

# **MODEL FOR THE MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS: STRUCTURED ON THE GROUPS OF INTEREST**

## **MODELO PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES: ESTRUCTURADO SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS**



David Ramírez <sup>1</sup>

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo para la gestión del desempeño estratégico orientado a organizaciones empresariales; sobre la base de las expectativas y las contribuciones de los grupos de interés. La metodología ocupada es de carácter no experimental; bajo la dimensión transaccional; en el tipo correlacional o causal. De carácter teórico deductivo, con un enfoque cualitativo en lo referente a la propuesta del modelo de gestión de desempeño estratégico.

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to propose a model for strategic performance management aimed at business organizations; based on the expectations and contributions of the stakeholders. The methodology employed is non-experimental in nature; under the transactional dimension; in the correlational or causal type. Of a deductive theoretical nature, with a qualitative approach in relation to the proposal of the strategic performance management model. The proposed management model allows for explicit measurement and management.

**DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4838312>**

---

<sup>1</sup> Nacionalidad: Ecuatoriana. Grado de Doctor en Proyectos, líneas de investigación gestión empresarial. Adscripción: UNINI México. Máster en Gerencia empresarial. Adscripción: EPN Ecuador. Máster en Dirección y Asesoramiento Financiero: UNIR España. Máster en Gestión y Dirección del Talento Humano. Adscripción: Universidad UCJC España. Correo: dramirezspinosa@yahoo.es

## INTRODUCCIÓN

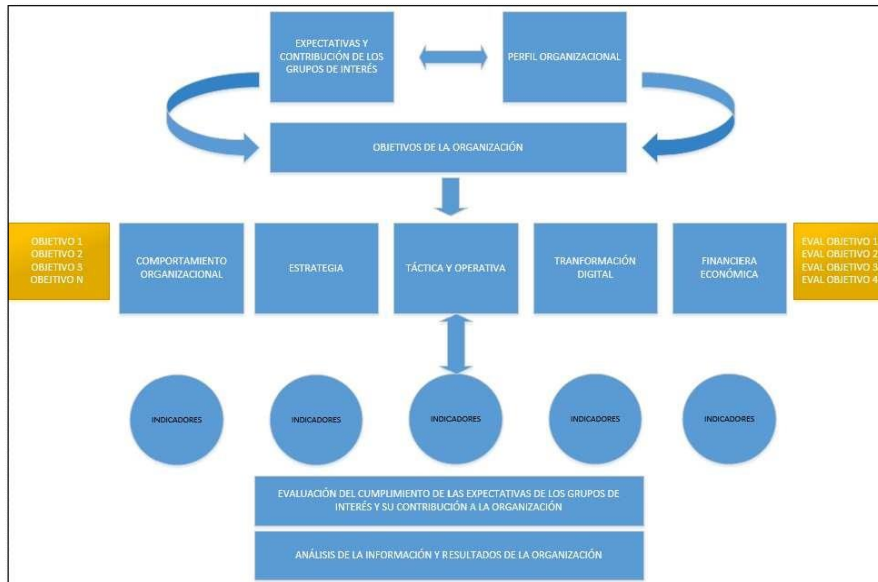
El objetivo de toda organización es la generación de beneficios en todas sus diversas formas. Sin entrar en generalizaciones se puede decir que las organizaciones empresariales buscan beneficios financieros al: corto, mediano y largo plazo. Para alcanzar este fin, las organizaciones han desarrollado o implementado modelos de evaluación inicialmente y luego modelos de gestión estratégicos; entre los principales exponentes de estos modelos podemos mencionar: la matriz del desempeño de Keegan que es un modelo de evaluación Cuevas (2016); el prisma del desempeño de Neely y Adams (2001), el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2000), estos últimos modelos de gestión estratégicos Bañobre (2017).

Estos modelos en su mayoría se encuentran orientados a la implementación de la estrategia, a obtener la eficiencia operativa de la organización y en algunos casos de manera implícita y muy particular buscan satisfacer las expectativas de algún grupo de interés específico; siendo los grupos de interés más desarrollados en los modelos de gestión estratégicos actuales los clientes y colaboradores Freeman (2004).

Después del análisis de los más representativos modelos de gestión del desempeño estratégicos actuales, se llegó a la conclusión de que estos no manifiestan una relación explícita entre las expectativas-contribuciones de los grupos de interés y los objetivos trazados en los mencionados modelos de gestión. Por lo que, basado en lo antes expuesto, se propone un modelo para la gestión del desempeño estratégico orientado a organizaciones empresariales; sobre la base de las expectativas y las contribuciones de los grupos de interés.

## PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

El modelo de gestión del desempeño estratégico propuesto es sistemático. Las entradas son: el perfil de la organización y las expectativas-contribuciones de los grupos de interés. Las salidas son los indicadores de cada perspectiva del modelo.

**Figura 1. Esquema del modelo de gestión propuesto**

Fuente: Elaboración Propia (2018)

Los óptimos buscados en el modelo propuesto no responden únicamente a las prioridades de cada departamento de la organización, es decir, no se busca un óptimo parcial de una parte funcional de la organización, sino que por el contrario, el modelo busca el óptimo de toda la organización. Por lo que, basado en las necesidades actuales de las organizaciones empresariales se pone en consideración un esquema de modelo de gestión del desempeño estratégico que tiene como génesis las expectativas y contribuciones de los grupos de interés como antes se mencionó.

## GRUPOS DE INTERÉS

El filósofo Edward Freeman, profesor de administración de empresas en la Universidad de Virginia fue el primero en proponer la teoría de la dirección de organizaciones basada en la gestión de grupos de interés Freeman (2004).

El manejo adecuado de los grupos de interés en la actualidad, tiene su base en las buenas relaciones que las organizaciones empresariales mantengan con ellos. En este contexto se busca por parte de las organizaciones empresariales que las expectativas de los grupos de interés sean superadas en cada una de las interacciones que mantengan con la organización Bridoux y Stoelhorst (2014). De ahí que, la administración adecuada de los grupos de interés implique que la organización deba superar las expectativas de estos. El criterio de beneficio unilateral por parte de la organización; ha evolucionado a un ganar-ganar entre la organización y sus grupos de interés André, Reginald y Karan (2008).

La administración del mundo actual, la evolución constante de: mercados, clientes, proveedores, colaboradores, sociedad, comunidad, entre otros; ha generado que el proceso de relacionarse entre la organización y sus grupos de interés evolucione Acuña (2012). Y que los tiempos de la evolución de las organizaciones sean cada vez más cortos. Lo que ha llevado a las organizaciones a tener cambios en muy cortos espacios de tiempo.

Como no puede ser de otra manera las interacciones entre las organizaciones y sus grupos de interés debe basarse en valores Montañez, G. Gutiérrez S. (2015). Valores como: la solidaridad, el compromiso, la integridad, la excelencia, entre otros. Es así que, por ejemplo, el compromiso con los grupos de interés debe ser entendido como el conjunto de acciones desarrolladas por la empresa para reconocer a sus partes interesadas el derecho a ser escuchadas, con la salvedad de que este derecho no implica en ninguna forma un adeudo de la organización para satisfacer todas las expectativas de sus grupos de interés, pero lo que sí supone, es la obligación de la organización de responder a los cuestionamientos planteados por ellos; en el tiempo y en la forma que los recursos de la organización así se lo permita Castelló, Etter y Nielsen (2016).

En este punto es importante mencionar que la ponderación y priorización de las expectativas de los grupos de interés estará sujeta al fin mismo de la organización. Las expectativas serán organizadas, seleccionadas y jerarquizadas, de acuerdo a los criterios de: poder, legitimidad y urgencia Mitchell (1997); por el consejo de administración de la organización; bajo el lineamiento de la misión y visión de la organización. La sostenibilidad de las organizaciones empresariales usualmente está determinado por las percepciones de éxito o fracaso de los Stakeholders Rodríguez (2013).

En este camino de construcción conceptual, un punto de relevancia es la identificación de los grupos de interés. Las formas de esta identificación y posterior selección pueden ser tan diversa y única, como única es cada organización Iborra (2014). Una forma, pero no la única, es la utilización de la matriz de los grupos de interés. A modo de ejemplo estructural se presenta la matriz que utilizará el modelo propuesto, para identificar, seleccionar y priorizar las expectativas y contribuciones de los grupos de interés Iborra (2014).

**Figura 2. Matriz para la organización de las expectativas de los grupos de interés**

Área Coordinadora: Alta Gerencia						
Grupo de interés: Accionistas						
EMPRESA Y/O PERSONA: A1						
Objetivos (lo que necesita)	Medios (lo que le prefiere)	Estrategias (lo que le gustaría)	Prioridad			
			A	M	B	NP
			ALTA	MEDIA	BAJA	NO APLICA
Rentabilidad del capital	Rentabilidad igual a la del sector	Rentabilidad mayor a la del sector	X			
Incremento del Patrimonio	Crecimiento igual a la media del sector	Crecimiento superior a la del sector		X		
Sostenibilidad de la empresa	Crecimiento dentro del sector	Crecimiento en el giro del negocio	X			
Capital de trabajo para dos meses de operación	Capital de trabajo en bancos mayor a dos meses de operación	Rentabilidad financiera del activo corriente		X		
Ser el referente en el mercado mundial de flores	Ser el principal proveedor de rosas en el mundo	Ser el referente en diferentes sectores productivos	X			
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia adelante	X			

Elaboración Propia (2018)

**PERFIL ORGANIZACIONAL**

Es una visión general de la organización que tiene como fin presentar la filosofía empresarial, los recursos existentes, los productos y servicios que genera la organización, la cultura de la organización, la estructura organizacional, el marco regulatorio y legal en el que se desarrolla la organización; entre otros aspectos, que pueden ser matizados para cada organización.

**OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Para Drucker los objetivos empresariales son las metas que la organización se traza con el fin de responder a las expectativas y aprovechar las contribuciones de sus grupos de interés Fardella (2013). Un método reconocido para fijar estos objetivos es el “SMART” (por sus siglas en inglés), que hace referencia a las iniciales de *Specific* (específico); *Measurable* (medible); *Attainable* (alcanzable); *Relevant* (relevante) y *Timely* (a tiempo).

En el presente modelo los objetivos estratégicos son desarrollados a partir de las expectativas y contribuciones de los grupos de interés como fuente primaria de información, una fuente secundaria, pero no menos importante que la primera, es la información del perfil de la organizacional Fardella (2013).

**Figura 3: Estructura de los objetivos estratégicos**



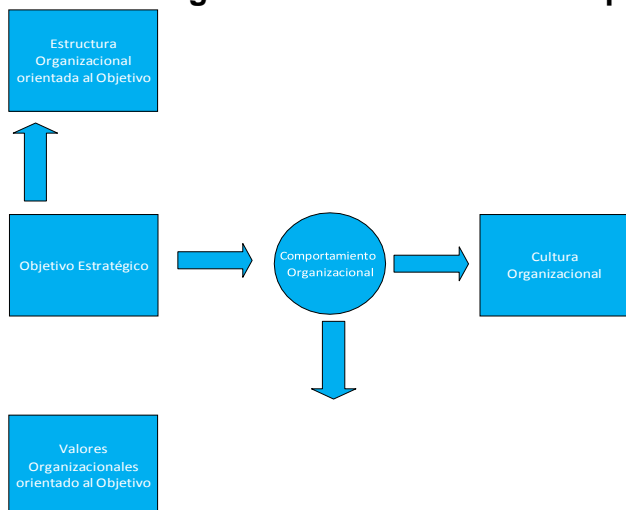
Fuente: Elaboración Propia (2018)

## PERSPECTIVAS DEL MODELO

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El modelo de gestión estratégico propuesto considera como primera perspectiva el comportamiento organizacional. Esta perspectiva será la encargada de definir dos aspectos: la estructura orgánica-funcional y la cultura organizacional.

**Figura 4: Estructura del comportamiento organizacional**

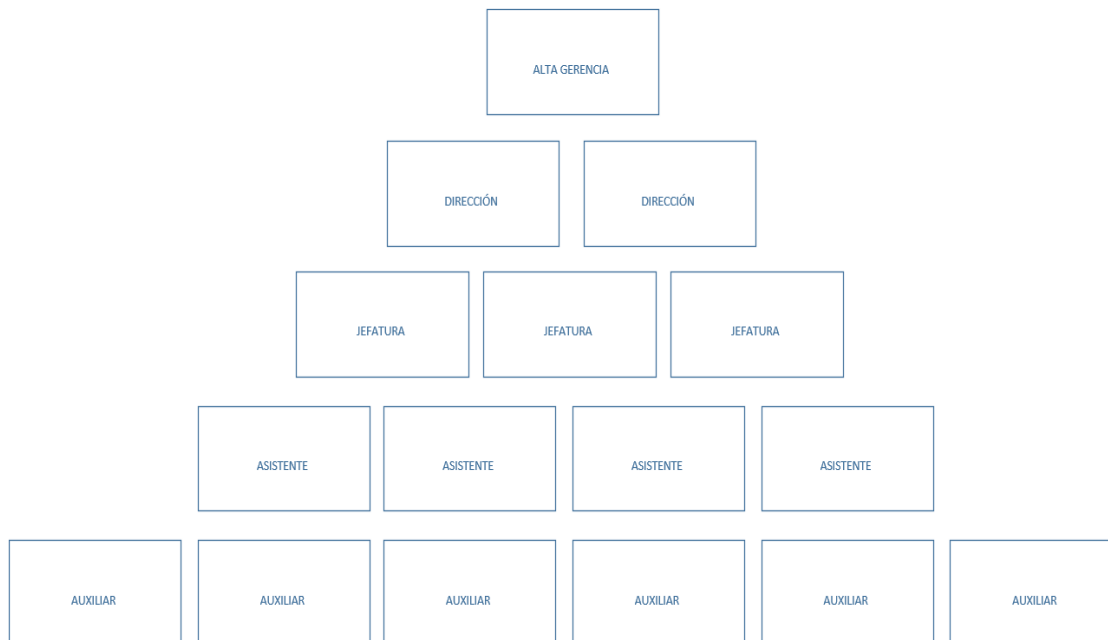


Fuente: Elaboración Propia (2018)

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

Se propone un modelo orgánico jerárquico. Estructurado por niveles, se considerara como nivel estratégico a la alta gerencia; como nivel táctico estarán las direcciones y jefaturas; en el nivel operativo estarán los asistentes y auxiliares Gómez y Mejía. (2001).

**Figura 5: Estructura Orgánica**



Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2009)

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

En la parte de la estructural-funcional el modelo será constituido por consejos de administración.

### **CONSEJO ESTRATÉGICO**

El consejo será el encargado de determinar las directrices estratégicas que seguirá la organización al largo plazo. Su composición será constituida por la Presidencia, Gerencia y Subgerencia.

**Figura 6: Consejo Estratégico**

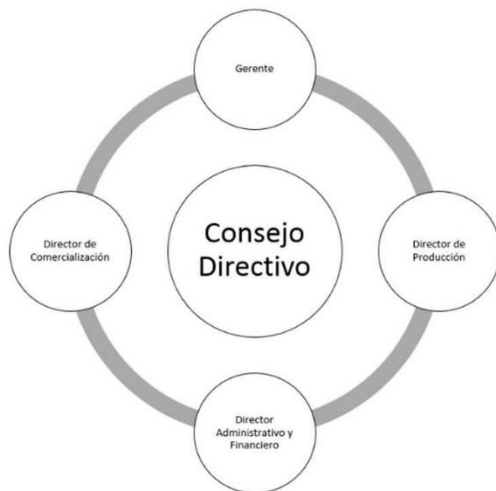


Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2009)

### **CONSEJO DIRECTIVO**

El consejo será encargado de proponer las directrices tácticas que la organización adoptará en su gestión en el mediano y corto plazo. Cada una de las direcciones de una organización serán representadas por sus respectivos directores en el consejo, teniendo cada dirección el mismo nivel de autoridad y representación en el consejo.

**Figura 7: Consejo Directivo**



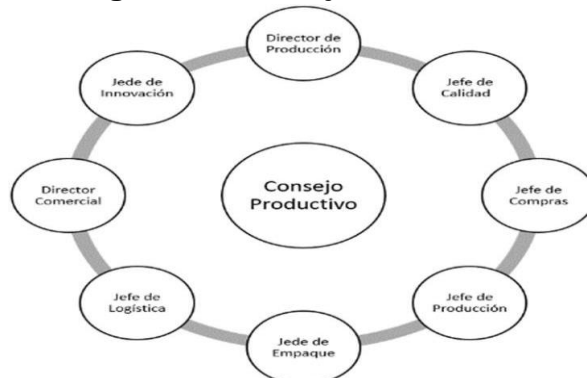
Fuente: Elaboración Propia basado en Chiavenato (2009)



### CONSEJO PRODUCTIVO

El consejo productivo será encargado de adquisiciones de materias primas, desarrollo de productos nuevos y producción de los productos de la organización. Su función tiene un ámbito de gestión en la parte táctica y operativa de la organización.

**Figura 8: Consejo Productivo**

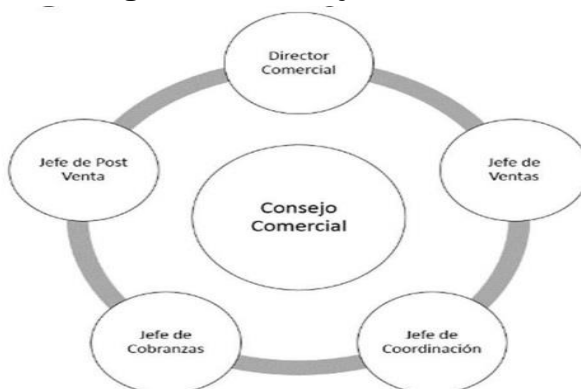


Fuente: Elaboración Propia basado en Chiavenato (2009)

### CONSEJO COMERCIAL

El consejo comercial será encargado de la promoción y venta de los productos de la organización. Su función tiene un ámbito de gestión en la parte táctica y operativa de la organización.

**Figura 9: Consejo Comercial**



Fuente: Elaboración Propia basado en Chiavenato (2009)

### **CONSEJO DEL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**

El consejo del desarrollo del talento humano será el encargado de gestionar todos los temas referentes a los temas relacionados con colaboradores de la organización. Su función tiene un ambiente de gestión en la parte táctica y operativa de la organización.

**Figura 10: Consejo Desarrollo de TH**



Fuente: Elaboración Propia basado en Chiavenato (2009)

### **CONSEJO DE MEJORAMIENTO CONTINUO**

El consejo de mejoramiento continuo será el encargado de gestionar todos los temas referentes a transformación digital en la organización. Su función tiene un ambiente de gestión en la parte estratégica, táctica y operativa de la organización.

**Figura 11: Consejo de Mejoramiento Continuo**



Fuente: Elaboración Propia basado en Chiavenato (2009)

## **CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Todas las organizaciones tienen definida líneas de comportamiento; que son únicas, como únicas son las organizaciones. Estos principios de convivencia en las organizaciones son los que llamamos valores Rodríguez, Montilla y Quijije (2018).

La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra Rodríguez, Montilla y Quijije (2018).

## **VALORES CULTURALES**

La palabra valor proviene del latino “valere”, que significa estar bien, tener salud, tener energía. Por lo que, los valores empresariales pueden ser concebidos como conceptos que representan un estado favorable para la organización. Los valores organizacionales deben ser entendidos como elementos conceptuales compartidos por todos los que conforman una organización empresarial o tienen relación con ella. Buscan como fin el inducir en las personas el comportamiento más propicio a fin de que la organización cumpla con sus objetivos estratégicos.

La eficiencia de la organización empresarial dependerá en un alto porcentaje de la forma de entender los valores por cada una de las personas que conforman la organización. Los valores empresariales deben ser entendidos de la misma manera por todos los que conforman la organización. Y transformarse en modos de actuación por todas las personas que conforman una organización Rodríguez, Montilla y Quijije (2018).

## **ESTRATEGIA**

La esencia misma de la estrategia empresarial radica en la respuesta que de la organización a la pregunta: ¿A dónde quiere ir la organización empresarial? La respuesta puede ser tan única e irrepetible; como únicas e irrepetibles son las organizaciones empresariales y sus fines. Por otro lado, la respuesta obtenida a la pregunta definirá la priorización que de la organización a las expectativas y contribución de sus grupos de interés.

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones que buscan alcanzar la visión y a la vez la sostenibilidad de la organización Andrews (1980). Una estrategia factible debe considerar una los recursos y capacidades existentes en la organización y las expectativas y contribuciones de los grupos de interés. En la actualidad la eficacia de la estrategia en las organizaciones empresariales está relacionada estrechamente con la cultura organizacional y la transformación tecnológica.

En el campo empresarial el concepto de estrategia tiene diferentes definiciones, entre las principales podemos mencionar:

La estrategia es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo, de carácter básico para una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar aquellos objetivos Julita y Nel (2016)

La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser Furrer, O. Thomas, H. Goussevskaia, A. (2007).

La estrategia es el patrón de decisiones que determina sus objetivos, propósitos o metas, proporciona los planes y políticas principales para alcanzarlos, y define el campo de negocios que la empresa persigue, la clase de organización humana y económica que es o pretende ser, y la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus accionistas, empleados, clientes comunidades, etc. Define los negocios en que una empresa competirá, preferentemente por la forma en que asignará los recursos para transformar las competencias distintivas en ventajas competitivas Andrews (1980).

La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener, así, un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa Julita y Nel (2016).

De las definiciones recopiladas anteriormente se puede considerar a la estrategia como el camino a seguir por las organizaciones empresariales con el fin de cumplir con las expectativas y contribución de los grupos de interés.

Bajo lo antes mencionado la estrategia puede ser vista como el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Como expresión del dominio competitivo de la empresa o como respuesta a las cuestiones sobre en qué negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o desea ser. La estrategia como proyecto global, coherente y unificado de la organización; como un todo que le permite asegurar que los objetivos corporativos básicos sean alcanzados. La estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno Steiner y Miner (1977). La estrategia como instrumento para alcanzar una posición competitiva sostenible y rentable con las fuerzas que determinan la competencia empresarial Porter (1985). La estrategia como fuerza motivante para los stakeholders; diferentes grupos de interés que se afectan o pueden ser afectados por el logro de los objetivos de la organización Castelló, Etter y Nielsen (2016).

### **ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

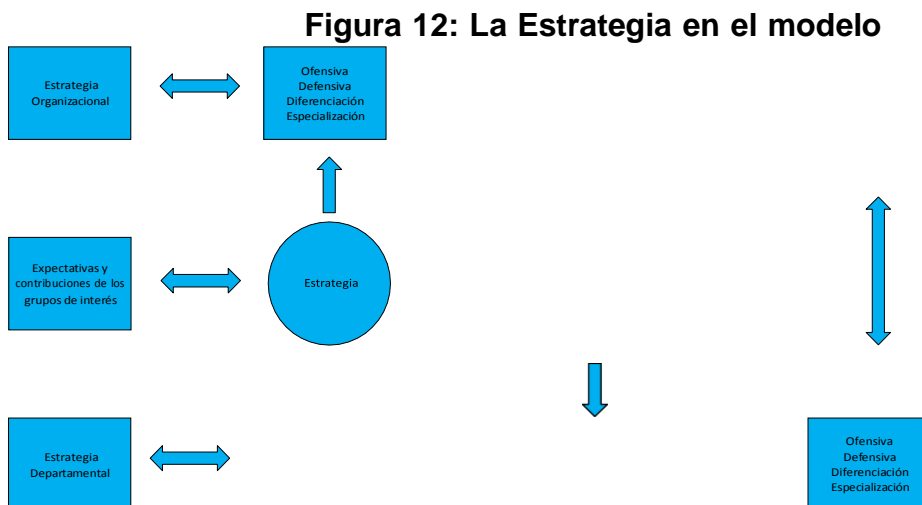
Entendemos por estrategia corporativa u organizacional aquella que está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización. Cuyo fin debería ser el satisfacer las expectativas y aprovechar las contribuciones de sus grupos de interés.

### **ESTRATEGIA DEPARTAMENTAL**

La estrategia departamental se basa en desarrollar la estrategia organizacional en cada una de las unidades orgánicas y funcionales de la organización. Las decisiones estratégicas adoptadas a nivel departamental tienen que ver con asuntos tales como: la fijación de precios, la eficiencia en la fabricación, la publicidad, el desarrollo del talento humano entre otras.

### **ESTRATEGIA APLICADA AL MODELO**

Esta perspectiva del modelo de gestión del desempeño estratégico se estructura a partir de los objetivos estratégicos de la organización.



Fuente: Elaboración Propia basado en las 5 fuerzas de Porter (1985)

### **OPERATIVA O TÁCTICA**

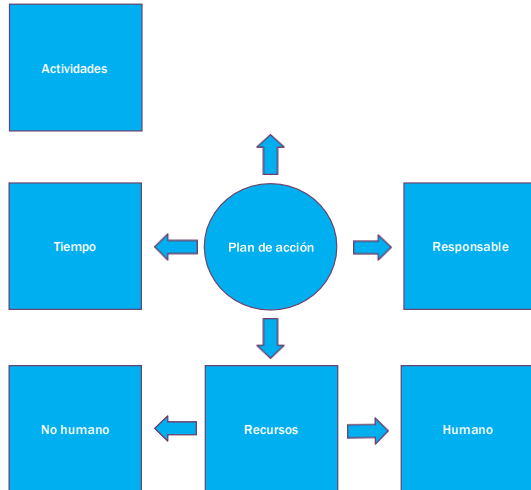
Es importante mencionar antes de empezar esta perspectiva, la diferencia entre estrategia y táctica; una estrategia es el plan global para establecer una posición favorable mediante el despliegue de los recursos. Una táctica es un plan para una acción específica.

Por lo que esta perspectiva dentro del modelo de gestión del desempeño estratégico se enfocará en la forma en que la organización elabora sus planes de forma específica, para generar bienes y servicios; bajo las directrices de la estrategia, dicha implementación involucra a todos los recursos y personas de la empresa. La correcta implementación de la estrategia dependerá de: la estrategia,

la estructura orgánica y funcional, la transformación tecnológica, y de la cultura organizacional. Esta perspectiva convierte el plan estratégico en acciones.

El desarrollo de las perspectivas se realizará mediante planes de acción, los mismos que tendrán en su estructura elementos como los que se mencionan en la gráfica siguiente.

**Figura 13: La Táctica en el modelo**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

**FINANCIERA ECONÓMICA**

Esta perspectiva buscará como primera parte la obtención y gestión de los recursos financieros de la organización

**Figura 14: Fuentes de financiación**

INTERNAS	FINANCIACIÓN GENERADA POR LA PROPIA EMPRESA	- RESERVAS	AUTOFINANCIACIÓN POR ENRIQUECIMIENTO	} RECURSOS LARGO PLAZO
		- AMORTIZACIÓN	AUTOFINANCIACIÓN POR MANTENIMIENTO	
EXTERNAS	FINANCIACIÓN PROPIA	- CAPITAL SOCIAL	}	
		- PRESTAMOS PARTICIPATIVOS		
	- SUBVENCIÓNES	}		
	- DECAPITAL			
FINANCIACIÓN AJENA	FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO	- CRÉDITOS Y PRÉSTAMOS	} RECURSOS CORTO PLAZO	
		- LEASING		
		- BONOS SENIOR CORPORATIVOS		
	FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO (ESPONTÁNEA)	- PROVEEDORES	}	
		- ACREEDORES		
		- ANTICIPO CLIENTES		
	FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO (NEGOCIADA)	- HACIENDA PÚBLICA	}	
		- SEGURIDAD SOCIAL		
		- DESCUENTO COMERCIAL		
		- PRESTAMOS Y CRÉDITOS	}	
		- RENTING		
		- FACTORING		
		- CONFIRMING		

Fuente: UNIR (2017)

Las decisiones de financiación serán fundamentales para la viabilidad y la maximización de la rentabilidad financiera de la empresa. El análisis de las inversiones necesarias durante la vida de la organización, tanto de corto, como de largo plazo, permitirá identificar las necesidades de financiación en todo momento. Se tendrán que determinar las posibilidades de captación de recursos, el análisis de las diferentes alternativas existentes, cuáles son los instrumentos de financiación que más convienen y cómo modular la estructura de financiación más adecuada, que permita maximizar la rentabilidad financiera de la empresa dentro de un marco de riesgos coherente UNIR (2017).

## **RIESGOS INHERENTES A LAS FINANZAS CORPORATIVAS**

Hay dos fuentes de riesgo en las finanzas corporativas, el Riesgo de Mercado o Sistémico, y el Riesgo Intrínseco o Idiosincrático, propio de la empresa.

El Riesgo Sistémico es debido a toda la economía en su conjunto, como las políticas de impuestos, los tipos de interés, la inflación, las políticas públicas, las políticas laborales, la legislación regulatoria y todo lo que implica a la política macroeconómica en general. Este riesgo afecta a todos los activos y pasivos financieros de las empresas y no es diversificable. Este riesgo se mide según la correlación del activo financiero con el mercado.

El Riesgo Idiosincrático es independiente del entorno del mercado y responde a los factores que afectan a una compañía, relacionados con los gestores (riesgo de agencia), liquidez, solvencia, fraude, desastres que afecten a la capacidad productiva o innovadora, etc. Estos riesgos son diversificables y se miden con la desviación estándar del activo afectado (volatilidad).

Como una segunda parte de esta perspectiva se buscará la gestión de los recursos económicos que tiene la organización, es decir, determinar la estructura del activo.

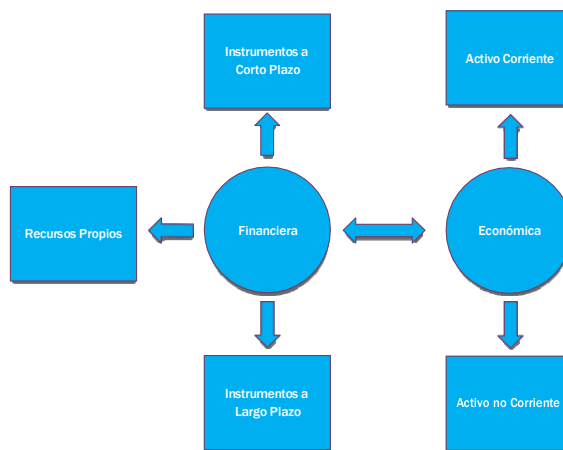
**Figura 15: Estructura Económica**

<b>Activo no corriente</b>	Inmovilizado intangible	<b>Financiación Básica</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	Fondos Propios - Aportación de capital - Autofinanciación
	Inmovilizado material			Ajustes por cambios de valor
	Inversiones inmobiliarias			Subvenciones, donaciones y legados recibidos
	Inversiones financieras a largo plazo			<b>Pasivo no corriente</b> (Financiación ajena a largo plazo)
<b>Activo Corriente</b>	Activos no corrientes mantenidos para la venta	<b>Pasivo corriente</b> (Financiación ajena a corto plazo)		Provisiones a largo plazo
	Existencias			Deudas a largo plazo
	Deudores			Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta
	Inversiones financieras a corto plazo			Provisiones a corto plazo
	Periodificaciones			Deudas a corto plazo
	Efectivo			Acreeedores

Fuente: UNIR (2017)

La estructura de esta perspectiva se encuentra sintetiza en el siguiente esquema.

**Figura 16: La perspectiva Financiera en el modelo**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

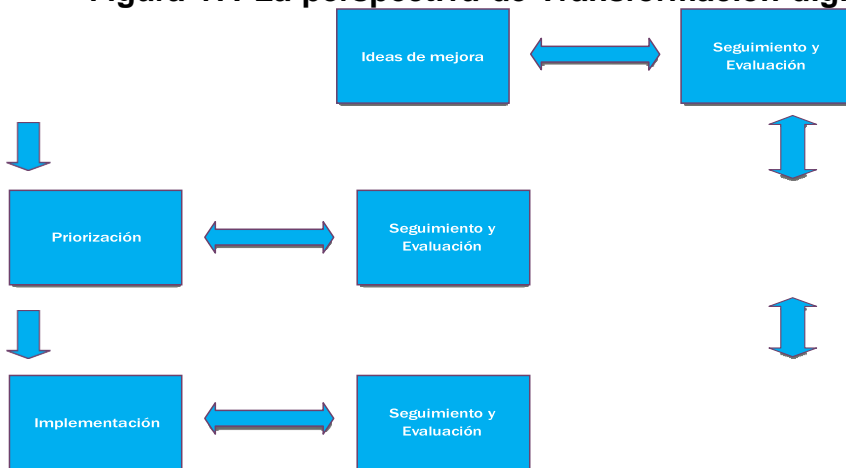
La forma de interactuar entre personas y organizaciones está cambiando. La transformación digital está marcando el norte. Por lo que, el proceso de transformación digital con matices tecnológicos está interviniendo en todas las



aristas de las organizaciones empresariales.

Se debe entender que la transformación digital en una organización empresarial no necesariamente tiene que ver con la forma en que maneja las tecnologías de la información y comunicación. La transformación digital es un proceso transversal a la organización que busca el lograr satisfacer las expectativas y aprovechar de mejor manera las contribuciones de sus grupos de interés. El fin de la transformación digital es lograr que las experiencias de los grupos de interés de una organización empresarial superen a sus expectativas.

**Figura 17: La perspectiva de Transformación digital en el modelo**



Fuente: Elaboración Propia (2018)

La gestión de la transformación digital es un proceso estructurado de tres fases. La generación de las ideas, la selección de buenas ideas y la implementación de las ideas. Según Goffin y Mitchell (2005) la gestión de la transformación digital requiere la administración de cinco áreas. Las ideas, su priorización, la implementación, la estrategia, la gestión y las personas.

El modelo de gestión estratégico propuesto busca integrar la gestión de la transformación digital dentro de una organización empresarial. Como una perspectiva transversal a las perspectivas: estrategia, táctica-operativa, económica-financiera y comportamiento organizacional.

### **DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS**

La función principal de los indicadores es representar la realidad, y proporcionar medidas que permitan evaluar y gestionar la realidad Benlloch y Álvarez (2014). En el modelo se tendrán: Los indicadores de proceso son acciones específicas que la empresa debe acometer para conseguir sus metas. Nos permiten conocer las causas de las desviaciones. Y los indicadores de resultado son la expresión exacta de un objetivo a alcanzar. Que se obtiene al final de un proceso.

## CONCLUSIÓN

El modelo de gestión propuesto en la presente investigación, permite tener una trazabilidad explícita de las expectativas de los grupos de interés. Y como la organización por medio del modelo de gestión estratégico atiende a dichas expectativas.

La sostenibilidad de las organizaciones empresariales en el contexto del mercado actual, tendrá mayor probabilidad de plasmarse, sí la organización basasu gestión en el cumplimiento de las expectativas de sus grupos de interés. Y ala vez aprovecha las contribuciones de sus grupos de interés

El modelo de gestión estratégico propuesto se encamina en la base de interacciones constantes y oportunas, que buscan satisfacer las expectativas y aprovechar las contribuciones de sus grupos de interés; se forja el camino para que los grupos de interés obtengan una experiencia que supera las expectativas de dichos grupos de interés. Estas interacciones serán inductores de la sostenibilidad de la organización empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. P. (2012). La gestion de los stakeholdersAnálisis de los diferentes modelos. Encuentro Regional Zona Sur Adenag. Trelew. En RIDCA. Disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4441>
- André, O. Karan, S. Reginald, A. Stakeholder Theory: Reviewing a theory that moves us. Journal of Management 34(6):1152-1189.
- Andrews, K. (1980). The concept of Corporate Strategy. New York, Estados Unidos: Homewood.
- Bañobre, E. (2017). Identificación de los KPI clave para la eficiencia de empresasde transporte urbano mediante el análisis de la estructura de la matriz relacional. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.
- Benlloch, M. y Álvarez, C., (2014), "KPI de creación de valor a largo plazo y marca corporativa para el 'management': reflexiones sobre la situación en España y propuesta de indicadores". Harvard Deusto Business Review, Vol III, Issue 1, pp. 37-46.
- Bridoux, F y Stoelhorst, J.W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. Strategic Management Journal, vol.35, pp.107-125.
- Castelló, I. Etter M. y Nielsen, F. (2016). Strategies of Legitimacy Through Social Media: The Networked Strategy. Journal of Management Studies. vol. 53, pp. 402-432.
- Clarkson, B. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance: Academy of Management Review, 20, 92-117

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Cuevas, Y. (2016). *El uso de las tecnologías verdes y sus efectos en el desempeño del sector agroindustrial de México*. México DF, México: Instituto Politécnico Nacional.
- Fardella, J. (2013). *Habilidades estratégicas del líder*. Santiago, Chile: Revista Universitaria Ruta, 2, 22-35.
- Freeman, R. E. (2004). *The stakeholder approach revisited*, Virginia, Estados Unidos: Zeitschrift für Wirtschafts.
- Furrer, O. Thomas, H. Goussevskaia, A. (2007). *The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content Analysis of 26 Years of Strategic Management Research*. *International Journal of Management Reviews*. 10. 1-23.
- Goffin, K. y Mitchell, R. (2005). *Innovation Management Strategy and Implementation Using the Pentathlon Framework*, New York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan.
- Iborra, M. (2014). *Hacia una teoría ética de identificación y relevancia de los grupos de interés: Responsabilidad, intencionalidad y previsión, poder y dependencia, urgencia y vulnerabilidad*. Valencia, España: Revista Journal, 8, 89-101.
- Julita, A. Nel, A. (2016). *Porter Generic Model Strategy for Micro, Small and Medium Enterprises (MSMs) in Dealing with ASEAN Economic Community (AEC) – (Case Study Deli Serdang Regency, North Sumatra –Indonesia)*. Sumatra, Indonesia: *European Journal of Business and Management*, 8, 151-157.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Mitchell, R. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*. Volumen 22, N°4.
- Montañez, G. Gutiérrez S. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial desde el enfoque de los grupos de interés*. Guadalajara, México: Cenid Editorial.
- Neely, A. y Adams, C. (2001). *The performance prism perspective*. *Journal of Cost Management*, (15), 7-15.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Estados Unidos: Free Press.
- Ramírez, D. (2018). *Propuesta de un modelo para la gestión del desempeño estratégico orientado a organizaciones empresariales: estructurado sobre las expectativas y contribuciones de los grupos de interés*. Campeche, México: UNINI.
- Rodríguez, A. (2013). *Gestión de grupos de interés*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 75, julio-diciembre, pp. 208-210. Universidad EAN. Bogotá, Colombia
- Rodríguez, H. Montilla, A. Quijije, P. (2018). *Clima y Cultura Organizacional y su Relación con el Cambio Gerencial de Organizaciones Tradicionales a Organizaciones Inteligentes*. Quevedo,

Ecuador: Revista Ciencias Sociales y Económicas, 2, 130-149.

UNIR (2017). Fundamentos de la teoría económica financiera. Madrid, España: Universidad Internacional de la Rioja.