias

- Azofra Palenzuela, V. (2008). El enfoque multistakeholder de la responsabilidad social corporativa: De la ambigüedad conceptual a la coacción y al intervencionismo. *Ciencias de Gestión*, 16.
- Bleger, I. (2010). XX congreso de ADENAG, El enfoque de los Stakeholders para la alta dirección. *Adenag*.
- Comercializadora Marden Ltda. (2011). <http://www.comercializadoramarden.com/nosotros>.
- Economía Simple. (2014). <https://www.economiasimple.net/glosario/stakeholders>.
- Falcao, R., & Fontes, M. (1999). “¿En quién se pone el foco? Identificando “stakeholders” para la formulación de la misión organizacional”. *Reforma y Democracia*.
- Fernández Fernández, J. (2007). *¿Por qué y cómo gestionar la ética organizativo-empresarial?* Madrid: Universidad Pontificia Comillas Madrid.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- González Esteban, E. (2007). La teoría de los stakeholders: Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas*, 20.
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Forética*, 216.
- Icetex. (2013). *Manual de Administración del Plan de Continuidad de Negocios*. Bogotá.
- Icetex. (2013). *Manual de Gestión de crisis y continuidad del negocio*. Bogotá.
- Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal Of Business Ethics*.

- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of who and what really Counts*. The Academy of Management Review.
- Pico López, O. (2016). *Los Stakeholders como actores estratégico-instrumentales en los proyectos de la Nueva Gestión Pública*. Oviedo (España).
- Politecnico Gran Colombiano, & Whitney International System. (2017). *Cartillas Gerenciales*.
- Rivera, R. (2003). *Agenda institucional y gestión por resultados en la administración pública descentralizada*. *Umbrales*.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. *Academy of Management Executive*.
- Terzolo, M. (2014). *Aplicación de la teoría de los grupos de interés (stakeholders) en una empresa comercial de la ciudad del Mar del Plata*. Mar del Plata: Universidad del Mar del Plata.
- UNEP. Programa Desarrollo de las Naciones Unidas. (2015). *El compromiso con los stakeholders: Manual para la prácticas de las relaciones con los grupos de interés*.
- Uribe, J. (2005). *La investigación documental y el estado del arte como estrategias de investigación en ciencias sociales*. *Estrategias de investigación*.

Anexos

Anexo 1. Organigrama Empresa Mayorista



Anexo 2. Generalidades de la empresa

Misión

Suministrar productos y servicios de calidad que contribuyan a la productividad de clientes empresariales, a la educación y al bienestar de la comunidad, a través de un capital humano creativo e innovador.

Visión

* Con nuestro equipo humano calificado y comprometido, al 2020 consolidaremos a Marden como gran actor nacional en la producción y comercialización de productos escolares, de oficina y tecnología.

* Siendo reconocida por su expansión en el sur-occidente colombiano a través de la apertura de 4 puntos de venta y los programas de apoyo y fidelización a nuestros clientes actuales y potenciales de nuestros diferentes canales.

* Marden continuara su compromiso de responsabilidad social direccionado a las familias de nuestro capital humano.

Reseña histórica

En el año 1959 procedente de Popayán llegó a Palmira un joven cargado de ilusiones y en busca de oportunidades, fue así como solicitó empleo en la librería MARDEN, propiedad del señor Jesús Rodríguez en donde logra ubicarse para desarrollar labores de mostrador y oficios varios. Demostrando mucho entusiasmo en su trabajo. EDGAR CASAS es nombrado administrador, puesto en el que aplica la visión emprendedora, dando así un giro al estilo de trabajo en la librería.

El 15 de Abril de 1973 se hace propietario de la LIBRERIA MARDEN, con mucho emprendimiento, liderazgo y compromiso en compañía de su esposa la señora NANCY, trabajan arduamente a fin de cumplir con las obligaciones adquiridas por dicha compra.

En épocas difíciles y circunstancias adversas logra salir adelante, dándole un enfoque distinto a su negocio.

Participando de la primera Feria Escolar en la ciudad de Cali donde fue invitado en el año 1975 junto a 4 comerciantes más de la región, entre ellos La 14, diversifica su negocio con líneas distintas; Esta feria arrojó una gran experiencia y conocimientos enriquecedores.

Para el año 1978 se realiza la primera ampliación de la papelería, pasa de ser un área de 200 mts cuadrados a 800 mts cuadrados para poner el autoservicio, el cual fue primicia en tener estas dos modalidades en el país. En 1981 comienzan a vincularse miembros de la segunda generación y se constituye con una nueva razón Social, COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA. Se crea una nueva división de la compañía y es la de transformación e impresión de papel desarrollándose así una marca propia de elementos de oficina y uso escolar.

Pensando en cómo conseguir ventajas competitivas en el mercado y obtener mayor rentabilidad, se crea en 1986 una nueva extensión del negocio, llamada MARDEN MAYORISTAS, que se encarga de la distribución a nivel regional (valle del cauca), para luego extenderse y cubrir la mayor parte del territorio nacional, con excepción de la Costa Atlántica y los Santanderes, llegando también a destinos internacionales como Panamá y Ecuador con varias de sus líneas en marca propia.

En 1993 se desarrolló una nueva ampliación en el punto de venta pasando de 800 mts cuadrados a 1.900 mts cuadrados, que permitió la ampliación del portafolio de productos, llegando a líneas de aseo personal, hogar y cafetería. Para esta fecha MARDEN contaba con un

gran equipo de trabajo conformado por todos los miembros de la segunda generación. Inquietos en saber cómo enfrentar la posible llegada de un competidor fuerte a la ciudad de Palmira; empiezan a surgir ideas de desarrollar un nuevo formato de papelería en las afueras de la ciudad, donde se pudiera ofrecer el servicio de parqueo.

Se desarrollaron las diversas evaluaciones pero el mercado de Palmira no daba aún para llevar a cabo este proyecto.

A raíz de esto surge la idea de desarrollar supermercados y dentro de ellos una amplia sección de papelería; se empezó la investigación del mercado, sobre la población de la ciudad, midiendo los niveles de compra, gustos y preferencias. El resultado que arrojó dicha investigación fue positivo, ya que este resultado mostro que las ventas mensuales podrían llegar a los 4.500 millones de pesos en compra de mercado mensual, el cual se estaba representando en la ciudad de Cali, lugar de preferencia para las compras por tener gran variedad; con esto se tomó la decisión de hacer el primer supermercado SÚPER MARDEN LA 47 en la ciudad de Palmira con un área de venta de 3500 mts cuadrados y zona de parking para 250 vehículo, la compañía se enfrentó a un gran reto.

Siendo así un éxito total Súper Marden la 47, se toma la decisión 4 años después, de construir un segundo supermercado Súper Marden el Bosque, y se fue dando identidad de centro comercial a ambos establecimientos.

De acuerdo a los análisis realizados, el pensamiento futuro de la compañía era vender los supermercados a grandes empresas especializadas y dedicadas a este concepto; En Febrero de 2008 Comercializadora Marden decide vender los dos supermercados ya establecidos, con acreditación y clientela a Olímpica (SAO). A partir de esta fecha Comercializadora Marden Ltda. Vuelve a enfocarse en su especialidad ``la papelería`` negocio que desarrolla por más de 50.

En esta época, Comercializadora Marden contaba ya con un equipo administrativo donde se encontraban vinculados miembros de la tercera generación trabajando en la distribución a nivel nacional, crecimiento en puntos de venta, dinamismo de los centros comerciales; realizando estrategias que llevaran al desarrollo y expansión de la empresa generación tras generación.

Pensando en las tendencias y cambios del mercado, a fin de cumplir las expectativas de sus clientes, MARDEN incursiona en sus puntos de venta la línea de tecnología, electrodomésticos y muebles modulares, fortaleciéndola y llegando con éxito al mercado.

En el año 2013, pensando en la comunidad MARDEN decide abrir las puertas de un cuarto punto de venta ubicado al interior del centro comercial Cañaveral (salida hacia Candelaria), MARDEN SUR, con el fin de dar a los clientes mayor comodidad, cobertura y mejor servicio.

A partir de este año, Marden comienza a indagar las tendencias del mercado, las oportunidades de inversión y piensa en un cambio de formato de los Puntos de Venta, resaltando y dando espacio a las líneas que se quieren proyectar: línea tecnología, electrodomésticos, muebles modulares, juguetería, fiesta y piñatería, esta última de acuerdo a la tendencia de fiestas temáticas para niños y adultos. De esta manera durante el primer semestre del año 2014 comienza la modernización de Marden Centro, ya con 50 años de servicio.

Para esta remodelación se buscó como objetivo principal la integración del comercio, ampliando las posibilidades y experiencias de compra de los clientes, para lo cual fue necesario dividir el proyecto en varias etapas.

La primera etapa se desarrolló con el fin de reorganizar el punto de venta, ubicado en la carrera 28, entre calles 29 y 30, generando mejores espacios y oportunidades, para que cada

cliente pueda encontrar todo en un mismo lugar; Marden ahora es la nueva alternativa en electrodomésticos, tecnología, muebles modulares, aseo, hogar, fiesta, piñatería y juguetería.

La segunda etapa de desarrollo con el fin de generar un nuevo espacio dirigido a todo el público, convirtiéndose el local de la calle 30 en EL TEMPLO DE LA MODA, un almacén de moda para toda la familia.

La tercera etapa tiene un desarrollo a futuro, año 2015, que trabajara en el concepto de comodidad, generando un espacio de seguridad y tranquilidad a los usuarios, al integrar el edificio SHARON, ubicado entre la carrera 28 y calle 29 esquina, el cual cuenta con el único parqueadero cubierto de la ciudad, con una capacidad total de 300 automóviles y 100 motocicletas, con acceso interno a los locales de MRDEN CENTRO y EL TEMPLO DE LA MODA, de esta manera cualquier cliente puede tener la tranquilidad de encontrar lo que necesita en un solo espacio, con seguridad, variedad, diversión y un excelente servicio.

El objetivo principal de la última etapa, es desarrollar un complejo comercial de 3 niveles, con capacidad de 30 locales comerciales aproximadamente, ubicados sobre la calle 27; permitiendo que la integración de toda la manzana sea completa y de mutuos beneficios entre las partes involucradas, generando crecimiento y desarrollo para la comunidad, cumpliendo así con uno de los objetivos empresariales de COMERCIALIZADORA MARDEN LTDA.

En el año 2014 y llevando a cabo el desarrollo de todos los proyectos trazados para el mejoramiento de la compañía, buscando un beneficio para los consumidores, MARDEN lograr obtener la certificación ISO-9001:2008 otorgada por SGS, quien certifica que la calidad de los procesos productivos en la fabricación de productos marca MARDEN, lo cual genera grandes expectativas de expansión nacional e internacional, resaltando en los distintos mercados la producción colombiana.

Anexo 3. Técnicas de facilitación en reuniones

| Técnicas de facilitación en reuniones | | |
|--|---|--|
| La siguiente tabla describe brevemente algunas de las técnicas de facilitación que pueden utilizarse en reuniones de grupos grandes o pequeños. En la mayoría de los casos, conviene contar con la presencia de un facilitador con experiencia para conducir el proceso. | | |
| Nombre | Propósito | Descripción |
| Consulta valorativa | Identificar y afianzar recursos y experiencias positivas que han contribuido al éxito en el pasado. | En las relaciones con stakeholders, las consultas valorativas buscan identificar los "mecanismos que funcionan" al invitar a los participantes a relatar sus experiencias exitosas en relaciones entre compañías y stakeholders. Estas historias sirven para promover un enfoque más positivo de las relaciones y mayor creatividad. Una vez que se conocen, las historias se comparten con toda la organización, que comienza a alejarse de lo que "está mal", "no funciona" y resulta "inadecuado", para concentrarse en posibilidades positivas. La consulta valorativa se basa en la convicción de que se pueden utilizar los éxitos del pasado para construir un futuro mejor. |
| Creación de consenso | Desarrollo de procesos de colaboración y toma conjunta de decisiones entre stakeholders. | Un mediador o facilitador imparcial guía a los participantes en un proceso estructurado, en el cual se plantean temas, diversos puntos de vista y, finalmente, se desarrolla una resolución de forma conjunta. Consultar la siguiente guía breve sobre creación de consenso: web.mit.edu/publicdisputes/practice/cbh_ch1.html |
| Conferencia de consenso, Jurado de ciudadanos | Promoción de debates públicos con buen nivel de información. | Se forma un panel de stakeholders al que se solicita que investigue una cuestión en particular. El panel selecciona y, luego, interroga a un grupo de expertos para generar un informe con sus hallazgos. En general, se utiliza para tratar temas relacionados con nuevas tecnologías y avances científicos. |
| Técnica de grupo nominal | Generación y organización rápida de ideas. | Los participantes se dividen en pequeños grupos para analizar preguntas bien definidas. Cada grupo anota sus ideas en tarjetas. Las tarjetas se ordenan en categorías lógicas y se pegan en la pared. Los distintos grupos votan para establecer el orden prioritario de las ideas. Luego, las ideas se comparten con un grupo mayor a través de una exposición de "mercado". |
| Tecnología de Espacio Abierto | Le brinda la oportunidad a todos para plantear sus temas, inquietudes o ideas. | En las reuniones, eventos y organizaciones de Espacio Abierto, los participantes desarrollan y gestionan su propia agenda a través de sesiones paralelas de trabajo sobre una temática central de importancia estratégica. Por lo tanto, las conferencias de Espacio Abierto no cuentan con disertantes principales, ni calendarios anunciados, talleres o paneles de debate. En cambio, los participantes se sientan en un gran círculo y, en la primera hora de reunión, establecen cómo van a desarrollar su propia conferencia. La persona que desea iniciar un debate o actividad, escribe su propuesta en una hoja de papel con letras grandes. Luego, se pone de pie y presenta la propuesta al grupo. Después de seleccionar uno de los sitios y horarios pre-establecidos, el grupo anuncia su taller en una pared. Cuando se han presentado todas las propuestas iniciales, los participantes recorren la pared y organizan sus agendas personales para el resto de la conferencia. Las primeras reuniones comienzan de inmediato. |
| Planificación real | Toma de decisiones conjuntas en comunidades locales. | La Planificación Real es un proceso patentado por la Neighbourhood Initiatives Foundation (Fundación de Iniciativas de Barrio) [www.nifonline.org.uk]. El proceso utiliza mapas a gran escala y modelos tridimensionales para promover el análisis de opciones de planificación y desarrollo comunitario. |
| Planificación de escenarios posibles | Pensamiento creativo y comunicación de ideas complejas. | Un facilitador conduce a un panel reducido de stakeholders, que incluye definidores y expertos del tema, para identificar los aspectos claves del tema en debate. A partir de allí, se determinan las tendencias y motores claves. Luego, se amplían y profundizan las tendencias más destacadas para desarrollar planes de contingencia. |
| Desarrollo de visiones | Pensamiento creativo y planificación conjunta. | En un proceso de desarrollo de visiones, las personas y grupos elaboran una visión para el futuro. Una vez que desarrollan una visión, el grupo procede a desglosar la visión para traducirla en objetivos y planes de acción concretos. |
| World Café | Técnica para generar y compartir conocimiento, estimular el pensamiento creativo y explorar alternativas de acción en grupos grandes. | Las personas se sientan en mesas de 4 o 5, como si estuvieran en una cafetería. En cada mesa, hay un anfitrión que permanece allí, mientras los integrantes de la mesa analizan una cuestión relacionada con la temática general, anotan sus ideas o realizan gráficos en el mantel. A los 30 minutos, las personas se trasladan a una mesa nueva y trata de llevar las ideas de una conversación a otra. Al cabo de varias rondas, el grupo trabaja en conjunto para llegar a una síntesis de las distintas cuestiones analizadas. www.theworldcafe.com |