

MAPPE ofrece un marco estructurado que permite a las organizaciones anticipar cambios, planificar estratégicamente y adaptarse de manera ágil a los entornos empresariales cambiantes, fomentando así la resiliencia y el éxito a largo plazo

COMO LLEGAR A LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD REAL DE NUESTRAS EMPRESAS

Modelo de articulación de la planeación,
la prospectiva y la Estrategia

Jaime A Morales

COMO LLEGAR A LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD REAL DE NUESTRAS EMPRESAS
Modelo de articulación de la Planeación, la Prospectiva y la Estrategia
(MAPPE)

JAIME A MORALES GAVIRIA

COLEGIATURA COLOMBIANA
ESPECIALIZACION EN CREATIVIDAD ESTRATEGICA

DIRECTOR DE TESIS
ANDRES MAURICIO HIGUITA PALACIO

MEDELLIN ANTIOQUIA
2023 – 2024

PALABRAS DE AGRADECIMIENTO

Con profunda gratitud y un gran sentido de logro que comparto estas palabras con todos ustedes. A través del Curso de Creatividad Estratégica, he podido completar con éxito el desarrollo e implementación del Modelo MAPPE, un hito que refleja mi compromiso colectivo con la innovación y la excelencia.

En este viaje creativo y estratégico, cada uno de ustedes ha sido una pieza fundamental. Vuestras ideas, vuestra dedicación y vuestro ingenio han dado vida a este modelo único que ahora guiará nuestras las acciones estratégicas hacia el futuro.

Alcanzar este logro juntos no solo representa el fin de un proyecto, sino el comienzo de una nueva era de posibilidades y crecimiento para nuestras vidas. Con el Modelo MAPPE como nuestra brújula estratégica, las empresas mejor equipadas que nunca para abrazar los desafíos del mañana con confianza y determinación.

Agradezco sinceramente a cada uno de ustedes por su compromiso, su pasión y su arduo trabajo en este viaje. Que este éxito sea solo el primero de muchos más por venir.

Con gratitud y anticipación,



Contenido

Parte 1 – Proyecto de Creatividad Estratégica.....	5
DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE CREATIVIDAD ESTRATÉGICA.....	9
CONSTRUCCIÓN CRÍTICA DE LOS CONCEPTOS DE CREATIVIDAD, ESTRATEGIA	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	13
CONTEXTO DEL PROYECTO	21
APLICACIÓN	32
INVESTIGACIÓN (NO SOMOS NUESTROS USUARIOS) / DESIGN RESEARCH	35
PARTE 2 - GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN	52
PARTE 3 – PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO.....	58
CONCLUSIONES	83
Así vamos	84
Bibliografía	85

Parte 1 – Proyecto de Creatividad Estratégica

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, marcado por la globalización, la apertura económica y la convergencia de los mercados, las organizaciones se encuentran ante el desafío constante de mejorar su rendimiento y mantener su competitividad. A pesar del actual nivel de computación ubicua, la incertidumbre inherente al mundo de los negocios sigue siendo un factor dominante, imponiendo exigencias cada vez mayores a nuestras organizaciones para ser eficientes, eficaces y efectivas en los tres niveles; local, nacional e internacional. En este contexto, los líderes de turno enfrentan la capacidad interior de promover la gestión de cambio y al mismo tiempo, transformar radicalmente la forma de hacer las cosas.

Es relevante subrayar que la presión generada por las *“nuevas dinámicas del mercado”* ha llevado a estos líderes a enfocarse en la implementación de conceptos y herramientas de dirección empresarial, descuidando aspectos organizativos, conductuales y culturales fundamentales. Esta actitud, centrada en la autoridad y el control, limita la participación y contribución del personal al proceso de cambio estratégico.

La anticipación y la capacidad de adaptación al cambio cultural emergen como elementos diferenciadores que permiten a una organización resistir a los embates del entorno empresarial. Es esencial comprender cómo se realizan las actividades, hacia dónde se dirige la organización y cómo superar los desafíos futuros de su entorno. Estoy de acuerdo con la tesis de Charles H. Fine, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts que, Inspirado en los principios biológicos, postula que cada empresa experimenta un ciclo evolutivo propio, medido por la velocidad con la que introduce nuevos productos, procesos y estructuras organizacionales.

Durante mis más de dos décadas como consultor empresarial, he constatado que esta afirmación resuena profundamente en la realidad empresarial actual. He podido confirmar que la ventaja competitiva de una empresa depende en gran medida de su habilidad para organizar, coordinar y ejecutar sus propios principios y valores empresariales -su ADN corporativo-. Este ADN corporativo puede adoptar diversas formas, ya sea propositivo o impositivo, pero siempre es fundamental para lograr la participación y coordinación entre los diversos niveles de la empresa. Es importante destacar que, en muchas ocasiones, la inercia de la respuesta emocional pasiva y la negación por parte de los colaboradores pueden obstaculizar la implementación de nuevas ideas de direccionamiento estratégico.

Ahora bien; para que esta iniciativa llegue a feliz término se hace absolutamente necesario una planeación estratégica. *“Si no se realiza de forma metódica y sistemática, la reflexión creadora necesaria para la planificación efectiva será hecha aceleradamente y en estado de seminconsciencia bajo la presión de los sucesos diarios, como se realizan las decisiones operativas”* (Bower, 1972, pág. 44). Y cuando se integran aportes de sostenibilidad y crecimiento escalonado en la estrategia empresarial, se genera un impulso renovado que motiva a los empleados a participar activamente en el proceso de cambio y adaptación

En este proyecto de grado, se ha desarrollado un modelo de articulación entre la planeación, la prospectiva y la estrategia, cimentado en las herramientas proporcionadas en cada módulo de la Especialización en Creatividad Estratégica. El propósito de este proyecto radica en respaldar la importancia de esta integración, en consideración a las transformaciones en los mercados y la imperativa necesidad de adaptación empresarial.

DEFINICIÓN DEL PERFIL ORIGINAL

TRAYECTORIA

Nací en Medellín el 22 de marzo de 1965, en el pintoresco barrio La América, próximo al colegio "*La Cangreja*", hoy conocido como Liceo Salazar y Herrera, donde mi padre también cursó sus estudios. Desde temprana edad, sentí una conexión especial con este lugar, que marcó el inicio de mi vínculo con la educación y el emprendimiento.

En 1990, mi padre concibió una brillante idea emprendedora: iniciar un negocio de comercialización de espumas plásticas, dando vida a la microempresa HOMBRERAS Y ESPUMAS. Fue inspirador ver cómo convirtió su visión en una realidad palpable.

Mi formación como ingeniero de producción en la prestigiosa Universidad EAFIT en 1994 marcó un hito significativo, culminando mi educación formal y dando inicio a mi trayectoria profesional.

Siguiendo el espíritu emprendedor de mi padre, mi familia y yo fundamos la empresa MORAGA LTDA, con la intención de reunir a todos los miembros bajo un mismo techo empresarial y trabajar juntos en un ambiente familiar.

En 1980, me aventuré en mi primer proyecto personal: la apertura de una marquetería y vidriera llamada "Artefacto", con el objetivo de ofrecer servicios de enmarcado e instalación de vidrios, y fomentar la colaboración entre artistas locales.

En 1982, propuse un innovador modelo de entrega a domicilio de productos en colaboración con un tendero del barrio, una iniciativa exitosa que exploró nuevas formas de brindar servicios a la comunidad.

En 1985, incursioné en el negocio avícola local, llevando huevos frescos directamente a los vecinos, una experiencia gratificante que fortaleció mi conexión con la comunidad.

En 1989, tomé la decisión de iniciar mis estudios como ingeniero de producción, motivado por mi fascinación por la interacción entre procesos, recurso humano y el ámbito empresarial, con el propósito de mejorar la eficiencia y la productividad en los entornos de trabajo.

Tras años de dedicación, me gradué como ingeniero de producción en 1994, un logro que me llenó de orgullo y satisfacción personal.

Desde febrero de 2005 hasta junio de 2009, tuve la oportunidad de trabajar como Black Belt, aplicando mis conocimientos en la mejora de procesos y la optimización de la eficiencia en diversas

organizaciones, una etapa de aprendizaje continuo y desafíos constantes.

En diciembre de 2008, experimenté un cambio significativo al convertirme en padre de un hijo maravilloso, diagnosticado con Trastorno del Espectro Autista (TEA), una experiencia que me llevó a crecer como persona y desarrollar una mayor comprensión y empatía.

Entre julio de 2009 y diciembre de 2012, compartí mis conocimientos como docente de cátedra en administración y productividad, una experiencia enriquecedora que me permitió contribuir al desarrollo académico de futuras generaciones.

Desde junio de 2009 hasta julio de 2011, ocupé el cargo de Director de inventarios y logística en una empresa, aplicando mis habilidades de gestión y coordinación para optimizar los procesos de abastecimiento y distribución de productos.

Posteriormente, entre julio de 2011 y septiembre de 2014, fui Director de sistemas integral de gestión, liderando la implementación de sistemas de gestión de calidad y procesos en la organización, asegurando altos estándares de calidad y eficiencia.

A partir de octubre de 2014 y hasta febrero de 2017, asumí el rol de Director comercial, impulsando estrategias de ventas y desarrollo de nuevos mercados, una experiencia emocionante que potenció el crecimiento de la empresa.

En febrero de 2017, decidí dar un giro en mi carrera y convertirme en consultor empresarial, brindando asesoramiento estratégico a diversas organizaciones para mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos empresariales, una faceta que me ha permitido aplicar mis conocimientos en diferentes contextos y aprender de cada proyecto.

Actualmente, estoy cursando la Especialización en Creatividad Estratégica en la Colegiatura, una oportunidad de aprendizaje que me permite explorar nuevas formas de fomentar la innovación y la creatividad en los entornos empresariales, emocionado por las posibilidades que esto puede ofrecer en mi carrera.

A lo largo de mi trayectoria profesional y personal, también he participado en diversos diplomados, cursos y seminarios para expandir mis conocimientos en áreas como mercadeo, ventas, producción y operaciones, lean manufacturing y sistemas de gestión de calidad, programas de formación continua que me han permitido mantenerme actualizado y adquirir nuevas habilidades para enfrentar los desafíos cambiantes del mundo empresarial.

POTENCIAS

"Ser Humano-Ser Origen" implica comprender que tengo la capacidad de influir en mí entorno y en mi propia vida de manera activa y consciente. Me reconozco como primer protagonista de mi propia historia (que hoy sigo escribiendo) sin dejar de lado la responsabilidad que implica mis propias acciones y elecciones.

Desde el **Re-Conocer**: Reconozco que mi capacidad de pensar de manera creativa y de generar ideas que pueden marcar la diferencia.

Desde **Re-Crear**: habilidad para gestionar el cambio, reaccionar de manera proactiva e innovar, puedo llevar a cabo una reorganización de elementos, significados o situaciones que ya existen.

Re-Valorar: Tengo capacidad para conceptualizar situaciones cotidianas, analizarlas y ponerlas en un marco de trabajo para hacer planeación estratégica; estoy en una dinámica de re-valorar situaciones, objetos o ideas, considerando diferentes formas de agregar valor.

MANIFIESTO DEL AUTOR

Mi trayectoria personal y académica ha sido un viaje de descubrimiento y crecimiento constante. Trabajé codo a codo con mi padre, siguiendo sus pasos en el mundo empresarial y convirtiendo ideas en realidades tangibles. Esta conexión familiar despertó en mí una pasión por emprender y un deseo innato de innovar.

Desde temprana edad, me lancé a diversos emprendimientos personales, aprendiendo el valor del trabajo colaborativo, la adaptabilidad y la innovación buscando satisfacer las necesidades de la comunidad.

Como ingeniero, exploro la interacción entre procesos y recursos humanos, buscando siempre la mejora de la eficiencia y la productividad. Desde roles como Black Belt hasta Director de inventarios y logística, Director de sistemas integral de gestión y Director comercial, apliqué mis conocimientos para impulsar el éxito en diversas áreas.

Sin embargo, mi viaje no se limitó al ámbito empresarial. La bendición de ser padre de un hijo con Trastorno del Espectro Autista (TEA) me transformó profundamente. Desarrollé una mayor comprensión, empatía y compromiso de enseñar el cómo se hacen las cosas, la importancia de la inclusión y la creación de entornos que fomenten el crecimiento y el bienestar de todos.

Mi búsqueda constante de aprendizaje me lleva hoy a estudiar una especialización en creatividad. Busco incansablemente nuevas formas de fomentar la innovación y la creatividad en los entornos empresariales, impulsando el cambio y la transformación.

Hoy, me defino como un “socio de aprendizaje”, un profesional comprometido y un padre dedicado. Me destaco por mi capacidad de crear y mi búsqueda de oportunidades y soluciones innovadoras. Mi compromiso es agregar valor en todos los contextos en los que me desenvuelvo.

DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE CREATIVIDAD ESTRATÉGICA

¿QUÉ?

MAPPE = Modelo de Articulación de la Planeación, La Prospectiva y la Estrategia; es un modelo de articulación como solución integral que promueva la innovación y la creatividad, al tiempo que proporciona herramientas para la toma de decisiones en tiempo real, la integración de todas las áreas de la compañía y la creación de redes secundarias de colaboración estratégica.

¿POR QUÉ?

En el entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez mayores para mantener su competitividad en un mundo globalizado y en constante cambio. A pesar de los avances tecnológicos, la incertidumbre sigue siendo una realidad que afecta a las empresas y a sus directivos, quienes deben ser capaces de gestionar el cambio y transformar la forma en que se hacen las cosas.

La implementación de conceptos y herramientas de dirección empresarial sin tener en cuenta aspectos organizativos, conductuales y culturales limita la participación y contribución de los empleados al proceso de cambio y estrategia. Para resistir y prosperar en este entorno dinámico, es crucial anticiparse y adaptarse al cambio cultural.

Por lo tanto, es necesario desarrollar un modelo de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia empresarial. Este modelo busca integrar los cambios del mercado y la necesidad de adaptación empresarial. La implementación exitosa de una nueva dirección estratégica y la integración de los aportes de sostenibilidad y crecimiento escalonado.

¿PARA QUÉ?

Tiene múltiples propósitos:

1. **Coherencia y alineación:** El modelo busca establecer una conexión sólida y coherente entre los diferentes niveles de la organización, asegurando que los objetivos estratégicos estén alineados.
2. **Maximización del impacto:** Al desarrollar un modelo que dote a la planificación estratégica de un método adecuado y un enfoque competitivo agudo, se busca aumentar el impacto de los planes estratégicos. Esto implica contar con un enfoque práctico y orientado a resultados que pueda causar un impacto significativo tanto en los clientes finales como en el cliente interno de la organización.
3. **Adaptabilidad y flexibilidad:** El modelo busca incorporar elementos de prospectiva para anticipar posibles escenarios futuros, lo que permite ajustar la estrategia y la planificación de

manera oportuna y mantener a la organización preparada para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.

4. **Pensamiento colectivo y colaboración:** Un aspecto fundamental del modelo es crear un lenguaje común entre los gestores y estrategas, fomentando el pensamiento colectivo y la colaboración. Esto busca aprovechar la diversidad de ideas y conocimientos presentes en la organización, generando una visión compartida y promoviendo la participación activa de todos los niveles en la definición y ejecución de la estrategia.

CONSTRUCCIÓN CRÍTICA DE LOS CONCEPTOS DE CREATIVIDAD, ESTRATEGIA

CREATIVIDAD

La creatividad es como un poder humano que resuelve problemas difíciles, genera producto, ideas o servicios, abre nuevas fronteras intelectuales, saca organizaciones de la crisis, genera eficiencia, eficacia y productividad en los negocios.

Platón hablaba de la creatividad como el proceso que permite que el nacimiento de nuevas realidades. A pesar de las investigaciones hechas por Francis Galton (1822-1911) en el siglo XIX, todavía no existe un acuerdo total sobre lo que significa, como se desarrolla, como se mide el objetivo que cumple, las motivaciones y su relación con la inteligencia.

Graham Wallas (1858–1932) en 1926, concibió la creatividad como un proceso que incluye:

- Preparación
- Incubación
- Iluminación
- Verificación

Torrence en 1965, definió la creatividad como el proceso de darse cuenta de las dificultades, problemas, pérdidas de elementos, huellas de información, preguntarse, suponer, formular hipótesis, evaluarlas, comprobarlas y comunicar los resultados.

ESTRATEGIA

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la

premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esta elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos. (chiavenato, 2017).

PROSPECTIVA

La prospectiva, por su parte, es un proceso de reflexión estratégica que busca anticipar el futuro, identificar tendencias y analizar escenarios posibles. Implica una mirada hacia adelante, explorando oportunidades y desafíos que puedan surgir en el entorno empresarial. La prospectiva es una herramienta vital para la toma de decisiones estratégicas, ya que permite a las empresas prepararse para lo que está por venir y adaptarse de manera proactiva a los cambios del mercado.

CREATIVIDAD EN EL CONTEXTO DE LA ARTICULACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, LA ESTRATEGIA Y LA PROSPECTIVA

La creatividad es un componente esencial en la formulación, ejecución y evolución de estrategias empresariales. En estas líneas, exploro la interrelación entre la creatividad y la articulación de conceptos clave como la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva. Estos elementos se entrelazan en un proceso holístico que impulsa la innovación y el éxito empresarial en un entorno de cambio constante.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO CIMIENTO

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual las organizaciones definen su dirección a largo plazo y establecen objetivos con el fin de lograr su visión. La creatividad juega un papel fundamental en esta etapa, ya que implica la generación de ideas innovadoras para identificar oportunidades y desafíos futuros. Al abordar la planeación estratégica con un enfoque creativo, las organizaciones pueden escapar de la rigidez de los enfoques convencionales y explorar soluciones no convencionales.

LA ESTRATEGIA COMO PUENTE ENTRE LO ABSTRACTO Y LO CONCRETO

Una vez que se establecen los objetivos estratégicos, la estrategia entra en juego para determinar cómo se lograrán esos objetivos. Aquí es donde la creatividad desempeña un papel crucial. La formulación de estrategias efectivas requiere la capacidad de idear enfoques únicos y a menudo no convencionales para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas en la planeación estratégica.

La creatividad en este contexto implica la habilidad de pensar de manera divergente, conectar ideas aparentemente dispares y encontrar nuevas formas de resolver problemas. Las estrategias creativas no

solo se basan en la lógica y el análisis, sino que también incorporan intuición, percepción y visión a largo plazo. Al hacerlo, las organizaciones pueden desarrollar estrategias diferenciadoras que las posicionen de manera única en el mercado y les permitan anticiparse a los cambios y las tendencias.

LA PROSPECTIVA COMO EXPLORACIÓN DE FUTUROS POSIBLES

La prospectiva es una disciplina que busca explorar y anticipar diferentes futuros posibles en base a escenarios y tendencias emergentes. La creatividad es un factor esencial en este proceso, ya que implica la capacidad de imaginar escenarios futuros diversos y desafiantes. Al combinar la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva, las organizaciones pueden generar estrategias que sean adaptables a una variedad de situaciones y puedan evolucionar a medida que cambian las circunstancias.

La prospectiva creativa no solo se basa en proyecciones lineales, sino que involucra la exploración de futuros disruptivos y transformadores. Mediante la identificación de señales débiles, cambios emergentes y tendencias incipientes, las organizaciones pueden prepararse para enfrentar situaciones inesperadas y aprovechar oportunidades emergentes. Esto requiere la capacidad de pensar fuera de lo establecido y considerar perspectivas divergentes para comprender mejor las posibles trayectorias futuras.

LA SÍNTESIS CREATIVA EN LA ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA

La creatividad, la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva se entrelazan en un proceso dinámico y continuo. La creatividad impulsa la generación de ideas innovadoras en la planeación estratégica, guía la formulación de estrategias creativas y se nutre de la exploración de futuros posibles en la prospectiva. Esta síntesis creativa permite a las organizaciones adaptarse a los cambios, innovar constantemente y mantener una ventaja competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

MI CONCEPTO

El concepto nuevo que surge "creatividad estratégica prospectiva", que consiste en la capacidad de fusionar la creatividad con la estrategia y la prospectiva para anticipar, innovar y resolver problemas de manera planificada y proactiva. La creatividad estratégica prospectiva implica el desarrollo de nuevas ideas y enfoques para abordar los desafíos empresariales, integrándolos en un marco estratégico y prospectivo que permita el crecimiento y la adaptación continua de la organización frente a un entorno cambiante.

En conclusión, la creatividad es el hilo conductor que une la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva en un proceso integrado de innovación y adaptación. Al adoptar un enfoque creativo en cada etapa, las organizaciones pueden anticiparse a los cambios, explorar nuevas oportunidades y desarrollar estrategias diferenciadoras que les permitan prosperar en un entorno empresarial cada vez más desafiante. La articulación de estos conceptos crea un marco sólido para abordar la incertidumbre y transformarla en una ventaja competitiva.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

IDENTIFICACIÓN PROBLEMA

Si hacemos una búsqueda de “Planeación Estratégica” en google académico nos trae más de 23.000 resultados de diferentes autores, entre revistas, artículos y libros. Resulta evidente, por lo tanto, que el concepto de estrategia es citado de muchas maneras y en diferentes contextos; desde las raíces militares, “Planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Bracker, 1980). Para el caso de algunos empresarios con inclinaciones muy competitivas esta definición les aporta un ingrediente ideal. Pero mi investigación, se centra en los conceptos o puntos de vista donde los autores evidencian en sus escritos la esencia del surgimiento de la dirección estratégica como herramienta de dirección, donde entra en escena el termino estrategia, este último haciendo uso de sus habilidades diseña una serie de escenarios y planes reveladores del campo de acción de la empresa y la forma de hacer las cosas.

En su libro clásico *The Practice of Management*, Peter Drucker ya afirmaba, que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”. Su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber que recursos no tenía la empresa y cuales si debería tener. (Drucker, 1954). Posteriormente surgieron otras definiciones del concepto de estrategia que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales, tal es el caso de la definición aportada por Kenneth Andrews. “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”. (Learned, E, R, C, 1969, pág. 15). Una definición que sigue el mismo argumento de esta enunciación fue aportada por Igor Ansoff en 1965. Este autor considera que la estrategia es un lazo común o conductor entre las actividades organizacionales y las relaciones existentes entre el producto y el mercado, esto es lo que el autor llama ventaja competitiva, lo que convierte a la estrategia en un criterio para tomar decisiones. (Ansoff H, 1965). A partir de lo anterior, se deduce que un requerimiento fundamental para la toma correcta de decisiones estratégicas de una empresa es evaluar las probables respuestas de los competidores a las alternativas de acción disponibles; además de considerar cómo la empresa espera que tales respuestas afecten los resultados de las acciones seleccionadas por ella (Farhat, 2018). siguiendo en esa misma línea de análisis de actividad científica. El modelo de Fred David, en su libro *Gerencia Estratégica* de 1994, plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica." (Fred R, 1994). Al igual que Mintzber, Michael E. Porter sustenta su modelo de planeación estratégica teniendo en cuenta las situaciones que se enfrenta las organizaciones en lograr posicionarse en el mercado. “Las opciones se tornan cada vez más difíciles debido principalmente a que todas las organizaciones tratan de darle valor agregado a las actividades que realizan” (Contreras Sierra, 2013).

En el contexto actual, nos encontramos en un punto de inflexión histórico donde la tecnología, la globalización y el cambio climático están acelerándose simultáneamente. Esto ha generado la necesidad de reinventar muchos aspectos de nuestras sociedades, lugares de trabajo y geopolítica. La transición de

una economía industrial a una economía impulsada por la tecnología ha generado dolores de adaptación tanto para directivos como para trabajadores, quienes deben comprender y absorber estas nuevas tecnologías. La articulación entre la planeación estratégica y la estrategia se vuelve crucial en el entorno empresarial actual. Las empresas deben adaptarse a las nuevas dinámicas de los mercados, sin descuidar los aspectos organizativos, conductuales y culturales que han sido exitosos en el pasado. La planeación estratégica metódica y sistemática es fundamental para enfrentar los desafíos del entorno y promover la gestión del cambio.

La capacidad de anticipación y adaptación al cambio cultural se convierten en elementos diferenciadores para las empresas, permitiéndoles resistir y sobresalir en un entorno empresarial en constante evolución. La implementación exitosa de esta nueva dirección estratégica requiere la participación y coordinación de los diferentes niveles de la empresa, superando la resistencia pasiva y la negación por parte de los colaboradores.

En resumen, el modelo de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia es esencial para garantizar la permanencia y competitividad de las empresas en los nuevos mercados globales. Solo a través de una planificación efectiva y una adaptación continua será posible enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno empresarial actual.

Antes de anticiparme a proponer una nueva definición del modelo, dinámico del proceso de planeación estratégica (nótese que dije “dinámico”), resalto la creciente preocupación de los líderes de turno, acerca de cómo se producen, como se transmiten y finalmente como se reciben las herramientas de Management en relación con las estructuras jerárquicas, los procesos, las relaciones personales y la tan anhelada intervención en los espacios de participación colectiva, donde en muchos casos estas no llegan a anclarse en prácticas concretas en todos los lugares de trabajo (la mejora continua). A renglón seguido, la complejidad que involucra hablar de planeación estratégica y prospectiva en parte por las múltiples variables comprometidas en el sistema, y a eso agréguele el gran número de terminología y su interpretación que puede variar significativamente según el entorno en el que son utilizados, propicia un alto grado de incertidumbre; para vencer esta brecha, se soporta el análisis del proyecto en la técnica Delphi, metodología de investigación que propicia una verdadera movilización de la inteligencia de los actores y permite identificar tendencias futuras.

El planteamiento implica una encuesta realizada en tres fases. La fase I o fase exploración (estratificación), se planteó como una fase cuantitativa a partir de tres preguntas cerradas. Es preciso estar muy seguros de que los expertos poseen la misma noción de lo que es planeación estratégica. La fase II o fase generativa (desarrollo), se planteó como una fase cualitativa, a partir de dos preguntas abiertas. La fase III o fase evolutiva (aplicación de resultados), se planteó como cuantitativa, ya que se han testeado el grado de acuerdo con los diversos ítems previamente categorizados; resultado del análisis de contenido de la fase II y la fase III.

Respecto a la confección del cuestionario para la fase de estratificación, los criterios que se tuvieron en cuenta fueron el grado de conocimiento que se tiene del tema (sabe o no sabe) y nivel de involucramiento.

1. ¿Sabe que es planeación estratégica?
2. ¿Tiene experiencia en hacer planeación estratégica?
3. ¿A qué nivel realiza la planeación estratégica? (espontanea o metodológica)

Para la obtención de los criterios de expertos, el cuestionario incluía dos preguntas y para entender más fácil la estructura de las respuestas se utilizó el análisis de afinidades verbales (tabla n°1).

Q1	Q2	Q3	Q4
¿Qué puede ocurrir?	¿Qué puedo hacer?	¿Qué voy a hacer?	¿Cómo lo voy a lograr?
¿Qué se entiende?	¿Dónde estamos ahora?	¿Cuáles son los caminos posibles?	¿Cómo lo recorreremos?
¿Hacia dónde queremos ir?	¿Qué tenemos enfrente?	¿Cuál es el mejor camino?	

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°1

1. ¿Considera usted que actualmente nuestras empresas puedan lograr hacer planeación estratégica efectiva?
2. ¿Cuáles son las consideraciones preliminares para lograr la implementación efectiva de la planeación estratégica en nuestras empresas?

Resultados

Los resultados de la fase de estratificación, en términos de respuestas, se muestran en la tabla de frecuencias (tabla n°2).

	CANTIDAD DE ENTREVISTADOS	VOTOS TOTALES	VOTOS NEGATIVOS	% EFECTIVIDAD
¿Sabe que es planeación estratégica?	60	55	10	75%
¿Tiene experiencia en hacer planeación estratégica?	45	39	12	60%
¿A qué nivel realiza la planeación estratégica?	27	26	1	92%

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°2

Los resultados obtenidos sobre la pregunta N°1, de la fase II o fase de desarrollo para los 26 expertos se

expresa en la tabla N°3.

	CANTIDAD DE EXPERTOS	VOTOS TOTALES	VOTOS NEGATIVOS	% CONCORDANCIA
En la actualidad en nuestras empresas carecemos de cultura estratégica por lo que no podemos garantizar de forma efectiva establecer los objetivos que se pretenden lograr, ni tampoco tenemos claridad de las actividades que se llevarán a cabo para alcanzarlos.	25	25	2	92%

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°3

Los expertos enunciaron las siguientes causas para soportar su respuesta:

- Falta de una integración conceptual en los tres niveles estratégico, táctico y operativo
- Poco conocimiento competitivo y organizacional.
- Incertidumbre económica asociada con el empirismo en los estudios del entorno
- Mercados volátiles
- Ausencia de herramientas relacionadas con la implementación.
- Frágil cultura de planeación estratégica.

Después de recoger la segunda ronda de respuestas con las percepciones y prácticas diferentes de los 25 expertos, el resultado puede decirse que es definitivo ya que las consideraciones actuales y las prácticas de planeación estratégicas obtenidos se ilustran en la tabla N°4. La conclusión de esta podría servir como trabajo base para preparar debates de ideas de Management muy diversas sobre como competir, sobre como motivar o como mejorar la calidad, también sobre el liderazgo e incluso sobre como alinear las diferentes formas de pensar y actuar con los valores corporativos.

CONSIDERACIONES	CANTIDAD DE EXPERTOS	VOTOS TOTALES	VOTOS NEGATIVOS	% CONCORDANCIA
Compromiso de la gerencia	25	25	0	100%
Metodología que se utilizara para construir y seguir el plan estratégico	25	25	1	96%
Modelos ajustados a la realidad empresarial	25	25	2	92%

Adaptación de la cultura estratégica	25	25	1	96%

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°4

Discusión

Los métodos de dirección empresarial de nuestras empresas tienen un punto en común. Poseen débil cultura de planeación estratégica; esto es debido a los defectos en la anticipación, provocando en el Management que afronte el futuro de manera espontánea, sacrificando la intención de anticipar lo que está por venir. Hoy, se está actuando en el momento que se requiera, es decir se siente más empatía con la solución de los problemas del día a día que con el desarrollo de tareas planificadas. En la actualidad hay una desunión muy marcada entre la prospectiva y la estrategia, provocando una detención de la inteligencia colectiva en la construcción de escenarios globales para desentrañar la elección de las opciones estratégicas y asegurar la renovación del desarrollo.

Conclusiones

De la mano de planeación estratégica surgen también un grueso número de conceptos que también tienen relación y se hacen necesarios para dar una definición más holística: estrategia, diagnóstico estratégico, administración estratégica, gestión estratégica, direccionamiento estratégico, implementación estratégica, entre otros, que normalmente se usan en estas sustentaciones académicas, pero de las cuales no se sabe a qué tipo de empresa aplicarlo, ni en qué momento aplicarlos. Esto permite que en este mercado de las ideas se encuentren mamotretos cargados de artículos de conceptualizaciones “del otro lado del charco” que, si bien sus definiciones son similares, en muchos casos confunden y al final el lector queda más turbado que cuando iniciaron la lectura.

Los modelos de dirección estratégica en la actualidad no logran una integración efectiva entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

la planificación estratégica no puede solo quedarse en planes colmados de retórica, estos planes tienen que tener un método adecuado y un filo competitivo agudo para causar el impacto tan esperado no solo en los clientes finales, sino también en el cliente interno.

El éxito o la decadencia de la planeación estratégica está condicionada a tres momentos, la planificación, la prospectiva y la estrategia. El gran reto de los gestores o estrategas bien entrenados y bien informados es que sean capaces de crear un lenguaje común y así multiplicar la fuerza del pensamiento colectivo que es el génesis de cualquier iniciativa estratégica prospectiva.

Cinco Porqués

Etapa de Crear > Fase de Mapear (Empresa)

El método de los 5 Porqués (5 Why) fue desarrollado originalmente por Sakichi Toyoda, inventor y fundador de Toyota Industries.

1. ¿POR QUÉ...

Poco conocimiento competitivo y organizacional

Mercados volátiles

2. ¿POR QUÉ...

Incertidumbre económica asociada con el empirismo en los estudios del entorno

3. ¿POR QUÉ...

Frágil cultura de planeación estratégica

4. ¿POR QUÉ...

Falta de una integración conceptual en los tres niveles estratégico, táctico y operativo

5. ¿POR QUÉ...

Ausencia de herramientas relacionadas con la implementación

CONCLUSIÓN

La articulación entre la planeación estratégica y la estrategia se vuelve crucial en el entorno empresarial actual. Las empresas deben adaptarse a las nuevas dinámicas de los mercados, sin descuidar los aspectos organizativos, conductuales y culturales que han sido exitosos en el pasado. La planeación estratégica metódica y sistemática es fundamental para enfrentar los desafíos del entorno y promover la gestión del cambio.

Fecha: 11/05/2023

Proyecto: MAPPE = Modelo de Articulación de la Planeación Estratégica, La Prospectiva y la Estrategia.

Fuente: Construcción propia del autor

figura N°1

IDENTIFICACIÓN USUARIO/CLIENTE

En Colombia existen más de 6.6 millones de PyME's que representan más del 90% del total de empresas existentes. Nuestros mercados objetivos son todas aquellas PyME's, empresas que sin importar su tamaño buscan mejorar su eficiencia a través de la medición y monitoreo constante de sus resultados con el fin de alinear su estrategia con los objetivos planteados

Persona

CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS/COMUNIDAD
 ¿Cuál es su edad? ¿Cómo es su familia? ¿Cuál es su trabajo? ¿Cuál es su nivel cultural? ¿Con quién tiene más confianza? ¿Cuál es la persona en la que confía?

- Empresas familiares o su propiedad de individuos emprendedores
- Viviendas estrechas con sus comunidades locales
- Capacidad de responder rápido a los cambios de mercado
- Recursos limitados
- Dificultades para acceder a financiamiento

La Globalización ha abierto oportunidades para que las PyME's expandan su alcance

Cambios y preferencias y comportamiento del consumidor

Transformación digital

MOMENTO/ESCENARIO
 ¿Cuál es el momento o escenario donde se sitúa?

NECESIDADES/MOTIVACIONES
 ¿Cuáles son sus necesidades o motivaciones en el momento o escenario?

- Desear mejorar la eficiencia de sus procesos
- Buscar herramientas y estrategias que les permita adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y mantenerse "activas" y "relevantes"
- Cumplir con requisitos y certificaciones y gestión empresarial
- Desear desarrollar una cultura estratégica dentro de sus organizaciones
- Soluciones que les permita integrar y conducir eficientemente sus diferentes niveles organizacionales
- Herramientas que les ayude a desarrollar y comunicar una visión estratégica compartida

PERSONA/EMPRESA
 Nombre: _____
 Nuestro usuario es el tipo que...
 Mercado primario: PYME's

Fecha: _____

Proyecto: MAPPE

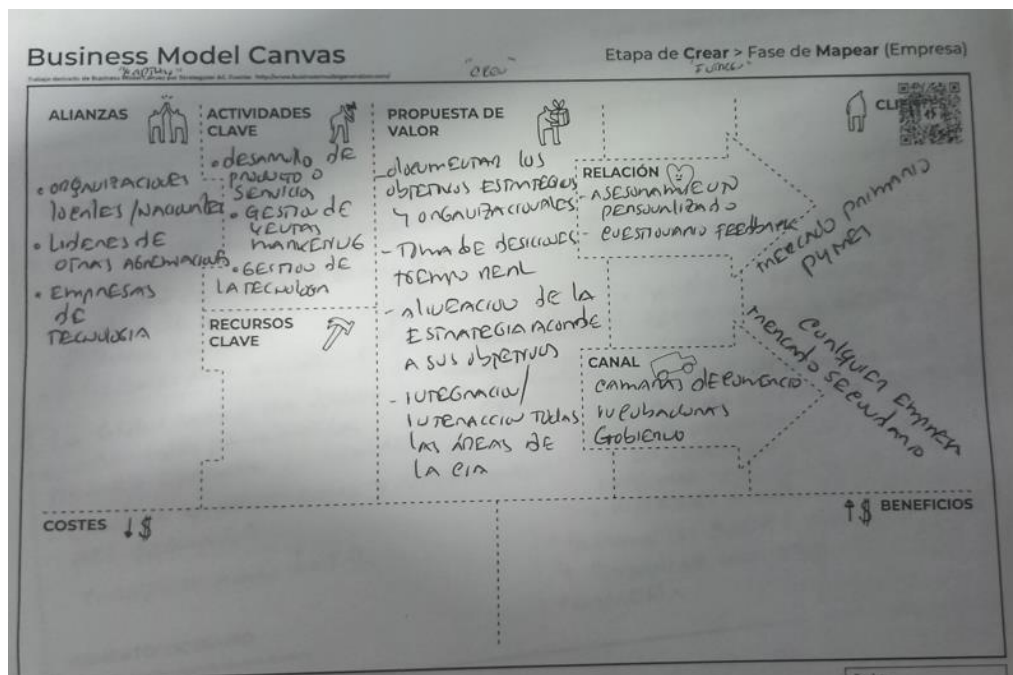
Fuente: Construcción propia del autor

figura N°2

PRINCIPALES DOLORES DEL CLIENTE

- × No hay una Educación en fundamentos sobre indicadores de gestión
- × No existe Simplicidad en los términos, lenguaje y uso de la herramienta que se utilice para hacer estrategias
- × No hay facilidad de implementación, adopción y adaptación al tipo de negocio de las plataformas que hoy se ofrecen.
- × El Acompañamiento, asesoría y soporte no se da en muchas ocasiones
- × El Diagnóstico financiero, operativo y comercial de la situación actual del negocio esta desconectado con la realidad
- × Poco entendimiento por parte del consultor o líder de cómo funciona el propio negocio
- × El Costo no es accesible para la adquisición de la herramienta estratégica
- × Poca disponibilidad de la información en línea
- × No existe una medición y monitoreo de la organización
- × La toma de decisiones es poco acertada con fundamento en los indicadores de gestión
- × No se desarrollan ventajas competitivas y comparativas
- × Herramientas similares de alto costo

MODELO LEAN CANVAS (ENCAJE PROBLEMA/SOLUCIÓN)



Fuente: Construcción propia del autor

figura N°3

PROBLEMA QUE RESUELVO

La implementación exitosa de una nueva dirección estratégica y la integración de los aportes de sostenibilidad y crecimiento escalonado, articulados a una prospectiva y planeación estratégica metódica y sistemática.

PROPUESTA DE VALOR INICIAL

Una solución integral que promueva la innovación y la creatividad, al tiempo que proporciona herramientas para la toma de decisiones en tiempo real, la integración de todas las áreas de la compañía y la creación de redes secundarias de colaboración estratégica.

¿CÓMO LO HAGO?

Este desafío se basa en aprovechar la ubicuidad de la conectividad y combinar enfoques probados y mejores prácticas que aseguren una alineación coherente y fluida entre la planeación estratégica y la estrategia empresarial. Presento **SIGEME** - Sistema Integrado de Gestión Empresarial y Modelación Estratégica.

SIGEME es un innovador tablero de instrumentos que proporciona información relevante del negocio en tiempo real a lo largo del día. Este sistema no solo ofrece datos actualizados, sino que también crea un entorno interactivo y entretenido donde los miembros de la empresa pueden discutir estrategias y generar análisis de contenido de manera colaborativa. Además, identifica a los influyentes empresariales, aquellos individuos clave fuera de la organización cuyas ideas y acciones pueden tener un impacto significativo. **SIGEME** se convierte en una herramienta integral para la gestión empresarial al combinar la captura y análisis de datos con la comunicación efectiva y la toma de decisiones estratégicas.

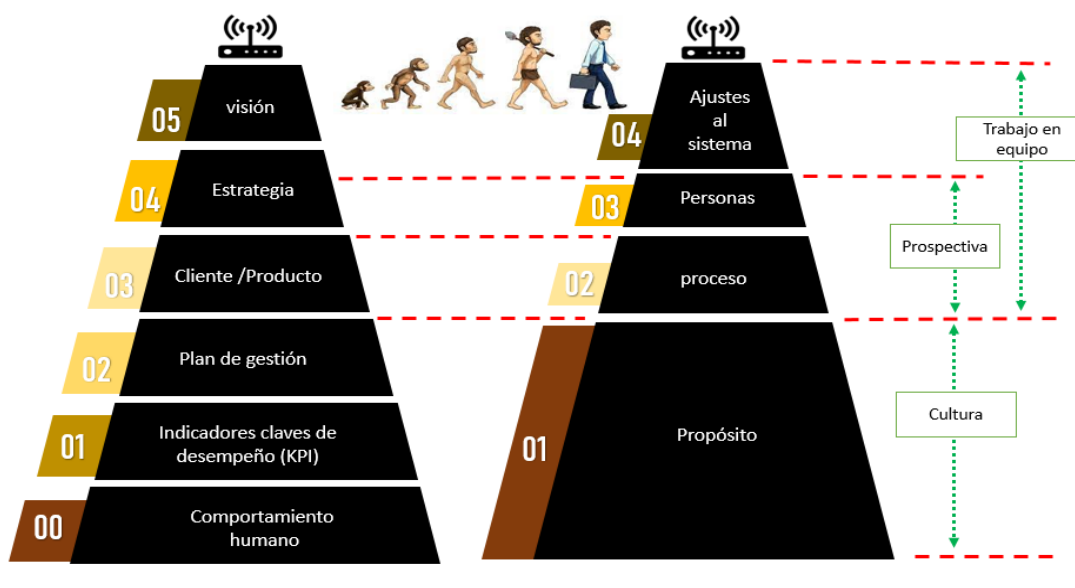
CONTEXTO DEL PROYECTO

DRIVERS (PESTAL)

En el contexto de la planeación estratégica, se establece un proceso de identificación y selección de Drivers o direccionadores. Estos Drivers constituyen los elementos clave que brindan dirección y orientación al proyecto, asegurando que las ideas en desarrollo cumplan con requisitos esenciales para la ejecución exitosa y transformadora del mismo.

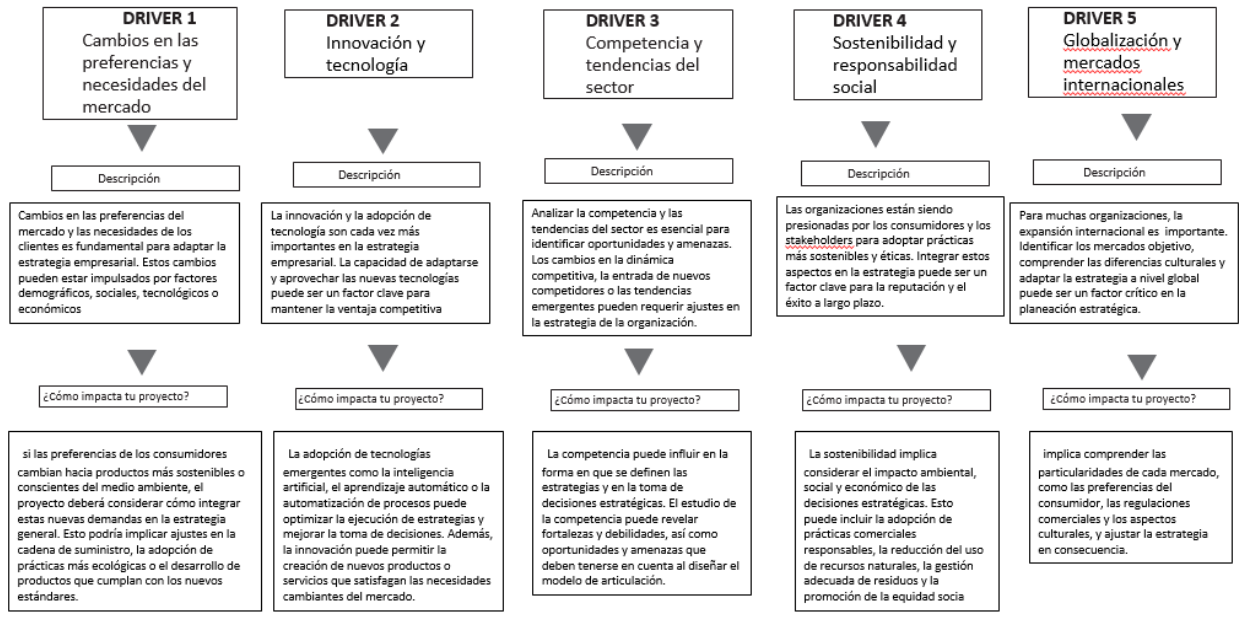
Los Drivers en la planeación estratégica son elementos fundamentales que actúan como guías, asegurando que las ideas generadas y en proceso de gestación se alineen con los objetivos estratégicos predefinidos. Estos Drivers son considerados como condiciones esenciales y no negociables, que garantizan la viabilidad, medibilidad y ejecución eficiente del proyecto en cuestión.

Durante este proceso de identificación de Drivers estratégicos, se realiza una selección cuidadosa a partir de una lista preseleccionada. Estos elementos son escogidos en base a su presunta relevancia para el proyecto y su capacidad para impactar de manera positiva o negativa. Los Drivers seleccionados son aquellos que se espera que tengan una influencia directa en la consecución de los objetivos estratégicos planteados.



Fuente: Construcción propia del autor

figura N°3



Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°5

IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES DEL PROYECTO

El modelo propuesto de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia en este proyecto no solo aborda aspectos empresariales, sino también impactos ambientales y sociales que pueden derivarse de su implementación. Al analizar el enfoque del proyecto y los métodos utilizados, se pueden identificar posibles impactos en estas dimensiones.

Impacto Ambiental: El enfoque prospectivo y la técnica Delphi utilizada en el proyecto pueden generar efectos positivos desde la perspectiva ambiental. Al involucrar a actores diversos en las diferentes fases del proceso, se podría promover la sensibilización y la toma de conciencia sobre la importancia de considerar factores ambientales en la toma de decisiones estratégicas. Además, la planificación estratégica orientada hacia la sostenibilidad podría resultar en la adopción de prácticas empresariales más ecológicas y responsables.

Por otro lado, es fundamental considerar las implicaciones ambientales de las decisiones estratégicas. Por ejemplo, si una estrategia implica la expansión geográfica de la empresa, podría tener impactos en los ecosistemas locales, el consumo de recursos naturales y las emisiones de carbono asociadas. Por tanto, la evaluación ambiental debería ser parte integrante de la evaluación de las opciones estratégicas.

Impacto Social: El enfoque en la participación colectiva y la búsqueda de soluciones a través de la técnica Delphi podría fomentar la colaboración entre diferentes partes interesadas, incluidos los empleados y la comunidad local. Esto podría mejorar las relaciones sociales y generar una sensación de pertenencia y participación en la toma de decisiones de la organización.

Sin embargo, también es necesario considerar el posible impacto en la fuerza laboral y en la comunidad. Las decisiones estratégicas podrían implicar cambios en la estructura organizacional, reubicación de empleados o ajustes en las operaciones, lo que podría generar incertidumbre y preocupación entre los trabajadores. Es fundamental abordar estas preocupaciones y garantizar que los impactos sociales sean gestionados de manera responsable y equitativa.

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

ATRIBUTOS

Analizando las capacidades organizacionales identificadas utilizando la matriz VRIO, pude determinar el impacto estratégico de cada una de ellas:

1. **Adaptabilidad** es una capacidad vital: Esta capacidad permite al modelo ajustarse y responder de manera efectiva a los cambios del entorno. Además, la adaptabilidad es fundamental para mantener la relevancia y la competitividad. Proporciona a la organización que use el modelo MAPPE la capacidad de identificar oportunidades y amenazas, así como de ajustar su estrategia en consecuencia.
2. **Interfaz de comunicación** es una capacidad vital, porque una buena interfaz de comunicación es crucial para el intercambio fluido de información tanto interna como externamente. Facilita la coordinación entre diferentes áreas de la compañía y permite una comunicación efectiva con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. Esta capacidad vital mejora la eficiencia operativa y la toma de decisiones, lo que resulta en una ventaja competitiva.
3. **Experiencia de usuario** es una capacidad vital, porque puede ofrecer una excelente experiencia de usuario proporcionando una experiencia satisfactoria a los clientes generando lealtad y preferencia por el MAPPE.
4. **Acompañamiento estratégico** es capacidad vital, esta capacidad implica brindar apoyo y orientación estratégica a todas las áreas de la compañía. Un acompañamiento estratégico efectivo asegura que todas las actividades estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Esto ayuda a mantener un enfoque coherente y promueve la implementación exitosa de la estrategia (propuesta de valor de MAPPE).
5. **Equipo altamente capacitado** es una paridad competitiva, el tener un equipo altamente capacitado es esencial para mantenerse a la par con los competidores. Si bien no proporciona una ventaja

competitiva única, es una capacidad necesaria para cumplir con los requisitos y demandas del mercado actual.

6. Experiencia en prospectiva es una ventaja competitiva temporal, el contar con experiencia en prospectiva permite a la organización anticipar posibles escenarios futuros y adaptar su estrategia en consecuencia.
7. Metodologías innovadoras es una ventaja competitiva temporal, esta capacidad de utilizar metodologías innovadoras en la planeación estratégica y la ejecución de proyectos brinda una ventaja competitiva temporal, permite a la organización ser más ágil, eficiente y creativa en la generación de soluciones novedosas y en la captura de nuevas oportunidades de mercado.
8. Red de contactos estratégicos es una capacidad potencial, aquí me refiero a la existencia de una red de contactos estratégicos que pueden ser utilizados para establecer colaboraciones y alianzas beneficiosas. Aunque no es una capacidad vital en sí misma, puede convertirse en una ventaja competitiva si se utiliza de manera efectiva para generar oportunidades de negocio y acceder a recursos clave.
9. Tecnología de vanguardia es una ventaja competitiva temporal, el contar con tecnología de vanguardia puede proporcionar una ventaja competitiva temporal, ya que permite a la organización ser más eficiente, innovadora y ágil en comparación con sus competidores. Sin embargo, dado que la tecnología está en constante evolución, esta ventaja puede ser temporal y requiere una actualización y adaptación constante. Por ejemplo, hoy hablamos de IA.

CAPACIDAD	V	R	I	O	A	CATEGORIA COMPETITIVA
	VALIOSA	RARA	DIFÍCIL DE IMITAR	ADOPCIÓN ORGANIZACIONAL	APLICACIÓN EN OTROS MERCADOS	
Identificación oportuna del entorno (ADAPTABILIDAD)	SI	SI	SI	SI	SI	Capacidad vital
Transferencia de conocimiento (INTERFAZ DE COMUNICACIÓN)	SI	SI	SI	SI	SI	Capacidad vital
Mejoramiento continuo (USER EXPERIENCE)	SI	SI	SI	SI	SI	Capacidad vital
Brindar retroalimentación constructiva (ACOMPANAMIENTO ESTRATEGICO)	SI	SI	SI	SI	SI	Capacidad vital
Equipo altamente capacitado	SI	NO	SI	SI	SI	Paridad competitiva
Experiencia en prospectiva	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Metodologías innovadoras	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal
Red de contactos estratégicos	SI	SI	SI	SI	SI	Capacidad potencial
Tecnología de vanguardia	SI	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°6

CATEGORÍA COMPETITIVA

Este enfoque innovador busca resolver desafíos contemporáneos relacionados con la planeación estratégica y la adaptación al cambio en un entorno empresarial cada vez más dinámico. Al integrar la prospectiva y la estrategia, MAPPE busca no solo anticipar y adaptarse a futuros escenarios, sino también promover la colaboración, la coherencia y la alineación dentro de las organizaciones.

Además, el framework, SIGEME (Sistema Integrado de Gestión Empresarial y Modelación Estratégica), ofrece una solución tecnológica para mejorar la toma de decisiones, la comunicación y la colaboración en tiempo real, lo que impulsa la eficiencia y la eficacia en la gestión empresarial.

Este proyecto aborda una necesidad importante en el mercado al ofrecer herramientas innovadoras y estratégicas para fortalecer la competitividad y el crecimiento sostenible de las empresas, lo que lo posiciona en la categoría de Innovación en Gestión Empresarial y Estratégica.

PROYECTOS DE REFERENCIA REGIONAL Y GLOBAL

Para analizar proyectos de referencia regional y global desde el punto de vista del modelo de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia (MAPPE), es importante considerar cómo estos proyectos han logrado integrar estos dos elementos clave para alcanzar sus objetivos.

Transformación Digital en el Sector Empresarial (Medellín)= Proyecto colaborativo entre empresas líderes en Medellín para impulsar la transformación digital en diversos sectores empresariales. El objetivo es fortalecer la competitividad y la innovación a través de la adopción de tecnologías digitales y estrategias empresariales adecuadas.

Fortalecimiento del emprendimiento (Medellín)= Proyecto que busca fortalecer el sistema de emprendimiento universitarios local mediante la co-creación de un modelo de operación y financiación de las fases de captación, selección, y pre-incubación de emprendimientos con la participación de oficinas de emprendimiento adscritas a las instituciones de educación superior., en el marco de la estrategia Valle de Software

Smart Cities 2040 (América Latina) = Proyecto de planificación estratégica a nivel urbano para transformar ciudades seleccionadas en América Latina en "ciudades inteligentes". El proyecto busca integrar tecnologías avanzadas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la eficiencia energética, el transporte sostenible y la gestión eficiente de recursos.

Transformación Digital en el Sector Bancario (Asia Pacifico) = Proyecto liderado por una asociación de bancos regionales para impulsar la transformación digital en la industria bancaria. El objetivo es desarrollar una estrategia conjunta para adoptar tecnologías emergentes y mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la seguridad de las transacciones financieras.

Globality.com (Estados Unidos) = Proyecto de crear una plataforma que utiliza la inteligencia artificial y humana para permitir que empresas pequeñas y medianas se conviertan en “micromultinacionales” participando en la economía global con tanta facilidad como las grandes empresas.

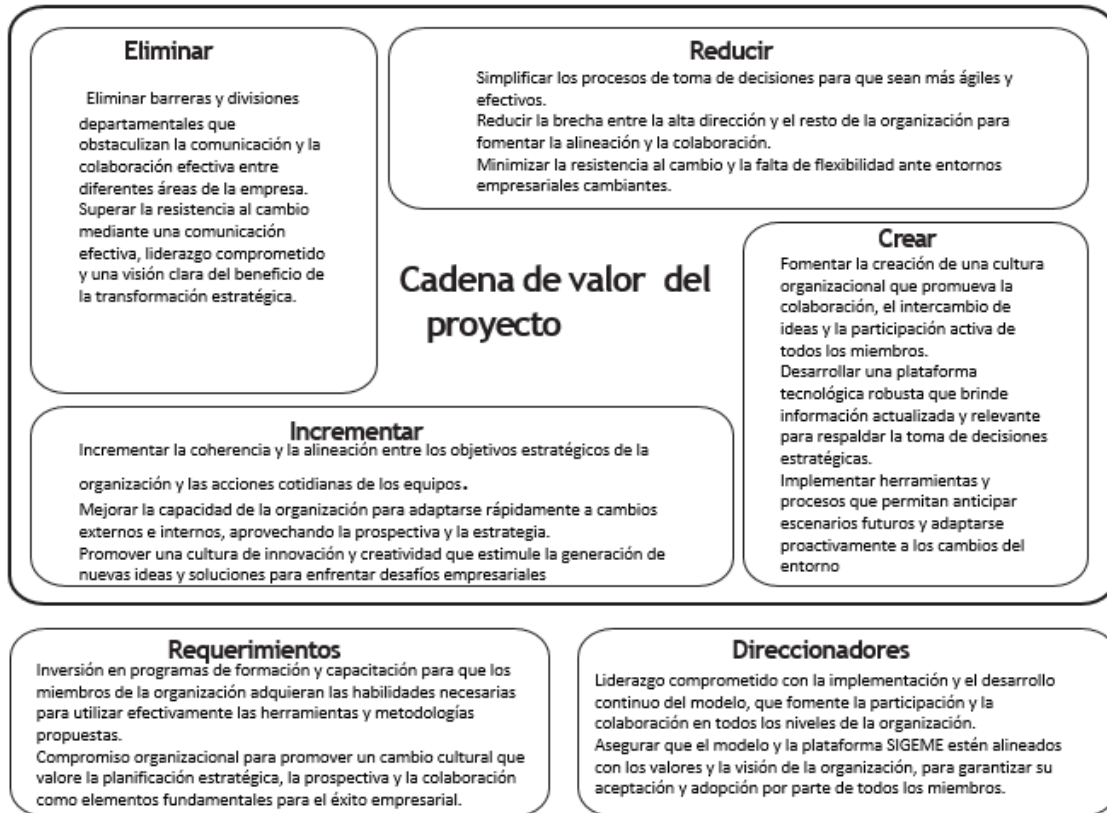
Proyecto regional 1	Proyecto regional 2	Proyecto regional 3	Proyecto regional 4	Proyecto regional 5
<p>Nombre</p> <p>Transformación Digital en el Sector Empresarial</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Proyecto colaborativo entre empresas líderes en Medellín para impulsar la transformación digital en diversos sectores empresariales. El objetivo es fortalecer la competitividad y la innovación a través de la adopción de tecnologías digitales y estrategias empresariales adecuadas</p> <p>Medellín</p> <p>Contacto:</p>	<p>Nombre</p> <p>Fortalecimiento del emprendimiento</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Proyecto que busca fortalecer el sistema de emprendimiento universitarios local mediante la co-creación de un modelo de operación y financiación de las fases de captación, selección, y pre-incubación de emprendimientos con la participación de oficinas de emprendimiento adscritas a las instituciones de educación superior., en el marco de la estrategia Valle de Software.</p> <p>Contacto:</p> <p>Parque-e; unidad de innovación</p>	<p>Nombre</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Contacto:</p>	<p>Nombre</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Contacto:</p>	<p>Nombre</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Contacto:</p>

Proyecto global 1	Proyecto global 2	Proyecto global 3	Proyecto global 4	Proyecto global 5
<p>Nombre</p> <p>Smart Cities 2040</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Proyecto de planificación estratégica a nivel urbano para transformar ciudades seleccionadas en América Latina en “ciudades inteligentes”. El proyecto busca integrar tecnologías avanzadas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la eficiencia energética, el transporte sostenible y la gestión eficiente de recursos.</p> <p>Contacto:</p> <p>América Latina</p>	<p>Nombre</p> <p>Transformación Digital en el Sector Bancario</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Proyecto liderado por una asociación de bancos regionales para impulsar la transformación digital en la industria bancaria. El objetivo es desarrollar una estrategia conjunta para adoptar tecnologías emergentes y mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la seguridad de las transacciones financieras.</p> <p>Contacto:</p> <p>Asia-Pacífico</p>	<p>Nombre</p> <p>Globality.com</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Proyecto de crear una plataforma que utiliza la inteligencia artificial y humana para permitir que empresas pequeñas y medianas se conviertan en “micromultinacionales” participando en la economía global con tanta facilidad como las grandes empresas.</p> <p>Contacto:</p>	<p>Nombre</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Contacto:</p>	<p>Nombre</p> <p>Codigo Color</p> <p>Descripción</p> <p>Contacto:</p>

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°7

CADENA DE VALOR DEL PROYECTO



Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°8

ESCENARIOS DEL PROYECTO

Los escenarios en un proyecto representan diferentes futuros posibles que podrían surgir en función de diversas variables y factores. Estos escenarios ayudan a explorar diferentes caminos que podría tomar el proyecto y a prepararse para diversas eventualidades. En el contexto del modelo de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia, los escenarios pueden ser utilizados para evaluar cómo diferentes enfoques y decisiones podrían afectar el resultado del proyecto. Aquí te presento algunos posibles escenarios:

Escenario 1: Implementación Exitosa y Adopción Generalizada

En este escenario, el proyecto se ejecuta de manera fluida y todas las partes interesadas comprenden y adoptan la estrategia articulada. La cultura de planeación estratégica se fortalece y la conexión entre la

prospectiva y la estrategia genera decisiones acertadas. La implementación de las estrategias resulta en una mayor eficiencia, adaptabilidad y crecimiento sostenible. Los impactos ambientales y sociales son positivos, y la empresa se convierte en un ejemplo a seguir en su sector.

Escenario 2: Obstáculos en la Implementación y Resistencia al Cambio

En este escenario, surgen dificultades en la implementación de la estrategia articulada. Puede haber resistencia al cambio por parte de los empleados y partes interesadas. La falta de alineación entre la planeación estratégica y la estrategia prospectiva puede resultar en decisiones menos informadas. Los impactos ambientales y sociales podrían verse afectados negativamente si no se abordan adecuadamente. La empresa podría enfrentar desafíos para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y competir de manera efectiva.

Escenario 3: Adopción Parcial y Resultados Variados

En este escenario, algunas partes del proyecto se implementan con éxito, mientras que otras enfrentan obstáculos. La conexión entre la planeación estratégica y la estrategia prospectiva se logra solo en ciertas áreas de la organización. Algunos aspectos de la estrategia tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden no generar los resultados esperados. Los impactos ambientales y sociales pueden ser mixtos. La empresa puede experimentar cierta adaptabilidad, pero no lograr una transformación completa.

Escenario 4: Cambio de Circunstancias Externas Inesperado

En este escenario, las circunstancias externas cambian de manera inesperada y significativa, lo que afecta la implementación y resultados del proyecto. La planeación estratégica y la prospectiva pueden verse desafiadas por eventos imprevistos, como cambios en la regulación, crisis económicas o avances tecnológicos disruptivos. La adaptabilidad de la empresa se pone a prueba, y la conexión entre la planeación estratégica y la estrategia podría requerir ajustes rápidos.

Estos escenarios representan solo algunas de las posibles direcciones que el proyecto podría tomar en función de diferentes factores y decisiones. La evaluación de escenarios puede ayudar a la empresa a estar preparada para diferentes eventualidades y tomar decisiones informadas y estratégicas en función de los cambios en el entorno empresarial y los objetivos del proyecto.

ESENCIA DEL PROYECTO

El proyecto de Articulación de la Planeación Estratégica, la Estrategia y la Prospectiva, conocido como MAPPE, surge para llenar un vacío crítico en el panorama de las PYMEs en México y Colombia. Basado en la premisa de que no existe una herramienta accesible para el diagnóstico estratégico ni un enfoque estructurado para el direccionamiento estratégico, MAPPE se propone revolucionar la forma en que estas empresas abordan la toma de decisiones, la planificación y la creación de un futuro sólido.

La Estrategia como Eje Central: La esencia del proyecto radica en el reconocimiento de que la estrategia es el núcleo vital de cualquier empresa. Ante la ausencia de herramientas de diagnóstico y dirección, MAPPE emerge como una plataforma que permite a las PYMEs definir y documentar sus objetivos estratégicos. Se convierte en el catalizador que transforma las intenciones en acciones tangibles.

Prospectiva para la Innovación y el Futuro: La incorporación de la prospectiva en MAPPE marca un enfoque diferenciador. Reconociendo que las PYMEs deben anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, MAPPE integra la prospectiva como una lente a través de la cual las empresas pueden explorar posibles escenarios futuros y prepararse para ellos. Esto promueve una mentalidad proactiva y orientada al futuro, en lugar de simplemente reaccionar ante los desafíos.

Inclusión y Colaboración Multilateral: La esencia de MAPPE reside en la inclusión de múltiples partes interesadas. Desde las propias PYMEs hasta usuarios internos, agremiaciones, cámaras de comercio, entidades promotoras, el gobierno y el sector educativo, todos se consideran participantes cruciales en este ecosistema estratégico. La plataforma actúa como un punto de encuentro donde todas estas entidades pueden intercambiar información, conocimientos y experiencias, generando un enriquecimiento mutuo.

Cambio Cultural hacia la Medición: MAPPE aborda la carencia de una cultura de medición en las PYMEs. Su enfoque estructurado en la definición de objetivos, la asociación de KPIs y la medición del progreso, actúa como un incentivo para que las empresas adopten prácticas más basadas en datos. Este cambio cultural impulsa la toma de decisiones informada y orientada a resultados.

Desmitificación del Acceso a la Estrategia: Uno de los pilares de MAPPE es la democratización del acceso a herramientas estratégicas. Dado que las alternativas similares a menudo tienen costos prohibitivos, MAPPE elimina este obstáculo al proporcionar una plataforma asequible y accesible para las PYMEs. Esto empodera a estas empresas para tomar el control de su rumbo sin estar limitadas por barreras financieras.

ESCALONAMIENTO INICIAL

La gestión estratégica y la innovación son pilares fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las PYMEs en un mundo empresarial en constante cambio. El proyecto MAPPE (Mapeo de Acciones para la Planeación Estratégica) se erige como una respuesta innovadora para abordar la brecha en la toma de decisiones y la planificación estratégica en estas empresas en México y Colombia. A través de un enfoque escalonado, MAPPE se propone transformar las operaciones y la mentalidad de las PYMEs, asegurando un camino hacia la innovación y la excelencia empresarial.

Fase 1: Desarrollo de Plataforma Digital y Gestión de Ideas (Corto Plazo): El punto de partida de MAPPE es el desarrollo de una plataforma digital para compartir información en tiempo real. Esta plataforma servirá como el punto central de acceso a la información relevante para la toma de decisiones. Simultáneamente, se implementará un sistema de gestión de ideas y propuestas. Se espera que esta fase sea inmediata y se enfoque en los siguientes pasos:

- **Selección y Configuración del Sistema:** Se evaluarán las opciones disponibles y se seleccionará un sistema de gestión de ideas adecuado para las necesidades de la organización. Una vez elegido, se configurará y personalizará para asegurarse de que se ajuste perfectamente a los objetivos de MAPPE.
- **Comunicación y Promoción:** Se llevará a cabo una campaña de comunicación interna para presentar la nueva plataforma y el sistema de gestión de ideas. Se destacarán los beneficios que aportará a la empresa y se subrayará la importancia de la participación activa de los empleados.
- **Capacitación y Soporte:** Se capacitará a los empleados en el uso de la plataforma y el sistema. Se proporcionará soporte técnico continuo para abordar cualquier problema o inquietud que puedan tener.

Fase 2: Equipo de Innovación Estratégica (Caso de Corto Plazo): La creación de un equipo dedicado a la innovación estratégica marca la segunda etapa del escalonamiento. Este equipo multidisciplinario desempeñará un papel crucial en la generación de ideas innovadoras y en la experimentación de nuevos enfoques. Los pasos para esta fase incluyen:

- **Constitución del Equipo:** Se conformará un equipo multidisciplinario con miembros de diferentes áreas y niveles de la organización. Esto permitirá una diversidad de perspectivas y enfoques.
- **Canal de Comunicación:** Se establecerán canales de comunicación abiertos y fluidos para la retroalimentación y el intercambio de ideas dentro del equipo.
- **Asignación de Recursos:** Se asignarán recursos y tiempo dedicado para que el equipo se enfoque en la innovación. Esto puede incluir tiempo libre para explorar nuevas ideas y proyectos.

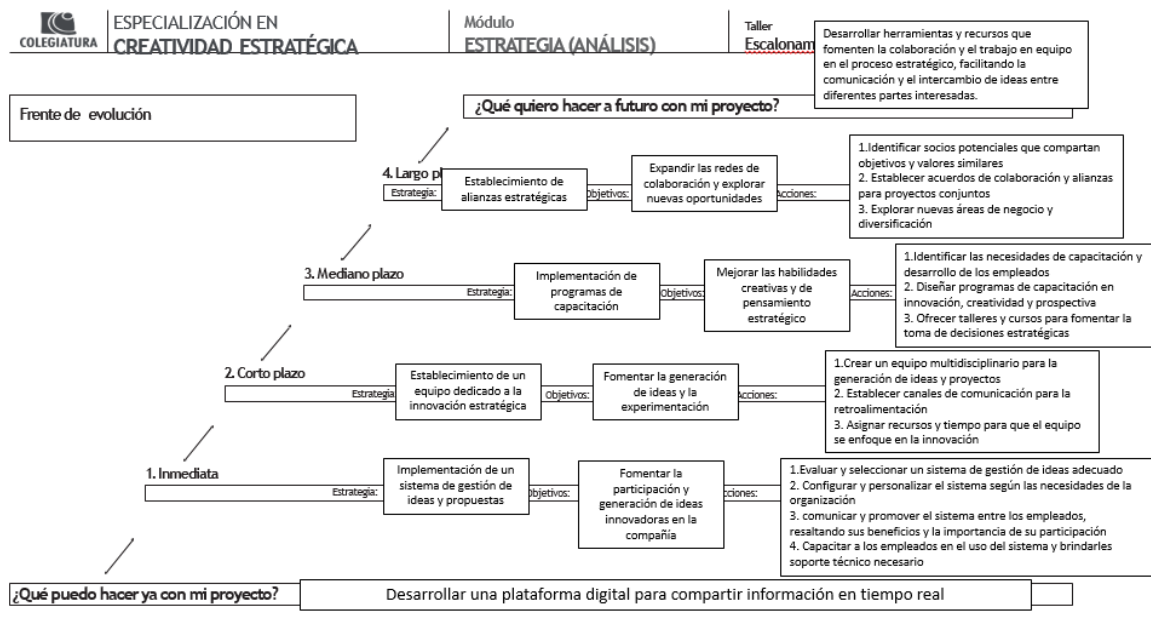
Fase 3: Programas de Capacitación en Innovación (Caso de Mediano Plazo): La siguiente fase del escalonamiento se centra en el desarrollo de habilidades creativas y de pensamiento estratégico en toda la organización. La implementación de programas de capacitación será crucial para fomentar una mentalidad innovadora y una toma de decisiones informada. Los pasos clave para esta fase son:

- **Identificación de Necesidades:** Se realizará un análisis para identificar las áreas de capacitación necesarias para los empleados en términos de innovación, creatividad y pensamiento estratégico.
- **Diseño de Programas:** Se diseñarán programas de capacitación que aborden estas necesidades específicas, adaptados a las características y desafíos de las PYMEs.

- **Implementación de Talleres y Cursos:** Se llevarán a cabo talleres y cursos para todos los niveles de la organización, fomentando la adopción de nuevas habilidades y enfoques en la toma de decisiones.

Fase 4: Establecimiento de Alianzas Estratégicas (Caso de Largo Plazo): La última fase del escalonamiento se orienta hacia la expansión y la diversificación a través del establecimiento de alianzas estratégicas. Esta fase tiene como objetivo ampliar las oportunidades de colaboración y explorar nuevas áreas de negocio. Los pasos cruciales incluyen:

- **Identificación de Socios Potenciales:** Se identificarán socios que compartan objetivos y valores similares, y que puedan contribuir al crecimiento mutuo.
- **Establecimiento de Acuerdos:** Se establecerán acuerdos de colaboración y alianzas para proyectos conjuntos que beneficien a ambas partes.
- **Exploración de Nuevas Áreas:** Se explorarán oportunidades de diversificación y expansión del negocio en áreas que puedan ser estratégicas para el crecimiento a largo plazo.



Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°9

APLICACIÓN

DEFINICIÓN Y CONTEXTO DEL RETO

La etapa de creatividad y resolución creativa del problema en el proyecto MAPPE es una fase crucial que canaliza los conocimientos sistémicos adquiridos y los convierte en soluciones efectivas y concretas. En esta etapa, se trascienden los límites organizativos y disciplinarios para ofrecer una promesa de servicio sólida y transformadora para las organizaciones.

Entendimiento Sistémico y Método de Resolución: Antes de abordar la resolución creativa del problema, es esencial comprender profundamente la naturaleza de los desafíos que enfrentan las PYMEs. El entendimiento sistémico permite identificar las interconexiones y las áreas críticas donde se puede lograr un impacto significativo. Además, contar con un método estructurado de resolución creativa proporciona un marco para abordar estos desafíos de manera innovadora y efectiva.

Enfoque Estratégico de Intervención: Una vez comprendidos los problemas, la siguiente fase es determinar dónde tiene más sentido realizar una intervención. En el contexto de MAPPE, esto implica identificar las áreas clave donde la plataforma puede tener el mayor impacto y generar un cambio real en la toma de decisiones estratégicas y la planificación.

Superar los Límites Organizativos y Disciplinarios: La creatividad en el proyecto MAPPE va más allá de las soluciones convencionales. Se trata de trascender los límites organizativos y disciplinarios para ofrecer una solución integral y holística. Esto significa que MAPPE no solo aborda los aspectos técnicos y tecnológicos, sino que también considera los aspectos humanos, culturales y de colaboración.

La Promesa de Servicio - SIGEME: La promesa de servicio, representada por la sigla SIGEME, refleja la esencia y la misión de MAPPE. Esta promesa resume lo que las organizaciones pueden esperar de la solución integral que ofrece el proyecto.

Solución Integral: MAPPE aborda la totalidad del ciclo de toma de decisiones estratégicas, desde la identificación de problemas hasta la implementación de soluciones.

Innovación y Creatividad: MAPPE promueve la innovación y la creatividad al proporcionar un entorno que fomenta el pensamiento disruptivo y la generación de ideas frescas.

Generación de Redes Secundarias: MAPPE va más allá de la solución individual. Crea redes secundarias de colaboración estratégica, permitiendo que las organizaciones se beneficien de conexiones valiosas y oportunidades compartidas.

Efectividad en la Acción: MAPPE se centra en pasar de la retórica a la acción. No se trata solo de generar ideas, sino de llevar esas ideas a la implementación efectiva.

Mejora Continua: MAPPE busca un impacto sostenible a largo plazo. La solución no es estática, sino que evoluciona junto con las necesidades cambiantes de las organizaciones.

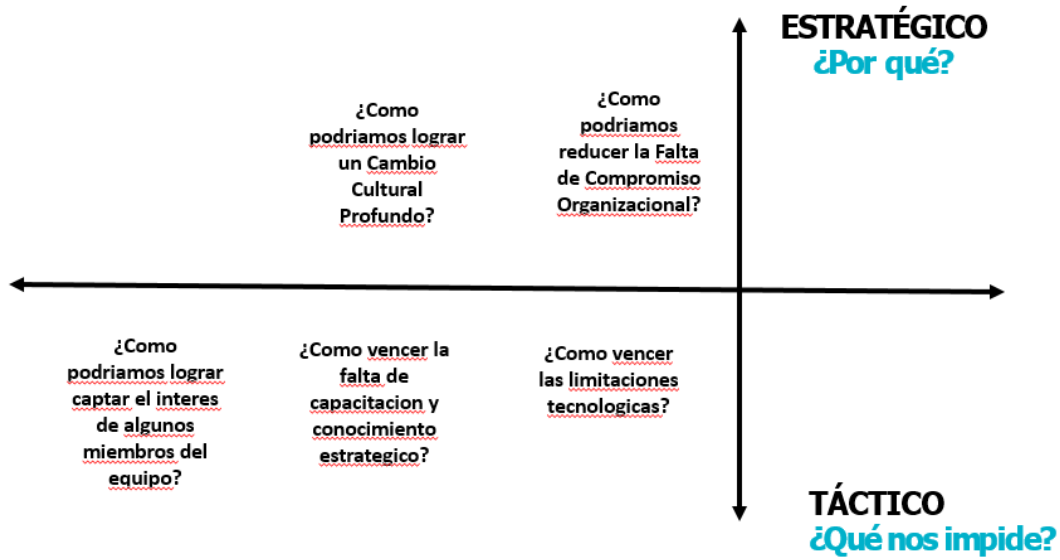
Estrategia en Acción: MAPPE transforma la estrategia en acciones concretas. Ayuda a las organizaciones a traducir sus objetivos en planes tangibles y resultados medibles.

La etapa de creatividad y resolución creativa del problema en el proyecto MAPPE es el corazón del enfoque. A través de un entendimiento sistémico, un método estructurado y una promesa de servicio robusta, MAPPE se posiciona como una solución integral que cataliza la innovación y la creatividad, al tiempo que establece conexiones estratégicas más allá de los límites organizativos. Con SIGEME como su estandarte, MAPPE se convierte en un faro de cambio positivo en el paisaje de las PYMEs en México y Colombia.

IDENTIFICACIÓN DE HECHOS

1. La falta de alineación entre los niveles estratégicos de la organización dificulta la implementación efectiva de la estrategia y la ejecución de planes a nivel táctico y operativo.
2. La falta de comprensión profunda del entorno competitivo y organizacional limita la capacidad de la empresa para identificar oportunidades y amenazas, así como para desarrollar estrategias efectivas de diferenciación y posicionamiento en el mercado.
3. La incertidumbre económica, exacerbada por enfoques empíricos insuficientes en el estudio del entorno, dificulta la anticipación de cambios económicos y la toma de decisiones estratégicas informadas.
4. La volatilidad en los mercados, caracterizada por cambios rápidos y significativos en las condiciones económicas, sociales y políticas, representa un desafío constante para la estabilidad y el crecimiento de la empresa.
5. La falta de herramientas adecuadas para la implementación efectiva de la estrategia dificulta la ejecución y seguimiento de los planes estratégicos, lo que puede llevar a resultados poco óptimos y falta de logro de objetivos.
6. La falta de una cultura sólida de planeación estratégica dentro de la organización impide la participación activa de los empleados en el proceso de formulación y ejecución de la estrategia, así como la integración de la estrategia en la cultura organizacional.

PRIORIZACIÓN Y MAPA DE RETOS



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°4

IDEACIÓN Y PENSAMIENTO CREATIVO



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°5

INVESTIGACIÓN (NO SOMOS NUESTROS USUARIOS) / DESIGN RESEARCH

La investigación de diseño, también conocida como "Design Research", es una disciplina esencial en la creación y mejora de productos, servicios y experiencias. Su objetivo es comprender profundamente las necesidades, deseos y comportamientos de los usuarios para diseñar soluciones que sean efectivas y significativas. Los fundamentos, habilidades y principales técnicas de investigación en el contexto de Design Research son clave para lograr este objetivo.

FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DE DISEÑO:

Empatía: El entendimiento profundo de los usuarios es la piedra angular de la investigación de diseño. La empatía implica ponerse en el lugar del usuario para comprender sus perspectivas, deseos y necesidades.

Iteración: La investigación de diseño es un proceso iterativo. Se basa en la idea de que el diseño es un viaje de descubrimiento constante y refinamiento, y la investigación informa cada etapa.

Colaboración Multidisciplinaria: La investigación de diseño involucra a equipos multidisciplinarios que aportan diversas perspectivas para abordar los problemas de manera holística.

Habilidades Clave en la Investigación de Diseño:

Observación: La capacidad de observar y capturar detalles sutiles en el comportamiento y las interacciones de los usuarios.

Entrevistas: Realizar entrevistas estructuradas y abiertas para profundizar en las experiencias y necesidades de los usuarios.

Análisis de Datos: Analizar los datos recopilados para identificar patrones, tendencias y puntos de dolor.

Empatía: La habilidad de ponerse en los zapatos de los usuarios para comprender sus emociones y motivaciones subyacentes.

PRINCIPALES TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN DESIGN RESEARCH:

Segmentación: La segmentación divide a los usuarios en grupos homogéneos según características comunes como demografía, comportamiento, necesidades y preferencias.

Arquetipos y Personas: Crear perfiles ficticios que representan a grupos específicos de usuarios. Los arquetipos y personas personifican características clave y permiten diseñar para necesidades específicas.

Entrevistas Contextuales: Realizar entrevistas en el entorno real de los usuarios para comprender cómo interactúan con un producto o servicio en su vida cotidiana.

Mapeo de Experiencia del Usuario (User Journey Mapping): Visualizar la experiencia de usuario a lo largo de todo el ciclo, desde el descubrimiento hasta el uso y la posventa.

SEGMENTACIÓN, ARQUETIPOS Y PERSONAS EN DETALLE:

Segmentación: La segmentación es una metodología para dividir a los usuarios en grupos con características similares. Puede incluir segmentos demográficos (edad, género, ingresos), psicográficos (valores, comportamientos) y más. En el contexto de MAPPE, los segmentos podrían ser basados en el tamaño de la empresa, la industria, las necesidades estratégicas y la cultura empresarial.

Arquetipos y Personas: Los arquetipos y personas son representaciones ficticias de grupos de usuarios. Se crean a través de la recopilación de datos y la síntesis de patrones. En MAPPE, se podrían crear arquetipos como "La Innovadora Emprendedora" (PYME en una industria emergente) o "La Estratega Experimentada" (PYME en busca de expansión).

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL CLIENTE/USUARIO EN EL PROYECTO MAPPE:

Cliente Principal: Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) en México y Colombia

Características Demográficas:

Tamaño Variado: Incluye tanto pequeñas como medianas empresas en términos de número de empleados y facturación anual.

Industrias Variadas: Abarca diversas industrias, desde tecnología hasta manufactura, servicios, comercio minorista y más.

Ubicación: Ubicadas en México y Colombia, lo que implica una diversidad de entornos económicos y culturales.

Necesidades y Desafíos:

Toma de Decisiones Estratégicas: Buscan mejorar su capacidad para tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen su crecimiento y éxito.

Planificación Efectiva: Necesitan herramientas y procesos que les permitan planificar de manera efectiva y adaptarse a los cambios del mercado.

Innovación: Desean fomentar la innovación en su enfoque empresarial para mantenerse competitivos y relevantes en un entorno cambiante.

Comportamiento y Actitudes:

Abiertos a la Innovación: Están dispuestos a adoptar nuevas herramientas y enfoques que mejoren sus operaciones y resultados.

Interés en la Tecnología: Buscan soluciones tecnológicas que sean accesibles y fáciles de usar, sin requerir una curva de aprendizaje extensa.

Colaborativos: Valorizan la colaboración y el intercambio de ideas dentro y fuera de su industria.

Objetivos:

Mejorar la Estrategia: Buscan herramientas que les ayuden a definir y ejecutar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos empresariales.

Fomentar el Crecimiento: Desean expandir sus operaciones y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Adaptarse al Cambio: Buscan mantenerse ágiles y adaptarse a los cambios del mercado y las tendencias emergentes.

IMPORTANCIA DE IDENTIFICAR AL CLIENTE PRINCIPAL:

Al enfocarse en el cliente principal, el proyecto MAPPE puede desarrollar soluciones que estén directamente alineadas con las necesidades y expectativas de las PYMEs en México y Colombia. Esto permite una mejor personalización y adaptación de la plataforma y los servicios ofrecidos, lo que a su vez aumenta la probabilidad de adopción y éxito.

En resumen, identificar al cliente principal, que en este caso son las PYMEs en México y Colombia, es crucial para el enfoque y desarrollo exitoso de MAPPE. Al entender sus necesidades, comportamientos y desafíos, el proyecto puede ofrecer soluciones verdaderamente valiosas que contribuyan a la innovación, la creatividad y el crecimiento sostenible en el sector de las PYMEs. Para eso se hicieron entrevistas a varios actores:



Megol: empresa dedicada a la elaboración de pinturas, detergentes, impermeabilizantes, productos para la construcción, para la industria y el hogar en general.

- Empresa familiar con 30 años de operación.
- Kathya Herminia Pérez Caballero es la responsable de la producción y control de Calidad, relación con proveedores y clientes.
- Es una empresa que ha crecido mucho en su localidad. La fundó el papá y ahora tiene a los 3 hijos trabajando en ella. La gran problemática que hoy presentan es que no saben como seguir creciendo, abrir más sucursales o crear un modelo de franquicia.
- Se percibe un poco que se sienten limitados porque el dueño que es el padre quiere seguir trabajando como la vieja escuela, no le interesa mucho invertir en un sistema que automatice los procesos, no le interesa hacer marketing, solo trabaja con la recomendación de boca en boca y eso limita un poco las ideas.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°6



Gineco Obstetra Miguel Ángel Gómez Moreno es el Director General de la Clínica Médica San Ángel ubicada en un pueblo del Estado de México.

- Tiene muchos desafíos por delante por atraer clientes de bajos recursos
- Los médicos son sus clientes ya que ellos son los que deciden en que hospital van a internar a sus pacientes
- Tienen desafíos sobre el precio que manejan por la hospitalización de los pacientes
- No cuentan con indicadores operativos, comerciales ni financieros
- Desea que la plataforma sea de fácil manejo

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°7



Fix's home: nació en el 2016 como una empresa de aplicación de pintura, posteriormente incursionaron en cubrir las necesidades de mantenimiento en hogares, han ido creciendo muy rápido y actualmente brindan servicio a nivel doméstico e industrial.

- Empresa con 4 años en operación.
- Jesús Legorreta es el Director General y dueño del negocio.
- Es una empresa enfocada principalmente a la venta y aplicación de pintura, venta de impermeabilizantes, resinas, porcelanatos y en los últimos 2 años han penetrado un nuevo mercado para realizar obras civiles, servicios de plomería y también de decoración y remodelación de espacios.
 - "Lo más difícil para mi es tener credibilidad y confianza porque mi empresa es joven y yo también soy muy joven"...
- Lo que identifiqué en esta entrevista, es que el dueño aún tiene muchos problemas para delegar los trabajos, le es difícil encontrar a personal de confianza al que pueda delegar completamente un trabajo, por lo que a veces tiene muchas solicitudes pero las rechaza porque no tiene confianza en la gente contratada. Derivado de esto, como aún participa mucho en la ejecución le ha sido difícil llevar una planeación estratégica basada en indicadores financieros para construir los principales reportes como balance general y estado de resultados.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°8



Juan Camilo Rios Zapata Ingeniero de producción es el Gerente Comercial del Laboratorio Metrologico de Antioquia.

La empresa presta servicios integrales de aseguramiento metrológico en empresas hospitales, laboratorios y universidades.

- Actualmente sabe como medir las actuaciones de los procesos existentes
- No tiene experiencia en sistemas integrados de planeación estratégica
- Realiza una planeación estratégica espontanea
- No logra una planeación estratégica efectiva, porque les falta de una integración conceptual en los tres niveles estratégico, táctico y operativo
- Considera importante para hacer una implementación efectiva de planeación estratégica el tener inicialmente un conocimiento competitivo y luego organizacional

El empresario concluye con la siguiente cita: "La incertidumbre económica del país asociada con el empirismo en la medición de los procesos es un obstáculo para ser competitivo"

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°9

A partir de los testimonios y descripciones proporcionados por los diferentes clientes, es posible extraer información valiosa para definir los perfiles y necesidades específicas de los usuarios en el contexto del proyecto MAPPE. Cada uno de estos clientes representa un caso único con desafíos y objetivos distintos. A continuación, se detallan los perfiles de cada uno:

Megol:

Industria: Fabricación de pinturas, detergentes e impermeabilizantes.

Tiempo de Operación: 30 años.

Principal Responsable: Kathya Herminia Pérez Caballero.

Desafíos: Crecimiento sostenible, expansión a nuevas sucursales o modelo de franquicia.

Limitaciones: Resistencia al cambio y a la inversión en automatización y marketing.

Clínica Médica San Ángel:

Industria: Servicios de atención médica.

Director General: Gineco Obstetra Miguel Ángel Gómez Moreno.

Desafíos: Atraer pacientes de bajos recursos, competir en precio y mejorar la gestión de indicadores.

Necesidades: Plataforma de fácil manejo, enfoque en la toma de decisiones estratégicas.

Fix's Home:

Industria: Mantenimiento en hogares, pintura y obras civiles.

Director General: Jesús Legorreta.

Desafíos: Credibilidad y confianza debido a la juventud de la empresa.

Necesidades: Soluciones para delegar tareas y mejorar la planificación estratégica.

Agencia de Camiones de Carga:

Industria: Transporte de carga.

Directora General: LAF Laura Garduño.

Desafíos: Atraer clientes y ofrecer financiamiento para la venta de camiones.

Limitaciones: Falta de información financiera en los clientes potenciales.

Laboratorio Metrologico de Antioquia:

Industria: Servicios de aseguramiento metrológico.

Gerente Comercial: Juan Camilo Rios Zapata.

Desafíos: Implementar una planeación estratégica efectiva.

Necesidades: Integración conceptual en los niveles estratégico, táctico y operativo.

A través de estos perfiles, se pueden identificar diferentes patrones y desafíos comunes en las empresas que podrían beneficiarse de la plataforma MAPPE. Estos desafíos incluyen la necesidad de estrategias de crecimiento, mejora en la toma de decisiones, gestión de indicadores, delegación de tareas, adopción de nuevas tecnologías y planificación estratégica. La plataforma MAPPE podría abordar estas necesidades al ofrecer soluciones integrales que promuevan la innovación y la creatividad, al tiempo que se adapten a las características y desafíos únicos de cada cliente.

IDENTIFICACION PROPUESTA DE VALOR

Necesidad	Tipo
Educación en fundamentos sobre indicadores de gestión	Primaria
Simplicidad en los términos, lenguaje y uso de la herramienta que utilice	Primaria
Facilidad de implementación, adopción y adaptación al tipo de negocio	Primaria
Acompañamiento, asesoría y soporte	Primaria
Diagnóstico financiero, operativo y comercial de la situación actual del negocio	Primaria
Entendimiento de como funciona su negocio	Secundaria
Eficiencia en tiempo y costos	Secundaria
Costo accesible para la adquisición de la herramienta	Secundaria
Disponibilidad de la información en línea	Secundaria
Medición y monitoreo el desempeño de la organización	Secundaria (!)
Toma de decisiones acertadas con fundamento en indicadores de gestión	Secundaria (!)
Desarrollar ventajas competitivas y comparativas	Secundaria (!)

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°10

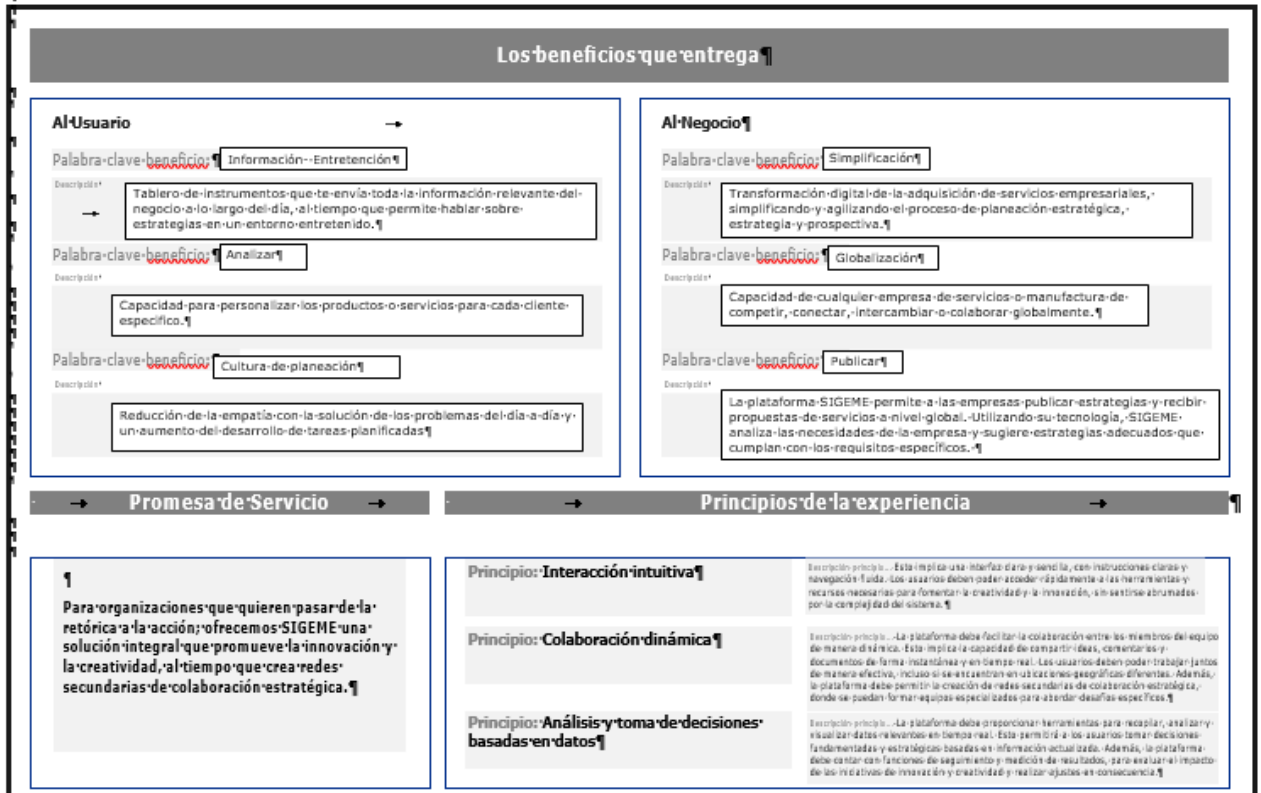
FICHA CONCEPTO

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°11

Ficha de concepto ¶

Nombre de la solución: **SIGEME Sistema Integrado de Gestión Empresarial y Modelación Estratégica ¶**



JOURNEY DE USUARIO EL PROYECTO

1. Recibo visita / llamada de la consultoría
 - a. Telemercadeo
 - b. Estrategias Digitales – Redes Sociales (LinkedIn – Twett – Jobs)
 - c. Publicidad o Stands en Ferias o Eventos
 - d. Apoyo con las Cámaras de Comercio y Secretarías de Desarrollo Económico para contactar a empresas.

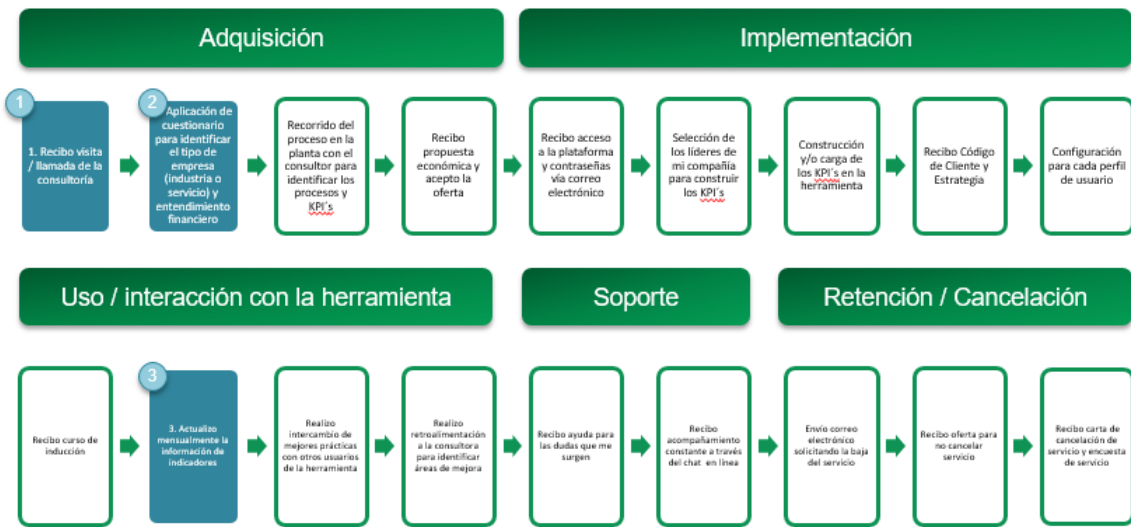
2. Aplicación de cuestionario para identificar el tipo de empresa (industria o servicio) y entendimiento financiero
 - a. Cuestionario web - "mini encuestas web" - sobre un tema o característica específica

(forms, survey monkey, google forms, etc.)

- b. Rapid asesment on Line, individual cliente o dirigida por consultor.
- c. Webinar focalizado en un caso de éxito, posterior aplicar unos de los 2 anteriores puntos.

3. Actualizo mensualmente la información de indicadores

- a. Que los Kpi's tenga la opción de autogestionar su uso o duración. (caducar o mejorar).
- b. Que sean conectados en la plataforma de TH para gestionar la evaluación de desempeño de los lideres/áreas.
- c. Enviar alertas y notificaciones permanentes para realizar la carga a tiempo.
- d. Sistema de automatización de carga de información.
- e. Seguimiento a la carga de información por área por indicador a través de una aplicación



Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°12

DESIGN SPRINT



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°11

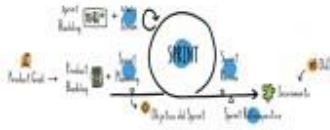
META

Implementar el modelo MAPPE EN 4 EMPRESAS
al menos 3 DE SERVICIOS Y 2 MANUFACTURA

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°12

PRINCIPALES BARRERAS



¿Cuáles son las principales barreras organizativas, conductuales o culturales que podrían obstaculizar la implementación exitosa del modelo MAPPE en las empresas? ¿Cómo podemos superar estas barreras y fomentar una mayor participación y colaboración de los colaboradores en el proceso de cambio y estrategia?



Medición y monitoreo del desempeño de la organización

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°13

DIVISION DEL PROBLEMA



Medición y monitoreo del desempeño de la organización

Adaptabilidad

Interfaz de comunicación

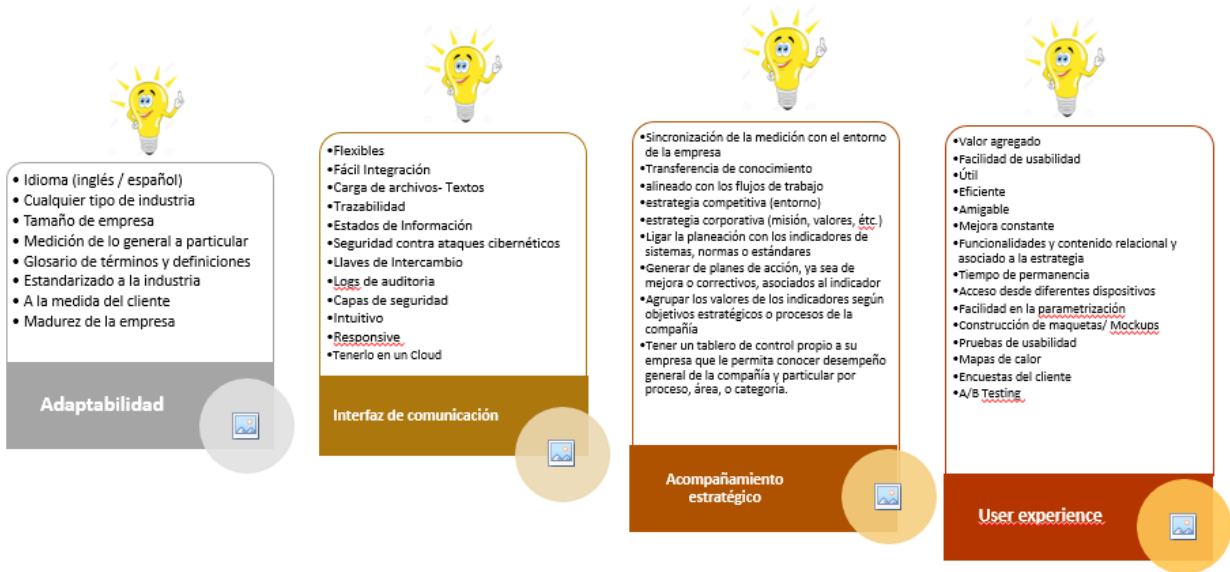
Acompañamiento estratégico

User experience

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°14

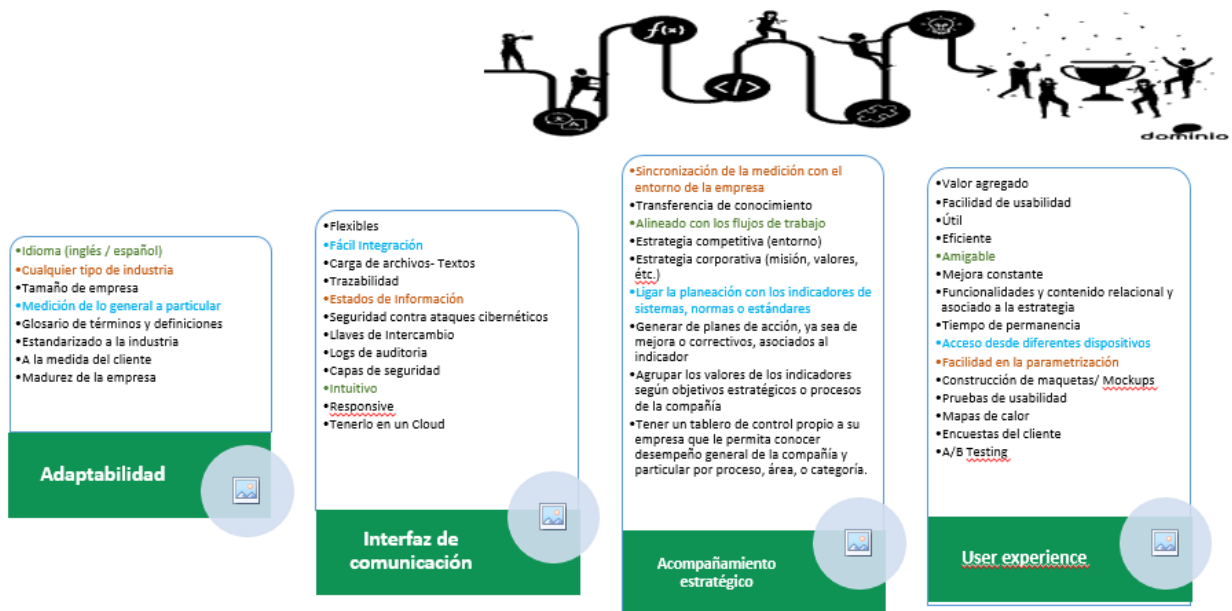
SOLUCION A LOS PROBLEMAS



Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°15

CONCEPTOS DE SOLUCION



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°16

POSIBLES SOLUCIONES



- Aplicar los principios de mejora continua de Management 3.0, como la retroalimentación regular, las retrospectivas y la adaptabilidad.
- Establecer canales de comunicación abiertos y transparentes para discutir el progreso de las métricas y compartir los resultados
- Reconocer y recompensar a los colaboradores que entregan la información de las métricas de manera consistente y precisa.
- Simplificar el proceso de entrega de información de las métricas.
- brindar capacitación y orientación a los colaboradores sobre el sistema de métricas, incluyendo instrucciones detalladas sobre cómo ingresar la información requerida



- Establecer un sistema que permite a los colaboradores acceder a las métricas relevantes para su trabajo. Cada equipo tiene acceso a paneles de control personalizados que muestran las métricas clave y su rendimiento en tiempo real.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°18

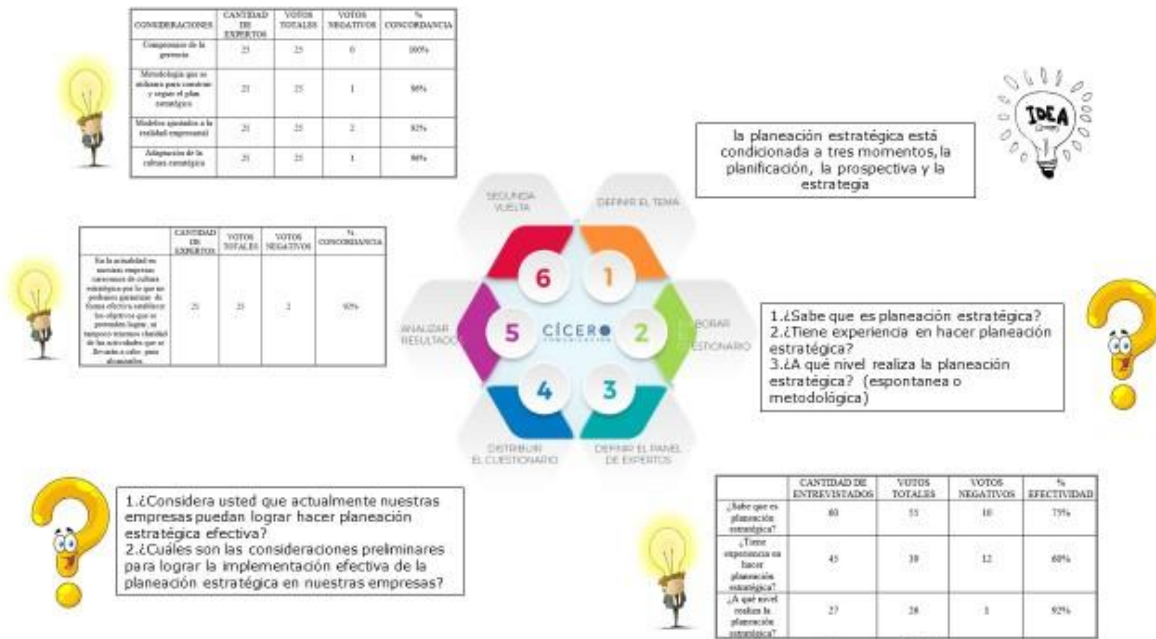
PROTOTIPAR



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°19

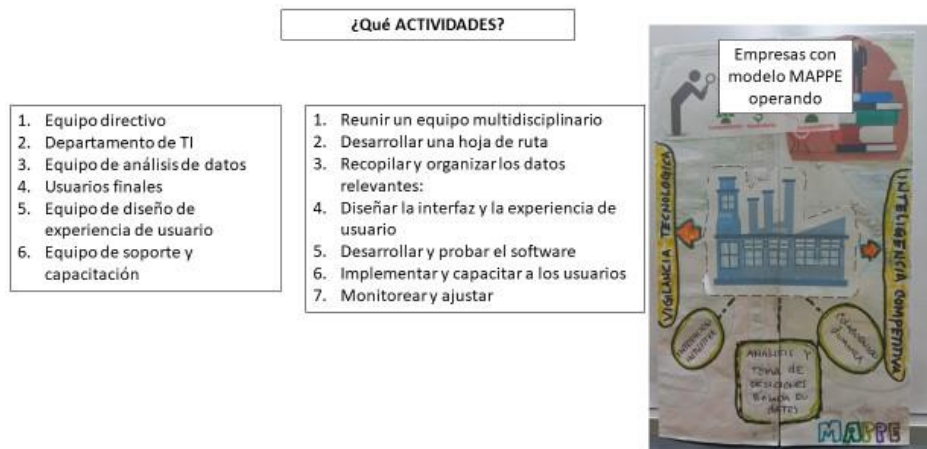
PITCH



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°20

ACTIVIDADES CLAVES



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°21

DECLARACIONES DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Declaración de necesidades del cliente



NECESIDAD	TIPO
Educación en fundamentos sobre indicadores de gestión	Primaria
Simplicidad en los términos, lenguaje y uso de la herramienta que utilice	Primaria
Facilidad de implementación, adopción y adaptación al tipo de negocio	Primaria
Acompañamiento, asesoría y soporte	Primaria
Diagnóstico financiero, operativo y comercial de la situación actual del negocio	Primaria
Entendimiento de como funciona su negocio	Secundaria
Eficiencia en tiempo y costos	Secundaria
Costo accesible para la adquisición de la herramienta	Secundaria
Disponibilidad de la información en línea	Secundaria
Medición y monitoreo el desempeño de la organización	Secundaria(!)
Toma de decisiones acertadas con fundamento en indicadores de gestión	Secundaria(!)
Desarrollar ventajas competitivas y comparativas	Secundaria (!)

Fuente: Construcción propia del autor

TABLA N°13

CARACTERISTICAS DEL MODELO MAPPE

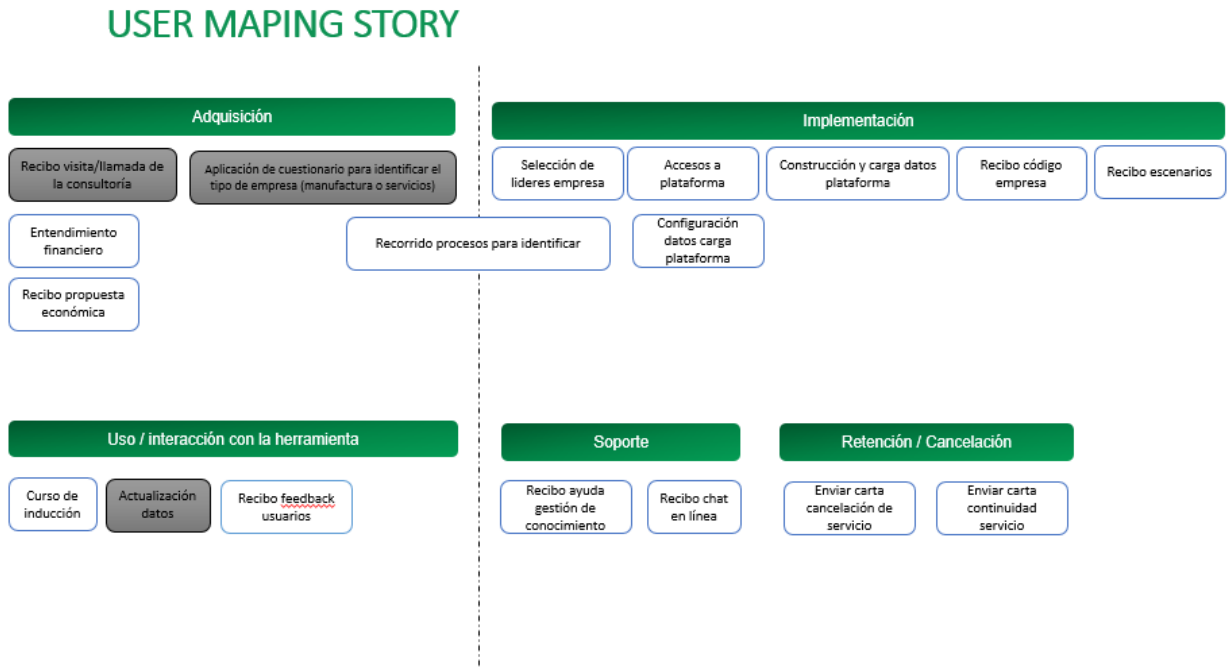


Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°22

PLANEACIÓN ÁGIL DEL PROYECTO

USER STORY MAP



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°23

MINIMO PRODUCTO ASOMBROSO

RWW	Preguntas relevantes	Respuestas y evidencia
	¿La oportunidad es real?	
	¿Qué tan grande es el segmento de clientes?	Si es muy grande porque el 90% del sector está compuesto por PyMES
	¿Se trata de una necesidad real no satisfecha?	Si, hay una gran necesidad de gestión y visión estratégica de las empresas
	¿Podemos ganar?	
	¿Nuestra solución es mejor que las alternativas a los ojos del cliente?	Si, la plataforma se autogestiona y solo aplica un solo costo para acceder a cualquier módulo y no se cobran licencias por el # de usuarios.
	¿Tenemos una ventaja competitiva real?	Si porque actualmente no hay herramientas accesibles que ayuden a esta construcción estratégica
	¿Vale la pena?	
	¿Es viable financieramente? (Aprenderás acerca de esto en el Módulo 8, pero puedes comenzar a pensar al respecto.)	Por el momento no se tiene esa información

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°14

1. Recibo visita/llamada de la consultoría



- Para abarcar un número mas amplio de clientes potenciales podemos hacer una campaña utilizando herramientas del Marketing digital, creando una publicidad que detone la curiosidad de los empresarios acerca de la Gestión Estratégica de la PYMES dando a conocer que existe una herramienta que permite lo siguiente:
 1. Un adecuado seguimiento a la Gestión Interna de las PYME's
 2. Implementar practicas lideres de gestión al interior de las PYME's.
 3. Promover una comunicación efectiva a todos los niveles de las PYME's
 4. Crear indicadores de desempeño por sectores.
- La campaña estará dirigida a los dueños y directores de la PYME's principalmente en Colombia y México.
- La campaña se haría a través de la redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube y Google.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°24

2. Aplicar el cuestionario para identificar el tipo de empresa



- Para hacer mas fácil la detección de clientes potenciales interesados en adquirir la herramienta de gestión estratégica para PYME's, al final de la publicidad se puede ofrecer un diagnostico gratuito e inmediato contestando el siguiente cuestionario.
- Si el cuestionario se hace online al momento de que ya captamos el interés del empresario en obtener el servicio a través de la estrategia de marketing digital, podemos agilizar el proceso de venta.
- El diagnostico gratuito puede ser un gancho para que mas empresarios se interesen en nuestra herramienta.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°25

3. Actualizo mensualmente la información de indicadores



<https://ayudaexcel.com/foro/topic/36232-gr%C3%A1fico-de-avance-circular-con-porcentaje-al-interior/>

- Para que el cliente pueda dar seguimiento a la carga de información por área por indicador, se propone una aplicación que se pueda bajar en su celular donde puede ver el porcentaje de carga de información a la fecha.
- La idea es que el cliente defina un período de días de carga de información y desde el día uno pueda dar seguimiento a la carga de información para el cálculo de los indicadores, así el líder de la empresa puede saber que avance tiene cada área y motivar el cumplimiento de cargar de información a tiempo.

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°26

PARTE 2 - GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN

PERFIL CREATIVO



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°27

Como ingeniero de producción con una mentalidad calculadora y una pasión por transmitir conocimientos, amplí mi perfil creativo mediante la integración de diversas estrategias y enfoques innovadores. Reconozco que mi rutina creativa establecida y mi profunda comprensión del oficio pueden servir como cimientos sólidos para explorar nuevas fronteras en mi campo y más allá.

mi objetivo es evolucionar constantemente como un individuo creativo y orientado al aprendizaje, aprovechando mi experiencia y conocimientos existentes como plataforma para la exploración y el crecimiento en nuevas direcciones. Al integrar estas estrategias en mi práctica profesional, espero hacer una contribución significativa tanto en mi campo como en el mundo que me rodea.

EL PROCESO CREATIVO

El proceso creativo implica transitar por 10 momentos, en los cuales se prepara el reto, se conectan ideas y se sintetizan.

EL PROCESO CREATIVO: PREPARACIÓN, CONEXIÓN Y SÍNTESIS		
1	Definir reto	Preparación
2	Lluvia de ideas	Conexión 1
3	Lista de preguntas	
4	Escoger una pregunta – ideas	
5	Ubicar las ideas en cada uno de los cuadrantes (seleccionar – conectar)	Conexión 2
6	Priorizar ideas, aterrizarlas en un concepto	Síntesis
7	Se la cuento a alguien y que la dibuje	Diseñar
8	SE PO NE, que sentimientos me genera la idea, aspectos positivos y negativos	Juzgar
9	SCAMPER, sustituir cambiar, adaptar, modificar, poner otros usos, eliminar, reusar	Enriquecer
10	PMD, lo más de la idea, lo menos de la idea, desarrollar lo menos para volverlo más	

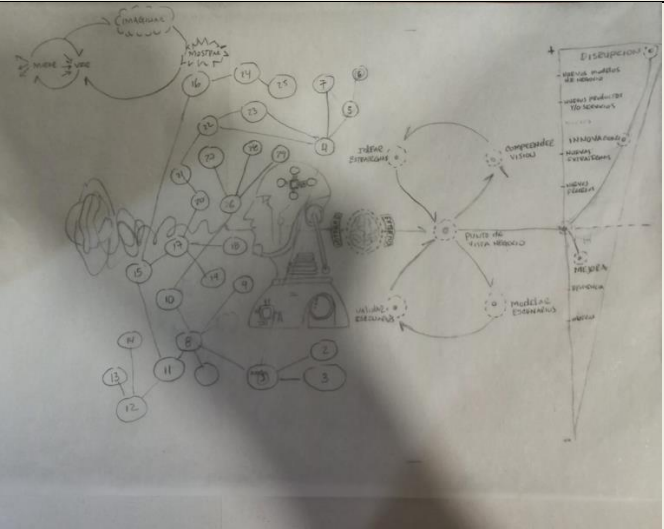
Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°15

DESARROLLO DEL PROCESO CREATIVO MAPPE.

EL PROCESO CREATIVO: PREPARACIÓN, CONEXIÓN Y SÍNTESIS		
1	Definir reto	¿Cómo podríamos Lograr la eficiencia, eficacia y efectividad real en nuestras empresas mediante un modelo de articulación entre la planeación estratégica y la estrategia?
2	Lluvia de ideas <i>Se hizo consulta con varias personas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar un sistema de gestión integral ▪ Desarrollar indicadores de desempeño claros y medibles ▪ Crear canales de comunicación efectivos para compartir la visión estratégica, los objetivos y los avances con todos los niveles de la organización. ▪ Brindar formación y desarrollo profesional para que todos los empleados comprendan la importancia de la planeación estratégica y su contribución a los objetivos organizacionales. ▪ Involucrar a los equipos en la definición de metas, la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de soluciones innovadoras.

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recopilar comentarios y sugerencias de los empleados, clientes y otras partes interesadas para ajustar y mejorar constantemente las estrategias y los procesos. ▪ Mantenerse al tanto de las tendencias del mercado, la competencia y los cambios regulatorios para ajustar la estrategia empresarial de manera oportuna. ▪ Fomentar un ambiente que impulse la generación de nuevas ideas y enfoques para resolver problemas y aprovechar oportunidades emergentes. ▪ Facilitar la colaboración entre diferentes áreas de la empresa para promover la integración y el intercambio de conocimientos y recursos. ▪ Identificar socios y colaboradores externos que puedan complementar las capacidades y recursos internos de la empresa para alcanzar objetivos compartidos. ▪ Establecer procesos y procedimientos para monitorear y evaluar constantemente el desempeño organizacional y buscar oportunidades de optimización. ▪ Implementar herramientas y sistemas tecnológicos que faciliten la recopilación, análisis y visualización de datos para respaldar la toma de decisiones estratégicas. ▪ Integrar consideraciones éticas, sociales y ambientales en la planificación estratégica y las operaciones empresariales para crear valor a largo plazo. ▪ Reconocer y celebrar los hitos alcanzados en la ejecución de la estrategia empresarial para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.
3	Lista de preguntas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Sabe que es planeación estratégica? ▪ ¿Tiene experiencia en hacer planeación estratégica? ▪ ¿A qué nivel realiza la planeación estratégica? ▪ ¿Qué es un proceso creativo? ▪ ¿Cómo puede un modelo de articulación entre la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva ayudar a una empresa a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno? ▪ ¿Cuáles son los elementos clave que deben considerarse al diseñar un modelo que integre la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva para garantizar su efectividad y relevancia a largo plazo? ▪ ¿Cómo pueden las empresas asegurar que la articulación entre la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva sea un proceso continuo y dinámico que fomente la innovación y la adaptación constante?
4	Escoger una pregunta - ideas	<p>¿Cuáles son los elementos clave que deben considerarse al diseñar un modelo que integre la planeación estratégica, la estrategia y la prospectiva para garantizar su efectividad y relevancia a largo plazo?</p>

5	Ubicar las ideas en cada uno de los cuadrantes.	<p style="text-align: center;">COMÚN</p> <p style="text-align: center;">establecer un proceso de retroalimentación continua</p>	<p style="text-align: center;">ORIGINAL</p> <p style="text-align: center;">Fomentar la comunicación y la transparencia. Promover la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa</p>
		<p style="text-align: center;">Original + Innovador</p> <p style="text-align: center;">Capacitar al personal en la estrategia empresarial. Incentivar la participación activa de los empleados.</p>	
6	Priorizar ideas, aterrizarlas en un concepto.	<p>Ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos creativos ▪ Modelo de articulación y de co-creación ▪ Gestión del desempeño <p>Concepto: En el contexto actual, nos encontramos en un punto de inflexión histórico donde la tecnología, la globalización y el cambio climático están acelerándose simultáneamente. Esto ha generado la necesidad de reinventar muchos aspectos de nuestras sociedades, lugares de trabajo y geopolítica. La transición de una economía industrial a una economía impulsada por la tecnología ha generado dolores de adaptación tanto para directivos como para trabajadores, quienes deben comprender y absorber estas nuevas tecnologías. La articulación entre la planeación estratégica y la estrategia se vuelve crucial en el entorno empresarial actual. Las empresas deben adaptarse a las nuevas dinámicas de los mercados, sin descuidar los aspectos organizativos, conductuales y culturales que han sido exitosos en el pasado. La planeación estratégica metódica y sistemática es fundamental para enfrentar los desafíos del entorno y promover la gestión del cambio.</p>	
7	Se la cuento a alguien y que la dibuje		
8	SE PO NE, que sentimientos me genera la idea, aspectos positivos y negativos.	<p>SENTIMIENTOS GENERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> × Entusiasmo: La idea puede generar entusiasmo entre los líderes y empleados que ven la integración como una oportunidad para mejorar el desempeño y alcanzar metas más ambiciosas. 	

		<ul style="list-style-type: none"> × Incertidumbre: Algunos pueden sentir incertidumbre sobre cómo se llevará a cabo la integración y cómo afectará su papel y responsabilidades dentro de la empresa. × Escepticismo: Es posible que haya cierto escepticismo sobre si la integración realmente mejorará la eficiencia y la efectividad de la empresa o si será solo un cambio superficial. × Optimismo: Muchos pueden sentir optimismo sobre los beneficios potenciales de una integración exitosa, como una mayor alineación organizacional y una toma de decisiones más informada. <p>ASPECTOS POSITIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> × Mayor Coherencia Estratégica: La integración puede mejorar la coherencia entre la planeación estratégica y la ejecución de la estrategia, lo que ayuda a la empresa a mantenerse enfocada en sus objetivos a largo plazo. × Mejora en la Toma de Decisiones: Al tener una visión más completa y alineada de la estrategia, las decisiones se pueden tomar de manera más informada y consistente en todos los niveles de la organización. × Aumento de la Flexibilidad: Una integración exitosa puede hacer que la empresa sea más ágil y adaptable a los cambios del entorno, lo que le permite responder de manera efectiva a nuevas oportunidades y desafíos. <p>ASPECTOS NEGATIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> × Resistencia al Cambio: La integración puede encontrar resistencia por parte de aquellos que están acostumbrados a formas tradicionales de operar y que pueden ver el cambio como una amenaza para su estatus quo. × Complejidad Adicional: La integración efectiva puede ser compleja y requerir cambios significativos en los procesos, las estructuras y la cultura organizacional, lo que puede generar desafíos adicionales y resistencia. <ul style="list-style-type: none"> ○ Dificultades de Implementación: La implementación puede enfrentar obstáculos debido a la falta de recursos, la resistencia organizacional y la falta de claridad sobre los roles y responsabilidades de los involucrados.
9	SCAMPER (sustituir, cambiar, adaptar, modificar, poner otros usos, eliminar, reusar)	<p>SUSTITUIR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Se pueden sustituir los métodos tradicionales de planificación estratégica por enfoques más ágiles y colaborativos? ▪ ¿Qué herramientas o modelos alternativos podrían sustituir los sistemas actuales de planificación estratégica para mejorar la integración y la eficacia? <p>CAMBIAR:</p>

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo podríamos cambiar la mentalidad organizacional para priorizar la planificación estratégica sobre las respuestas reactivas? ▪ ¿Qué aspectos de nuestro proceso de planificación estratégica podríamos cambiar para fomentar una mayor participación y compromiso de los empleados? <p>ADAPTAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo podemos adaptar la planificación estratégica para incluir la perspectiva a largo plazo y la previsión de escenarios futuros? ▪ ¿Qué prácticas y procesos podríamos adaptar para asegurar una mejor integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo? <p>MODIFICAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué modificaciones podríamos hacer en nuestros sistemas y estructuras de planificación estratégica para garantizar una implementación más efectiva? ▪ ¿Cómo podríamos modificar nuestra cultura organizacional para fomentar una mentalidad de planificación estratégica continua y adaptativa? <p>PONER OTROS USOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Existen otras áreas de la empresa donde podríamos aplicar los principios de la planificación estratégica para mejorar la eficiencia y la efectividad? ▪ ¿Qué otros usos podríamos darles a los resultados de la planificación estratégica para informar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización? <p>ELIMINAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué aspectos de nuestro enfoque actual de planificación estratégica podríamos eliminar para simplificar y agilizar el proceso? ▪ ¿Existen prácticas obsoletas o redundantes que podríamos eliminar para liberar recursos y energía para la innovación estratégica? La prenda de vestir. <p>REUSAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué elementos de nuestros planes estratégicos anteriores podríamos reutilizar o adaptar para abordar los desafíos actuales? ▪ ¿Cómo podríamos reutilizar los datos y la información recopilada durante el proceso de planificación estratégica para mejorar la toma de decisiones futuras?
10	PMD, lo más de la idea, lo menos de la idea, desarrollar lo menos para volverlo más	<p>LO MÁS DE LA IDEA: ofrece una integración completa de la planeación estratégica, la prospectiva y la estrategia en un marco coherente y comprensible.</p> <p>LO MENOS DE LA IDEA: La introducción de un nuevo modelo de articulación estratégica puede encontrar resistencia por parte de algunos miembros de la organización que están acostumbrados a formas de trabajo tradicionales.</p> <p>DESARROLLO DE LOS MENOS DE LA IDEA: Buscar oportunidades de colaboración con consultores externos o expertos en la materia para proporcionar orientación y asesoramiento especializado.</p>

PARTE 3 – PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO

¿QUÉ ME INTERESA Y POR QUÉ?



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°28

En un estudio de prospectiva sobre el futuro de las relaciones, especialmente teniendo en cuenta el Modelo MAPPE, hay varios aspectos que me podrían resultar de interés y de paso explico los por qué:

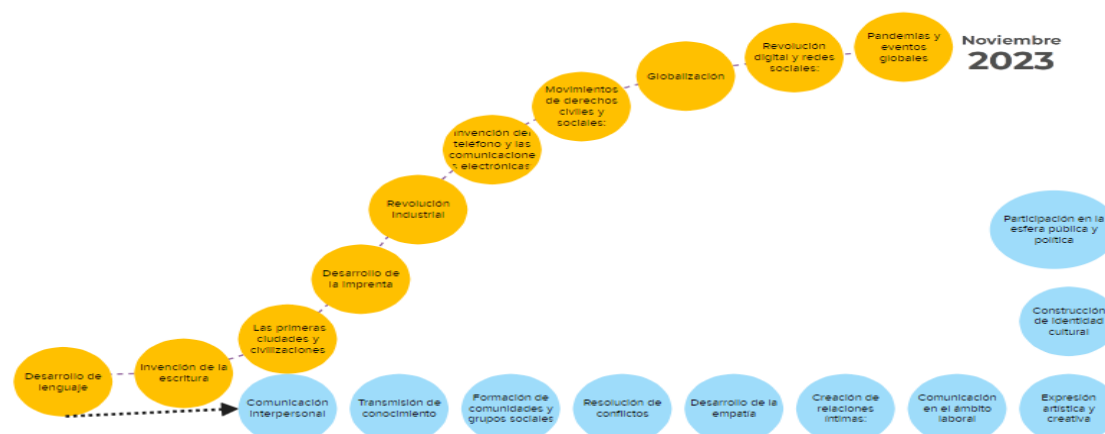
1. **Tendencias en la Forma de Colaboración:** Me Interesa comprender cómo evolucionarán las formas de colaboración entre individuos, equipos y organizaciones en el futuro. Esto es importante porque

el Modelo MAPPE destaca la creación de redes secundarias de colaboración estratégica, lo que sugiere que el futuro de las relaciones puede influir en la efectividad y la naturaleza de estas redes.

- 2. Cambios en la Dinámica Organizacional:** Es relevante explorar cómo se transformarán las estructuras y la cultura organizacional en el futuro. El Modelo MAPPE busca integrar todas las áreas de la compañía y promover la innovación y la creatividad, lo que significa que el futuro de las relaciones puede impactar en la manera en que las organizaciones se organizan y operan.
- 3. Adopción de Tecnologías Emergentes:** Es interesante investigar cómo las tecnologías emergentes influirán en las relaciones interpersonales y empresariales en el futuro. El Modelo MAPPE proporciona herramientas para la toma de decisiones en tiempo real, lo que implica una dependencia creciente de la tecnología para la gestión estratégica. Comprender cómo estas tecnologías cambiarán la forma en que nos relacionamos es crucial para adaptar el modelo a las realidades futuras.
- 4. Cambio en los Modelos de Liderazgo y Comunicación:** Sería relevante analizar cómo evolucionarán los modelos de liderazgo y comunicación en el futuro. Dado que el Modelo MAPPE fomenta la integración y la colaboración, es importante comprender cómo los líderes y los individuos se adaptarán a nuevas formas de liderazgo y comunicación en un entorno cambiante.
- 5. Aspectos Culturales y Sociales:** Investigar cómo evolucionarán los valores, las normas y las expectativas sociales en el futuro también es fundamental. El Modelo MAPPE busca integrar diferentes áreas y culturas dentro de una organización, por lo que comprender cómo evolucionarán las actitudes hacia la diversidad y la inclusión puede tener un impacto significativo en la efectividad del modelo.

¿CÓMO LLEGAMOS AQUÍ? / RETROSPECTIVA

TALLER 1 / RETROSPECTIVA / Herramienta Curva de Progresión



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°29

El análisis de retrospectiva que hemos realizado, desde la Revolución Industrial hasta los eventos globales contemporáneos, puede ser fundamental para comprender el contexto histórico y las tendencias que han dado forma al mundo en el que operan las empresas y organizaciones. Este análisis puede ser útil al aplicar el Modelo MAPPE (Modelo de Articulación de la Planeación Estratégica, La Prospectiva y la Estrategia) de varias maneras:

1. Contextualización Estratégica:

Comprender cómo han evolucionado las sociedades y las economías a lo largo del tiempo puede ayudar a las empresas a contextualizar sus estrategias dentro de un marco histórico más amplio. Esto les permite identificar patrones, tendencias y riesgos potenciales que pueden influir en su planificación estratégica.

2. Identificación de Oportunidades y Amenazas:

El análisis retrospectivo puede ayudar a las organizaciones a identificar oportunidades emergentes y posibles amenazas en función de las lecciones aprendidas de eventos históricos. Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 ha destacado la importancia de la resiliencia empresarial y la adaptación a situaciones imprevistas.

3. Innovación y Creatividad:

Al estudiar cómo han surgido y evolucionado diferentes tecnologías, movimientos sociales y paradigmas económicos a lo largo del tiempo, las empresas pueden inspirarse en ideas innovadoras y creativas para abordar los desafíos actuales y futuros. Esto es especialmente relevante en un entorno empresarial que se caracteriza por cambios rápidos y disruptivos.

4. Integración de la Prospectiva:

La prospectiva, es decir, la exploración de futuros posibles, se beneficia del análisis retrospectivo al proporcionar una base sólida para anticipar tendencias y escenarios futuros. Al comprender cómo hemos llegado hasta aquí, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para proyectar posibles trayectorias y prepararse para diferentes contingencias.

5. Toma de Decisiones Informada:

Al combinar el análisis retrospectivo con datos actuales y proyecciones futuras, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto les permite evaluar los riesgos y oportunidades de manera más completa y desarrollar planes de acción que estén alineados con su visión a largo plazo.

¿DÓNDE ESTAMOS AHORA? / ESTADO ACTUAL



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°30

El análisis del estado actual proporciona una visión completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en el contexto del Modelo MAPPE (Modelo de Articulación de la Planeación Estratégica, La Prospectiva y la Estrategia) y el desafío de las relaciones. A continuación, hago un resumen de estos hallazgos clave que pueden tenerse en cuenta en el modelo MAPPE:

1. Identificación de Obstáculos (Criptonita):

Reconocer y abordar las barreras geográficas, lingüísticas y culturales que pueden obstaculizar la comunicación y la colaboración.

Superar prejuicios y estereotipos para fomentar un ambiente inclusivo y diverso.

Implementar medidas para mitigar la falta de oportunidades y el impacto de enfermedades y discapacidades en el trabajo.

2. Aprovechamiento de Fortalezas (Superpoderes):

Promover una comunicación abierta, empática y respetuosa en todos los niveles de la organización. Fomentar la comprensión y aprecio por las diferencias culturales, y utilizar la diversidad como fuente de fortaleza y creatividad.

Inculcar una cultura de aprendizaje y desarrollo personal que fomente la inclusión y el crecimiento profesional.

3. Gestión de Desafíos (Peligros en el Camino):

Abordar la desconfianza y la falta de compromiso mediante la construcción de relaciones sólidas y transparentes.

Fomentar la empatía y el respeto como elementos fundamentales de la colaboración y el trabajo en equipo.

Manejar las diferencias culturales de manera constructiva, promoviendo la comprensión y la adaptabilidad.

Aprovechamiento de Oportunidades (Encuentros Afortunados):

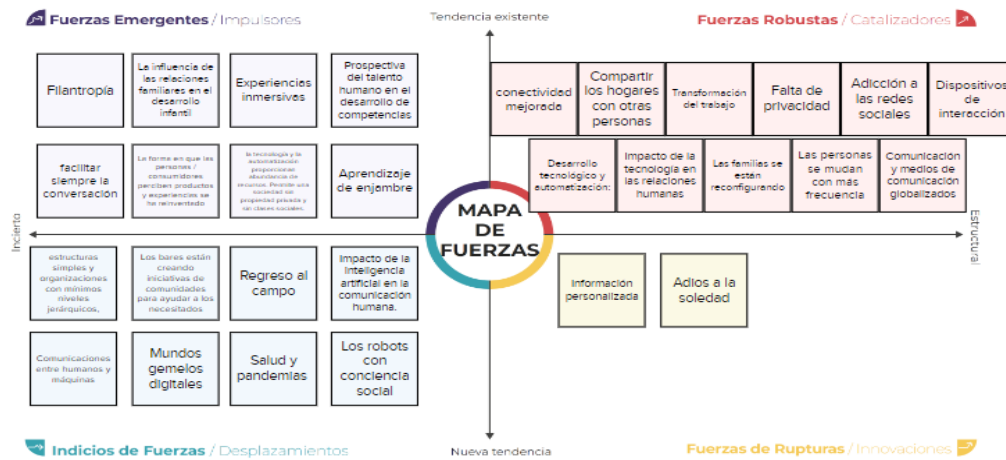
Capitalizar las oportunidades de aprendizaje y crecimiento que surgen de la interacción intercultural y la colaboración entre equipos diversos.

Proporcionar apoyo emocional y reconocimiento para fortalecer el sentido de pertenencia y comunidad en la organización.

Fomentar la colaboración y la creación conjunta de soluciones innovadoras que aprovechen la diversidad de perspectivas y experiencias.

¿QUÉ FUERZAS NOS MUEVEN? / TENDENCIAS DEL FUTURO

TALLER 4 / MAPA DE FUERZAS



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°31

En este punto donde se identificaron hallazgos desde las fuerzas emergentes, indicios de fuerzas y fuerzas robustas pueden influir positiva o negativamente en el Modelo MAPPE:

1. Influencia Positiva:

Filantropía: La creciente atención a la responsabilidad social puede fomentar una cultura organizacional más ética y socialmente consciente, lo que podría fortalecer la colaboración y la cohesión dentro de la empresa.

Experiencias Inmersivas: La adopción de tecnologías de experiencias inmersivas podría mejorar la comunicación y la colaboración dentro de equipos y facilitar la creatividad y la innovación en el proceso de planificación estratégica.

Conectividad Mejorada: Una mayor conectividad puede facilitar la comunicación en tiempo real y la colaboración entre diferentes equipos y departamentos, promoviendo la integración y la toma de decisiones informadas.

2. Influencia Negativa:

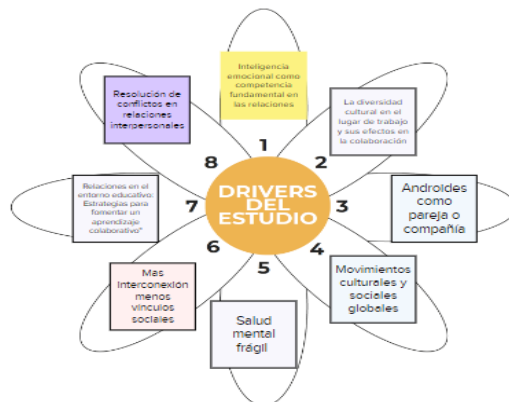
Falta de Privacidad: La preocupación por la falta de privacidad puede generar desconfianza y disminuir la disposición a compartir información sensible, lo que podría obstaculizar la colaboración y la transparencia en el proceso de planificación estratégica.

Adicción a las Redes Sociales: La adicción a las redes sociales y la tecnología digital puede distraer a los empleados y reducir su productividad, lo que podría afectar negativamente la eficacia y la eficiencia en la implementación de estrategias.

Impacto de la Inteligencia Artificial en la Comunicación Humana: La integración excesiva de la inteligencia artificial en la comunicación humana puede disminuir la calidad de las interacciones humanas, lo que podría afectar la cohesión del equipo y la capacidad de colaboración efectiva.

MAPA DE CONTEXTO

TALLER 5 / MAPA DE CONTEXTO



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°32

Estos ocho drivers identificados en el estudio prospectivo estratégico desde el futuro de las relaciones pueden tener un impacto significativo en el Modelo MAPPE:

1. Inteligencia Emocional como Competencia Fundamental en las Relaciones:

El Modelo MAPPE puede integrar el desarrollo de la inteligencia emocional como parte fundamental de las habilidades y competencias necesarias para una colaboración efectiva y una toma de decisiones estratégicas.

2. Diversidad en el Lugar de Trabajo y sus Efectos en la Colaboración:

El Modelo MAPPE podría adaptarse para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades derivadas de la diversidad en el lugar de trabajo, fomentando la inclusión y la integración de diferentes perspectivas en el proceso de planificación estratégica.

3. Androides como Pareja o Compañía:

La presencia de androides en las relaciones personales y laborales podría influir en la dinámica de colaboración y comunicación dentro de las organizaciones, lo que requeriría una adaptación del Modelo MAPPE para integrar estas nuevas formas de interacción.

4. Movimientos Culturales, Sociales y Globales:

El Modelo MAPPE debe estar preparado para responder a los cambios y tendencias en los movimientos culturales, sociales y globales, integrando enfoques flexibles que permitan una adaptación continua a las dinámicas cambiantes del entorno.

5. Salud Mental Frágil:

La fragilidad en la salud mental puede afectar la productividad y la eficacia de las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. El Modelo MAPPE puede incluir estrategias para apoyar la salud mental de los empleados y promover un entorno de trabajo positivo y saludable.

6. Más Interconexión, Menos Vínculos Sociales:

El aumento de la interconexión y la disminución de los vínculos sociales pueden influir en la forma en que las personas colaboran y se comunican en el entorno laboral. El Modelo MAPPE puede explorar cómo optimizar la interconexión sin comprometer la calidad de las relaciones humanas.

7. Relaciones en el Entorno Educativo Estrategias para Fomentar el Aprendizaje Colaborativo:

El Modelo MAPPE puede integrar estrategias específicas para fomentar el aprendizaje colaborativo y las relaciones efectivas en entornos educativos, preparando a los estudiantes para futuros entornos laborales colaborativos.

8. Resolución de Conflictos en Relaciones Interpersonales:

La capacidad de resolver conflictos de manera efectiva es crucial para mantener relaciones saludables y productivas. El Modelo MAPPE puede incluir herramientas y procesos para abordar y resolver conflictos de manera constructiva dentro de las organizaciones.

MATRIZ DE CAMBIO

TALLER 6 / MATRIZ DE CAMBIO (Drivers)

Drivers	Cambios esperados	Cambios temidos	Cambios anhelados
Driver 1 Inteligencia emocional como competencia fundamental en las relaciones	Desarrollo educativo en este tema. Procesos de autoconocimiento	Que aumenten los índices de violencia Que se incremente la polarización Vulnerabilidad emocional	Relaciones más efectivas Solución de conflictos constructivos Mayor empatía humana
Driver 2 Diversidad cultural en el lugar de trabajo y sus efectos en la colaboración	Flexibilización de la legislación laboral Mayor vinculación de personas diversas Mayor efectividad en los procesos	Barreras de comunicación Resistencia al cambio Discriminación	Inclusión y creatividad Mayor adaptabilidad y tolerancia Mayores redes colaborativas y de apoyo
Driver 3 Androides como pareja o compañía	Redefinición de las relaciones humanas Tecnologías de humanización de los robots Adecuación de la normatividad y los servicios	Desafíos éticos y morales natalidad	alivio de carga de trabajo Disminución de la violencia Aportes a la economía del cuidado
Driver 4 Movimientos culturales y sociales globales	Facilidad en atención médica Mayor cooperación internacional en causas ambientales y sociales Fortalecer el intercambio cultural Asociaciones basadas en intereses	Cambios en la familia Pérdida de valores tradicionales Desigualdades y discriminación	Mayor conciencia ambiental Empoderamiento y participación ciudadana Mayores redes colaborativas y de apoyo
Driver 5 Salud mental frágil	Estrategias de prevención y promoción. Democratización de procesos terapéuticos Uso de medicinas naturales Hábitos saludables	Aislamiento social Depresiones Suicidios	Mayor investigación en tratamientos para la salud mental Disminución en los índices de muerte por enfermedades de salud mental Políticas y programas de salud mental
Driver 6 Mas interconexión menos vinculos sociales	Desarrollo de más tecnologías de comunicación Dependencia tecnológica Democratización de los metaversos y las realidades virtuales Cambios en la intimidad	Aumento del aislamiento social Pérdida de habilidades sociales cambios en la percepción de la realidad	Equilibrio entre la conexión virtual y la realidad Adquirir mayores conocimientos por el uso de tecnologías
Driver 7 Estrategias de aprendizaje colaborativo en el entorno educativo	Mayores habilidades para el trabajo cooperativo Aprendizaje activo y participativo.	Desigualdades para el acceso y manejo de la tecnología. Menos vinculos de amistad	Ciudadanos con mayor capacidad de construir sociedad
Driver 8 Resolución de conflictos en relaciones Interpersonales			

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°17

La matriz de cambios esperados, cambios temidos y cambios anhelados nos proporciona una visión completa de las expectativas y preocupaciones en torno a los cambios que podrían ocurrir. Aquí está cómo estos cambios podrían influir en el modelo MAPPE:

1. Cambios Esperados (Desarrollo Educativo, Procesos de Autoconocimiento):

El modelo MAPPE puede incorporar programas de desarrollo educativo que fomenten el crecimiento profesional y personal de los individuos dentro de la organización.

Los procesos de autoconocimiento pueden ser parte integral del modelo, promoviendo la reflexión y la conciencia personal como base para la toma de decisiones estratégicas y la colaboración efectiva.

2. Cambios Temidos (Barreras de Comunicación, Resistencia al Cambio, Discriminación):

El modelo MAPPE puede abordar las barreras de comunicación mediante la implementación de herramientas y procesos que fomenten una comunicación abierta y efectiva en todos los niveles de la organización.

La resistencia al cambio puede ser mitigada mediante la inclusión de estrategias de gestión del cambio en el modelo MAPPE, que ayuden a los individuos y equipos a adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios organizativos.

La discriminación puede ser abordada a través de políticas y prácticas inclusivas que promuevan la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo, integradas dentro del modelo MAPPE como parte de la cultura organizacional.

3. Cambios Anhelados (Inclusión, Creatividad, Mayor Adaptabilidad y Tolerancia, Mayores Redes Colaborativas y de Apoyo):

El modelo MAPPE puede promover la inclusión mediante la creación de entornos de trabajo acogedores y respetuosos, donde cada individuo se sienta valorado y respetado por sus contribuciones únicas.

La creatividad puede ser fomentada a través de procesos de innovación y pensamiento creativo integrados en el modelo MAPPE, que inspiren a los equipos a explorar nuevas ideas y enfoques.

La adaptabilidad y la tolerancia pueden ser cultivadas mediante programas de desarrollo de habilidades y capacitación que ayuden a los individuos a gestionar el cambio y a trabajar de manera efectiva en entornos diversos y dinámicos.

Las redes colaborativas y de apoyo pueden ser fortalecidas mediante la promoción de la colaboración interdepartamental y la creación de comunidades de práctica dentro de la organización, facilitadas por el modelo MAPPE para compartir conocimientos y mejores prácticas.

¿QUÉ SEÑALES IDENTIFICO ALLÍ? / FACTORES DE CAMBIO

TALLER 7 / IDEAS DE SEÑALES

1 Medios de comunicación	2 Revoluciones	3 Pandemias	4 Transmisión del conocimiento	5 Comunidades y movimientos sociales	6 Barreras geográficas	7 Desigualdades	8 Oportunidades de aprendizaje
9 Oportunidades laborales	10 Conflictos	11 Consumo	12 Experiencias inmersivas	13 Configuración de las familias	14 Información personalizada	15 Normatividad	16 Uso de redes sociales
17 Soledad	18 Formas de habitar los espacios	19 Tecnología robótica	20 Enfermedades de salud mental	21 Autosocorro y desarrollo humano	22 Forma de gestionar trámites	23 Crecimiento de la población	24 Envejecimiento de la población
25 Resistencia al cambio	26 Aprovechamiento del tiempo libre	27 Autoaprendizaje de las máquinas	28 Escasez de talento	29 Hiperlocalización y conectividad	30 Experiencia de usuario	31 Políticas de privacidad de datos	32 Internet de las cosas
33 Comercio	34 Modelos de cooperativismo	35 Modelos de sostenibilidad	36 Ciudades de 15 minutos	37 Movilidad social	38 Desarrollo tecnológico en salud	39 Tendencias de bienestar	40 Cambios en las escalas de valores

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°18

TALLER 8 / FACTORES DE CAMBIO

Nombre: Pandemias 1 Descripción:	Nombre: Barreras geográficas 2 Descripción:	Nombre: Transmisión del conocimiento 3 Descripción:	Nombre: Oportunidades laborales 4 Descripción:	Nombre: Configuración de las familias 5 Descripción:
Nombre: Conflictos 6 Descripción:	Nombre: Tecnología robótica 7 Descripción:	Nombre: Desarrollo tecnológico en salud 8 Descripción:	Nombre: Enfermedades de salud mental 9 Descripción:	Nombre: Modelos de cooperativismo 10 Descripción:
Nombre: Autoaprendizaje de las máquinas 11 Descripción:	Nombre: Cambios en las escalas de valores 12 Descripción:	Nombre: Experiencia de usuario 13 Descripción:	Nombre: Hiperlocalización y conectividad 14 Descripción:	Nombre: Consumo 15 Descripción:
Nombre: Autocrecimiento y desarrollo personal 16 Descripción:	Nombre: Ciudades de 15 minutos 17 Descripción:	Nombre: Aprovechamiento de tiempo libre 18 Descripción:	Nombre: Oportunidades de aprendizaje 19 Descripción:	Nombre: Desigualdades 20 Descripción: Desigualdad social, tecnológica y para el acceso a los recursos

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°19

Desde el Modelo MAPPE (Modelo de Articulación de la Planeación Estratégica, La Prospectiva y la Estrategia), todas estas señales de cambio pueden interpretarse y gestionarse de manera estratégica para impulsar la innovación y la adaptabilidad en las organizaciones. Aquí hay algunas formas en que el Modelo MAPPE puede abordar estos factores de cambio:

1. **Inteligencia Emocional y Competencias Interpersonales (Factores de Cambio: Enfermedades de Salud Mental, Conflictos):** El Modelo MAPPE puede integrar programas de desarrollo personal y liderazgo que promuevan la inteligencia emocional y las habilidades de resolución de conflictos, fortaleciendo las relaciones interpersonales y mejorando el clima organizacional.
2. **Innovación Tecnológica (Factores de Cambio: Tecnología Robótica, Autoaprendizaje de las Máquinas):** Mediante la prospectiva, el Modelo MAPPE puede anticipar las tendencias tecnológicas emergentes y facilitar la integración de la tecnología robótica y la inteligencia artificial en los procesos empresariales, aumentando la eficiencia y la competitividad.
3. **Gestión de Crisis y Contingencias (Factores de Cambio: Pandemias, Conflictos):** El Modelo MAPPE puede incluir planes de contingencia y gestión de crisis para abordar situaciones como pandemias y conflictos, garantizando la continuidad del negocio y protegiendo los activos organizacionales.

4. **Colaboración y Cooperativismo (Factores de Cambio: Modelos de Cooperativismo, Hiperlocalización y Conectividad):** A través del Modelo MAPPE, las organizaciones pueden fomentar la colaboración interna y externa, estableciendo alianzas estratégicas y redes de cooperación para abordar desafíos comunes y aprovechar oportunidades emergentes.
5. **Innovación en Productos y Servicios (Factores de Cambio: Aprovechamiento del Tiempo Libre, Cambios en los Patrones de Consumo):** El Modelo MAPPE puede facilitar procesos de innovación centrados en las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores, promoviendo el desarrollo de productos y servicios que agreguen valor y diferenciación en el mercado.

MATRIZ IGO (IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD)

TALLER 10 / VARIABLES ESTRATÉGICAS PRIORIZADAS / IGO

<p>Nombre: 1 Enfermedades de salud mental</p> <p>Descripción: La depresión, el suicidio y las adicciones son enfermedades que inciden en la forma en que las personas interactúan y asumen la cotidianidad.</p> <p>Impacto: La deficiente atención o aparición de nuevas enfermedades mentales es un precursor de las malas interacciones humanas</p> <p>Fuente: Organización Mundial de la Salud</p>	<p>Nombre: 2 Aprovechamiento del tiempo libre</p> <p>Descripción: Actividades que realizan las personas para el disfrute del tiempo que les queda al finalizar sus actividades laborales</p> <p>Impacto: La forma en la que decidimos utilizar el tiempo libre afecta la interacción humana y las relaciones</p> <p>Fuente: Psico Info, JSTOR</p>	<p>Nombre: 3 Conflictos</p> <p>Descripción: situación en la que dos o más personas, comunidades o instituciones con puntos de vista diferente entran en confrontación.</p> <p>Impacto: Los conflictos geopolíticos, sociales, familiares, culturales pueden tener un impacto negativo en las relaciones interpersonales</p> <p>Fuente: Wilam J Kreier, Comunicación y conflictos. Manual de mediación</p>
<p>Nombre: 4 Eventos que afecten las relaciones personales</p> <p>Descripción: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o ataca a casi todos los individuos de una región</p> <p>Impacto: Las pandemias generan aislamientos que limitan las interacciones y a su vez generan consecuencias en la salud mental de las personas</p> <p>Fuente: Organización Mundial de la Salud</p>	<p>Nombre: 5 Tecnologías de comunicación e interacciones</p> <p>Descripción: Generación de tecnologías que permitan crear robots con apariencia y funcionalidades humanas</p> <p>Impacto: Los robots con apariencia y funcionalidades humanas pueden hacer que las personas sientan menos necesidad de interactuar con otros humanos</p> <p>Fuente: Nick Bostrom Mejoramiento Humano</p>	<p>Nombre: 6 Consumo</p> <p>Descripción: El acceso a bienes y servicios por diferentes canales.</p> <p>Impacto: Los hábitos de consumo pueden generar comunidades o aislamientos según como se establezcan</p> <p>Fuente: WGSN</p>

Fuente: Construcción propia del autor

Tabla N°20

considerando la intervención del Modelo MAPPE en cada una de estas variables estratégicas:

1. Enfermedades de Salud Mental:

El Modelo MAPPE puede intervenir promoviendo una cultura organizacional que valore el bienestar mental de los empleados. Esto implica la implementación de programas de salud mental, la provisión de

recursos de apoyo y la promoción de un entorno de trabajo que reduzca el estigma asociado a las enfermedades mentales.

2. Aprovechamiento del Tiempo Libre:

El Modelo MAPPE puede facilitar la gestión del tiempo y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal mediante la promoción de políticas de flexibilidad laboral y la implementación de programas de desarrollo personal. También puede fomentar una cultura que valore la desconexión digital y el tiempo de descanso para mejorar la productividad y el bienestar.

3. Conflictos:

El Modelo MAPPE puede abordar los conflictos fomentando una comunicación abierta, el trabajo en equipo y la resolución de problemas constructiva. Puede proporcionar herramientas y procesos para gestionar conflictos de manera efectiva, así como promover una cultura de respeto, empatía y colaboración.

4. Eventos que Afectan las Relaciones Personales:

El Modelo MAPPE puede ayudar a las organizaciones a prepararse y responder a eventos que afectan las relaciones personales mediante la promoción de la resiliencia, el apoyo emocional y la inclusión. Puede facilitar la creación de redes de apoyo y la implementación de políticas que promuevan la diversidad, la equidad y la inclusión.

5. Tecnologías de Comunicación e Interacciones:

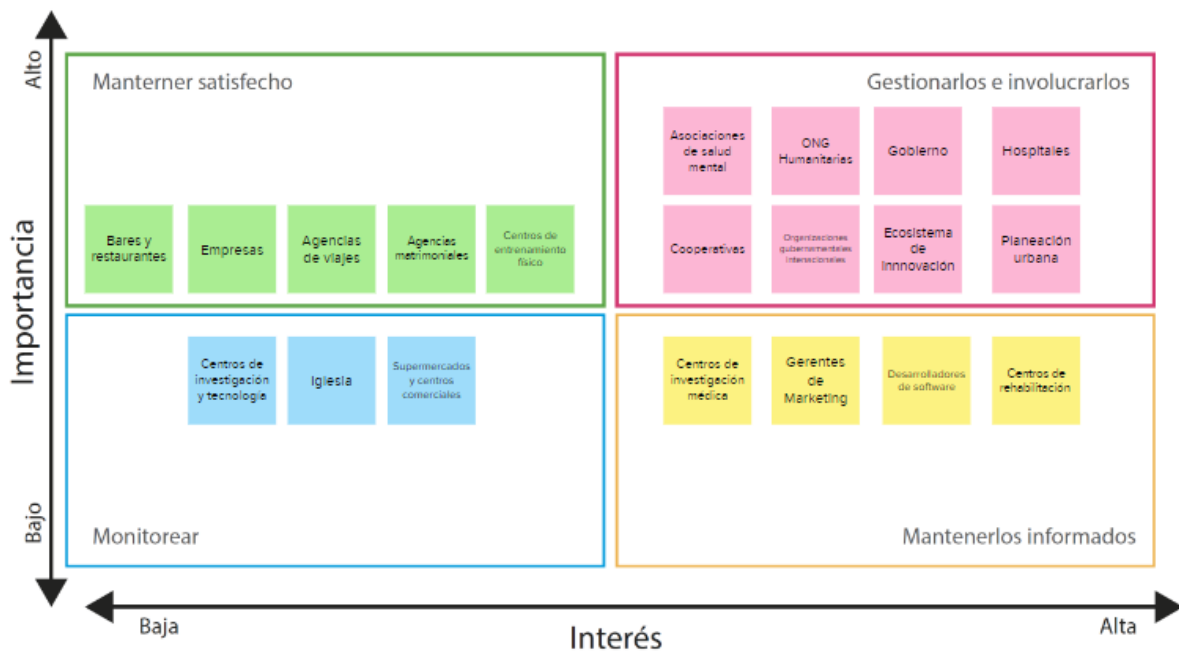
El Modelo MAPPE puede intervenir en el uso y la gestión de tecnologías de comunicación e interacción al promover el desarrollo de habilidades digitales, la seguridad de la información y el uso responsable de la tecnología. Puede facilitar la integración de herramientas digitales en los procesos de trabajo y la mejora de la colaboración a distancia.

6. Consumo:

En el contexto del consumo, el Modelo MAPPE puede ayudar a las organizaciones a entender las tendencias del mercado, anticipar las necesidades del cliente y adaptarse rápidamente a los cambios en los patrones de consumo. Puede fomentar la innovación en productos y servicios, así como la creación de experiencias personalizadas que satisfagan las demandas del consumidor.

IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

TALLER 11 / MAPA DE IDENTIFICACIÓN DE ACTORES



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°33

En el contexto del trabajo prospectivo estratégico centrado en el futuro de las relaciones y su asociación con el Modelo MAPPE, la identificación de actores clave es fundamental para comprender cómo las relaciones evolucionarán y cómo se puede gestionar ese cambio de manera efectiva. Aquí hay una explicación de cómo se relacionan estos actores con el Modelo MAPPE:

1. Centros de Investigación y Tecnología:

Estos actores son vitales para el Modelo MAPPE, ya que proporcionan información actualizada sobre las tendencias tecnológicas emergentes, las mejores prácticas y las innovaciones relevantes para la organización. Monitorear los avances en investigación y tecnología permite que el Modelo MAPPE se mantenga actualizado y adaptable a los cambios del entorno.

2. Ecosistema de Innovación:

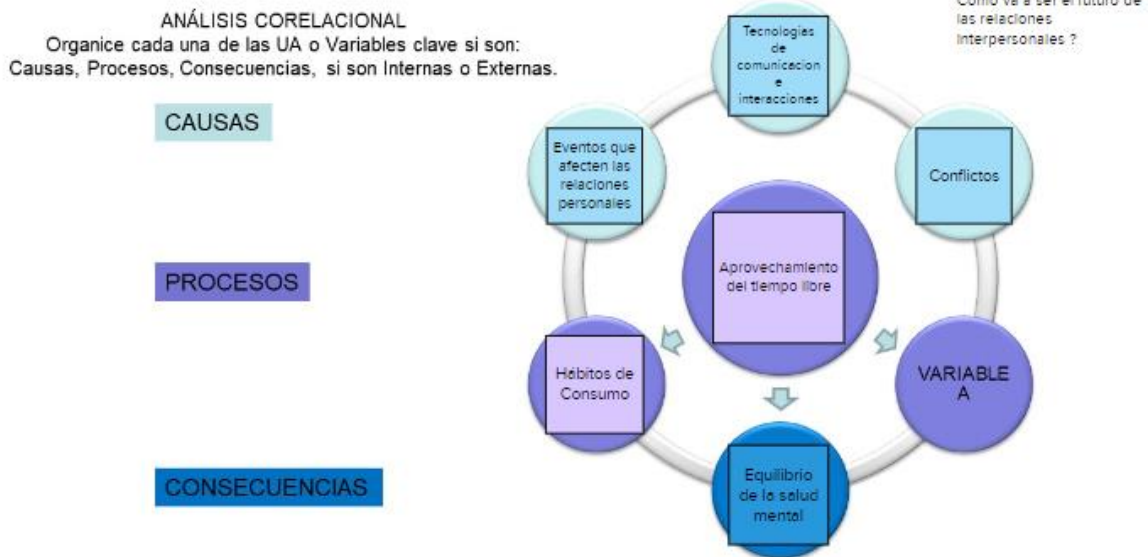
El ecosistema de innovación abarca una red de empresas, instituciones académicas, startups, inversores y otros actores que contribuyen al desarrollo y la adopción de nuevas ideas y tecnologías. Involucrar este ecosistema en el Modelo MAPPE facilita la colaboración, la co-creación y la identificación de oportunidades de innovación que pueden impulsar el crecimiento y la competitividad de la organización.

3. Gerentes de Marketing y Desarrollo de Software:

Estos actores desempeñan un papel crucial en la implementación efectiva del Modelo MAPPE. Los gerentes de marketing están encargados de comprender las necesidades y expectativas de los clientes, así como de diseñar estrategias para alcanzar y comprometer al público objetivo. Por otro lado, los gerentes de desarrollo de software son responsables de traducir las estrategias de negocio en soluciones tecnológicas prácticas y efectivas. Mantenerlos informados y alineados con los objetivos y procesos del Modelo MAPPE garantiza una ejecución coherente y centrada en el cliente.

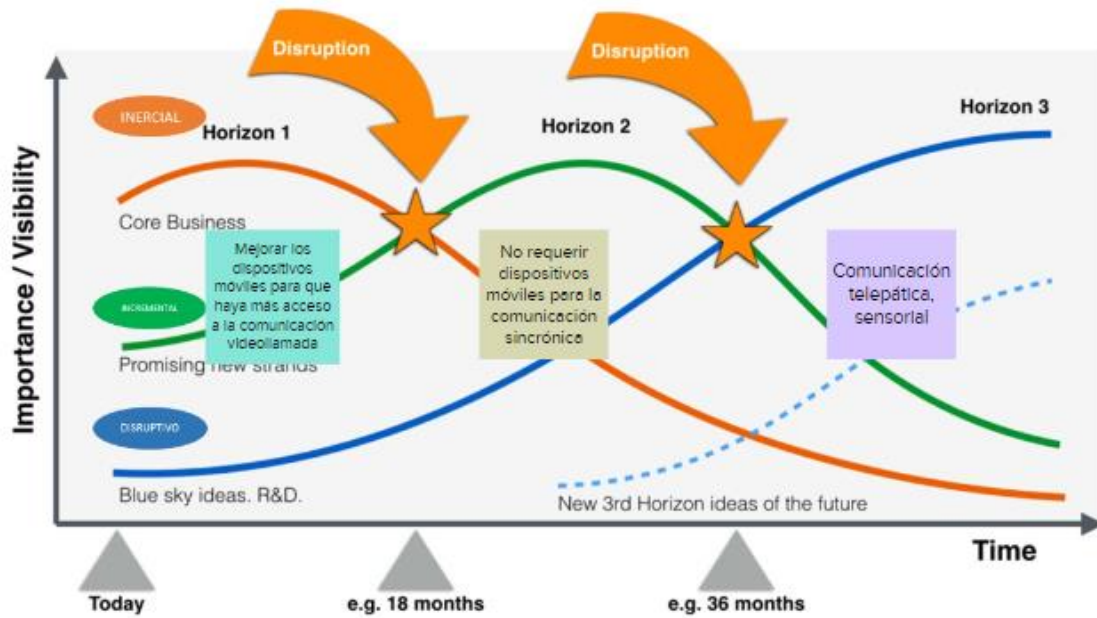
¿QUÉ FUTUROS POSIBLES IMAGINO? / CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS /

SINTAXIS LÓGICA DE LAS VARIABLES



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°34



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°35

ANÁLISIS MORFOLÓGICO		Estados de futuro / hipótesis / opciones			
		Fatal	Alternativo	Tendencial	Optimista
Conflictos	Estado de futuro 1 Que Colombia entre a hacer parte de una guerra interna, con otro país o mundial	Estado de futuro 2 Éxito implementación de acuerdos de paz con diferentes grupos al margen de la ley	Estado de futuro 3 Continuidad a la firma de acuerdos de paz con pobre implementación	Estado de futuro 4 Que haya un acuerdo mundial de paz y que los países se comprometan con su cumplimiento	
Tecnologías de comunicación e interacciones	Estado de futuro 1 Que se reemplace la necesidad de interacción humana por la interacción con tecnologías	Estado de futuro 2 Que la tecnología posibilite el desarrollo de habilidades de relacionamiento humano análogo	Estado de futuro 3 Que el énfasis de la tecnología modifique el relacionamiento humano de tal forma que la interacción sea limitada en cuanto al uso del lenguaje y tiempo de interacción	Estado de futuro 4 Que la tecnología posibilite una forma de relacionamiento que se genere directamente desde las áreas del cerebro asociadas a la empatía	
Eventos que afecten las relaciones personales	Estado de futuro 1 Que se genere un aislamiento físico y una ruptura de la red de comunicación	Estado de futuro 2 Que los aislamientos no sean tan severos de tal forma que se pueda tener relacionamiento con algún círculo social	Estado de futuro 3 Que estemos preparados para relacionarnos ante eventos de aislamiento más constantes	Estado de futuro 4 Que los humanos estemos preparados para relacionarnos ante situaciones que impliquen aislamiento físico y tecnológico	
Aprovechamiento del tiempo libre	Estado de futuro 1 Que no tengamos tiempo libre para relacionarnos con otras personas	Estado de futuro 2 Que el tiempo libre se utilice en actividades colaborativas de comunidad en forma sincrónica	Estado de futuro 3 Que el tiempo libre se utilice en actividades de comunidad asincrónicas	Estado de futuro 4 Que haya un incremento significativo en el tiempo libre de las personas que permite mayor interacción en comunidad	
Hábitos de Consumo	Que las preferencias de consumo deterioren las relaciones entre personas o comunidades (conflicto o aislamiento)	Que a través de los hábitos de consumo generemos una singularidad tan fuerte que nos aisle	Que a través del reflejo de identidad en las preferencias de consumo generen pequeñas comunidades	Que las preferencias de consumo fortalezcan las relaciones entre personas y generen comunidad.	
Equilibrio de la salud mental	Que el 80% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental y no esté diagnosticada	Que el 30% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental, pero solo la mitad esté diagnosticada y tenga tratamiento.	Que el 30% de la población esté diagnosticada con algún tipo de enfermedad mental y los tratamientos aún no sean tan efectivos	Que el 15% de la población esté diagnosticada con algún tipo de enfermedad mental y tenga tratamiento apropiado	

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°36



TIPO: **FATAL O MENOS FAVORABLE**

NOMBRE: **¡Estamos en guerra!**

En el 2034, la tecnología ha modificado el relacionamiento humano de tal forma que la interacción es limitada en cuanto al uso del lenguaje y el tiempo de interacción; Colombia entra a hacer parte de una guerra y los eventos que afectan las relaciones humanas generan un aislamiento físico y una ruptura de la red de comunicación.

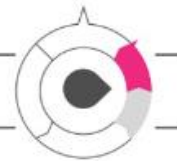
Esto incluye en que el tiempo libre se utilice en actividades colaborativas de comunidad en forma sincrónica y que a través del reflejo de identidad en las preferencias de consumo se generen pequeñas comunidades.

Lo cual resulta en que el 80% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental y no esté diagnosticada.



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°37



TIPO: **TENDENCIAL O PROBABLE**

NOMBRE: **Pequeñas comunidades**

En el 2034, Colombia continúa con la firma de acuerdos de paz con pobre implementación; el uso de la tecnología ha modificado el relacionamiento humano de tal forma que la interacción es limitada en cuanto al uso del lenguaje y tiempo de interacción; y los constantes eventos que afectan las relaciones humanas hacen que estemos preparados para relacionarnos ante situaciones de aislamiento.

Esto incluye en que el tiempo libre se utilice en actividades de comunidad asincrónicas y que a su vez el reflejo de identidad en las preferencias de consumo genere pequeñas comunidades.

Lo cual resulta en que el 30% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental, pero solo la mitad esté diagnosticada y tenga tratamiento.



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°38

Desafío 7

FUTURO

FABRICAR

CONTAR

FOTOS DEL MAÑANA

EXPLORANDO FUTUROS - METODOLOGÍA A4 | 1 UNIDAD

TIPO: **ALTERNO o DIFERENCIAL**
NOMBRE: **Grupos de afinidad**

En el 2034, Colombia continúa con la firma de acuerdos de paz con pobre implementación; la tecnología posibilita el desarrollo de habilidades de relacionamiento humano análogo; los aislamientos generados por los eventos que afectan el relacionamiento humano no han sido tan severos, de tal forma que se puede tener interacción en algún círculo social.

Lo que incide en que el tiempo libre se utilice en actividades de comunidad asincrónicas y que a través del reflejo de identidad en las preferencias de consumo se generen pequeñas comunidades.

Lo cual resulta en que el 30% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental, pero solo la mitad esté diagnosticada y tenga tratamiento.



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°39

Desafío 7

FUTURO

FABRICAR

CONTAR

FOTOS DEL MAÑANA

EXPLORANDO FUTUROS - METODOLOGÍA A4 | 1 UNIDAD

TIPO: **OPTIMISTA o MÁS FAVORABLE**
NOMBRE: **Relaciones empáticas**

En el 2034, la tecnología posibilita una forma de relacionamiento que se genera directamente desde las áreas del cerebro asociadas a la empatía, generando la exitosa implementación de acuerdos de paz con diferentes grupos al margen de la ley en Colombia; a la vez que estamos preparados para relacionarnos ante eventos de aislamiento más constantes.

Ha habido un incremento significativo en el tiempo libre de las personas permitiendo una mayor interacción y las preferencias de consumo fortalecen las relaciones entre personas y generan comunidad.

Lo cual resulta en que el 15% de la población esté diagnosticada con algún tipo de enfermedad mental y tenga tratamiento apropiado.



Type your paragraph...

Type your paragraph...

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°40



TIPO: **Inteligencia Artificial**

NOMBRE: **Comunidades Conscientes**

En el año 2034, el tejido de las relaciones humanas se ha transformado en un panorama integrado y optimista. La diplomacia internacional ha llevado a una disminución de conflictos armados, permitiendo que la colaboración global prospere. Las tecnologías de comunicación avanzadas, como la realidad aumentada y virtual, han creado un espacio donde las personas se conectan tanto en el mundo físico como en entornos virtuales, fomentando una comunicación rica y diversa.

Desafíos globales como crisis climáticas y pandemias han fortalecido la solidaridad y la conciencia colectiva, generando comunidades resilientes y colaborativas. La automatización ha liberado tiempo, permitiendo un equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre, donde las personas se dedican a actividades significativas y contribuyen al bienestar global.

La conciencia ambiental y social ha dado lugar a hábitos de consumo sostenibles y éticos, impulsando una economía circular y apoyando iniciativas locales y globales. Paralelamente, la importancia de la salud mental se ha reconocido plenamente, con políticas y prácticas que promueven la atención plena, el equilibrio y el apoyo comunitario.

En este futuro, las relaciones humanas florecen en una red interconectada, equitativa y sostenible, donde la tecnología y la conciencia global convergen para forjar un mundo más unido y colaborativo.



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°41



TIPO: **Apuesta o Faro**

NOMBRE: **Grupos de afinidad**

En el 2034, Colombia continúa con la firma de acuerdos de paz con pobre implementación; la tecnología posibilita el desarrollo de habilidades de relacionamiento humano análogo, los aislamientos generados por los eventos que afectan el relacionamiento humano no han sido tan severos, de tal forma que se puede tener interacción en algún círculo social.

Lo que incide en que el tiempo libre se utilice en actividades de comunidad asincrónicas y que a través del reflejo de identidad en las preferencias de consumo se generen pequeñas comunidades.

Lo cual resulta en que el 30% de la población tenga algún tipo de enfermedad mental, pero solo la mitad esté diagnosticada y tenga tratamiento.



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°42

En el año 2034, la aplicación del Modelo MAPPE (Modelo de Articulación de la Planeación Estratégica, la Prospectiva y la Estrategia) se habrá convertido en una práctica estándar en las organizaciones líderes de diversos sectores. Aquí doy una descripción de cómo podría ser la foto del futuro del Modelo MAPPE en el año 2034:

1. **Integración Total:** El Modelo MAPPE estará plenamente integrado en la cultura organizacional de las empresas, siendo reconocido como un enfoque fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la gestión del cambio.
2. **Toma de Decisiones en Tiempo Real:** Las organizaciones habrán perfeccionado la capacidad de tomar decisiones estratégicas en tiempo real, gracias a la implementación de herramientas y procesos proporcionados por el Modelo MAPPE. La información relevante estará disponible de manera oportuna para los líderes y tomadores de decisiones.
3. **Innovación Continua:** El Modelo MAPPE habrá fomentado una cultura de innovación continua, donde se promueve la generación de nuevas ideas, la experimentación y el aprendizaje organizacional. Las empresas serán ágiles y adaptables a los cambios del entorno, aprovechando las oportunidades emergentes y anticipándose a los desafíos.
4. **Colaboración Interdisciplinaria:** El Modelo MAPPE habrá facilitado la colaboración interdisciplinaria dentro de las organizaciones, rompiendo silos y fomentando la comunicación efectiva entre diferentes áreas y equipos de trabajo. Se crearán redes de colaboración tanto internas como externas, permitiendo la co-creación y el intercambio de conocimientos.
5. **Impacto Social y Ambiental:** Las empresas que aplican el Modelo MAPPE serán reconocidas por su compromiso con la responsabilidad social y ambiental. La prospectiva incluirá consideraciones éticas y sostenibles en la toma de decisiones estratégicas, buscando generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
6. **Adaptabilidad y Resiliencia:** Las organizaciones que adoptan el Modelo MAPPE serán altamente adaptativas y resilientes ante los cambios del mercado y los eventos globales. La prospectiva permitirá anticiparse a posibles escenarios futuros y desarrollar estrategias de contingencia efectivas.

Teoría del Negocio - Oportunidades y Paradigmas

"Nuestra iniciativa aprovechará la oportunidad de **generar comunidades con propósito**, dirigida a **personas que quieren conectar con otros**. Nos posicionaremos en la cadena de valor como **una red articuladora**, abordando **el problema del aislamiento social y el desarrollo del propósito individual** para beneficiar a **las personas, organizaciones y a la comunidad**, lo que nos diferenciará significativamente en el mercado de **las organizaciones con fines sociales**."

EJEMPLO

"Nuestra iniciativa lanzará 'UniVirtual', **una plataforma de realidad virtual para experiencias educativas inmersivas**, dirigida a **estudiantes universitarios de ciencias y tecnología**. Actuaremos como **proveedores de contenido interactivo y simulaciones prácticas**, atendiendo la **necesidad de aprendizaje experimental y beneficiando a aquellos que buscan profundizar en conceptos complejos de forma tangible**, diferenciándonos en el sector de **la educación tecnológica avanzada**."

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°43

Al posicionar el Modelo MAPPE como una red articuladora en la cadena de valor, estoy abordando de manera directa el problema de la debilidad en la planeación estratégica y la prospectiva, lo cual puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones que decidan adoptarlo.

Algunos puntos clave de tu iniciativa y cómo el Modelo MAPPE puede beneficiar a las organizaciones son:

1. **Creación de Comunidades Empresariales con Propósito:** Al unir a empresas que comparten valores y objetivos comunes, se fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y la creación de sinergias. Esto puede impulsar la innovación y el crecimiento sostenible en el tejido empresarial.
2. **Posicionamiento del Modelo MAPPE:** Al situar el Modelo MAPPE como una herramienta central en estas comunidades empresariales, estás destacando su importancia para la planificación estratégica y la prospectiva. Esto proporciona a las organizaciones una guía estructurada para anticipar

cambios, tomar decisiones informadas y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

3. **Diferenciación Competitiva:** Las empresas que adopten el Modelo MAPPE dentro de estas comunidades pueden diferenciarse del resto al tener una visión más clara del futuro, una mayor capacidad de adaptación y una cultura organizacional orientada hacia la innovación y la excelencia.
4. **Beneficios Tangibles e Intangibles:** La aplicación del Modelo MAPPE puede traducirse en beneficios tangibles, como mejoras en la eficiencia operativa, el desarrollo de nuevos productos y servicios, y un aumento en la rentabilidad. Además, promueve valores intangibles como la transparencia, la responsabilidad social y la sostenibilidad.
5. **Ampliación de Redes de Colaboración:** Al conectar empresas a través del Modelo MAPPE, se amplían las redes de colaboración y se fortalecen los lazos entre diferentes actores del ecosistema empresarial. Esto puede generar oportunidades de negocio, alianzas estratégicas y aprendizaje mutuo.

ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS e INTERNOS

Fortalezas

¿Cuáles son las competencias clave y recursos únicos que poseeremos, los cuales nos pueden dar una ventaja competitiva en el futuro?
¿Qué habilidades y capacidades tendrá nuestro equipo o empresa y serán especialmente valiosos en el contexto de las tendencias futuras?
¿En qué aspectos seremos sobresalientes y que podrían convertirse en pilares fundamentales para nuestro éxito a largo plazo?

Innovación en el Modelo de Comunidad: Desarrollar un enfoque único y eficaz en la creación de comunidades con propósito, utilizando tecnologías emergentes y métodos innovadores de interacción social.

Alianzas Estratégicas: Establecer relaciones con organizaciones, instituciones y líderes de opinión que puedan amplificar el impacto de la iniciativa.

Tecnología Avanzada: Implementar tecnologías como la Inteligencia artificial y la realidad virtual/aumentada para mejorar la experiencia de los usuarios y facilitar conexiones significativas.

Comprensión Profunda del Mercado y del Usuario: Tener un conocimiento exhaustivo de las necesidades y preferencias de tu público objetivo, adaptando servicios y contenido a sus intereses.

Sostenibilidad y Escalabilidad: Construir un modelo de negocio sostenible que pueda escalar y adaptarse a diferentes contextos y necesidades.



Debilidades

¿Qué habilidades y capacidades podrían requerir un mayor esfuerzo y dedicación para ser desarrolladas con éxito?

Dependencia de la Tecnología: La alta dependencia de plataformas digitales y tecnológicas puede limitar el acceso a ciertos grupos demográficos.

Riesgos de Privacidad y Seguridad: Manejar datos personales conlleva riesgos inherentes de privacidad y seguridad que deben ser abordados.

Costos Iniciales Altos: La inversión inicial en tecnología y desarrollo puede ser significativa antes de alcanzar un modelo rentable.

Gestión de la Comunidad: El desafío de moderar y mantener comunidades saludables y constructivas en línea.

Medición del Impacto: Puede ser difícil cuantificar el impacto social y personal de la iniciativa, especialmente en los primeros etapas.



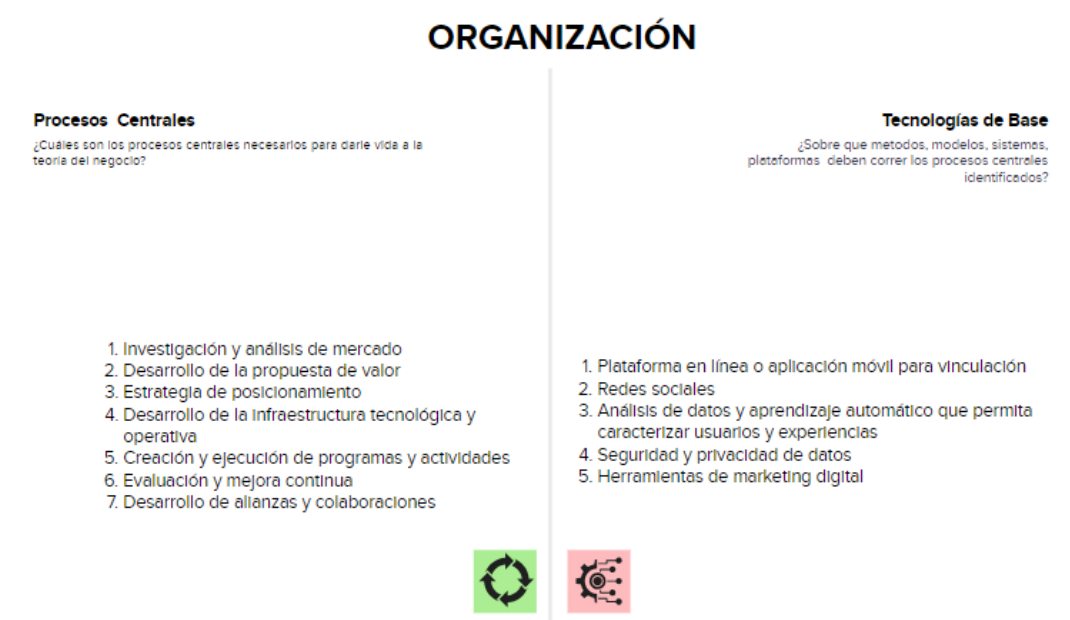
Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°44



FIGURA N°45

ORGANIZACIÓN



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°46

1. Conexión
2. Propósito
3. Aprendizaje continuo
4. Impacto positivo



1. Líder de comunidades
2. Responsable de operaciones
3. Responsable de desarrollo de contenido
4. Responsable en relaciones comunitarias
5. Analista de datos y métricas
6. Especialista en marketing y comunicaciones
7. Asesor legal y de cumplimiento

Cultura - Identidad

¿Cuáles son los valores y creencias centrales que son base fundamental de la cultura y la identidad en la iniciativa?

Roles fundamentales

¿Cuáles son los roles esenciales que deben desempeñar quienes lideren esta iniciativa??

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°47

RADAR DE PLANEACION ESTRATEGICA

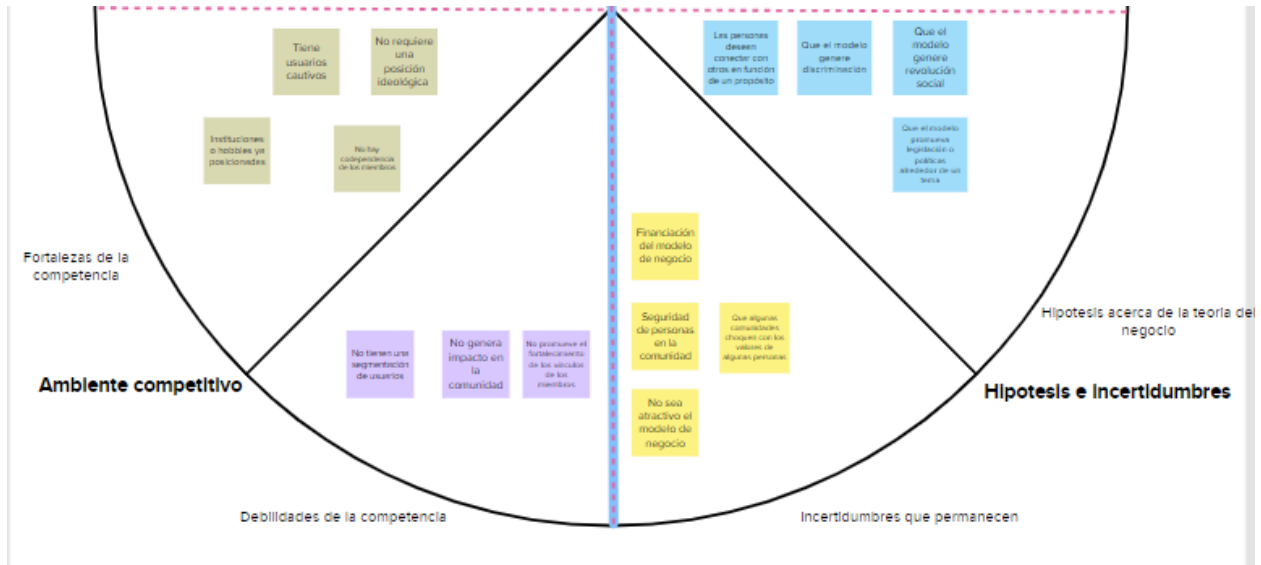
Unnamed area

Radar de Planeación Estratégica



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°48



Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°49

OKRS

OKR's

OBJETIVO	RESULTADO CLAVE	ROL RESPONSABLE
Crear comunidades activas donde los integrantes se conecten con un propósito individual	Lograr la activación de al menos 10 comunidades dentro de los próximos 6 meses. Que el 70% las personas permanezcan en una comunidad al menos 1 año	Líder de comunidades
Generar impactos en la sociedad a través de las comunidades	Identificar y abordar al menos tres problemas sociales clave que puedan ser abordados por las comunidades en los próximos seis meses.	Responsable de desarrollo de contenido
Crear alianzas con referentes frente al propósito para acompañar las comunidades	Establecer acuerdos de colaboración formalizados con los sponsors, detallando roles y responsabilidades específicas, para el 100% de las redes en un plazo de 6 meses.	Responsable en relaciones comunitarias

Fuente: Construcción propia del autor

FIGURA N°50

CONCLUSIONES

La conclusión de nuestro proceso creativo, enmarcado dentro de la especialización en creatividad estratégica, refleja un viaje desde la conceptualización hasta la realización práctica de una iniciativa empresarial innovadora. Comenzamos por explorar el ser origen, entendiendo las raíces y fundamentos de las necesidades empresariales en un mundo en constante cambio.

A través de la objetivación, pudimos definir claramente los objetivos y metas de mi iniciativa, estableciendo una base sólida para el desarrollo estratégico. Luego, la indagación me permitió explorar el entorno empresarial, identificar tendencias y comprender las fuerzas que moldean el futuro de las relaciones empresariales.

La asimilación de conocimientos me llevó a integrar diversas perspectivas, desde el análisis retrospectivo de la historia empresarial hasta la identificación de tendencias emergentes y variables estratégicas. Esto me permitió potenciar nuestras ideas, combinando la creatividad con un enfoque estratégico para abordar los desafíos empresariales actuales y futuros.

La creación del modelo MAPPE como una herramienta articuladora y estratégica representa el punto culminante de mi proceso.

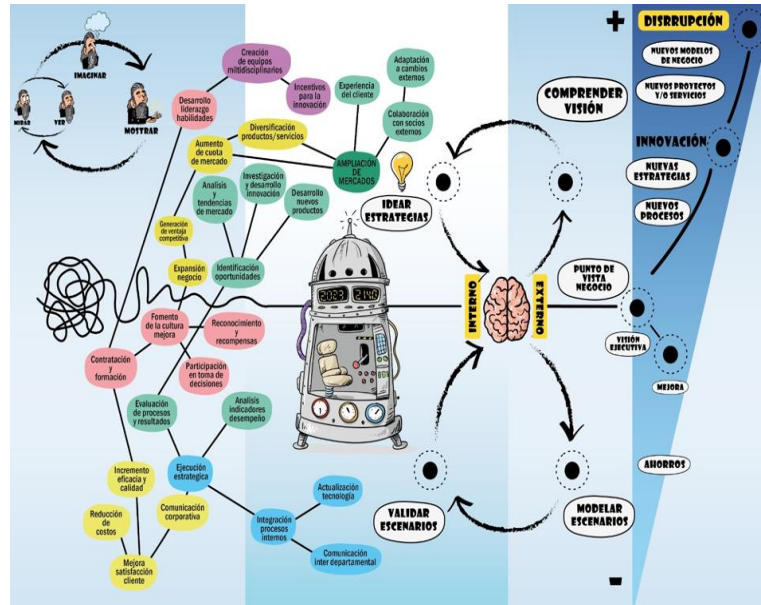
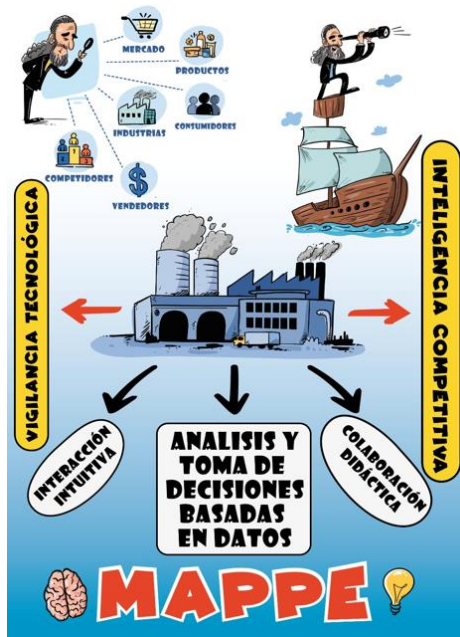
A renglón seguido, puedo dar otra conclusión:

El proceso creativo que he explorado para desarrollar la iniciativa de generar comunidades empresariales con propósito, apoyadas por el Modelo MAPPE, ha sido enriquecedor y revelador. Desde el análisis retrospectivo de las tendencias históricas hasta la identificación de las fuerzas y variables estratégicas que moldean el futuro de las relaciones empresariales, se ha trazado un camino hacia la innovación y la transformación en el mundo empresarial.

Al reconocer la importancia de la planeación estratégica y la prospectiva en un entorno empresarial dinámico y competitivo, se ha identificado una oportunidad para fortalecer estas áreas mediante la creación de comunidades empresariales impulsadas por un propósito compartido. La integración del Modelo MAPPE como una herramienta central en estas comunidades brindará a las organizaciones una guía estructurada y una red de apoyo para anticipar cambios, tomar decisiones informadas y fomentar la colaboración.

A lo largo de este proceso, se ha visualizado un futuro donde las empresas no solo compiten, sino que colaboran de manera activa y significativa, compartiendo conocimientos, recursos y valores comunes. Esta visión de un ecosistema empresarial más conectado, adaptable y orientado hacia el bien común es la fuerza motriz detrás de mi iniciativa.

Así vamos



Bibliografía

- Ansoff H, I. (1965). *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy: Test and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Bower, M. (1972). *La voluntad directiva*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Bracker, J. (1980). *The historical Development of the Strategic Management Concept*. Academy of Management Review 5.
- Contreras Sierra, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 169.
- Davies, W. (n.d.). *Strategy and leadership journal*.
- Davies, W. (2000). Estrategia de comprensión. *Estrategia y liderazgo*, vol 28 No 5, 25-30.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Druker, P. (1954). *The practice of management*.
- Farhat, S. D. (2018). Teoría de Juegos y la Administración Estratégica de Empresas. *INNOVA Research Journal 2018, Vol 3, No. 1*, 91-98.
- Fred R, D. (1994). *GERENCIA ESTRATEGICA*.
- Learned, E, R, C, C. (1969). *Business Policy Test and cases*. Homewood: Richard D. Irwin.