

**LA INFLUENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S.**

JULIAN CAMILO OSORIO ZULUAGA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

**LA INFLUENCIA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA
INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S.**

JULIAN CAMILO OSORIO ZULUAGA

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

**Orientador
María Clemencia Martínez Aldana
Economista.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2018**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Octubre de 2018

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres, los cuales son la parte más importante de mi vida, a mi padre y a mi madre por su sacrificio y esfuerzo al sacarme adelante, y como a través de sus consejos me han guiado para ser quien soy. A mi hermano por su compañía y por estar pendiente de mis logros.

Finalmente dedico este trabajo a mis compañeros que me han acompañado en todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco inmensamente a mi familia por brindarme todo el amor y cariño, del mismo modo por siempre creer en mí y apoyarme en mis decisiones; también agradezco de gran manera a todo el cuerpo docente que me acompañó durante todo este proceso, siendo ellos pilares del conocimiento adquirido.

Un agradecimiento especial a la profesora Clemencia Martínez, tutora de este trabajo, pues a través de su comprensión y consejos, se llegó al resultado deseado y al decano Luis Fernando Romero por su apoyo.

Por último, al gerente Andrés Jaramillo, ya que a través de su confianza y de su amabilidad, brindó la información necesaria para el desarrollo de la monografía.

CONTENIDO

	pag.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. ANTECEDENTES	17
3. JUSTIFICACION	19
4. DELIMITACIÓN	20
5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	21
5.1 ANTECEDENTES	21
5.2 GERENCIA	22
5.2.1 Funciones de la gerencia	23
5.3 GERENCIA ESTRATÉGICA	24
5.3.1 Definición	25
5.3.2 Características	25
5.3.3 Pasos generales de un proceso de Gerencia Estratégica	26
5.3.4 Beneficios de la aplicación de la gerencia estratégica	28
5.3.5 Conceptos a tener en cuenta en el modelo de gerencia estratégica	29
6. SISTEMA ORGANIZACIONAL	31
6.1 Misión	32
6.2 Visión	33
6.3 Política de calidad	33
6.4 Objetivos	34
6.5 Actividad Económica	34
6.6 Organigrama general de la empresa	35
6.7 Certificaciones	35
6.8 Tercerización	35
6.8.1 Outsourcing	36
6.8.2 Insourcing	36
6.9 Planificación empresarial	36
6.10 Responsabilidad Social Empresarial / Corporativa. (RSE)	36
7. HERRAMIENTAS Y TECNICAS DE ESTRATEGIA GERENCIAL	37
7.1 MATRIZ DOFA	37

7.1.1 Fortalezas	37
7.1.2 Debilidades	38
7.1.3 Amenazas	38
7.1.4 Oportunidades	38
7.1.5 Factores críticos de éxito	39
7.2 MATRIZ DE DIAGNOSTICO EFE/EFI	39
7.2.1 Diseñó de la matriz evaluación de factores externos (MEFE)	40
7.2.2 Diseñó de la matriz evaluación de factores interno (MEFI)	48
8. ESTRATEGIAS DE MEJORA	55
9. CONCLUSIONES	57
10. RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFIA	59

LISTA DE CUADROS

	pag.
Cuadro 1. Funciones básicas de la gerencia.	24

LISTA DE FIGURAS

	pag.
Figura 1. Matriz DOFA	29
Figura 2. Vinilos	31
Figura 3. Temperas	32
Figura 4. Pegante blanco	32
Figura 5. Organigrama Industrias Payasito	35
Figura 6. MATRIZ RESULTANTE I-E (MEFI/MEFE)	55

LISTA DE TABLAS

	pag.
Tabla 1. Criterios de evaluación, MEFE	40
Tabla 2. Evaluación entorno económico	41
Tabla 3. Evaluación entorno social y cultural	42
Tabla 4. Evaluación entorno demográfico	43
Tabla 5. Evaluación entorno industrial y tecnológico	43
Tabla 6. Evaluación entorno ecológico	44
Tabla 7. Evaluación entorno político y legal	44
Tabla 8. Evaluación entorno organizacional	45
Tabla 9. Matriz de interpretación entorno económico	46
Tabla 10. Matriz de interpretación entorno social y cultural	46
Tabla 11. Matriz de evaluación entorno demográfico	47
Tabla 12. Matriz de interpretación entorno industrial y tecnológico	47
Tabla 13. Matriz de interpretación entorno ecológico	47
Tabla 14. Matriz de interpretación entorno político y legal	47
Tabla 15. Matriz de interpretación entorno organizacional	48
Tabla 16. Matriz de evaluación EFE	48
Tabla 17. Evaluación dimensión familia	49
Tabla 18. Evaluación dimensión administrativa	50
Tabla 19. Evaluación dimensión comercial	51
Tabla 20. Evaluación dimensión producción	51
Tabla 21. Evaluación dimensión tecnológico	52
Tabla 22. Evaluación dimensión financiera	52
Tabla 23. Matriz de interpretación dimensión administrativa	53
Tabla 24. Matriz de interpretación dimensión comercial	54
Tabla 25. Matriz de interpretación dimensión tecnológica	54
Tabla 26. Matriz de interpretación dimensión financiera	54
Tabla 27. Matriz de evaluación EFI	54

GLOSARIO

ORGANIZACIÓN: es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIDA O SUSTENTABLE: se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo

EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

LA ESTRATEGIA: es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva.

EL OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA: es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la empresa, para alcanzar sus metas en un entorno competitivo.

FLEXIBILIDAD ESTRATÉGICA: es el conjunto de capacidades que usamos para responder a las distintas demandas y oportunidades que existen en un entorno competitivo, incierto y dinámico.

MISIÓN ESTRATÉGICA: es un enunciado del objetivo exclusivo de la empresa y del alcance de sus operaciones, en términos de productos y mercados.

PARTES INTERESADAS: son las personas o los grupos que afectan los resultados estratégicos que obtiene la empresa, que, a su vez, son afectadas por ellos, y que tienen voz en su desempeño.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN: se refiere al conjunto integral de ideologías, símbolos y valores centrales que son compartidos por toda la empresa y que influyen en su forma de realizar actividades.

AMENAZA: es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo plantea un análisis en la gerencia estratégica utilizada por la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A., a través de la implementación de herramientas de estudio, la observación directa y técnicas que permitan la comprensión de la gestión realizada por la misma.

Así mismo se desarrollará la consecución de los pasos realizados por la gerencia de la empresa de estudio, hacia el cumplimiento de sus objetivos organizacionales, entendiendo de esta manera los puntos fuertes y débiles en los cuales se puede intervenir para el mejoramiento de su gestión.

Por lo tanto, el estudio de la dirección estratégica se desarrollará a lo largo del documento en pro del análisis e interpretación de la toma de decisiones de la alta gerencia de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la influencia de la gerencia estratégica en la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el sistema organizacional actual de la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S
- Evaluar, a través de herramientas gerenciales, el compromiso de la alta gerencia, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S
- Formular estrategias de mejora en el ámbito estratégico de la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede ver en diferentes escenarios, como un gerente al no tener claras sus estrategias, se pierde e improvisa, acarreado problemas innecesarios que perjudican y evitan la evolución de la organización; de esta manera, su toma de decisiones se torna ineficiente.

Es fundamental que un gerente conozca el camino para llevar a su compañía hacia el éxito, así mismo, deberá llevar un correcto manejo de las estrategias hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales; este es el pilar que llevara al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Por lo tanto, este problema planteado se desarrollará a través de la solución a la pregunta:

¿La toma de decisiones en el campo estratégico gerencial utilizado actualmente por la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A. contribuye a su crecimiento y desarrollo?

2. ANTECEDENTES

A partir de lo dicho por Jaramillo¹ PRODUCTOS ESCOLARES PAYASITO, fue creada el 15 Octubre de 1999 e inscrita ante la Cámara y Comercio de Bogotá, inicio con un capital de \$50'000.000 prestados por particulares, dinero con el cual se inició a re envasar el vinilo y la tempera de los 6 colores primarios con la referencia 80 gramos, se compraba el producto hecho, envases con tapas, etiquetas y cajas de cartón, esta labor fue realizada por 5 personas en una pequeña bodega de 120 metros ubicada en el barrio Santa Catalina en la ciudad de Bogotá, a medida que fue pasando el tiempo, aproximadamente en el año 2001 el proyecto fue creciendo y de la misma forma se adquirió una bodega un poco más grande con 200 metros ubicada en el barrio Tintal en la ciudad de Bogotá, a partir de este momento la empresa empezó su primera actividad de fabricación de temperas y vinilos donde aumento el número de trabajadores a 8 personas y se ajustó el portafolio a 6 colores adicionales completando un total de 12 colores entre primarios y secundarios o pasteles, creando las referencias 33 gramos y 125 gramos, todos los procesos eran completamente manuales, donde se compró la primera máquina etiquetadora de vinilos, en esta bodega la empresa estuvo aproximadamente 6 años pagando arriendo y finalizando con 11 trabajadores.

Por temas de crecimiento fue necesario realizar un traslado a el barrio Puente Aranda en la ciudad de Bogotá, con una bodega de 400 metros aproximadamente incrementando el portafolio en 2 colores pasteles lo que daba un total de 14 colores en el año 2007, se incrementó el personal a 15 personas, en un lapso de 2 años se trabajó en el creación de la línea fluorescente anexando 4 colores al portafolio de productos, en el 2010 se continuo la ampliación del portafolio creando la línea de 12 colores perlados en referencia de 33 gramos y con la ampliación de las referencias de vinilo a 500 gramos, kilo y galón.

En el transcurso del año 2011 e inicios del 2012 se creó la línea de pegante blanco en referencias 20 gramos, 40 gramos, 120 gramos y 240 gramos finalizando el año con 20 trabajadores, teniendo en cuenta la cantidad de referencias y de personal se realizó un traslado a 2 cuadras ubicada también en puente Aranda con un tamaño de 1000 metros y se agregaron las referencias 500 gramos, kilo y galón de pegante. Teniendo en cuenta el consumo de envases y tapas en el año 2013 fue necesario crear el departamento de plásticos iniciando con una inyectora de plástico con el molde de tempera (28 gramos) con tapa y de la misma forma fue necesario arrendar la bodega contigua de 600 metros para realizar una ampliación interna, lo que amplio la bodega a 1600 metros.²

¹ JARAMILLO, Andrés, Entrevista personal (Historia de la empresa Industrias Payasito), Gerente Operacional, 2017

² JARAMILLO, Andrés, (Gerente Operacional). Informe Gerencial Industrias Payasito. (documento interno). Bogotá D.C..CO 2016.

En el año 2014 se cambia de PRODUCTOS ESCOLARES PAYASITO a INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S. inscrita ante la cámara y comercio de Bogotá, se adquirió la maquina llenadora de tempera la cual incluye llenado y tapado de los productos, se finalizó el año con 30 trabajadores y se compró la segunda maquina inyectora para producción de envases con los moldes de 80 gramos con tapa y se vio la necesidad de adquirir un camión y el sistema de información (Software Factory) para el manejo de costos de producción, compras, eficiencia de los trabajadores, planeación y programación de producción, entre otros aspectos, se insertó el concepto de Planeación Estratégica y cultura organizacional apuntando a futuro al Sistema de Gestión de Calidad.

Durante el año 2015 la empresa proveedora de máquinas de plástico ofreció la opción de compra de una inyectora y una sopladora a mejor precio lo que significó la ampliación del departamento de plásticos finalizando con 3 inyectoras y una sopladora, de igual forma fue necesario comprar los moldes de 125 gramos en inyección y 20 gramos, 40 gramos, 120 gramos y 240 gramos en soplado, también fue necesario adquirir otra bodega en arrendamiento y casualmente se dio la empresa contigua lo que permitió una nueva ampliación interna de la empresa concluyendo con 2600 metros en total y por último en el transcurso del 2016 se creó la línea de plastilina para lo cual fue necesario la compra de maquinaria correspondiente para el funcionamiento del departamento, dicha línea consta de 13 colores en total con referencias de 9 colores corta, 9 colores larga, 13 colores larga, 55 gramos, 250 gramos, 500 gramos y 1000 gramos y por último se compró la segunda etiquetadora que funciona para vinilos, temperas y pegantes.

En el año 2017 se realiza la primera importación de polipropileno (PP) de 25 toneladas a la empresa proveedora Braskem, se inicia la venta de envases y tapas plásticas, adquiriendo moldes de tapa de pegante, conllevando a un aumento considerable de personal, donde 55 trabajadores desempeñan sus funciones en el área de plásticos, sumando un total de 200 colaboradores, entre planta y áreas administrativas; las líneas de vinilos, temperas, pegantes y vinilos se mantienen, hoy en Industrias Payasito S.A.S se proyecta como una empresa en crecimiento basado calidad y servicio.³

³ JARAMILLO, Andrés, Entrevista personal (Proyección empresarial), Gerente Operacional, 2017

3. JUSTIFICACION

Actualmente en el ámbito empresarial, es fundamental tener un desarrollo organizacional adecuado, y uno de los factores claves es sin duda alguna la planeación estratégica; un buen directivo que aplique, a través de su gestión, una gerencia estratégica apropiada a su organización tendrá una noción más clara en el desarrollo de los objetivos organizacionales de su empresa.

Del mismo modo el crecimiento y desarrollo de una compañía, se basa en la buena toma de decisiones de un gerente, y como esté responde ante los distintos escenarios presentes en el día a día de la organización; basándose en un planteamiento de estrategias y unas directrices que se deben tener destinadas al buen manejo de la misma.

Consecuentemente un gerente debe apoyarse en la utilización de herramientas gerenciales, que le permita cuantificar el estado de su organización, logrando identificar parámetros que ayuden a la buena gestión de sus actividades, conociendo de esta manera su entorno, tanto interno como externo.

Por lo tanto, el estudio de la gerencia estratégica se vuelve imperativo, al estar ubicados en un ámbito empresarial e industrial.

4. DELIMITACIÓN

El desarrollo del análisis se realizará basado en la organización INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S., una empresa colombiana dedicada a la fabricación y distribución de productos escolares como temperas, vinilos y pegante blanco con 18 años de experiencia en el mercado; llevándolo a cabo en el área de gestión gerencial y gerencia estratégica, entre enero del 2016 a enero del 2018.

5. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Por medio de este capítulo se realizará un acercamiento al problema mediante la revisión de archivos teóricos, referencias, estudios previos, datos e información relativa al tema donde, se exponen los elementos particulares del desarrollo de este proyecto.

5.1 ANTECEDENTES

Iniciando con Teece, Pisano y Shuen⁴, basados en las teorías de Schumpeter, basan el concepto de gerencia estratégica en la obtención de una ventaja competitiva, siendo esto un término fundamental para la diferenciación de una compañía y más aún para hacerla competitiva en el mercado. Del mismo modo esta ventaja competitiva nace de varios factores, como la innovación, la relación que tiene el precio con su gestión interna y como realizan el incremento de ganancias en la organización.

Por lo tanto, para corroborar lo anteriormente dicho se tomará el ejemplo de Fernández⁵, el cual, a través, de una investigación de tipo descriptiva con diseño de campo, propuso solucionar problemas del tipo gerencial, que, aunque parte de un ejemplo específico, ayuda a dilucidar la importancia de un plan estratégico.

En la investigación llegó a la conclusión que el consejo municipal del país vecino, le faltaba un plan estratégico que le permitiera definir la misión, visión y estrategias institucionales logrando de esta manera instaurar un plan funcional y operativo en atención a sus necesidades internas, conjuntamente era clave, el contar con un modelo de planificación y gestión estratégica, para así optimizar los servicios que ofrece a la comunidad, sirviendo esto de gran utilidad, pues despierta el interés de aplicar este tipo de herramientas gerenciales en las instituciones públicas de país de referencia, para su mejora, el cual al ser su caso de estudio denoto una mejora incalculable en su gestión, logrando la satisfacción de la comunidad.

Según Axen y Eliasson⁶ bajo un caso de estudio, definen que el estudio a fondo de perspectivas internas y externas se permiten correlacionar a través de un modelo

⁴ TEECE D., PISANO, G., SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-533. 1997

⁵ FERNÁNDEZ, E. "Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare", Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto (Venezuela). 1995.

⁶ AXÉN, Caroline y ELIASSON, Karin. "Strategic Management: A combination of the Internal & External Perspective". Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Administración de Negocios. Jönköping International Business School. (Suecia). 2008.

gerencial, conceptualizando de esta manera el concepto gerencial, de estrategia a aplicar.

Herramientas tales como el DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y el PEST (Análisis de los sectores estratégicos) relacionan de manera efectiva los entornos externos e internos de una empresa. Entre sus conclusiones se encuentra la necesidad de equilibrar los esfuerzos internos de la organización con la condición externa del mercado, y evitar que se excluyan cualquiera de los dos en el proceso de gestión estratégica, pues la combinación de ambas perspectivas permite identificar las capacidades actuales y competencias, y la dirección de cómo utilizar estos con el fin de satisfacer las demandas del mercado y obtener ventajas competitivas.

Esta investigación muestra un fundamento teórico actualizado y que corresponde al tema de estudio, y demuestra que el concepto de gerencia estratégica ha sido aplicado para proporcionar un valor agregado a las organizaciones y mejorar su desempeño y competitividad.

Por otro lado, “el concepto de desarrollo sostenible implica un cambio de enorme alcance: se requiere una cultura nueva centrada en la cuestión social, en particular en la erradicación de la pobreza a nivel global, caracterizada por un gran respeto de naturaleza y basada en nuevos modelos económicos, tecnológicos y legislativos que abarcan los patrones del próximo siglo.”⁷ Lo que quiere decir que a partir de planteamientos de desarrollo sostenible se puede determinar un modelo nuevo en la gerencia estratégica, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la empresa.

Este artículo habla también del modelo de gerencia y el desarrollo sustentable en el cual se necesitan profesionales capacitados para tomar decisiones, generar programas y realizar acciones en las cuales, se les permita relacionarse fructíferamente tanto a nivel interno como externo.

5.2 GERENCIA

El término gerencia se puede definir como “la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos”⁸.

Según Méndez⁹, la gerencia tiene como objetivo explicar y predecir la problemática de la eficacia entendido como el cumplimiento de objetivos, la eficiencia como el

⁷ ARBAIZA, Lydia. “Gerencia estratégica con desarrollo sostenible”. 6 de noviembre del 2015. Artículo publicado en: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/11/06/gerencia-estrategica-con-desarrollo-sostenible/>

⁸ SISK, Henry y SVERDLIK, Mario. “Administración y Gerencia de Empresas”. South Western Publishing Co. Cincinnati, OHIO. (USA). 1976.

⁹ MÉNDEZ, Evaristo. “Gerencia Académica”. Editorial Ediluz. Maracaibo, Venezuela. 2000.

logro de objetivos con la utilización de recursos más optima, y la efectividad social medida en el impacto de las organizaciones.

Del mismo modo Romero¹⁰ argumenta que es un conjunto de teorías, métodos, procedimientos y actividades, que se utilizan para dirigir los procesos productivos, que se desarrollan en los distintos sistemas humanos y en las diferentes estructuras sociales. De tal manera que la gerencia, además de la administración de los recursos materiales, abarca el estudio del trabajo humano, las relaciones laborales y el impacto en el entorno.

En conclusión y en apoyo a lo dicho por Romero¹¹, se puede decir que la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa y que tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, la organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos

5.2.1 Funciones de la gerencia. La función de la gerencia consiste en cinco actividades básicas: “planeación, organización, motivación, factor humano y control”.¹²

Desde otra perspectiva se considera que la gerencia la constituyen cuatro funciones básicas¹³, las cuales se resumen de la siguiente manera:

La gerencia tiene que producir resultados, no es solo generar ganancias ni utilidades, sino, satisfacer las necesidades de la clientela, tanto interna como externa. Acota el autor, que, en función de la calidad del servicio de interno, se puede prestar un servicio externo, es decir, tiene que haber coherencia y para ello, se requiere planificación, control, sistematización, orden y disciplina, además de estrategias globales.

La segunda función es la de administrar, el autor señala que para producir resultados en forma efectiva se necesita un sistema base de control de administración y de planificación que en efecto potencia la producción de los resultados. Este segundo punto es problemático si se convierte en un fin en sí misma, ya que se basa en la autocracia y el burguesismo, siendo netamente jerárquico, dificultando el desarrollo de los colaboradores, y siendo impedimento para el liderazgo en un gerente.

¹⁰ ROMERO, Juan José. “El Nuevo Gerente Venezolano”. Ediciones OPSU. Caracas, Venezuela. 2004.

¹¹ ROMERO, René. “Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el estado Lara, Venezuela.”. Universidad Nacional de Córdoba. Diciembre del 2011.

¹² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson. México.

¹³ GRINBAL, Eleazar. “La Gerencia en Época de Transformación”. Banco Latino. Caracas (Venezuela). 1997.

La tercera función tiene que ver con la creatividad e innovación, sobre todo en función de futuro, es decir, la función de “empresariado”. Deben ser esquemas y procedimientos que estén al día, pero siempre en función de futuro, es decir, a largo plazo.

La cuarta y última, el autor la llama integración, en la que consiste integrar a la gente con motivación y mística, compromiso, iniciativa y competencia emocional, siendo este el concepto básico de un líder, contrario al de un directivo, el cual ve al talento humano como un simple recurso.

Cuadro 1. Funciones básicas de la gerencia.

FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	ETAPA DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA CUANDO ES MÁS IMPORTANTE
Planeación	La planeación consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.	Implantación de la estrategia
Motivación	La motivación implica dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, las modificaciones del comportamiento, la delegación de autoridad, el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.	Implantación de la estrategia
Factor humano	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia de personal o gerencia de recursos humanos. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, la seguridad de los empleados, la acción afirmativa, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, el desarrollo de planes de carrera, la investigación del personal, las políticas de disciplina, los procedimientos de quejas y las relaciones públicas.	Implantación de la estrategia
Control	El control se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson. México.

5.3 GERENCIA ESTRATÉGICA

La mayor parte de las organizaciones realiza cierto tipo de planeación a largo plazo, también llamada estrategia, y su proceso formal se ha utilizado desde finales de la década del sesenta del siglo XX. No obstante, los procesos de planeación estratégica se conceptualizan y se ejecutan en forma deficiente; a menudo, el

proceso no es muy creativo y es de naturaleza táctica en vez de estratégica; el denominado “Plan Estratégico” rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización, esto dicho en el enfoque de Pérez¹⁴.

Por ende, para que tenga éxito este proceso, se deben establecer criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y se debe suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.

5.3.1 Definición. La gerencia estratégica es la conducción del funcionamiento y desarrollo del sistema empresarial u organizacional. “La gerencia estratégica se relaciona con el gobierno de los sistemas, de allí que la planificación como parte inseparable de la misma, tenga como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada”¹⁵.

Del mismo modo se complementa en el concepto de Davis¹⁶, el cual dice que la planeación estratégica llevada a la práctica se denomina también gerencia o administración estratégica, donde es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que se pretende integrar la administración, el mercadeo, las finanzas, la informática, la producción y los recursos humanos para alcanzar el éxito de la organización mediante la administración estratégica.

En otro punto de vista, es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente y el nivel de competitividad de una empresa con el propósito de anticipar y decidir el direccionamiento estratégico. “La gerencia estratégica busca que las personas en las organizaciones sean proactivas, es decir, que construyan el sector donde se mueven, o se preparen para adaptarse a los cambios o tengan la capacidad para adaptarse rápidamente a cambios imprevistos”¹⁷.

5.3.2 Características. Según Stoner y Wankel¹⁸, las características de la gerencia estratégica son las siguientes:

- Permite, determinar el tipo de negocio en que está y en que se debe estar, sus clientes presentes y futuros.

¹⁴ PÉREZ, Rafael y RAMÍREZ, María. “Un enfoque de Gerencia Estratégica”. Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá (Colombia). 2010.

¹⁵ DAVIS, Fred. “La Gerencia Estratégica”. Legis Editores S.A, Bogotá (Colombia). 1996.

¹⁶ DAVIS, Fred. “Conceptos de Administración Estratégica”. Prentice Hall. Quinta Edición. (México). 1997.

¹⁷ PÉREZ, Rafael y RAMÍREZ, María. Op. Cit., p. 33.

¹⁸ SALAZAR, Yrmaidis. Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela. 2003.

- Ofrece un marco para la toma de decisiones gerenciales, debido a que le permite al gerente determinar las acciones que debe implementar.
- El tiempo es más largo que en cualquier tipo de planeación.
- Da sentido de coherencia e impulso a lo largo del tiempo para la toma de decisiones en la organización.

Es considerada una actividad de alto nivel, por ser la alta gerencia quien se encarga de realizar este tipo de planificación, basándose en los estudios realizados por las diferentes unidades estratégicas de negocio y los grupos de estudios especializados.

5.3.3 Pasos generales de un proceso de Gerencia Estratégica. Para el desarrollo de una gerencia estratégica, según Labrador¹⁹, se deben seguir una serie de pasos, los cuales se presentarán a través de un esquema que representa la relación entre distintos elementos de gestión y el alineamiento estratégico de otras herramientas.

Paso 1: Definición de la visión, misión y valores de la Organización:

La visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, expresada en términos cualitativos y comprensibles por todos los integrantes de la misma.

La misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización, el valor que proporciona a través de sus productos o servicios a sus interesados. Puede describir porque existe una organización o una parte de la misma.

Los valores de la organización o pautas de comportamiento. Son los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones con sus grupos de interés (por ejemplo, confianza, apoyo, etc.)

Paso 2: Análisis del entorno: Para realizar este análisis se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Los grupos de interés (stakeholders), todos aquellos interesados que se ven afectados por las actividades y los logros de la organización. Entre ellos los clientes, socios o aliados, empleados, sociedad, legisladores, etc.

¹⁹ LABRADOR, H. Hender. Gerencia Estratégica. 2012, noviembre 8. Disponible: galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf

La evaluación de los factores externos (aliados, entorno social, normativa, factores políticos y sociales, medio ambiente y tendencias tecnológicas, etc.) e internos (estructura organizativa, percepciones y expectativas del personal, etc.) que influirán en los factores claves de éxito. Para ello se puede recurrir a un análisis FODA.

Paso 3: Definición de la Estrategia: Plan Estratégico

Teniendo en cuenta la misión, visión y valores definidos anteriormente y el análisis del entorno se definen los Principios Estratégicos o pautas que se deben seguir para la consecución de la misión de la organización. Representa el camino a seguir desde el posicionamiento actual de la organización hasta dónde se quiere llegar con la estrategia definida.

A continuación, se determinan los objetivos estratégicos que indican las metas a conseguir a corto/mediano plazo.

Por último, se concreta en un Plan Estratégico que reúne para cada principio los proyectos, programas y objetivos para facilitar el despliegue ordenado y sistemático del proceso de cambio y la adecuada asignación de recursos (inversiones, personas, etc.)

Paso 4: Identificación de los Factores Clave de Éxito.

Se definen los factores claves de éxito como las condiciones que deben darse para que la organización alcance sus objetivos estratégicos y que permiten determinar las variables fundamentales que diferencian a la organización en su entorno competitivo. Los factores claves de éxito deben cumplir la condición de ser necesarios y suficientes, asegurando que cada uno de ellos es necesario para la misión de la organización y que la suma de todos es suficiente para alcanzarla.

Paso 5: Despliegue de la Estrategia. Para facilitar el despliegue de la estrategia, se definen las perspectivas de creación de valor de todos los grupos de interés de la organización.

Estas perspectivas pueden ser las clásicas que se muestran en un cuadro de mando integral o Balance Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. O bien pueden ser otras dependiendo de los grupos de interés identificados.

Los objetivos de cada perspectiva tienen relaciones causa-efecto entre sí, que explican la creación de valor y cómo y para quien se genera: las personas y los recursos disponibles hacen que funcionen los procesos, estos a su vez generan productos o servicios que poseen un valor intrínseco por el que el cliente está dispuesto a pagar y por tanto generar valor para la organización.

A continuación, se agrupan los objetivos estratégicos de cada principio estratégico definido y se distribuyen en las perspectivas.

Estas acciones se materializan en Planes de Acción y proyectos de mejora que permiten corregir las desviaciones detectadas en la consecución de los objetivos definidos. El despliegue de la estrategia debe llegar a todos los niveles de la organización y se realiza en dos dimensiones:

Profundidad: desarrollando en cada nivel de gestión un despliegue de objetivos, indicadores y acciones.

Amplitud: involucrando a todas las áreas o departamentos de la organización.

El mapa de procesos, el cuadro de mando integral (BSC) y su relación a través de los objetivos estratégicos agrupados en las distintas perspectivas, ayudan y facilitan dicho despliegue, permitiendo planificar, comunicar, ejecutar y controlar la estrategia, y enfocando y alineando los equipos directivos, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

5.3.4 Beneficios de la aplicación de la gerencia estratégica.²⁰

- Se adquiere mayor conciencia de las amenazas.
- Se adquiere una visión integral y de largo plazo.
- Permite la concentración en temas críticos.
- Orientación a la acción.
- Mejoramiento del compromiso de todo el personal.
- Más claridad con respecto a la asignación de recursos.
- Comprensión de las estrategias de los competidores.
- Mejor posicionamiento de la imagen en el sector.
- Mejora las capacidades de una organización en cuanto a prevención de problemas.
- Mejora significativa en cuanto a ventas, rentabilidad y productividad.
- Evita disminuciones en ingresos y utilidades.

²⁰ ROMERO, René. Op. Cit., p. 67.

5.3.5 Conceptos a tener en cuenta en el modelo de gerencia estratégica. Los siguientes conceptos son necesarios en el desarrollo del proyecto pues, se hace uso constante de ellos²¹.

5.3.5.1 Resultados esperados o metas. Son puntos de referencia o también aspiraciones a corto plazo (un año o menos) que las organizaciones deben lograr para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.

5.3.5.2 Matriz FODA o DOFA. Según Ponce²², la matriz DOFA procede del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta es una herramienta que simplifica el estudio de información, de una manera clara, sencilla y simplificada, para la formulación de estrategias viables y acertadas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

Figura 1. Matriz DOFA

Factores Internos a la Organización (Controlables)	 FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
Factores Internos a la Organización (No - Controlables)	 OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)

Fuente: ROMERO, René. "Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el estado Lara, Venezuela.". Universidad Nacional de Córdoba. Diciembre del 2011

De esta manera se dice que, "es una herramienta que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas"²³.

²¹ Ibid. p. 75.

²² Ponce H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Revista Contribuciones a la Economía ISSN 16968360.

²³ THOMPSON, A y STRICKLAND, A. "Administración Estratégica". Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2001.

5.3.5.3 Indicadores de Gestión. Los indicadores son una forma de medir el rendimiento de diferentes características, y sobre todo resultados de una organización, siendo “la expresión cuantitativa del comportamiento, desempeño y logros de una empresa y de sus áreas de trabajo, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia podrá estar señalando una desviación sobre la cual se deben tomar acciones correctivas o preventivas según el caso. Evalúan los logros de la gestión del área de trabajo respectiva de acuerdo con los compromisos señalados en cada resultado esperado”.²⁴

5.3.5.4 Matriz EFE/EFI. La conceptualización de esta matriz se dará según lo dicho por David²⁵, el cual hace una clara diferenciación entre los dos entornos.

Iniciando con lo referente a la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), la cual se da a partir de sus siglas en inglés, Internal Factor Evaluation; dice que proporciona la identificación de las fortalezas y debilidades más críticas de una organización, dividiéndolas en las diferentes áreas, valorándolas y relacionándolas entre sí, de esta manera se identifica la gestión interna de un gerente.

Discriminándolas a través de un procedimiento, donde se asignan valores cuantitativos a cada aspecto a partir del análisis cualitativo, ponderándolos y obteniendo un resultado; haciendo énfasis en la importancia del conocimiento interno de la organización.

Consecuentemente desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual se da por sus siglas en inglés, External Factor Evaluation, y de allí se observan los factores exógenos a la organización, pero que permean en su gestión, por lo que se analiza la información del entorno económico, político-legal, tecnológico y demográfico.

Y del mismo modo a través de la identificación de amenazas y oportunidades, se valoran cada una de ellas a través de una valoración por puntajes y ponderación; haciendo énfasis en el conocimiento externo de la organización.

²⁴ SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert L. Planeación y control de la producción. México D. F: Mc GRAW.HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 1998. P 135

²⁵ DAVID, F. Conceptos administración estratégica (14a ed.). México, DF: Pearson Prentice Hall. 2013

6. SISTEMA ORGANIZACIONAL

El sistema organizacional de una empresa, se puede entender a través de la planeación estratégica. De acuerdo a Chiavenato “La planeación estratégica; se refiere a la forma por la cual una organización pretende aplicar, una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos”²⁶. Se puede inferir que la planeación estratégica permite conocer la dirección o el enfoque al cual una organización se dirige a mediano o largo plazo.

En referencia a la planeación estratégica, se analizará la misión, visión, objetivos y política de calidad, de la organización.

Para empezar este capítulo se conocerá el estado actual de Industrias Payasito S.A; una empresa ubicada en el sector de Puente Aranda, donde a través de sus aproximadamente 200 empleados se encargan de la fabricación, producción, distribución, venta y comercialización de productos escolares, tales como vinilos, temperas y pegante blanco.

Industrias Payasito, se proyecta como una empresa en crecimiento, la cual busca ampliar su portafolio de productos para así satisfacer la demanda de productos escolares basándose en la calidad y servicio que siempre lo ha caracterizado con un cubrimiento total en Bogotá, Municipios de Cundinamarca, Boyacá, Tolima, Llano y con pequeñas cifras en Cali.

Próximamente será el lanzamiento de plastilina y borradores bajo la marca payasito.

Actualmente se comercializan tres productos principales, que a través de los 18 años de experiencia han posicionado a la empresa, siendo un referente, en su mercado.

Figura 2. Vinilos



Fuente: INDUSTRIAS PAYASITO. [Sitio Web, URL: <http://www.payasito.com.co/>]. Bogotá D.C. CO. Sección: Inicio. [Consultado 20,11, 2017]

²⁶ (CHIAVENATO, Idalberto, (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de c.v. P 203)

Figura 3. Temperas



Fuente: INDUSTRIAS PAYASITO.
[Sitio Web, URL:
<http://www.payasito.com.co/>]. Bogotá
D.C. CO. Sección: Inicio. [Consultado
20,11, 2017]

Figura 4. Pegante blanco



Fuente: INDUSTRIAS
PAYASITO. [Sitio Web, URL:
<http://www.payasito.com.co/>].
Bogotá D.C. CO. Sección: Inicio.
[Consultado 20,11, 2017]

6.1 MISIÓN

Actualmente la misión de Industrias Payasito S.A.S. es, “Productos Escolares Payasito siempre actuando con responsabilidad, seriedad, cumplimiento y gratitud, aporta al mercado un producto hecho con unos altos estándares de calidad, que satisface la demanda de productos escolares en el mercado, con una excelente relación comercial con nuestros clientes llegando a un 80% de cubrimiento en el territorio local, nos hace ser la primera opción de nuestros clientes en materia de productos escolares”.²⁷

Analizando la empresa y la misión actual, en la cual debe estar estructurada de forma que responda al propósito básico de la organización, al sector en que se desempeña, al usuario objetivo, al lugar donde se encuentra el usuario objetivo, a como se puede satisfacer las necesidades y a las distinciones y filosofías propias

²⁷ JARAMILLO, Andrés, Informe: Planeación estratégica, Gerente Operativo, 2016

de la empresa, de esta manera se logra identificar que el propósito de la organización es satisfacer la demanda de temperas, vinilos y pegante blanco, enfocado en el sector de artículos escolares, con objetivo principal los estudiantes, los cuales están ubicados en colegios y universidades, brindando calidad y precios accesibles a los clientes o usuarios de los productos, de forma que el éxito de la misión será medida por la participación de la organización en el mercado, crecimiento de las ventas y la satisfacción del usuario final, de forma que exista correlación entre estos aspectos.

6.2 VISIÓN

En la actualidad, la visión de Industrias Payasito S.A.S es, “Ser la primera opción de nuestros clientes, queremos llegar en el año 2014 a un 85% del territorio local, con una fuerte presencia en el mercado de distribución mayorista, reconocidos por nuestra calidad y servicio, en el año 2017 queremos llevar nuestros productos a un mercado nacional con una diversificación de nuestro portafolio, y para el año 2019 extenderemos nuestro brazo comercial exportando a países de Centroamérica y Suramérica.”²⁸

Analizando la organización y la visión actual, se concluye que la visión está planteada para 3 años distintos, proyectando una visión para los tres años de forma independiente, sin embargo, no expresa los valores de la organización, las estrategias que implementará la organización para producir resultados, así mismo que acciones implementan para enfrentar los cambios y por último como se conseguirá ser competitivos.

6.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad es una herramienta que permite sincronizar los procesos productivos de la organización con los objetivos, dando un enfoque y lineamientos claros, con el fin de garantizar que las actividades u operaciones se realicen de la mejor manera y con los estándares necesarios de calidad.

Debido a que la política de calidad debe ser única y general para toda la empresa se propone la siguiente política de calidad, de forma que abarque a toda la empresa en todos los procesos o actividades. “El trabajo estará ligado a una cultura de calidad y mejora continua en cada operación, producto y entrega oportuna a nuestros clientes, contando con un personal calificado para la consecución eficiente y eficaz de todas las actividades de la organización de forma amigable con el medio ambiente.”²⁹

²⁸ JARAMILLO, Andrés, Informe: Planeación estratégica, Gerente Operativo, 2016

²⁹ JARAMILLO, Andrés, Informe: Políticas internas, Gerente Operacional, 2015

6.4 OBJETIVOS

Los objetivos hacen referencia a donde se dirigen las acciones que realiza la empresa, en la actualidad solo posee un solo objetivo, el cual se identifica como propósito corporativo, de esta forma a continuación se presenta el actual objetivo general organizacional, “Garantizar la comercialización de los pegantes, vinilos y temperas de alta calidad, acompañado de un excelente servicio, siempre poniendo todos nuestros recursos en pro de la satisfacción del cliente”³⁰.

Los objetivos están directamente ligados a la política de calidad que la empresa acoga, de acuerdo a esto, con la ayuda de la política de calidad propuesta para la organización, se identifican los siguientes objetivos organizacionales:

- Mantener la calidad de los productos fabricados por la organización.
- Desarrollar competencias para los colaboradores y personal.
- Posicionar la marca Payasito en el mercado nacional.
- Mantener una cultura de innovación en procesos y en productos.
- Preservar y fortalecer los recursos físicos.
- Maximizar las ventas en un 10% anual y generar mayor rentabilidad.

6.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA.

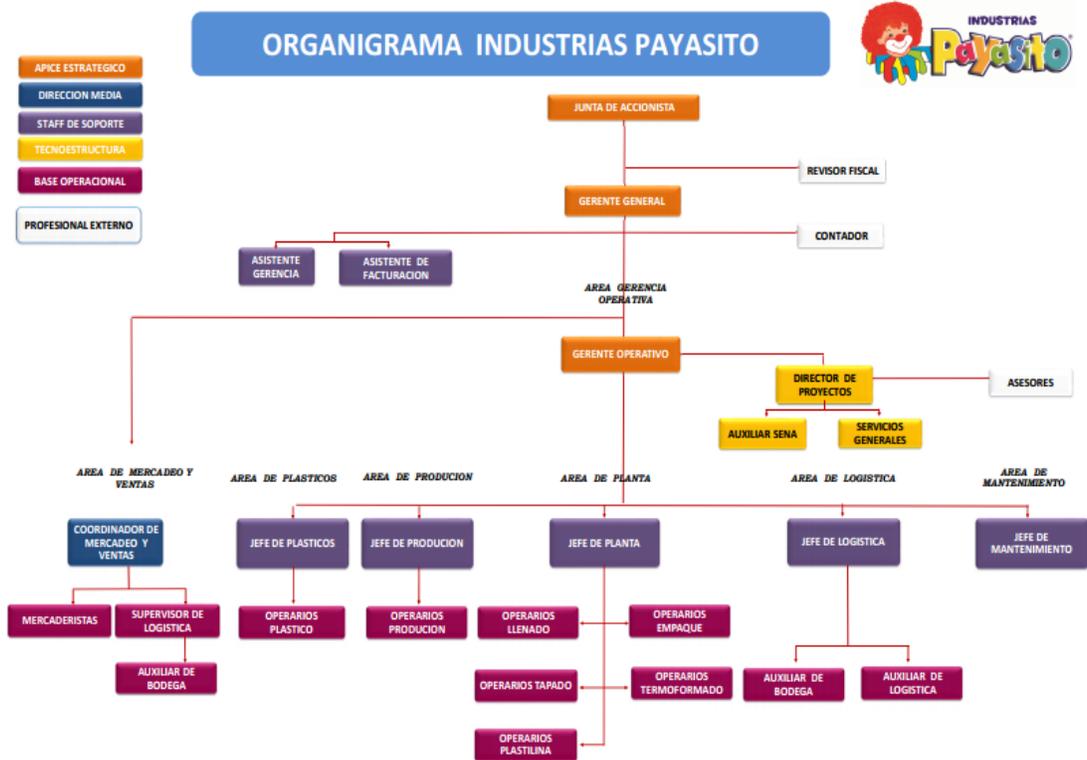
2029. Fabricación de otros productos químicos n.c.p.

Fabricación de aceites esenciales: modificados mediante procesos químicos (por ejemplo, oxidación, polimerización, etc.), de aceites y grasas para obtener productos diversos, generalmente mezclas de ácidos grasos como la estearina, oleína, risinoleína, mezclas de ésteres, alcoholes grasos y aceites parcialmente polimerizados para usos específicos como la elaboración de pinturas.

³⁰ JARAMILLO, Andrés, Informe: Objetivos empresariales, Gerente Operativo, 2016

6.6 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.

Figura 5. Organigrama Industrias Payasito



Fuente de Información: Gerencia General, Industrias payasito

6.7 CERTIFICACIONES

INDUSTRIAS PAYASITO actualmente se encuentra trabajando, para lograr la certificación en la norma ISO 90001 versión 2015 en el momento se encuentra en la primera fase que consta de diagnósticos, recolección de datos y construcción del direccionamiento estratégico.

Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo el cual debe estar finalizado para junio del 2017 y se encuentra en un avance 85% para la implementación; se tiene proyectado que al finalizar la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se dé inicio a la certificación de la norma de gestión ambiental ISO 14001.

6.8 TERCERIZACIÓN

6.8.1 Outsourcing. Los servicios que son tercerizados por Industrias Payasito son pocos y son servicios prestados especialmente en temporada, la entrega de los pedidos en ocasiones es insuficiente y es necesario alquilar un camión o carro de acarreo, según corresponda; los procesos contables son realizados por un grupo sin vínculo laboral a la empresa y el otro servicio que hace parte del outsourcing es la nómina, se consigna el monto total a una empresa, y basados en la liquidación de la nómina se realiza la respectiva dispersión de fondos.

6.8.2 Insourcing. Procesos que anteriormente se tercerizaban en la organización, pasan a un proceso de internalización, logrando aprovechar las capacidades y talento interno; esto transformado en una estrategia de costos; el principal proceso que se gestiona de esta manera es el del manejo empresarial de la plataforma Excel, cuyas capacitaciones se daban a través de una empresa externa, pero al ver la capacidad de liderazgo y conocimientos técnicos de colaboradores, se realiza un insourcing, donde empleados transmiten sus conocimientos a sus compañeros de trabajo, sobre Excel, los cursos se dictan martes y jueves en extra tiempo al horario laboral.

6.9 PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Industrias Payasito lleva un proceso en la línea del tiempo donde mide sus prioridades y así mismo las va supliendo y cumpliendo a medida que va pasando el tiempo, hay determinados productos que requieren una urgencia o tienen demanda que no ha sido suplida, por ende, hay que ocupar esos vacíos y cumplir los requisitos que el mercado va exigiendo poco a poco.

6.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL / CORPORATIVA. (RSE)

La empresa Industrias Payasito actualmente hace parte de un programa del gobierno en alianza con la caja de compensación Compensar, llamado los 40.000 empleos (mi primer empleo), el propósito del programa es ayudar a las personas con obligaciones económicas de corta edad como madres cabezas de familia a que empiecen a formarse laboralmente, Industrias Payasito inicio con 10 personas en octubre del año 2016 los requisitos para hacer parte del programa es que los trabajadores deben estar vinculados 1 año a la empresa con todas las prestaciones y como recompensa el gobierno brinda el 50% del dinero invertido en sueldos durante el año de trabajo de cada uno, pagado en cuotas de 3, 6, 9 y 12 meses; al mes de mayo la empresa solo cuenta con 6 trabajadores pertenecientes al programa 40.000 empleos.

7. HERRAMIENTAS Y TECNICAS DE ESTRATEGIA GERENCIAL

7.1 MATRIZ DOFA

A través de información facilitada por el gerente operativo de la fábrica, se facilitan investigaciones realizadas en pro del entendimiento de la organización, en cuanto al ámbito estratégico; a continuación, se encontrarán parámetros de la matriz DOFA³¹, anteriormente realizada en la empresa, y a partir de esta, se realizará un correspondiente análisis para la elaboración de una matriz más compleja que de un panorama más amplio del entorno interno y externo organizacional.

En previos estudios, se concluyeron sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores críticos de éxito. En esta matriz se analizará la situación actual de la empresa por medio de un proceso analítico.

Consecuentemente se aplicará la herramienta MATRIZ DE DIAGNOSTICO EFE y EFI, que permitirá identificar oportunidades de mejora, en los diferentes aspectos estudiados, de manera que permita determinar estrategias de mejora adecuadas para la empresa, identificando así el compromiso de la alta gerencia.

7.1.1 Fortalezas. Las fortalezas identificadas de la organización Industrias Payasito S.A.S. se muestran a continuación.

- Sentido de pertenencia con la organización.
- Manejo adecuado, oportuno y pertinente del sistema de información Factory.
- El buen uso, manejo y aprovechamiento de la maquinaria y equipo que pertenece a los procesos productivos de la organización.
- Gran abastecimiento en inventarios para solventar la demanda en cualquier periodo del año.
- Adecuado plan de manejo de residuos y clasificación desperdicios.
- Variedad en las presentaciones de los productos.
- Ubicación geográfica.
- Calidad
- Reconocimiento del mercado

³¹ JARAMILLO, Andrés, Informe Gerencial Industrias Payasito, Gerente Operacional, 2016

7.1.2 Debilidades. Las principales debilidades identificadas de la organización Industrias Payasito S.A.S. se muestran a continuación.

- Infraestructura insuficiente.
- Falta de información documentada en aspectos productivos, métodos de fabricación, revisión, y empaque no poseen una base documental.
- Recursos monetarios escasos para la gestión de proyectos nuevos.
- Conocimientos técnicos básicos de los colaboradores en las áreas de producción
- Análisis de las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
- Manejo de inventarios.

7.1.3 Amenazas. Para una organización como Industrias Payasito S.A.S es importante conocer qué riesgo puede tener frente al entorno en el que se desempeña, a continuación, se describen las amenazas identificadas por la empresa.

- Importaciones provenientes de países de producción a escala en productos escolares.
- Dependencia de cliente.
- Sensibilidad a los cambios en la tasa de cambio del dólar (USD).
- Participación en el mercado nacional de productos escolares.
- Problemas sociales.
- Barreras de entrada bajas.
- Demanda altamente estacional.

7.1.4 Oportunidades. Para la organización Industrias Payasito S.A.S es importante conocer qué oportunidades puede tener frente al entorno en el que se desempeña, a continuación, se describen las oportunidades identificadas por la empresa.

- Variedad de proveedores.

- Posicionamiento en el mercado nacional.
- Administración de las relaciones con los proveedores y clientes.
- Canales de distribución alternativos.
- Innovación en portafolio de productos.
- Adaptación al mercado actual.
- Mejorar la imagen y recordación de la marca.

7.1.5 Factores críticos de éxito. Estos aspectos garantizan el buen funcionamiento y el crecimiento de la compañía, se muestran a continuación.

- Altos estándares de calidad.
- Método de operaciones eficiente y eficaz.
- Aumentar acciones de estudio de mercados.
- Personal competente.
- Investigación y desarrollo.
- Aumentar automatización en procesos productivos de la organización.

7.2 MATRIZ DE DIAGNOSTICO EFE/EFI

Según la guía correspondiente, con la cual se llevará a cabo el ejercicio consideraremos como “macro-ambiente el conjunto de fuerzas de carácter socio cultural y demográfico; económico e industrial, político, jurídico y tributario; ambiental y tecnológico que interactúan directa o indirectamente con la empresa, en los entornos geográficos locales, nacionales como internacionales.”³²

Las categorías tienen interrelación entre ellas, como también los entornos geográficos; desde este punto de vista, la separación que se realiza permite profundizar en los indicadores que demuestren y permita comprender la situación en la que se enmarcó la actividad empresarial.

³² CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016.

Del mismo modo medirá el desempeño de las características internas de la organización, dando como resultado una visión de la situación actual a través de una calificación, donde se podrá entender el compromiso gerencial.

7.2.1 Diseño de la matriz evaluación de factores externos (MEFE). Como primer factor, se llevará a cabo la realización de la matriz que tiene en cuenta los factores que afectan externamente a la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S. a través de una ponderación realizada por el autor en compañía del gerente operacional Andrés Mauricio Jaramillo Osorio, cuyo conocimiento del entorno fue la base de las calificaciones que se verán.

A continuación, podemos observar, la matriz de evaluación base, la cual da los valores máximos y mínimos concatenados con sus criterios de evaluación.

Tabla 1. Criterios de evaluación, MEFE

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVALUACION	% FAVORABLE	INTERPRETACION
MALO	1	N=<25%	MALO
DEFICIENTE	2	N=<60%	DEFICIENTE
BUENO	3	N=<85%	BUENO
EXCELENTE	4	N=>85%	EXCELENTE

Fuente: Corredor, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016.

De esta manera se empezó el diseño de la matriz de factores externos, donde se evaluó de 1 a 4, de malo a excelente dependiendo de la variable correspondiente, entendiendo que cada variable corresponde a un factor externo de la empresa, por lo que se ingresa en la casilla de evaluación, la calificación de cada indicador que influye en la organización.

Primero se mirará el entorno económico, con 8 variables que lo componen, las cuales son:

- Crecimiento económico.
- Inflación.
- Distribución del ingreso.
- Economía internacional.
- Apoyo institucional.
- Actividad económica.

- Mercado de capitales.
- Otros indicadores.

Tabla 2. Evaluación entorno económico

ENTORNO ECONOMICO		
VARIABLES	INDICADORES	EVALUACION
Crecimiento Economico	Crecimiento del PIB	3
	Variación porcentual del PIB	3
	composición social del PIB	2
PROMEDIO		2.7
Inflación	Inflación anual	3
	Variación porcentual de la inflación	2
PROMEDIO		2.5
Distribución del ingreso	Indice GINI	2
PROMEDIO		2
Economía Internacional	Exportaciones	2
	Importaciones	3
	Inversión Extranjera	2
	Deuda Externa	1
	Riesgo del país	3
	Devaluación/revaluación	3
PROMEDIO		2.3
Apoyo institucional	Fuentes de financiación	2
	Instrumentos financieros	1
	Asistencia técnica	1
PROMEDIO		1.3
Actividad económica	Sector Agropecuario	1
	Minería	1
	Servicios	3
	Industria	3
	Construcción	1
	Comercio	4
	Transporte	2
PROMEDIO		2.1
Otros indicadores	Macro	2
	Micro	3
PROMEDIO		2.5
Mercado de Capitales	Tasas de captación	2
	Tasas de colocación	2
PROMEDIO		2

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

En el desarrollo de la matriz, se realiza un promedio simple a cada una de las calificaciones correspondientes a los indicadores, obteniendo un valor promediado para cada variable, como por ejemplo en la variable “Crecimiento Económico”, se obtuvo un valor promediado de 2.7, derivado de sus previas calificaciones en cuanto a indicadores, de 3, 3 y 2.

Consecuentemente se diseñará la evaluación del entorno social y cultural, el cual es significativo con 11 variables, ya que es uno de los que más influye en la empresa.

Tabla 3. Evaluación entorno social y cultural

ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL		
Empleo	Población en edad de trabajar	2
	Tasa global de desempleo	3
	Tasa de desempleo hombres	3
	Tasa de desempleo mujeres	3
	Tasa de ocupación por actividad	3
	Tasa de sub-empleo	2
PROMEDIO		2.7
Seguridad Social	Afiliados al sistema	2
	Cotización del sistema	2
	Cajas de compensación	2
	Pensiones	2
	Salud	2
PROMEDIO		2
Ingreso Percapita	Valor de pib percapita	3
	nivel de gastos x hogares	2
PROMEDIO		2.5
Medios de transportes	Infraestructura de medios de transp	2
	Crecimiento en el transito	2
PROMEDIO		2
Comunicaciones	Infraestructura	2
	Medios de comunicación	3
PROMEDIO		2.5
Justicia	Sistemas de justicia	2
	Eficiencia del sistema	2
PROMEDIO		2
Condiciones de vida y bien del I.D.H		3
PROMEDIO		3
Educación	Tasa de cobertura Bruta	2
	Tasa de cobertura neta	2
	Tasa de participación	2
	Nivel de alfabetización	2
PROMEDIO		2
Vivienda	Numero de viviendas	2
	Calidad	2
	Demanda	2
	Oferta	2
	Costo	1
PROMEDIO		1.8
Composición social de la población	Numero de habitantes por est socio economico	4
	Numero de hogares pobres en colombia	2
	Jefatura de hogares de genero	2
PROMEDIO		2.7
Composición Familiar	Tasa de reproducción en colombia	2
	Tasa de fecundidad	1
	Jefatura de hogares de genero	1
PROMEDIO		1.3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

En cuanto al entorno demográfico, la variable representativa es la población ya que es la base de los colaboradores, y clientes.

Tabla 4. Evaluación entorno demográfico

ENTORNO DEMOGRAFICO		
Población	Tasas de crecimiento de la población	3
	Tasas de natalidad y Mortalidad de la población	3
	Esperanza de vida al nacer	2
	Migración	4
	Emigración	2
	Desplazados	2
	Numero de hijos	3
	Numero de matrimonios	3
PROMEDIO		2.8

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Otro factor fundamental es el entorno industrial y tecnológico, con 6 variables.

Tabla 5. Evaluación entorno industrial y tecnológico

ENTORNO INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO		
Mercado de tecnología	Transferencia de tecnología	3
	Precio	2
	Distribución de tecnología	2
	Inversión en tecnología	3
	Personal Calificado	2
	Investigación Y desarrollo	2
PROMEDIO		2.3
Procesos administrativos	Eficiencia de los cuerpos directivos	3
PROMEDIO		3
Organización del trabajo	descentralización de las actividades	2
PROMEDIO		2
Normatividad	Licenciamiento de tecnología	2
	Subsidios e incentivos tributarios	2
PROMEDIO		2
Costo de producción y dis	Porcentaje de costo de producción	3
PROMEDIO		3
Valor agregado	Porcentaje de empresas con valor agregado	3
PROMEDIO		3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Así mismo se realizó el entorno ecológico, con un total de 5 variables.

Tabla 6. Evaluación entorno ecológico

ENTORNO ECOLOGICO		
Impacto que genera las labores	Efecto del cumplimiento de los estandares ambientales	3
	Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios	3
	impacto ambiental	1
TOTAL		2.3
Incentivos y restricciones	Lineas de credito	2
	Proyectos regionales	2
	impacto geografico	2
TOTAL		2
Normatividad ambiental	Exigencia de la regulación ambiental	1
	Claridad de la regulación ambiental	1
TOTAL		1
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	efectividad de los reportes ambientales	3
	Inversión social y ambiental	2
TOTAL		2.5
Infraestructura de servicios	Calidad en la infraestructura de transporte	2
	Calidad en la infraestructura portuaria	3
	Calidad del abastecimiento de la electricidad	2
TOTAL		2.3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

El entender la normatividad que rige un sector, sobre la organización es un factor clave para operar de manera responsable, y del mismo modo da directrices básicas para el funcionamiento del mismo.

Tabla 7. Evaluación entorno político y legal

ENTORNO POLITICO Y LEGAL		
Situación politica a nivel nacional	Regulación del gobierno central	2
PROMEDIO		2
Situación politica a nivel local	Regulación del gobierno local	2
PROMEDIO		2
Tendencias ideologicas de transparencia	transparencia de las politicas	1
PROMEDIO		1
Gremios y grupos de presión	Confianza	2
PROMEDIO		2
Constitución nacional	violación o cumplimiento al control constitucional	1
PROMEDIO		1
Legislación general	independencia judicial	2
	eficiencia del sistema legal	1
PROMEDIO		1.5

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Y por último el entorno organizacional, pero vale la aclaración visto externamente, factores fundamentales para la organización.

Tabla 8. Evaluación entorno organizacional

ENTORNO ORGANIZACIONAL		
Organización jurídica	eficiencia del sistema tributario	2
	Tramitología burocrática	2
PROMEDIO		2
Cultura, valores y creencias	importancia de la responsabilidad social	2
	importancia de la capacitación de personal	3
PROMEDIO		2.5
Estabilidad empresarial	importancia del mercadeo	4
	Magnitud de las ventas	2
	Confiableidad en la gerencia	3
	La eficacia de los cuerpos directivos	3
PROMEDIO		3
Características de empleo	Remuneración	3
	Productividad	3
	Relaciones empleador/trabajador	3
	selección y reclutamiento de personal	4
PROMEDIO		3.25
Contratación	Prácticas de contratación	3
	Prácticas de despido	2
	Cooperación	3
PROMEDIO		2.7
Cadenas productivas	existencias de cadenas productivas	3
PROMEDIO		3
Competitividad	Competencia doméstica	3
	intensidad de competencia en los mercados locales	4
	Competencia externa	3
PROMEDIO		3.3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, "Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE", Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Luego de realizar la evaluación de todos los indicadores y tener los promedios de las calificaciones, se realizará una matriz de interpretación, la cual se desarrollará con el objetivo de obtener un resultado total cuantitativo, pudiéndolo interpretar cualitativamente, para cada uno de los entornos estudiados.

Como primer paso se realiza la columna de ponderación, la cual denota la importancia en porcentaje de cada variable, donde la suma de todos debe dar 100%; iniciando con el entorno económico, la variable de crecimiento económico tuvo una importancia del 20%, mientras la de inflación un 15%.

Consecuentemente se observa la columna de ponderado máximo, vista como columna (A), la cual se halla a través de la multiplicación de la ponderación escogida por 4, la cual es la calificación máxima anteriormente establecida en los criterios de evaluación, (véase Tabla 1).

En la columna de evaluación se da el resumen de las matrices de calificación previamente realizadas, ejemplificándolo a través de la variable, crecimiento económico, la cual obtuvo en su promedio 2.7 (véase Tabla 2).

De esta manera se logra obtener el resultado ponderado, vista como columna (B), la cual se da por la multiplicación de la columna ponderación por la columna evaluación, es decir que en la variable crecimiento económico la multiplicación de 2.7 por 20%, da como resultado el valor descrito de 0.54.

Por ultimo se divide (B) sobre (A), consiguiendo un valor en porcentaje, y dependiendo su rango (véase Tabla1.), se logrará la interpretación de las variables cualitativamente (malo, deficiente, bueno y excelente).

Por lo cual a continuación se desarrollarán las respectivas matrices con su interpretación de variables, para cada entorno, teniendo en cuenta que la ponderación es correspondiente a INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S., y gracias al seguimiento de la mecánica del procedimiento en cuestión, planteada en el documento guía del docente Corredor.³³

Tabla 9. Matriz de interpretación entorno económico

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECONOMICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Crecimiento Economico	20%	0.8	2.7	0.54	67.5%	BUENO
Inflación	15%	0.6	2.5	0.375	62.5%	BUENO
Distribución del ingreso	10%	0.4	2.0	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Economía Internacional	15%	0.6	2.3	0.345	57.5%	DEFICIENTE
Apoyo institucional	10%	0.4	1.3	0.133333333	33.3%	DEFICIENTE
Actividad económica	15%	0.6	2.1	0.321428571	53.6%	DEFICIENTE
Otros indicadores	5%	0.2	2.5	0.125	62.5%	BUENO
Mercado de Capitales	10%	0.4	2.0	0.2	50.0%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.239761905	56.0%	DEFICIENTE

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 10. Matriz de interpretación entorno social y cultural

MATRIZ EVALUACION ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Empleo	16%	0.64	2.7	0.4	62.5%	BUENO
Seguridad Social	10%	0.4	2.0	0.2	50.0%	DEFICIENTE
Ingreso Percapita	17%	0.68	2.5	0.4	58.8%	DEFICIENTE
Medios de transportes	8%	0.32	2.0	0.2	62.5%	BUENO
Comunicaciones	8%	0.32	2.5	0.2	62.5%	BUENO
Justicia	3%	0.12	2.0	0.1	83.3%	BUENO
Condiciones de vida y bien del I.D.H	10%	0.4	3.0	0.3	75.0%	BUENO
Educación	5%	0.2	2.0	0.1	50.0%	DEFICIENTE
Vivienda	5%	0.2	1.8	0.1	50.0%	DEFICIENTE
Composición social de la población	17%	0.68	2.7	0.5	73.5%	BUENO
Composición Familiar	1%	0.04	1.3	0	0.0%	MALO
TOTAL	100%	4		2.5	62.5%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

³³ CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016.

Tabla 11. Matriz de evaluación entorno demográfico

MATRIZ EVALUACION ENTORNO DEMOGRAFICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Población	100%	4	2.8	2.8	70.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.8	70.0%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 12. Matriz de interpretación entorno industrial y tecnológico

MATRIZ EVALUACION ENTORNO INDUSTRIAL Y TEGNOLOGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Mercado de tecnología	20%	0.8	2.3	0.466666667	58.3%	DEFICIENTE
Procesos administrativos	13%	0.52	3.0	0.39	75.0%	BUENO
Organización del trabajo	15%	0.6	2	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Normatividad	15%	0.6	2.0	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Costo de producción y dis	15%	0.6	3.0	0.45	75.0%	BUENO
Valor agregado	22%	0.88	3	0.66	75.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.566666667	64.2%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 13. Matriz de interpretación entorno ecológico

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ECOLOGICO						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Impacto que genera las labores	15%	0.6	2.3	0.35	57.5%	DEFICIENTE
Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa	15%	0.6	2.0	0.30	50.0%	DEFICIENTE
Normatividad ambiental	16%	0.64	1.0	0.16	25.0%	MALO
Contribución en mejoramiento al medio ambiente	27%	1.08	2.5	0.68	62.5%	BUENO
Infraestructura de servicios	27%	1.08	2.3	0.62	57.5%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.10	52.5%	DEFICIENTE

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 14. Matriz de interpretación entorno político y legal

MATRIZ EVALUACION ENTORNO POLITICO Y LEGAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Situación política a nivel nacional	16%	0.64	2.0	0.32	50.0%	DEFICIENTE
Situación política a nivel local	36%	1.44	2.0	0.72	50.0%	DEFICIENTE
Tendencias ideológicas de transparencia	10%	0.4	1.0	0.10	25.0%	MALO
Gremios y grupos de presión	10%	0.4	2.0	0.20	50.0%	DEFICIENTE
Constitución nacional	10%	0.4	1.0	0.10	25.0%	MALO
Legislación general	18%	0.72	1.5	0.27	37.5%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		1.71	42.8%	DEFICIENTE

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 15. Matriz de interpretación entorno organizacional

MATRIZ EVALUACION ENTORNO ORGANIZACIONAL						
VARIABLES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Organización jurídica	1%	0.04	2.0	0.02	50.0%	DEFICIENTE
Cultura, valores y creencias	15%	0.6	2.5	0.38	62.5%	BUENO
Estabilidad empresarial	25%	1	3.0	0.75	75.0%	BUENO
Características de empleo	17%	0.68	3.3	0.55	81.3%	BUENO
Contratación	12%	0.48	2.7	0.32	67.5%	BUENO
Cadenas productivas	13%	0.52	3.0	0.39	75.0%	BUENO
Competitividad	17%	0.68	3.3	0.56	82.5%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.97	74.3%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Y de esta manera, se obtiene la calificación final de todo el entorno externo organizacional de la empresa, con un puntaje total de 2.5, lo cual arroja una interpretación cualitativa de “bueno”; permitiendo una comparación con lo visto anteriormente en la matriz DOFA, permitiendo concatenarlo con oportunidades y amenazas, para plantear al final de este trabajo estrategias de mejora.

Tabla 16. Matriz de evaluación EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFE						
ENTORNOS	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
ECONOMICO	15%	0.6	2.2	0.3	50.0%	DEFICIENTE
SOCIAL Y CULTURAL	28%	1.12	2.5	0.7	62.5%	BUENO
DEMOGRAFICO	20%	0.8	2.8	0.6	75.0%	BUENO
INDUSTRIAL Y TECNOLOGICO	13%	0.52	2.6	0.3	57.7%	DEFICIENTE
ECOLOGICO	5%	0.2	2.1	0.1	50.0%	DEFICIENTE
POLITICO Y LEGAL	10%	0.4	1.7	0.2	50.0%	DEFICIENTE
ORGANIZACIONAL	9%	0.36	3.0	0.3	83.3%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.5	62.5%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

7.2.2 Diseño de la matriz evaluación de factores interno (MEFI). Del mismo modo que se llevó el procedimiento de la matriz MEFE, se realizara la matriz que tiene en cuenta los factores que afectan internamente a la empresa PAYASITO S.A.S. a través de una ponderación realizada por el autor en compañía del gerente operacional Andrés Mauricio Jaramillo Osorio, cuyo conocimiento interno fue la base de las calificaciones que se verán.

Así que a continuación se observaran las matrices de calificación, de los factores internos más representativos, que influyen en la empresa.

Se plantean los mismos criterios de evaluación, de 1 a 4, y siguiendo el procedimiento planteado, por Corredor.³⁴

³⁴ CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016.

Iniciamos con la variable interna de Familia, refiriéndose a la influencia que tienen los parientes que laboran en la organización; donde si se relacionan algunos lazos sanguíneos, pudiendo haber preferencias, se dio un promedio de calificación de 2.5.

Tabla 17. Evaluación dimensión familia

DIMENSION LA FAMILIA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Familia	Influencia de la dirección familiar	2
	Influencia de los familiares en la empresa.	3
PROMEDIO		2.5

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, "Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE", Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Una dimensión fundamental, en la MEFI, es la administrativa ya que se realiza el análisis de la gestión de los jefes de área y superiores, los cuales tienen personas bajo su cargo.

Esta dimensión se desglosa en 5 variables, las cuales son pertenecientes a distintos departamentos de la organización, haciendo un barrido en indicadores fundamentales para el correcto funcionamiento de cada área; factores que, gestionados de manera correcta por el gerente, permitirán armonía en los procesos de la organización, conllevando a una ventaja competitiva.

Tabla 18. Evaluación dimensión administrativa

DIMENSION ADMINISTRATIVA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Gerencia	Perfil Profesional	3
	Liderazgo	3
	Gestión	3
	Toma de Decisiones	3
	Proyecciones	3
PROMEDIO		3
Recursos Humanos	Procesos de Selección	3
	Contratación	3
	Capacitación	3
	Beneficios	3
PROMEDIO		3.0
Contabilidad	Informes de estados financieros	2
	El buen uso de los estados Financieros	2
PROMEDIO		2
Logística	Distribucion	3
	Canales de Distribucion	3
PROMEDIO		3
Financiero	Perfil Profesional, del analista financiero	2
	Rentabilidad	3
	Utilidad	3
	Administración de Recursos	3
PROMEDIO		2.8

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Si se realiza una buena gestión en la dimensión comercial, se puede decir que se tiene una buena proyección en la adquisición de mercado, y en el cuidado hacia los clientes actuales, basándose en ventas principalmente.

Tabla 19. Evaluación dimensión comercial

DIMENSION COMERCIAL		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Presupuesto de Ventas	3
	Metas comerciales	3
	Resultados	3
	Clientes	4
	Publicidad	3
	Desarrollo Productos	3
	Estregias de Mecados	3
	Diseños	3
	Políticas ventas	4
	Negociaciones	3
PROMEDIO		3.2

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

La parte de producción es fundamental para la obtención de un producto terminado bajo especificaciones, y el usar las tecnologías y equipos en un flujo óptimo de materiales permitirá la eficiencia del proceso.

Tabla 20. Evaluación dimensión producción

DIMENSION PRODUCCIÓN		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Auditoria	Seguimineto	3
	Resultados	3
	Control de gestion	3
PROMEDIO		3.0
Calidad	Producto	4
	Falencias	3
	Control de defectos	3
	Pedidos entregados perfectamente	3
PROMEDIO		3.3
Tecnico	Calidad	3
	Proceso de Almacenamiento	3
	Maquinaria	3
	Infraestructura	3
	Tecnología	3
PROMEDIO		3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 21. Evaluación dimensión tecnológico

DIMENSION TECNOLÓGICO		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Sistemas	Personal Capacitado	3
	Tecnología Utilizada	3
	Costos	3
PROMEDIO		3.0

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

La dimensión financiera se midió a través de indicadores empresariales, e informes que dan indicios a través de resultados de las diferentes gestiones de la organización, apoyado por balances generales y estados de resultados.

Evaluaciones realizadas con la ayuda directa del financiero de INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S.

Tabla 22. Evaluación dimensión financiera

DIMENSION FINANCIERA		
VARIABLE	INDICADOR	EVALUACION
Ventas	Volumen	3
	Ventas de contado	2
	Ventas a crédito	3
	Margen bruto en ventas	4
	Incobrables	2
	Cuentas por cobrar	2
	Rotación de cartera	3
PROMEDIO		2.7
Costos Y Gastos	Costos variables	2
	Costos fijos	3
	Gastos administrativos	3
	Gastos de ventas	3
	Gastos financieros	2
PROMEDIO		2.6
Financiacion	Endeudamiento total	2
	Endeudamiento de corto plazo	3
	Endeudamiento de largo plazo	2
	Financiación propia	3
	Financiación externa	2
	Costo de capital	2
	Cobertura de Intereses	3
PROMEDIO		2.4

Tabla 22. (Continuación)

DIMENSION FINANCIERA		
Inversion	Monto	3
	Propiedad	2
	Rentabilidad sobre activos (ROI)	3
	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)	3
PROMEDIO		2.8
Capital de trabajo	Capital de trabajo Neto	2
	Liquidez	2
	Prueba acida	2
	Manejo del Efectivo	3
	Manejo de Cuentas por cobrar	2
	Administración de Inventario	3
	Rotación de capital de capital de Kde T	2
PROMEDIO		2.3
Patrimonio	Capital social	2
	Reservas	3
	Reparto de utilidades	3
	Utilidades retenidas	3
PROMEDIO		2.8
Otros	Punto de Equilibrio	3
	Apalancamiento	2
	Análisis Vertical	2
	Análisis Horizontal	2
PROMEDIO		2.3

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, "Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE", Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Y de esta manera se obtienen las matrices de evaluación, donde se evidencian las calificaciones en forma cualitativa, entendiendo así, como en cada dimensión se encuentra la empresa con respecto a las diferentes variables planteadas.

Tabla 23. Matriz de interpretación dimensión administrativa

MATRIZ EVALUACION DIMENSION ADMINISTRATIVA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Gerencia	30%	1.2	3	0.9	75.0%	BUENO
Recursos Humanos	20%	0.8	3	0.6	75.0%	BUENO
Contabilidad	17%	0.7	2	0.3	50.0%	DEFICIENTE
Logística	20%	0.8	3.0	0.6	75.0%	BUENO
Financiero	13%	0.5	2.75	0.4	68.8%	BUENO
TOTAL	100%	4		2.8	69.9%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, "Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE", Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 24. Matriz de interpretación dimensión comercial

MATRIZ EVALUACION DIMENSION COMERCIAL						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	100%	4	3.2	3.2	80.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.2	80.0%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 25. Matriz de interpretación dimensión tecnológica

MATRIZ DIMENSION TECNOLOGICA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Sistemas	100%	4	3.0	3.0	75.0%	BUENO
TOTAL	100%	4		3.0	75.0%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Tabla 26. Matriz de interpretación dimensión financiera

MATRIZ DIMENSION FINANCIERA						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Ventas	23%	0.92	2.7	0.6	67.9%	BUENO
Costos y Gastos	17%	0.68	2.6	0.4	65.0%	BUENO
Financiación	5%	0.2	2.4	0.1	60.7%	BUENO
Inversión	20%	0.8	2.8	0.6	68.8%	BUENO
Capital de trabajo	15%	0.6	2.3	0.3	57.1%	DEFICIENTE
Patrimonio	15%	0.6	2.8	0.4	68.8%	BUENO
Otros	5%	0.2	2.25	0.1	56.3%	DEFICIENTE
TOTAL	100%	4		2.6	65.1%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

Se obtiene la calificación final de todo el entorno interno organizacional de la empresa, con un puntaje total de 3, lo cual arroja una interpretación cualitativa de “bueno”, permitiendo una comparación con lo visto anteriormente en la matriz DOFA, permitiendo concatenarlo con fortalezas y debilidades, para plantear al final de este trabajo estrategias de mejora.

Tabla 27. Matriz de evaluación EFI

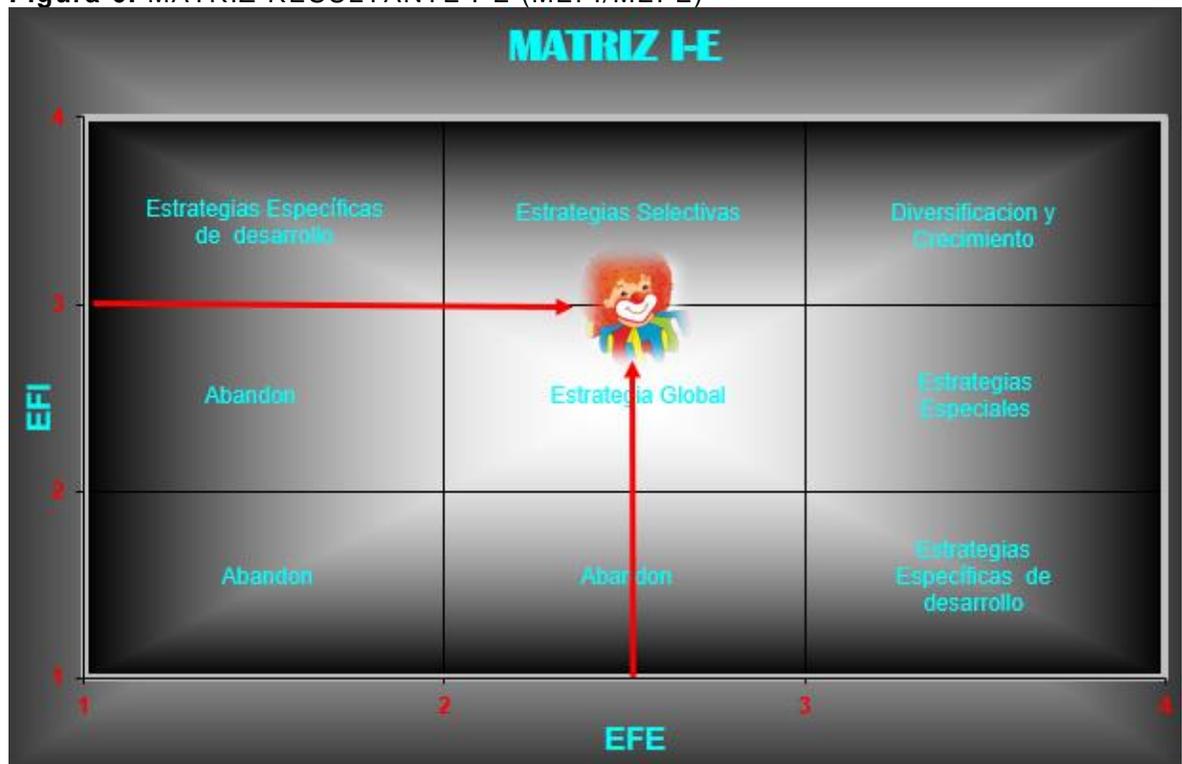
MATRIZ DE EVALUACION DE VARIABLES EXTERNAS EFI						
DIMENSIONES	PONDERACION	MAX. PONDERADO (A)	EVALUACION	RESULTADO PONDERADO (B)	B/A	INTERPRETACION
Familia	1%	0.04	2.5	0	0.0%	MALO
Administración	15%	0.6	2.8	0.4	66.7%	BUENO
Comercial	30%	1.2	3.2	1	83.3%	BUENO
Producción	24%	0.96	3.1	0.7	72.9%	BUENO
Tecnológico	15%	0.6	3.0	0.5	83.3%	BUENO
Financiera	15%	0.6	2.6	0.4	66.7%	BUENO
TOTAL	100%	4		3	75.0%	BUENO

Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

8. ESTRATEGIAS DE MEJORA

A lo largo del capítulo anterior se planteó el procedimiento que conlleva a resultados internos y externos del entorno organizacional de la empresa INDUSTRIAS PAYASITO S.A.S, obteniendo como resultado la siguiente gráfica, la cual ubica a la empresa entre estrategias selectivas y estrategias globales, es decir que se encuentra en un punto “bueno” de su crecimiento empresarial y tiene varias oportunidades de mejora, lo cual indica, que hay compromiso de la alta gerencia por aplicar estrategias en el ámbito competitivo, ya que se ubica en un buen sector, de la gráfica. (2.5 de calificación EFE vs. 3 de calificación EFI)

Figura 6. MATRIZ RESULTANTE I-E (MEFI/MEFE)



Fuente: Plantilla realizada a partir de CORREDOR, Álvaro, “Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE”, Universidad de América, 2016. Datos autoría propia

De esta manera se plantean varias estrategias de mejora que permitan la competitividad y el crecimiento organizacional, comparando los resultados por las matrices de diagnóstico MEFE y MEFI, con la información brindada por la empresa, de su matriz DOFA.

Como primera estrategia al observar la matriz MEFI se observan valores aceptables para el momento de la empresa, pero tienen espacio de mejora, consecuentemente al observar las oportunidades planteadas en la matriz MEFE, se plantea una

ampliación en infraestructura, obteniendo mayor almacenamiento, lo cual es una de las debilidades planteadas por la organización, dando un aprovechamiento en la buena gestión en la dimensión comercial referida a ventas.

Por otra parte existen otras fortalezas que favorecen al cumplimiento de los factores críticos de éxito, las cuales son; el sentido de pertenencia de la organización, la variedad de presentaciones de los productos confirmando los resultados de la matriz MEFI, como principales fortalezas de la empresa, sin embargo otra fortaleza importante que se destaca en esta matriz frente a los factores críticos de éxito es la del manejo adecuado, oportuno y pertinente del sistema de información Factory, por lo tanto se puede concluir que gracias al manejo del sistema de información los factores críticos de éxito pueden tener mayor un cumplimiento.

Una de las mayores oportunidades de la empresa es la de crear y mantener relaciones con los proveedores y clientes, de manera que los flujos de información sean compartidos y de igual manera acciones que generen rentabilidad para los proveedores y fabricante y un mayor valor agregado a los clientes, desde servicio post venta y retroalimentación de producto.

Como una estrategia global que permita el crecimiento empresarial, y con condiciones acordes dadas por la matriz MEFE, se da una de las estrategias más importantes, la cual se da en la innovación en el portafolio de productos, gracias a un mercado que demanda mayor cantidad de productos, presentaciones y facilidades de uso para los productos escolares.

Se observa una alta calificación en importaciones al país, la cual es una amenaza considerable para la empresa, la cual está dada por las importaciones de productos escolares de países de producción a escala como China, con bajos, por lo que se debe plantear una producción eficiente que permita, competir con calidad a precios razonables, logrando la fidelización de los clientes.

Por último, se observó en la matriz MEFE que en el entorno industrial y tecnológico hay un déficit importante, por lo que, si se quiere ampliar el portafolio, y aumentar la capacidad a través de infraestructura, se debe obtener buena tecnología que vaya acorde a la gestión que se quiere implementar. Por lo que a través del buen manejo de inversiones (visto en la matriz MEFI), se recomienda la implementación de nuevas tecnologías.

9. CONCLUSIONES

- Para desarrollar una herramienta gerencial como la matriz MEFE/MEFI, se debe tener un amplio conocimiento acerca de la organización a la cual se le realizara el análisis, por lo que el acompañamiento del gerente operacional fue clave para el desarrollo de este instrumento.
- Al tener un resultado de 2.5 de calificación en la matriz EFE y un 3 de calificación EFI, se logró determinar que la gestión que se ha venido llevando por la gerencia de INDUSTRIAS PAYASITO ha sido buena, basada en el compromiso por el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- Se observo que al comparar la matriz MEFI con fortalezas y debilidades, pertenecientes a la matriz DOFA, se obtiene un más amplio entendimiento de la situación actual interna de la compañía.
- Se observo que al comparar la matriz MEFE con oportunidades y amenazas, pertenecientes a la matriz DOFA, se obtiene un panorama más amplio, del entorno que rodea a la organización.
- Se logro entender el sistema organizacional de la empresa INDUSTRIAS PAYASITO, a través del análisis de su planeación estratégica.
- Se plantearon estrategias, en orden de aprovechar las oportunidades de crecimiento organizacional, mejorando así su competitividad en el mercado en el cual se encuentra, gracias a la implementación de una herramienta gerencial.
- Se identifico factores claves, para la organización, como la diversificación de su catálogo de productos, que permitirá abarcar un mercado inexplorado, generando nuevos clientes y fidelizando a los actuales.
- Se entendió que un gerente debe estar al tanto de todos los factores que afecten a la organización, tanto internos como externos, así mismo, a mayor comprensión del entorno, más capacidad en cuanto a planeación y toma de decisión tendrá, reconociendo la importancia del flujo de información.
- INDUSTRIAS PAYASITO ha tenido un buen desarrollo y crecimiento durante los últimos dos años, pero tiene aún oportunidades desaprovechadas.
- Por último, se reconoce que el compromiso por la gerencia estratégica, determina el camino hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales en pro de un crecimiento empresarial.

10. RECOMENDACIONES

- Aunque se ha tenido una buena gestión y compromiso por parte de la gerencia a través de los años de crecimiento de la organización, se recomienda el no acostumbrarse a una situación de confort, sino por el contrario seguir buscando la mejora continua y la generación de valor en la compañía.
- Se sugiere a la empresa de estudio, un esfuerzo en inversión, para aumentar su infraestructura, pues su manejo de inventarios no es el más óptimo; aparte de la obtención de nuevas tecnologías que permitan la ampliación de portafolio de productos.
- Al realizar un análisis interno y externo de una compañía, se propone utilizar diversas herramientas gerenciales, logrando tener puntos de vista diferentes, pero afirmando los puntos más críticos.
- Se hace hincapié en tener siempre la mayor cantidad de información del entorno empresarial, ya que un gerente puede tomar decisiones más acertadamente al tener fundamentos.
- Es imperativo plantear de la mejor manera la planeación estratégica organizacional, ya que esta da las directrices hacia el cumplimiento de metas y objetivos.
- Se aconseja tener la trazabilidad más completa posible del producto terminado, para tener retroalimentación, y poder tomar decisiones en cuanto a calidad y servicio se refiere.

BIBLIOGRAFIA

ARBAIZA, Lydia. "Gerencia estratégica con desarrollo sostenible". 6 de noviembre del 2015. Artículo publicado en página de internet. Disponible: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/11/06/gerencia-estrategica-con-desarrollo-sostenible/>

AXÉN, Caroline y ELIASSON, Karin. "Strategic Management: A combination of the Internal & External Perspective". Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Administración de Negocios. Jönköping International Business School. (Suecia). 2008.

BUENO, Eduardo. La dirección estratégica. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, (2007), *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de c.v. P 203)

CORREDOR, Álvaro, "Guía para realizar un diagnóstico interno y externo con base en matrices de evaluación de factores internos MEFI y evaluación de factores externos MEFE", Universidad de América, Bogotá D.C. 2016.

CORREA CH, Carlos G. Fundamentos Técnicos de Ingeniería de métodos y tiempos. Bogotá D.C. (15 de abril 2016)

DAVIS, Fred. "La Gerencia Estratégica". Legis Editores S.A, Bogotá (Colombia). 1996.

DAVIS, Fred. "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice Hall. Quinta Edición. (México). 1997.

FERNÁNDEZ, E. "Diseño de un Modelo de Planificación y Gestión Estratégica para el Consejo Municipal de Sanare", Trabajo Especial para Optar al grado de Magister en Gerencia Financiera. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto (Venezuela). 1995.

GRINBAL, Eleazar. "La Gerencia en Época de Transformación". Banco Latino. Caracas (Venezuela). 1997.

HAX, Arnoldo y MAJLUP, Nicolás. Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica. Buenos aires. 1997

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN (ICONTEC). Norma técnica colombiana 1486. Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá, 2008.

------. Norma técnica colombiana 5613. Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. Bogotá, 2008. 99.

------. Norma técnica colombiana 4490. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. Bogotá, 1998.

LABRADOR, H. Hender. Gerencia Estratégica. 2012, noviembre 8. Disponible: galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf

MÉNDEZ, Evaristo. "Gerencia Académica". Editorial Ediluz. Maracaibo, Venezuela. 2000

NAVAS, Juan Emilio y GUERRA, Luis Ángel. La Dirección Estratégica la Empresa. Editorial Civitas. 2004

PÉREZ, Rafael y RAMÍREZ, María. "Un enfoque de Gerencia Estratégica". Texto guía. Séptima Actualización. Bogotá (Colombia). 2010.

PONCE H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". Revista Contribuciones a la Economía ISSN 16968360. 2006

PORTER, Michael. Estrategia competitiva. CECSA. México. 1985.

ROMERO, Juan José. "El Nuevo Gerente Venezolano". Ediciones OPSU. Caracas, Venezuela. 2004.

ROMERO, René. "Modelo de gerencia estratégica como elemento de mejora de la gestión habitacional en el estado Lara, Venezuela.". Universidad Nacional de Córdoba. Diciembre del 2011.

SALAZAR, Yrmaidis. Proceso de gerencia estratégica en la CORPORACIÓN TRES C, C.A. Trabajo de grado. Núcleo de Sucre. Universidad de Oriente. Venezuela. 2003.

SIPPER, Daniel. BULFIN, Robert L. Planeación y control de la producción. México D. F: Mc GRAW.HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. 1998. P 135

SISK, Henry y SVERDLIK, Mario. "Administración y Gerencia de Empresas". South Western Publishing Co. Cincinnati, OHIO. (USA). 1976.

STEINER, George. Planeación estratégica. CECSA. 1996.

TEECE D., PISANO, G., SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (7), 509-533. 1997

THOMPSON, A y STRICKLAND, A. "Administración Estratégica". Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2001.