

**REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA NATURALEZA VIVA EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ- CUNDINAMARCA**

**CARLOS ANDRES VARGAS DIAZ
AUTOR**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLA DE SAN DIEGO DE UBATÉ
2023**

**REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA NATURALEZA VIVA EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ- CUNDINAMARCA**

**CARLOS ANDRES VARGAS DIAZ
AUTOR**

**LUISA JOHANNA LARA RODRIGUEZ
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
VILLA DE SAN DIEGO DE UBATÉ
2023**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Jurado 1

Jurado 2

Jurado 3

UBATÉ, 29 DE SEPTIEMBRE DEL 2023

Dedicatoria

Dedico este trabajo todas aquellas personas que motivaron mi deseo de superación personal y académica, a mis padres quienes son un pilar fundamental en mi vida junto con mi novia y mis dos hijos, quienes me brindaron la fortaleza para dar cada paso en este camino a la superación personal convirtiéndose en un apoyo en todo momento, a mis hermanos y amigos que hicieron parte de alguna manera en este lindo proceso de ser universitario.

Agradecimientos

Agradezco a Dios quien ha sido el camino y guía en este trabajo, dándome día a día la fortaleza para seguir en este proceso, a mi novia por compartir su conocimiento y experiencia, a la Universidad de Cundinamarca por permitirme ser parte de esta gran familia universitaria, a los docentes que hicieron parte de mi proceso de aprendizaje, a la madre de mis hijos quien impulso y fue parte importante para iniciar este camino, a mis compañeras de grupo les agradezco su apoyo incondicional y a todos aquellas personas que de alguna manera hicieron parte en el recorrido para alcanzar el éxito.

A Naturaleza Viva y sus dueños por brindarme el espacio para desarrollar este proyecto.

.....**ÍNDICE**

1.	PROBLEMA.....	8
1.1.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2.	OBJETIVOS.....	12
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3.	JUSTIFICACIÓN.....	13
4.	MARCOS DE REFERENCIA.....	15
4.1	MARCO TEÓRICO.....	15
4.2	MARCO CONCEPTUAL.....	25
4.3	MARCO GEOGRÁFICO.....	30
5.	METODOLOGÍA.....	32
6.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA NATURALEZA VIVA.....	33
6.1	MEFI, MEFE Y I/E.....	33
6.2	DOFA.....	36
6.3	Perfil de Capacidades Internas - PCI.....	38
6.5	Matriz análisis externo PESTAL.....	39
6.6	Matrices POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio.....	41
6.7	Matriz de Perfil Competitivo - MPC.....	43
7.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA NATURALEZA VIVA.....	44
7.1	PEYEA.....	47
8.	PLAN DE ACCIÓN NATURALEZA VIVA.....	50
8.1	BSC.....	51
9.	CONCLUSIONES.....	61
10.	RECOMENDACIONES.....	63
11.	REFERENCIAS.....	65

**REESTRUCTURACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA NATURALEZA VIVA EN EL MUNICIPIO DE UBATÉ- CUNDINAMARCA**

ÁREA, LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y MODALIDAD

ÁREA: Gestión de las organizaciones y sociedad

LÍNEA: Emprendimiento

MODALIDAD: Reestructuración de empresa

1. PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Naturaleza Viva fue fundada en el año 2012 con el nombre de Naturaleza Viva, su propósito principal la elaboración y comercialización de bisutería artesanal que transmite por medio de sus diferentes productos el poder y la belleza de la naturaleza. Sus principales productos son collares, aretes y pulseras fabricados a base de frutas deshidratadas, semillas y hojas que, bajo el tratamiento de resinas se convierten en accesorios. Además, comercialización de souvenirs (llaveros, magnetos, cuadros, monederos, entre otros). Actualmente cuenta con tres empleos directos y ocho indirectos en forma de satélite.

Sus clientes se encuentran ubicados en municipios alta afluencia turística como Ráquira, el Eje cafetero y Santander. Otro espacio de comercialización importante son algunos establecimientos dentro del Aeropuerto Internacional El Dorado. Antes de la pandemia la empresa tuvo la oportunidad de realizar pedidos y envíos personalizados a clientes internacionales en países como Francia, EEUU, República Dominicana y España.

La empresa lleva ya 11 años fabricando y comercializando sus productos, sin embargo, Naturaleza Viva no cuenta con esquemas organizacionales que le permitan dar a conocer la calidad de sus productos y mejorar su competitividad, y que al mismo tiempo le permitan mantener su identidad vigente. Por lo anterior, también se desconoce la capacidad de innovación en los productos que es indispensable en las empresas en crecimiento y en un mercado invadido por el aumento de la tecnología y la competencia -nacional e internacional- y el crecimiento en la demanda por nuevos productos, en otras

palabras, no se han adaptado a las modificaciones y retos del entorno. La empresa no cuenta con lineamientos explícitos para desarrollar, introducir y comercializar nuevos productos, así como la organización de sus procesos, limitando su competitividad en el mercado y sus posibilidades de crecimiento.

Debido a la caída considerable de las ventas durante la pandemia del Covid -19 en 2020 se hicieron más evidentes las limitaciones administrativas y estratégicas, pues el confinamiento afectó no solo el flujo de turistas sino también la posibilidad de hacer llegar sus productos a los diferentes clientes, perdiendo una participación de su mercado y poniendo en riesgo la sostenibilidad de la empresa.

Figura 1. Árbol de problema Naturaleza Viva



Fuente: Elaboración propia

Superado el confinamiento la empresa retoma su actividad comercial, pero no con los mismos volúmenes de ventas, pues algunos clientes se perdieron y la consecución de nuevos clientes es un tema complejo que demanda mucho tiempo y recursos por los desplazamientos que implica. En la actualidad no se ha podido estabilizar con el ritmo de expansión que traía antes del Covid-19, los envíos personalizados a clientes internacionales no se retomaron y la apertura de nuevos mercados es cada vez más difícil, evidenciando sus problemas en temas de planeación.

Esta situación se resume en el árbol del problema que se muestra en la Figura 1, el cual describe como problema central la ausencia de direccionamiento estratégico para la empresa Naturaleza Viva, lo cual “no le permite decidir con anticipación qué hacer, cuándo, cómo y quién, dejando las diversas situaciones de la empresa sometidas al azar y a la casualidad”¹

Dentro de las principales causas para que la empresa no tenga hasta el momento definido su direccionamiento estratégico están la administración empírica, la cual es común entre las empresas pequeñas y las empresas familiares, como esta, en la cual las decisiones se toman por intuición de sus propietarios, oportunidades identificadas y experiencias con algunos productos. Sin embargo, a medida que la empresa crece y se expande, esta intuición va perdiendo el alcance y la efectividad.

Otra de las causas es el desconocimiento respecto a la importancia que tiene para una empresa el direccionamiento estratégico, y es natural, pues tienen un producto super llamativo pero sus inicios fueron como empresa familiar, que aún no tenía el tamaño suficiente para requerir la planeación de objetivos y procesos. Sin embargo, la aceptación del producto en el mercado tanto nacional como internacional, hizo que la empresa creciera y que en este momento requiera organizar y definir de manera más explícita sus procesos y objetivos organizacionales.

El desconocimiento que existen factores internos y externos claves que pueden favorecer o afectar la empresa, también es una causa para que no se perciba necesario hasta ahora en la empresa definir un direccionamiento estratégico.

¹ GONZALEZ Millán, José y RODRÍGUEZ Díaz, Miryam. Manual Práctico de Planeación Estratégica, Ed. Díaz de Santos, 2020. P. 1

La falta de una clara orientación en términos estratégicos muestra como consecuencias en el árbol del problema aspectos que caracterizan la situación actual de la empresa: Naturaleza Viva está perdiendo oportunidades de mercado al no llegar a clientes que potencialmente podría acceder, aspecto que se evidenció con la crisis de la pandemia del Covid-19.

Otra de las consecuencias es la asignación inadecuada de recursos, pues la ausencia de planeación limita la posibilidad de medir la productividad de cada recurso y poder tomar decisiones para optimizarlos. Esto, junto con la consecuencia anterior redundante en desventajas competitivas para la empresa que se evidencian en la dificultad que ha tenido para volver al posicionamiento que tenía antes de la pandemia, el cual aún no se ha logrado.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué aspectos en el direccionamiento estratégico se deben potenciar en la empresa Naturaleza Viva para posibilitar sus oportunidades de crecimiento y expansión?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Reestructurar la empresa Naturaleza Viva con el fin de fortalecer su direccionamiento estratégico.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la Empresa Naturaleza Viva a partir de los análisis externos e internos, que permitan la identificación de factores clave, para proyectar su direccionamiento estratégico.
- Formular estrategias que fortalezcan las condiciones identificadas en el diagnóstico y contrarresten aquellas que sean susceptibles de mejora.
- Diseñar un plan de acción que consolide el direccionamiento estratégico de la organización con miras a su crecimiento y expansión.

3. JUSTIFICACIÓN

La empresa Naturaleza Viva tiene dentro de sus principales productos una propuesta innovadora con base en materiales naturales como semillas, frutas y flores trabajadas con resinas vegetales, lo cual es atractivo para los turistas y aporta a la tendencia del segmento que busca lo natural, cero impacto ambiental y expresiones relacionadas con el ambiente. Sus productos, altamente apetecidos por extranjeros, transmiten un mensaje de acercamiento a la naturaleza y de compromiso con el planeta que se muestra en forma de accesorio llevando consigo un mensaje de responsabilidad social.

Sin embargo, algunos aspectos de orden organizacional no permiten el aprovechamiento de oportunidades presentes en el mercado, que la empresa percibió disminuidas a causa de la crisis del Covid-19, por eso, es el momento apropiado para realizar una intervención que le proporcione a la empresa elementos administrativos y estratégicos que garanticen su sostenibilidad y competitividad frente al mercado actual.

Con este trabajo se busca que los propietarios de Naturaleza Viva cuenten con pleno conocimiento de la importancia que tiene para una empresa planear de manera estratégica sus actuaciones futuras y plasmarlo en un plan que se convierta en la hoja de ruta para cumplir las metas que se planteen. La capacidad de la empresa para responder a los retos del entorno radica en tener estructurado su direccionamiento, sus procesos, planes y estrategias, debido a que es un proceso que le permite a las empresas ser proactivas en la construcción de su propio futuro. Con esto se espera aportar en el fortalecimiento de la dirección administrativa de la empresa, además de proponer un marco estratégico que le permita mejorar su competitividad.

Lo que se busca es realizar un proceso de cambio planificado de la organización, para el que primero se requiere evaluar la situación actual de la empresa, problemas,

potencialidades y eventuales escenarios de desarrollo². La propuesta incluye un plan a través del cual los propietarios tendrán una herramienta para evaluar los resultados de implementar los cambios propuestos.

Naturaleza Viva hace parte de un conjunto de emprendimientos que tienen un importante impacto en la economía local, no solo por los empleos que genera sino por la visibilidad que proporciona a la Provincia en otras regiones. Estas iniciativas fomentan aspectos importantes en términos sociales como el apoyo a madres cabeza de familia, las cuales aportan a la empresa en forma de satélites. De igual forma este tipo de productos promueven mensajes de responsabilidad y cambios en los hábitos que afectan el medio ambiente de una forma innovadora. Por lo anterior, una intervención que propenda por el mejoramiento de una empresa como esta se convierte en un importante aporte desde la perspectiva administrativa al sector empresarial de la Provincia de Ubaté.

² RODRIGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional, Editorial Alfaomega Octava Edición, 2015.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Diagnóstico

Desde la perspectiva administrativa, se abordan los postulados teóricos planteados por Darío Rodríguez, Sergio Pulgarín, Laurent Kummer y otros, quienes contribuyen desde sus aportes académicos en la técnica, conceptos y herramientas pertinentes para la elaboración del diagnóstico propuesto como fase inicial del presente documento.

Las organizaciones deben ser analizadas y entendidas como sistemas sociales donde interactúan diversos factores, algunos manejables por la empresa y otros de tipo externo que afectan la organización, pero en los que la empresa no tiene injerencia. “Desde el inicio mismo del desarrollo organizacional se utilizó un instrumental basado en la comprensión de las organizaciones como sistemas sociales y de sus fenómenos como procesos que ocurren en un contexto sistémico complejo”³ Por tanto, el diagnóstico implica evaluar la efectividad de dicho sistema teniendo en cuenta sus capacidades internas y los alcances en el medio en el cual se desempeña.

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación, hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta descripción debe dar cuenta adecuadamente del operar de la organización, es decir, permitir que otro observador pueda ser testigo en su ámbito de experiencia del funcionamiento organizacional descrito⁴. En otras palabras, el diagnóstico debe permitir la comprensión del comportamiento de la organización y, ojalá, la predicción y control de las acciones futuras.

³ *Ibíd.* P 22

⁴ RODRIGUEZ, Darío M. *Diagnóstico Organizacional*, Ed. Alfaomega. Octava Edición. 2015. P 30

La realización del diagnóstico requiere la aplicación de varias herramientas la teoría administrativa ha ido desarrollando, mejorando y adecuando a lo largo del tiempo. “Uno de los principales retos del campo de la estrategia ha sido el desarrollo de herramientas que permitan apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas; estos instrumentos serían entonces la interfaz entre los marcos teóricos y aquellos esquemas simples”⁵

El diagnóstico debe plantear “las consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y eventualmente recomendaciones para su cambio”⁶

Según Darío Rodríguez Mansilla⁷, el desarrollo organizacional es:

“un proceso de cambio planificado cuyo primer paso es conocer, a través de un diagnóstico la situación actual de la empresa. Este proceso tiene diversos orígenes:

El proceso natural de crecimiento de la organización, cuando es difícil continuar con los mismos esquemas organizativos (...)

El proceso natural de deterioro de la organización (...) haya ido quedando obsoleto (...)

La empresa ha decidido encarar el problema de la productividad y la calidad (...)

La organización ha sido sometida – o lo será en el futuro próximo- a cambios de importancia

El aumento de complejidad del entorno de la organización (...)

⁵ PULGARIN Molina, Sergio y RIVERA, Hugo. Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo al Proceso de la Toma de Decisiones Gerenciales. Criterio Libre, 2012, P 92

⁶ RODRIGUEZ, Op cit. P 19

⁷ Ibíd. P 37

La organización requiere conocer su propia cultura (...)

La organización desea mejorar su clima, aumentar la motivación de sus miembros

La organización ha sido fundida con otra o ha sido comprada por una nueva empresa”

Para lograr un diagnóstico que abarque de manera amplia los factores que influyen en la organización, el sociólogo chileno antes citado, Darío Rodríguez, analiza la evolución teórica de este proceso, y basado en la teoría de sistemas de Maturana y en los postulados relacionados con aspectos sociales y de innovación de Luhmann, aconseja realizar el diagnóstico teniendo en cuenta diferentes aspectos a nivel interno y externo en los cuales siempre se debe tener en cuenta la importancia de analizar todos los stakeholders relacionados con la empresa.

A nivel interno se deben diagnosticar aspectos como:

- Estructura de la empresa y modos en los cuales está organizado el trabajo
- Procesos y tareas que se desarrollan en la empresa: Políticas y procedimientos
- Talento humano: procesos de selección y capacitación.
- Valores y cultura característicos de la organización
- Liderazgo y estrategias empresariales

A nivel externo se deben tener en cuenta aspectos relacionados con la demanda, la competencia y la evolución tecnológica.

En cuanto a las herramientas para lograr la evaluación de la situación actual de la empresa, aparte de la mencionada anteriormente, se utilizarán también las herramientas descritas por Pulgarín y Rivera en su artículo “las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales” en el cual describen como matrices

cuantitativas de planeación estratégica la MEFI, la MEFE y el DOFA (SWOT en inglés) las cuales se utilizan para determinar la situación actual y “procurar acciones en amplios periodos de tiempo para garantizar resultados, lo cual en un entorno cambiante como el de hoy resulta difícil de sostener”⁸

El diagnóstico, como se describió anteriormente por Darío Rodríguez, incluye el análisis de factores internos y externos. Los factores externos para la empresa Naturaleza Viva se analizarán utilizando dos herramientas. La primera es la matriz MEFE, la cual “busca identificar y evaluar las tendencias y sucesos que están fuera del control de la empresa o sector de referencia, para así conocer las oportunidades y amenazas existentes.”⁹

La segunda, es una herramienta muy usada para comprender cómo los aspectos del entorno externo pueden llegar a influir de manera positiva o negativa una organización es la matriz PESTAL, la cual analiza los factores externos que se describen por sus iniciales: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal. “Un análisis PESTAL ayuda a identificar los factores externos que influyen en una organización y que, por lo tanto, podrían tener un impacto en los objetivos, la planificación o la ejecución de los proyectos”¹⁰. Según Laurent Kummer, este tipo de análisis “es especialmente importante en el contexto de la justificación del negocio y la gestión de riesgos, y alimentará el proceso de diseño de un plan lo suficientemente amplio como para identificar y abordar los posibles escenarios de riesgo”.¹¹

⁸ PULGARIN op cit. P 93

⁹ POMALAZA, Iván, ROJAS, Gary y YUPANQUI, Humberto. Plan estratégico 2014-2021 Facultad de Ciencias empresariales UDAC. Ed NICCEX G&D,2014. P. 75

¹⁰ KUMMER, Laurent. Certificado PM2 Foundation por PM2, Group Courseware. Ed. Van Haren Publishing, 2023. P. 287

¹¹ Ibíd. P. 287

Por su parte, los factores internos se analizarán usando la matriz MEFI, la cual “permite conocer de manera clara el comportamiento de las variables internas de la empresa (...) se presentan las fortalezas (variables internas que ejercen influencia positiva) y debilidades (variables internas que ejercen influencia negativa)”¹². Tanto la MEFI como la MEFE ponderan la importancia de los factores y les asignan una calificación que finalmente da un resultado de la matriz entre 1 y 4. “Finalmente, se realiza el análisis del resultado, teniendo como referencia que el valor central es 2,5, el óptimo es 4 y el no deseado es 1”¹³

Dichas variables internas y externas también se plantearán de manera integral en la matriz DOFA. El cruce de las variables de la matriz DOFA, tan comúnmente utilizada durante los procesos de planeación estratégica, permite “establecer una tipología de estrategias: las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan *estrategias ofensivas*; las que se enfrentan con debilidades generan *estrategias adaptativas*. Las amenazas entregadas con fortalezas originan *estrategias reactivas*, mientras que las que se enfrentan con debilidades generan *estrategias defensivas*”¹⁴

La matriz que analiza el Perfil de Capacidades Internas – PCI, “es una herramienta matricial en la cual se establece que cualquier variable dentro de la empresa puede clasificarse en una de las siguientes capacidades: directiva, competitiva o de mercado; financiera, tecnológica o de producción y del talento humano. (...) La información base para su diligenciamiento es el conjunto de variables analizadas en las matrices MEFI y MEFE.”¹⁵

¹² URIBE Macias, Mario Enrique. Administración Estratégica. Ediciones de la U, 2021, P. 102

¹³ Ibíd P. 102

¹⁴ FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Ed. Pearson, 2006. P. 25

¹⁵ URIBE op cit, P. 103

“La matriz del perfil competitivo - MPC identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa (...) Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Permite conocer cómo se desempeña la compañía en relación a la competencia”¹⁶

4.1.2 Estrategia

La segunda fase del documento, plantea el diseño de estrategias para la empresa Naturaleza viva. Para ello, la literatura administrativa, desde los aportes de los autores más reconocidos como Porter, Mintzberg, Hrebiniak y Drucker, ofrece los fundamentos teóricos para saber qué elementos se deben tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias en una organización, así como la herramienta matricial pertinente para identificar qué tipo de estrategia diseñar a partir del resultado del diagnóstico. Finalmente, el modelo de Steiner consolida teóricamente la articulación a tener en cuenta entre un diagnóstico y el proceso de diseñar e implementar la estrategia.

El término estrategia es ampliamente usado en el ámbito administrativo, aunque su nacimiento se dio en otros contextos como el militar. Desde las perspectivas empresariales, el concepto de estrategia se puede considerar la cúspide de la gerencia, y se define de muchas maneras que pueden incluir conceptos un plan detalladamente definido para cumplir objetivos, un patrón de comportamiento para hacer las cosas de una manera específica o una maniobra para sobresalir frente a un oponente. Aunque parecen conceptos diferentes, en términos estratégicos se pueden considerar que todos son definiciones de estrategia, simplemente en momentos diferentes. La estrategia

¹⁶ DURÁN Flores, Uriel Humberto. Diseño de una recicladora de PET. Oportunidad de negocio para los emprendedores verdes. Ed Palibrio LLC, 2013, P. 67

establece una dirección a la empresa, concentra el esfuerzo, define la identidad de la organización y proporciona consistencia. ¹⁷

Para la reestructuración administrativa de la empresa Naturaleza Viva se tiene en cuenta la posición teórica de varios autores quienes argumentan que los procesos con enfoque estratégico buscan mejorar la eficiencia y eficacia de una empresa mediante cambios en su estructura y procesos. Diversos autores han estudiado este tema y han propuesto teorías y modelos para abordarlo. A continuación, se presentan algunos de los principales:

Peter Drucker: es uno de los principales teóricos de la administración y ha hecho contribuciones importantes al tema de la construcción organizacional. Drucker propone que una autoevaluación estratégica en cualquier organización que él considera “compleja, global, esencial y relevante: 1. ¿Cuál es nuestra misión? 2. ¿Quién es nuestro cliente? 3. ¿Qué valora el cliente? 4. ¿Cuáles son nuestros resultados? 5. ¿Cuál es nuestro plan?”¹⁸ El presente trabajo adopta este enfoque a la hora de diagnosticar la situación de la empresa dado que son reflexiones que en sus años de funcionamiento no ha realizado.

Michael Porter: es reconocido como un economista y teórico de la estrategia empresarial que ha propuesto un modelo de reestructuración basado en la ventaja competitiva. Porter sostiene que “la competencia es un de las fuerzas más poderosas

¹⁷ MINZTBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia, Editorial Granica SA, Re-edición 2003.

¹⁸ DRUCKER, Peter., HESSELBEIN, Frances., y KUHL, Joan. Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia, Profit Editorial, 2015.

de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano... Toda organización precisa de una estrategia para ofrecer valor superior a sus clientes”¹⁹

Actualmente en los mercados las empresas, dada la competencia entre ellas, se comparan unas con otras, buscando diferenciarse para abarcar mayores proporciones de mercado, “en este escenario, se vuelve esencial el desarrollo de un conjunto de estrategias en los sectores industriales orientadas a competir para desarrollar ventajas competitivas sostenibles”²⁰

En este caso, la empresa no cuenta con una estrategia definida, ni un plan estratégico que la impulse a mejorar su competitividad. Los postulados de Porter relacionados con el relacionamiento con los clientes y las consecuencias de la competencia serán fundamentales durante la reestructuración que se pretende plantear.

Lawrence G. Hrebiniak fue doctor en administración estadounidense que propuso un modelo de reestructuración organizacional basado en la toma de decisiones. Según este autor la reestructuración debe enfocarse en mejorar la calidad de las decisiones que se toman a partir de la ejecución teniendo en cuenta que “la apropiación de la ejecución y de los procesos de cambio vitales para ella es indispensable para el éxito. El cambio es imposible sin el compromiso con las decisiones y acciones”²¹

Henry Mintzberg: es un académico canadiense que ha desarrollado una teoría de la estructura organizacional basada en la configuración. Según Mintzberg, la estructura

¹⁹ PORTER, Michael. Ser competitivo Edición actualizada y aumentada. Ed DEUSTO, 2017.

²⁰ PORTER, Michael. Competitive Advantage. New York. Free Press. 1987 citado por PULGARIN Molina, Sergio y RIVERA, Hugo. Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo al Proceso de la Toma de Decisiones Gerenciales. Criterio Libre. 2012, P 95

²¹ HREBINIK, Lawrence. Making Strategy Work: leading effective execution and change, Editorial Pearson, 2005

organizacional debe ser diseñada de acuerdo con las características y necesidades específicas de cada empresa, y no se basa en modelos preconcebidos o modas gerenciales. “Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales determinan decisiones hacia el futuro”²²

El marco teórico de la gestión administrativa se enfoca principalmente en aspectos como la ejecución efectiva de los planes formulados, la motivación y compromiso de los empleados, la ventaja competitiva, la toma de decisiones, el cambio cultural y la configuración organizacional. Así como en el diagnóstico, la definición de la dimensión estratégica de la empresa se apoya en las diferentes matrices que la teoría administrativa ha aportado, para este caso, PEYEA y el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card – BSC por su sigla en inglés.

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEYEA, “tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas internas y externas (...) Los indicadores de la posición estratégica interna son La fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) (...) los que determinan la posición estratégica externa son la fuerza de la industria (FI) y la estabilidad ambiental (EA)”²³.

El cuadro de mando integral descrito por Kaplan y Norton en su libro *The Balanced Scorecard*, describe las cuatro perspectivas en las cuales deben ubicarse los objetivos

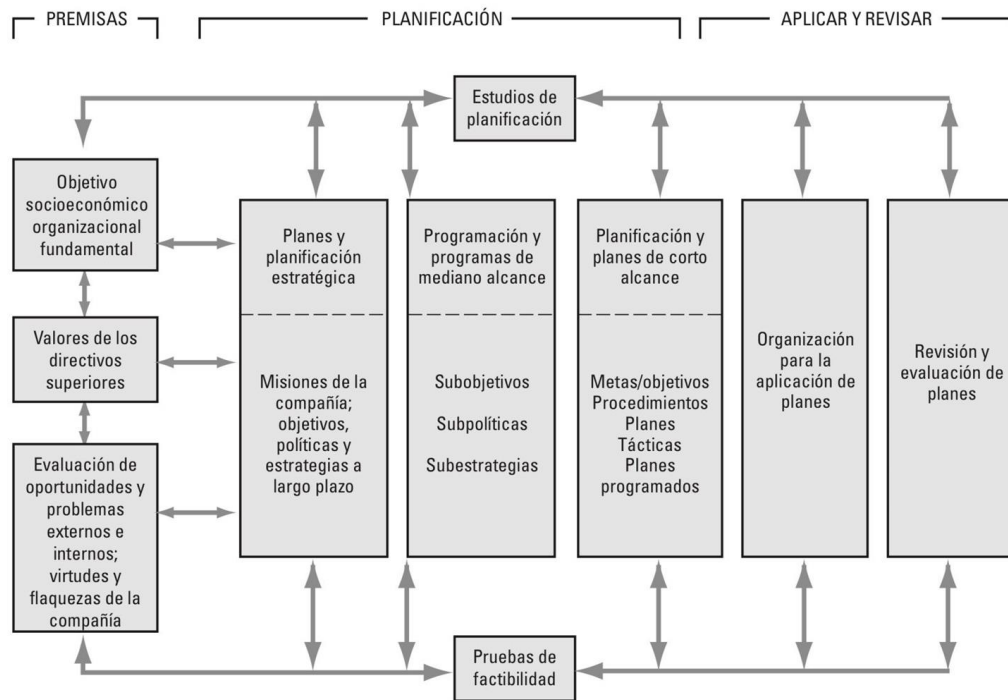
²² MONTOYA Restrepo, Iván. La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aporte. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, págs. 23-44

²³ VARGAS Prieto, Amanda y SANCHEZ Álvarez, César. Desarrollo, Estructuras económicas, políticas públicas y gestión, Editorial Parmenia y Ediciones Unisalle, 2018, P. 235

que constituyen la estrategia: accionistas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.²⁴

Finalmente, la reestructuración para la empresa Naturaleza Viva responde al modelo que Mintzberg cita en su libro “Safari de la Estrategia” que se muestra en la figura 2. En este se resume el proceso a realizar, el cual inicia con el diagnóstico para identificar objetivos, valores y oportunidades; luego se definen los aspectos principales de la planificación estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Políticas y Estrategias principales) y finalmente la definición de los programas y subprogramas para el logro de las estrategias planteadas.

Figura 2. Modelo Steiner de Planificación Estratégica



Fuente: STEINER, 1969, citado en MINZTBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPL, Joseph. Libro Safari a la estrategia, 2003. P 73.

²⁴ FRANCÉS, op cit. P. 33

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para lograr los objetivos de una organización, ya sea en el sector público o privado. En este marco teórico, se explorarán las ideas y aportes de algunos de los principales autores relacionados con este concepto como Michael Porter, Gary Hamel y CK Prahalad, así como de otros autores no tan conocidos, pero cuya descripción del concepto se considera un aporte valioso.

Existen múltiples maneras de definir el direccionamiento estratégico, concepto que se considera el enfoque principal del presente documento, dado que es el principal aspecto administrativo que se pretende reestructurar para la empresa Naturaleza Viva. En una definición básica direccionamiento estratégico se puede definir como el modelo por medio del cual “se plantea un proceso sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones (...) Se definen las políticas, estrategias y factores que se constituyen como los ejes sobre los que se establecen indicadores para medir su grado de cumplimiento, esfuerzos y metas a mediano o largo plazo, así como las acciones para llevarlas a cabo”²⁵

Michael Porter es uno de los autores más influyentes en el ámbito de la estrategia empresarial. En su libro "*Ventaja competitiva*", Porter²⁶ propone que las empresas deben buscar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, ya sea mediante la diferenciación de sus productos o servicios, o a través de la eficiencia en costos. También destaca la importancia de la segmentación del mercado y de la selección de un nicho específico en el cual la empresa puede destacar.

²⁵ MINCIENCIAS. Direccionamiento Estratégico. Sf. <https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamiento-estrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20toma%20de%20decisiones>. (consultado el 15 de junio de 2023)

²⁶ PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva* (traducción reformada), Grupo Editorial Patria, 2015

Por su parte, Gary Hamel y CK Prahalad son conocidos por su enfoque en la innovación como motor de la ventaja competitiva. En su libro "Competir por el futuro", Hamel y Prahalad²⁷ argumentan que las empresas deben trabajar en la creación de nuevos mercados y en la reinención de los existentes, en lugar de competir en los mercados ya establecidos. También enfatizan la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo dentro de la organización.

Otro autor destacado en este ámbito es Henry Mintzberg, quien propone una visión más holística de la estrategia empresarial en su libro "Safari de Estrategia". Mintzberg²⁸ sostiene que la estrategia debe ser vista como un proceso continuo de exploración, en el cual la organización debe adaptarse constantemente a un entorno cambiante. En lugar de ser un plan riguroso y estructurado, la estrategia debe ser una serie de decisiones y acciones flexibles que permitan a la organización adaptarse y evolucionar.

Por último, Peter Drucker es otro autor clave en este campo, quien enfatiza la importancia de la gestión estratégica en el contexto de una empresa. Drucker²⁹ sostiene que la dirección estratégica es fundamental para la supervivencia de la organización, y que las empresas deben identificarse y satisfacer las necesidades del cliente. También destaca la importancia de la planificación estratégica a largo plazo, y de la integración de los objetivos y estrategias en toda la organización.

Para Jairo Amaya, el direccionamiento estratégico hace parte de la planeación estratégica junto con el diagnóstico y la formulación de la estrategia. Y en cuanto a su definición plantea que "las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer

²⁷ HAMEL, Gary y PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. *Competiendo por el Futuro*, Editorial Ariel Sociedad Económica, 2013.

²⁸ MINTZBERG, op cit. P 72

²⁹ DRUCKER, op cit. P. 21

en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico (...) lo integran: los *principios corporativos, la visión y la misión* de la organización”³⁰.

Los autores definen el direccionamiento estratégico con más o menos elementos relacionados, pero todos coinciden en que consiste en una actividad que va más allá de simplemente planear, y que es indispensable para alcanzar metas ambiciosas relacionadas con el crecimiento y la evolución. A partir de estos enfoques y principios, queda claro que se le puede plantear a Naturaleza Viva un direccionamiento estratégico a partir del cual pueda lograr una ventaja competitiva y adaptarse a un entorno empresarial en cambio constante.

4.2.2 Competitividad

Competitividad es un concepto que se va ampliando y complementando constantemente, pues a medida que evolucionan las empresas, los gustos de las personas, la tecnología, las necesidades humanas, las limitaciones ambientales y demás aspectos del entorno, la definición de este término cambia. Michael Porter, como el autor más reconocido en términos de competitividad expresa: “todo mi trabajo parte de un conjunto de ideas principales sobre competencia y creación de valor y expresa una perspectiva coherente. Pero mis ideas evolucionan constantemente y se han ampliado a lo largo del tiempo para abarcar nuevas dimensiones”³¹

En palabras de otros autores se tiene que:

“Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del

³⁰ AMAYA Amaya, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Ed. Jairoamaya.com, 4ª edición, 2005. P. 16

³¹ PORTER, op cit. P. 22

mundo”³², definición que puede aplicarse a grandes empresas cuya competencia comparable se puede encontrar en diferentes países.

Para María Isabel Martínez, “la competitividad empresarial hace referencia a la capacidad de una empresa para mantener e incrementar su cuota de mercado y está muy ligada a sus ventajas competitivas”³³

En el modelo descrito por Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, las condiciones de la competitividad se interpretan de una forma amplia relacionando aspectos como capacitación, capacidad tecnológica, infraestructura física e infraestructura de negocios, además de los factores tradicionales de tierra, recurso humano, recursos naturales y capital.³⁴

Por lo anterior, más que la definición del término se considera importante para este trabajo la fundamentación conceptual relacionada con los aspectos de la empresa que deben analizarse para lograr mejorar su competitividad. Los factores que se deben analizar en la búsqueda de mejorar la competitividad de una empresa son entre otros “la acumulación de conocimiento generado por la empresa (...) la eficacia de la gestión, la capacitación y el desempeño, la capacitación tecnológica en procesos y productos, los métodos de organización y los recursos humanos, entre otros”³⁵

Desde otra visión, los factores de competitividad empresarial se corresponden con procesos gestionados dentro de la propia empresa: innovación tecnológica, comercial y

³² RUBIO, Luis y BAZ Verónica. *El Poder de la Competitividad*. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2015

³³ MARTINEZ Marin, Ma Isabel, SANTERO, Rosa, SANCHEZ Henriquez, Luis y MARCOS Calvo, Miguel. *Factores de competitividad de la pyme española 2008*, Ed Fundación EOI, 2009. P 54

³⁴ PORTER, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Boston: Harvard Business Review, 1990 citado por LABARCA, Nelson. *Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial*, Ed Omnia 13(2), 2007, P 169.

³⁵ MEDEIROS, Victor; GODOI, Lucas y TEIXEIRA, Evandro. *La Competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo*. Revista de la CEPAL N° 129. Dic, 2019, pág 10

organizativa; la internacionalización; la financiación; la gestión de los recursos humanos, la gestión de los flujos de materias primas; capacidad de crear redes eficientes con proveedores y distribuidores”³⁶

Muchos autores están enfocados concretamente a las diferenciaciones de la competitividad en temas de reducción de los componentes del costo, pero los aspectos productivos de Naturaleza Viva se evalúan como competitivos, sus retos en temas de competitividad se enfocan en otros factores, por lo que se analiza pertinente aportes como el siguiente: “Es posible apreciar cierto consenso entre los investigadores al señalar que la competitividad de la empresa está determinada por tres tipos de factores: los relativos al país donde la empresa se ubica (efecto país o efecto territorio), los derivados del sector al que pertenece (efecto sector o efecto industria) y los que tienen su origen en la propia empresa (efecto empresa)”³⁷

Otro aporte que se considera pertinente para fortalecer Naturaleza Viva, es el aporte del libro Marketing Empresarial: Dirección como estrategia competitiva, en el cual expresa la necesidad que las empresas conozcan los factores y hechos que influyen en el mercado, de manera tal que satisfagan las necesidades y deseos de sus clientes eficazmente por medio del marketing, el cual ofrece permanentemente respuestas a los nuevos desafíos influyendo en la competitividad.³⁸

En síntesis, para el caso de la reestructuración a proponer para la empresa Naturaleza Viva, es importante considerar aspectos que le permitan aumentar su competitividad,

³⁶ MARTINEZ, op cit., p. 54

³⁷ MARTINEZ Santa, R, CHARTERINA, J y ARAUJO de la Mata, A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad, Revista Investigaciones Europeas 16(2), 2010, P 165-188.

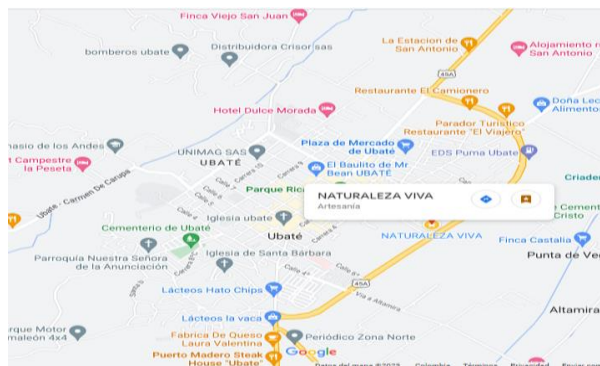
³⁸ LIMAS Suárez, Sonia. Marketing Empresarial: Dirección como estrategia competitiva, Ediciones de la U, 2012. P 13

para lo cual, la propuesta de direccionamiento estratégico se focalizará en analizar aspectos relacionados con la ubicación de la empresa, la evolución del sector y el fortalecimiento de la dirección, como soporte para proponer estrategias que mejoren la posición competitiva. Dichas estrategias, harán énfasis en premisas relacionadas con aspectos de mercado como reorientación de los productos, imagen, estrategias para la apertura y seguimiento de clientes, y el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC, las cuales “han pasado a desempeñar un papel estratégico en las empresas, hasta el punto de que hoy en día condicionan su estrategia y el desarrollo de su negocio”³⁹

4.3 MARCO GEOGRÁFICO

A continuación se describe el marco geográfico en el cual se ubica, opera y comercializa sus productos la empresa Naturaleza Viva.

Figura 3. Ubicación geográfica de la empresa dentro del municipio Villa de San Diego de Ubaté

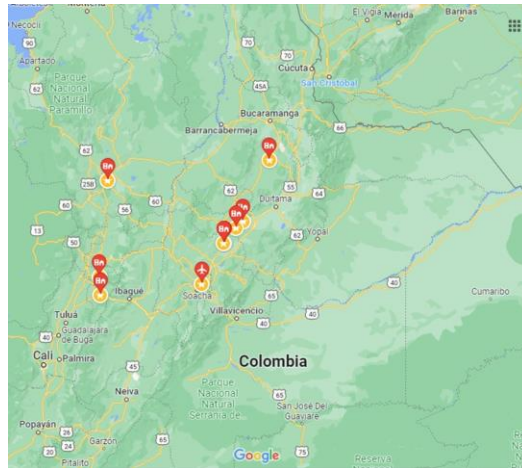


Fuente: Resultados proporcionados por Google Maps.

La empresa Naturaleza Viva se encuentra ubicada en el municipio Villa De San diego De Ubaté Cundinamarca dirección Cr 2ª # 12-62 urbanización la Estanzuela estratégicamente a 82,2 km de la capital del país Bogotá, donde realizan actualmente sus operaciones en instalaciones propias ya que en la anterior ubicación las instalaciones eran en arriendo.

³⁹ Ibíd, P. 20

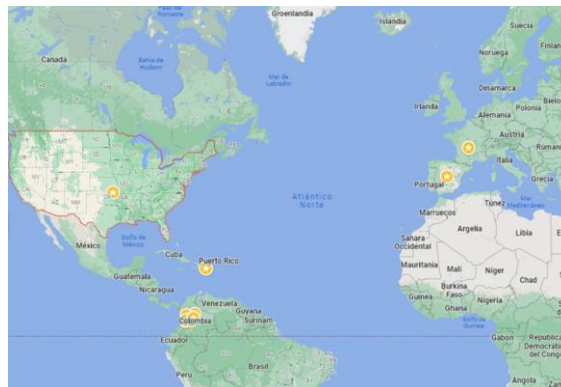
Figura 4. Mapa de Colombia – Ubicación a nivel nacional



Fuente: Resultados proporcionados por Google Maps.

En la figura 4 se puede observar el alcance en cobertura del portafolio de Naturaleza viva, quien se enfoca en ciudades y municipios turísticos. Actualmente, como se ve en la imagen, se tiene presencia en San Gil, Medellín, Ráquira, Villa De Leiva, Pereira, Armenia y Aeropuerto el Dorado en Bogotá. Se evidencia de igual manera la gran oportunidad en territorio nacional por explorar.

Figura 5. Mapa de Colombia – Ubicación a nivel internacional



Fuente: Resultados proporcionados por Google Maps.

En la figura 5 se puede observar el alcance internacional que tiene la empresa Naturaleza Viva con su portafolio en los países: Francia, Estados Unidos, España y República Dominicana donde se ha enviado producto vía encomienda a clientes contactados por redes sociales.

5. METODOLOGÍA

La reestructuración de la empresa Naturaleza Viva es un estudio de carácter descriptivo ya que se inicia con el diagnóstico de la empresa desarrollado por varias matrices como MEFI, MEFE, PCI, DOFA, MPC en las que se detallan los aspectos claves tanto internos como externos. También es de tipo cualitativo pues los análisis y propuestas a desarrollar pretenden determinar estrategias que hagan más competitiva la empresa.

5.1 POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo del presente estudio es la empresa Naturaleza Viva y todos los actores relacionados con ella: clientes, proveedores, satélites etc.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se realizará entrevista a los gerentes y propietarios de la compañía Naturaleza Viva con el fin de recolectar información que permitirá tener una visión completa de las políticas, operaciones y planes a futuro de la compañía.

También se realizarán encuestas a clientes actuales para determinar la percepción que tienen de la empresa, y encuestas a clientes potenciales para establecer expectativas y tendencias respecto a los productos de Naturaleza Viva.

5.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

A partir de los factores de éxito identificados en las matrices de diagnóstico se procederá al diseño de las estrategias y de los planes de aplicación por medio de las herramientas PEYEA y BSC.

6. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA NATURALEZA VIVA

La reestructuración de la empresa Naturaleza Viva se inicia con el diagnóstico de la empresa desarrollado en varias etapas: la primera, la construcción de las matrices MEFI y MEFE para identificar el cuadrante de la matriz I/E donde la empresa se ubica actualmente. Luego, las variables ya identificadas se agrupan en la matriz DOFA, se analizan a partir de los cruces más relevantes.

Para complementar se realiza la matriz PCI para profundizar en el diagnóstico de las capacidades internas de las empresas y la matriz MPC para identificar factores críticos de éxito más desarrollados en la competencia.

6.1 MEFI, MEFE Y I/E

Para empezar el diagnóstico de la empresa se elaboran las matrices que permiten analizar variables a nivel interno y externo. A continuación se muestran las matrices MEFI y MEFE para la empresa Naturaleza Viva.

El resultado de la matriz MEFI (Ver Tabla 1) muestra que la empresa a nivel interno se encuentra en un puntaje promedio.

Tabla 1. Matriz MEFI Naturaleza Viva

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Productos exclusivos y personalizados	0,06	3	0,18
Libertad a la hora de crear nuevos diseños	0,08	4	0,32
Clientes internacionales	0,07	3	0,21
Variedad de técnicas y materiales para la elaboración de los productos permitiendo la llegada de nuevos clientes	0,05	3	0,15
Tipo de contratación favorable	0,09	3	0,27
Reacción eficiente en caso de alta demanda	0,03	3	0,09
Producto artesanal	0,10	4	0,4
SUBTOTALES	0,48		
TOTAL FORTALEZAS			1,6
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Poca visibilidad en redes	0,06	1	0,06
La empresa no tiene direccionamiento estratégico	0,11	1	0,11
La empresa no cuenta con un capital de trabajo estable	0,07	1	0,07
Portafolio de clientes reducido post-pandemia	0,06	2	0,12
Los procesos no están documentados	0,04	2	0,08
Escepticismo de los dueños frente a las ventajas del direccionamiento estratégico	0,06	2	0,12
El producto no tiene presentación (empaquete que le permita reconocimiento de marca)	0,12	1	0,12
SUBTOTALES	0,52		
TOTAL DEBILIDADES			0,68
TOTAL PESO VALORES	1,00		
TOTAL MEFI			2,3

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la matriz MEFE que describe la Tabla 2, muestra que la empresa a nivel externo se encuentra en un buen puntaje, resaltando que las principales oportunidades son la posibilidad de apertura de nuevos clientes y la posibilidad de puntos de venta propios.

Tabla 2. Matriz MEFE Naturaleza Viva

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Creciente demanda por productos ecológicos, naturales y/o artesanales	0,07	3	0,21
Existen muchos lugares turísticos en los que se puede abrir nuevos mercados	0,08	4	0,32
Apertura punto de venta como lo tenían antes de pandemia	0,08	4	0,32
Amplia oferta de ferias artesanales en la zona	0,04	3	0,12
Obtener sello de calidad "Artesanías de Colombia"	0,05	3	0,15
El e-commerce se ha vuelto un espacio comercialmente eficaz para los productos artesanales	0,11	4	0,44
Alta valoración de la artesanía por parte de los extranjeros	0,07	4	0,28
SUBTOTALES	0,5		
TOTAL OPORTUNIDADES			1,84
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
Ineficiente apoyo a los artesanos por parte del gobierno	0,04	2	0,08
Amplia variedad de productos sustitutos industriales de menor costo	0,09	1	0,09
Ciclo de posicionamiento largo	0,09	1	0,09
Competencia con tendencia creciente	0,03	2	0,06
Baja valoración de la artesanía por parte del comprador interno	0,09	2	0,18
Disminución del turismo por factores ambientales, políticos, de seguridad o de infraestructura	0,11	1	0,11
Altas tasas de interés en el mercado para financiación empresarial	0,05	1	0,05
SUBTOTALES	0,5		
TOTAL AMENAZAS			0,66
TOTAL PESO VALORES	1,00		
TOTAL MEFE			2,5

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de las dos matrices anteriores se realiza el cruce de los resultados en la matriz I/E (Ver Figura 3), encontrando que la empresa se ubica en el cuadrante V, cuya interpretación indica que la empresa debe resistir su posición y mantener los aspectos positivos. Las acciones a tomar se enfocan al diseño de estrategias para potencializar el mercado y/o desarrollo de productos. En este sentido, se sugiere a la empresa evaluar la posibilidad de implementar una propuesta para fortalecer la marca que permita posicionar el producto.

Figura 3. Matriz I/E

Factores externos	Alto 3 a 4	I crecer	II	III
	Medio 2 a 3	IV crecer	V	VI
	Bajo 1 a 2	VII	VIII	IX
		3 a 4 Fuerte	2 a 3 Promedio	1 a 2 Débil
		Factores internos		

Fuente: Elaboración propia

6.2 DOFA

Los factores que se identificaron en las matrices anteriores, tanto internos como externos, se agrupan en la matriz DOFA como se ve en la Tabla 3, cuyo cruce de variables da lugar a posibles alternativas a tener en cuenta para el planteamiento de las estrategias.

El cruce FO indica que se puede aprovechar la alta valoración que tienen los extranjeros por los productos artesanales aprovechando la exclusividad de los productos, el hecho que sean llamativos y la posibilidad que tiene la empresa Naturaleza Viva para crear nuevos diseños. En el mismo sentido, la posibilidad de personalizar productos es una gran fortaleza de la empresa a la cual se le puede sacar más provecho si se fortalece el tema de las redes sociales.

Tabla 3. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1: Productos exclusivos y personalizados	D1:Poca visibilidad en redes
		F2: Libertad a la hora de crear nuevos diseños	D2: La empresa no tiene direccionamiento estratégico
		F3: Clientes internacionales	D3: La empresa no cuenta con un capital de trabajo permanente
		F4: Variedad de técnicas y materiales para la elaboración de los productos permitiendo la llegada de nuevos clientes	D4: Portafolio de clientes reducido postpandemia
		F5:Tipo de contratación favorable	D5:Los procesos no están documentados
		F6: Reacción eficiente en caso de alta demanda	D6: Escepticismo de los dueños frente a las ventajas del direccionamiento estratégico
		F7: Producto artesanal	D7: El producto no tiene presentación (empaque que le permita reconocimiento de marca)
OPORTUNIDADES	O1: Creciente demanda por productos ecológicos y naturales	ESTRATEGIAS FO F1 O7. Fortalecer la venta de productos a clientes extranjeros F7 O6. Aprovechamiento de la característica artesanal de los productos para posicionar la marca	ESTRATEGIAS DO D1 O3Estructurar la estrategia de digital de marketing D7O7 Potenciar la marca (desde su empaque) para aprovechar el valor que dan los extranjeros a este tipo de productos
	O2: Existen muchos lugares turísticos en los que se puede abrir nuevos mercados		
	O3: Creciente demanda de artículos personalizados		
	O4: Amplía oferta de ferias artesanales en la zona		
	O5:Obtener sello de calidad "Artesanías de Colombia"		
	O6: El e-commerce se ha vuelto un espacio comercialmente eficaz para los productos artesanales		
	O7: Alta valoración de la artesanía por parte de los extranjeros		
AMENAZAS	A1: Ineficiente apoyo a los artesanos por parte del gobierno	ESTRATEGIAS FA F1 A4 Fortalecer la marca (branding) para contrarrestar el crecimiento de la competencia F4 A5 Impulsar la fidelización y valoración de las artesanías a clientes internos aprovechando la variedad de técnicas	ESTRATEGIAS DA A3 D7 Fortalecer la presentación y marca del producto para reducir el ciclo de posicionamiento del producto A2 D2 Estructurar el direccionamiento estratégico para fortalecer el cumplimiento de objetivos y por ende el posicionamiento de la empresa
	A2: Amplia variedad de productos sustitutos industriales de menor costo		
	A3: Ciclo de posicionamiento largo		
	A4: Competencia con tendencia creciente		
	A5: Baja valoración de la artesanía por parte del comprador interno		
	A6: Disminución del turismo por factores ambientales, políticos, de seguridad o de infraestructura		
	A7: Altas tasas de interes en el mercado para financiación empresarial		

Fuente: Elaboración propia

Al cruzar las debilidades y las oportunidades, DO, se afianza lo expuesto en el punto anterior, pues se evidencia la necesidad de fortalecer la visibilidad de la empresa por redes. En el cruce FA indica que Naturaleza Viva debe apuntar al fortalecimiento de la marca (diseño de identidad y estilo) garantizando una estrategia para contrarrestar el crecimiento de la competencia en el sector e impulsar la fidelización y el fortalecimiento de las artesanías en los clientes internos aprovechando la variedad de técnicas para la fabricación de los diferentes productos.

El análisis entre debilidades y amenazas permite identificar y proponer un capital de trabajo estable que garantice el ciclo de posicionamiento y estructurar el direccionamiento estratégico para fortalecer el cumplimiento de objetivos.

6.3 Perfil de Capacidades Internas - PCI

La matriz del Perfil de Capacidades Internas que se muestra en la Tabla 4 permite profundizar el análisis interno realizado en las matrices anteriores para identificar las capacidades internas que favorecen o dificultan su operación y crecimiento en diferentes áreas, impactando en su competitividad y sostenibilidad en el mercado de artesanías. La mayor dificultad se concentra en que de las 12 variables de impacto alto, 5 son debilidades internas. Otro aspecto a resaltar es que, de las 21 variables, 9 son fortalezas y 12 son debilidades. Por tanto, este resultado es un referente para tomar acciones enfocadas a trabajar en las debilidades que son de mayor impacto y sostener las 4 fortalezas de alto impacto.

Tabla 4. Matriz Perfil de Capacidades Internas - PCI

CAPACIDADES		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		Mayor	Menor	Mayor	Menor	Alto	Medio	Bajo
Capacidad Directiva	Direccionamiento estratégico			X		X		
	Definición de procedimientos y procesos				X		X	
	Agresividad para enfrentar la competencia				X	X		
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X		X		
Capacidad Tecnológica e infraestructura	Aplicación de las TIC para visibilidad del producto			X		X		
	Área de producción	X						X
	Aplicación de las TIC para ventas del producto			X			X	
Capacidad Competitiva	Canales de distribución	X					X	
	Calidad de servicio al cliente			X				X
	Portafolio de productos	X				X		
	Poder de negociación		X			X		
	Volumen de ventas		X			X		
Capacidad del Talento humano	Tipo de contratación	X				X		
	Capacitación	X				X		
	Competencias emprendedoras				X		X	
	Rotación de personal	X						X
Capacidad Financiera	Liquidez			X		X		
	Manejo de contabilidad				X			X
	Aspectos tributarios				X		X	
	Nivel de endeudamiento			X		X		
	Rentabilidad	X				X		

Fuente: Elaboración propia

6.5 Matriz análisis externo PESTAL

Como complemento del análisis realizado en las matriz MEFE, se profundiza en el análisis externo por medio de la matriz PESTAL para analizar factores Políticos, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal que puedan generar impactos positivos, indiferentes o negativos.

Se observa en el resultado que en el contexto se encuentran más variables favorables para la empresa Naturaleza Viva, que se pueden interpretar como oportunidades para aprovechar.

Tabla 5. Matriz PESTAL

Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Promoción del turismo	Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 "Turismos en armonía con la vida"		X		Positivo
		Políticas departamentales para impulsar y favorecer el turismo		X		Positivo
Económico	Divisa	La volatilidad de las divisas afecta el precio de venta a los clientes extranjeros	X			Positivo
	Aumento de la tasa de interés	Limitación para el acceso a financiación en el sector bancario	X			Negativo
	Crecimiento económico	En 2022 el crecimiento económico en Colombia fue el mayor de Suramérica		X		Positivo
	Alto costo de vida en el lugar de operación	La actividad minera del municipio de Ubaté afecta el costo de vida y con ello encarece el costo de la mano de obra y del lugar de producción		X		Negativo
Social	Aumento de la conciencia por el medio ambiente	Demanda creciente por productos que reflejen conciencia ambiental	X			Positivo
	Tendencias de consumo	Incremento de las compras por internet		X		Indiferente
	Incremento del turismo nacional	El periodo postpandemia incrementó el número de turistas locales. "Según el ministerio de comercio los viajes en Colombia en 4,95% respecto a 2022"		X		Positivo
Tecnológico	Industria de productos sustitutos	Productos de procedencia china que se producen a menor costo	X			Negativo
	E-commerce	Avances relacionados con herramientas y sitios de comercio electrónico	X			Positivo
	Acceso a internet	La tendencia de los sitios turísticos es garantizar cada vez más la conectividad		X		Indiferente
Ambiental	Huella de carbono	El proceso de producción y distribución tiene una mínima huella de carbono	X			Positivo
	ODS	Aportes a los ODS 5 Igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico; y el 12 Producción y consumo responsable	X			Positivo
	Residuos	Produce una mínima cantidad de residuos de los cuales algunos se reutilizan	X			Positivo
Legal	Ley 2184 de 2022	Ley de oficios culturales			X	Positivo
	Ley 36 de 1984	Ley del artesano			X	Indiferente

Fuente: Elaboración propia

6.6 Matrices POAM – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio

A continuación, las matrices POAM complementan el análisis de los factores identificados en la PESTAL con valoraciones que permiten priorizar los factores externos identificados. Para empezar, se describe el análisis POAM Legal y político, en el cual se puede apreciar que la normatividad y las dinámicas políticas locales y nacionales son en general favorables para el proyecto.

Tabla 6 POAM Legal y Político Naturaleza Viva

	Factor	Oportunidad			Amenaza			Descripción del Impacto
		A	M	B	A	M	B	
Legal	Ley 2184 de 2022			X				Ley de oficios culturales
	Ley 36 de 1984			X				Ley del artesano
Político	Plan Nacional de Desarrollo 2023-2026 "Turismos en armonía con la vida"		X					Positivo pues el aumento del turismo favorece el incremento de las ventas a clientes actuales
	Políticas departamentales para impulsar y favorecer el turismo		X					Positivo pues el aumento del turismo favorece el incremento de las ventas a clientes actuales

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 POAM Económico Naturaleza Viva

	Factor	Oportunidad			Amenaza			Descripción del Impacto
		A	M	B	A	M	B	
Económico	Volatilidad de las Divisas		X					La volatilidad de las divisas afecta el precio de venta a los clientes extranjeros
	Aumento de la tasa de interés				X			Limitación para el acceso a financiación en el sector bancario
	Crecimiento económico		X					En 2022 el crecimiento económico en Colombia fue el mayor de Suramérica
	Alto costo de vida en el lugar de operación					X		La actividad minera del municipio de Ubaté afecta el costo de vida y con ello encarece el costo de la mano de obra y del lugar de producción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8 POAM Social Naturaleza Viva

	Factor	Oportunidad			Amenaza			Descripción del Impacto
		A	M	B	A	M	B	
Social	Aumento de la conciencia por el medio ambiente	X						Demanda creciente por productos que reflejen conciencia ambiental
	Tendencias de consumo	X						Incremento de las compras por internet
	Incremento del turismo nacional	X						El periodo postpandemia incrementó el número de turistas locales. "Según el ministerio de comercio los viajes en Colombia en 4,95% respecto a 2022"

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9 POAM Tecnológico Naturaleza Viva

	Factor	Oportunidad			Amenaza			Descripción del Impacto
		A	M	B	A	M	B	
Tecnológico	Industria de productos sustitutos				X			Productos de procedencia china que se producen a menor costo
	E-commerce		X					Avances relacionados con herramientas y sitios de comercio electrónico
	Acceso a internet		X					La tendencia de los sitios turísticos es garantizar cada vez más la conectividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 POAM Ambiental Naturaleza Viva

	Factor	Oportunidad			Amenaza			Descripción del Impacto
		A	M	B	A	M	B	
Ambiental	Huella de carbono	X						El proceso de producción y distribución tiene una mínima huella de carbono
	ODS	X						Aportes a los ODS 5 Igualdad de género, 8 Trabajo decente y crecimiento económico; y el 12 Producción y consumo responsable
	Residuos		X					Produce una mínima cantidad de residuos de los cuales algunos se reutilizan

Fuente: Elaboración propia

6.7 Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Como punto final del diagnóstico, luego de profundizar en análisis interno y externo, se concluye con el análisis de Factores claves de éxito para estas empresas en comparación con la competencia. La Tabla 11 muestra el resultado de comparar factores críticos de éxito de la empresa naturaleza Viva con sus competidores.

Tabla 11. Matriz de Perfil Competitivo - MPC

Factores Críticos de Éxito	Peso	NATURALEZA VIVA		ARTESANIAS NATURAL ARTE		TIENDA AERTESANAL RANNIA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Diseño de marca	0,25	2	0,5	1	0,25	3	0,75
Penetración de mercado	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Publicidad	0,15	2	0,3	1	0,15	3	0,45
Variedad de productos	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
Fidelización de clientes	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Modernidad en empaques	0,2	1	0,2	1	0,2	3	0,6
TOTAL	1,00		1,8		1,6		3,2

Fuente: Elaboración propia

Comparando Naturaleza Viva con sus competidores más cercanos en cuanto a tamaño y cobertura geográfica, se puede concluir que la empresa se encuentra en una posición no desfavorable, pero tiene muchos aspectos por mejorar. Los más importantes de estos serían diseñar una identidad de marca, mejorar la penetración en el mercado, la publicidad y empaque. Por otra parte, la matriz también resalta los aspectos positivos en los cuales Naturaleza Viva se puede apoyar para impulsar su crecimiento.

7. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA PARA LA EMPRESA NATURALEZA VIVA

Para desarrollar la estrategia se tienen en cuenta los resultados del diagnóstico, los cuales señalan en primera medida que la empresa debe estructurar el direccionamiento estratégico para fortalecer el cumplimiento de objetivos y por ende el posicionamiento de la empresa. Con esto, se cumple el orden del modelo de planeación estratégica descrito en el marco teórico.

En este sentido, antes de diseñar las estrategias se requiere la existencia de parámetros base que orienten el cumplimiento de la estrategia, ya que la razón de ser de una compañía se enmarca en el horizonte planteado en la Misión, Visión y Valores. La empresa Naturaleza Viva no cuenta con la definición de estos parámetros administrativos básicos, por tanto, la presente reestructuración propone para la empresa un Direccionamiento estratégico el cual se elaboró en compañía de los dueños de la empresa, quienes aportaron en su construcción guiados por preguntas orientadoras que se realizaban durante las entrevistas y las cuales se describen al final de cada elemento (Misión, Visión y Valores) como criterios de evaluación.

La misión de una organización debe ser clara reflejando la identidad de la empresa frente a sus clientes y competidores. Esta debe contener parámetros claves como los clientes a los que se pretende llegar, el producto o servicio que ofrece la empresa y su ámbito geográfico. La misión propuesta para la empresa Naturaleza Viva es:

Misión: Naturaleza viva es una empresa que diseña y fabrica bisutería 100% artesanal a base de flores, frutas, semillas y madera que inspiran admiración por la naturaleza e incentiva el aprovechamiento de residuos orgánicos convirtiéndolos en moda a través de un portafolio de diseños innovadores y personalizados que se comercializa a diferentes

establecimientos a nivel nacional e internacional dedicados a la venta de artesanías en sitios turísticos.

Tabla 12. Criterios de evaluación de la Misión

¿Cuáles son sus clientes?	establecimientos a nivel nacional e internacional dedicados a la venta de artesanías
¿Cuál es el producto o servicio que ofrece la empresa?	bisutería a base de flores, frutas, semillas y madera
¿Cuál es el alcance geográfico de su empresa?	A nivel Nacional se tiene presencia en 5 departamentos - A nivel internacional en 4 países
¿Cuál es el propósito de la empresa?	Incentivar la admiración por la naturaleza desde la artesanía y el aprovechamiento de residuos que no tienen otro uso como las semillas
¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?	Diseños innovadores y personalizados

Fuente: Elaboración propia

La visión de una empresa es el punto estratégico al cual desea llegar en el futuro o el estado deseado en los próximos años. Debe ser ambiciosa y al mismo tiempo alcanzable, por lo que generalmente se proyecta a mediano plazo, pues a corto plazo quizás no se alcance a lograr y a largo plazo se dispersa el cumplimiento por plantear un tiempo muy largo. La visión propuesta para la empresa Naturaleza Viva es:

Visión: Naturaleza Viva para el año 2028 será reconocida en otros países por ser una marca de artesanías que ofrece constante innovación en sus productos y siendo ejemplo por sus materiales biodegradables ampliando sus clientes a partir del aprovechamiento de los avances tecnológicos relacionados con el comercio electrónico

Tabla 13. Criterios de evaluación de la Visión

¿Cómo ve la empresa en los próximos años?	Enfocada al turismo ecológico
¿Qué logros o metas le gustaría que la empresa alcanzara a mediano plazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer redes sociales • Vincular el turismo ecológico con los procesos de producción para personalización de accesorios. • Tienda en el extranjero donde se reconozca nuestra marca
¿Qué cosas caracterizarán el mercado de las artesanías dentro de cinco años?	Se enfocarán a los materiales naturales y biodegradables

Fuente: Elaboración propia

Los valores en una empresa son los parámetros que definen los principios bajo los cuales actúa la empresa y la forma de trabajo, es decir, que definen la cultura de la organización y son las premisas que permiten el cumplimiento de la misión y la visión por cada uno de los stakeholders internos de la empresa. Los valores propuestos para la empresa Naturaleza Viva son:

Valores:

- **Constancia:** Naturaleza Viva se caracteriza por su dedicación y persistencia en la elaboración de sus productos, generando constantemente nuevas ideas manteniendo un equilibrio en sus procesos.
- **Adaptabilidad:** Coherentes con el entorno cambiante y contamos con la capacidad y disposición para ajustarnos a los deseos de nuestros clientes
- **Innovación:** nuestra sostenibilidad está fundamentada en la permanente innovación de diseños, materiales y productos que se ajustan a nuestros diferentes tipos de clientes.

El slogan de una empresa es una expresión corta que busca la identificación de las características particulares de una empresa y su rápida recordación. Se sugiere a la empresa Naturaleza viva utilizar un slogan para dar a conocer la filosofía de sus productos.

Slogan: *Naturaleza, vida con tu propio estilo*

Tabla 14. Criterios de evaluación del slogan y los valores

¿Cuál es la filosofía de la empresa?	Inspirar vida, aprovechamiento amigable. Materiales convertidos en belleza
De los siguientes valores ¿cuáles cree que proyecten la imagen y forma de trabajo de la empresa? (Elija máximo tres)	Se da un listado de 15 valores: Respeto, honestidad, coherencia, excelencia, adaptabilidad, transparencia, constancia, autenticidad, pasión, disciplina, responsabilidad, Integridad, Innovación, libertad y confianza. Los dueños eligen: Pasión, autenticidad y responsabilidad.

Fuente: Elaboración propia

Ya teniendo el direccionamiento estratégico se procede a proponer las estrategias que favorezcan el posicionamiento y competitividad de la empresa Naturaleza Viva. Para ello se utiliza la matriz PEYEA, la cual ubica a la empresa en uno de cuatro cuadrantes que permiten definir si la estrategia que defina la empresa debe ser agresiva, competitiva, conservadora o defensiva.

7.1 PEYEA

Se definen para la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción los factores críticos para las dimensiones Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI):

A partir de los factores descritos se puede concluir que en cuanto a la posición estratégica interna se cuenta con un valor por encima del promedio, al igual que la estabilidad del ambiente. La ventaja competitiva muestra un resultado indiferente (ni alto ni bajo) dejando como alerta que la empresa puede fortalecer aspectos relacionados con identificar su ventaja competitiva y hacerla explícita. La fuerza de la industria favorece a la empresa con un resultado por encima del promedio.

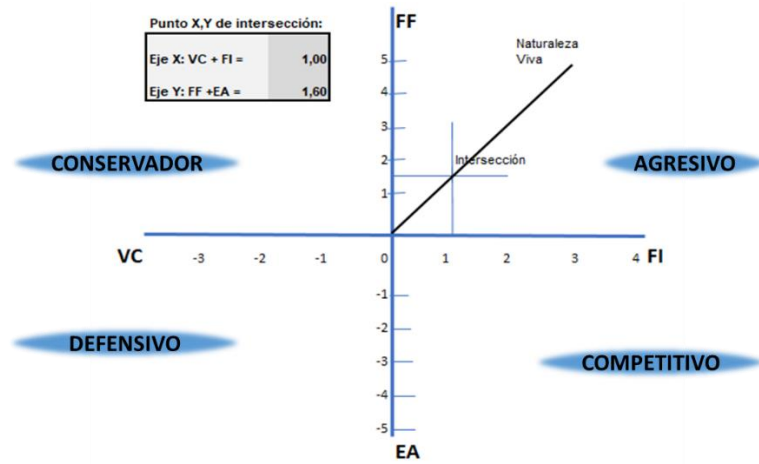
Tabla 15 Factores Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
	Calificación		Calificación
Costos de personal operativo	5	Políticas nacionales y locales para impulsar y favorecer el turismo	-2
Rentabilidad	6	Altas tasas de interes	-5
Liquidez	4	Incremento turismo nacional: destinos atractivos	-2
Capital de trabajo	2	Avances relacionados con herramientas y sitios de comercio electrónico	-1
Rotación de inventarios	3	Creciente demanda por productos ecológicos y/o naturales	-2
Fuerza Financiera FF	4	Estabilidad del Ambiente EA	-2,40
	Calificación		Calificación
Diversificación: Variedad en diseños y materiales	-1	Normatividad favorece sector artesanal	2
Diseño de marca	-5	Potencial de crecimiento	4
Producto artesanal	-1	Alta disponibilidad de materia prima	6
Lealtad de los clientes	-3	Presencia redes sociales	3
Posicionamiento en e-commerce	-5	Portafolio variado de productos	5
Ventaja Competitiva VC	-3	Fuerza de la Industria FI	4

Fuente: Elaboración propia

Luego de determinar los resultados de las cuatro dimensiones se obtiene la ubicación de la empresa Naturaleza Viva en el cuadrante Agresivo como se ve en la figura de la matriz:

Tabla 16 Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

La matriz PEYEA permite identificar que la empresa se ubica en el cuadrante Agresivo por su fuerza financiera y la fuerza de la industria. Esto sugiere el diseño de estrategias que saquen a la empresa de zonas de confort como desarrollo de nuevos mercados y de nuevos productos, aumentando la efectividad de la empresa.

8. PLAN DE ACCIÓN NATURALEZA VIVA

Para desarrollar la estrategia se propone tomar los resultados de la matriz PEYEA y adecuarlos a las condiciones actuales de operación de la empresa. Los resultados indican que por ubicarse en el cuadrante agresivo las estrategias que deben aplicarse deben apuntar a penetración y desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás o integración hacia adelante; esto teniendo en cuenta que la empresa puede usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

Lo anterior se analiza junto con la gerencia de la empresa, a la cual se le plantean diferentes alternativas enmarcadas en los tipos de estrategias agresivas mencionados, con escenarios como:

- Abrir tiendas físicas de la marca, a nivel nacional en un municipio turístico como Villa de Leyva, ó fuera del país donde se ubican sus clientes actuales.
- Alianza estratégica con cadena de una marca de ropa, por ejemplo, Kenzo: tener un exhibidor en todos los almacenes de la cadena.
- Incremento de clientes a nivel nacional con una fuerte inversión en temas de marketing
- Enfocarse únicamente a las galerías o ferias permanentes ubicadas en cinco países diferentes para aprovechar la aceptación del producto por parte de los extranjeros.

Al plantear estas alternativas la gerencia empieza a explicar aquellas cosas que podrían ser metas atractivas y aquellas que definitivamente no les interesan, concluyendo que lo que más les llama la atención como empresa es crecer en número de clientes, organizar sus procesos de producción para poder cumplir con un crecimiento de producción e ir trabajando un poco en la marca. Entonces, se plantea para la empresa una estrategia de

Ampliación selectiva de la cobertura del mercado que le permita satisfacer las expectativas de la gerencia en el mediano plazo.

8.1 BSC

El Balanced Score Card es una herramienta que permite definir los indicadores para medir el desempeño de la aplicación de la estrategia. El diseño de Kaplan y Norton, como se describió en el marco teórico, propone cuatro dimensiones (Accionistas o Financiera, clientes, Procesos y Aprendizaje), sin embargo, “en cada caso se escogen las perspectivas que resulten más adecuadas para representar los principales “dolientes” (stakeholders) de la organización”⁴⁰.

Las acciones estratégicas a plantear para la empresa Naturaleza Viva en la búsqueda de la ampliación selectiva de la cobertura de mercado, se proponen a través de la herramienta BSC, la cual permite plantear los indicadores para hacer seguimiento de lo planteado a través de sus cuatro dimensiones (Ver tabla 17).

El monitoreo y evaluación de cada una de las acciones están medidos por el cumplimiento de los indicadores planteados en la última columna los cuales están relacionados con la meta propuesta. Al momento de la ejecución, desde el área financiera, la forma de controlar el cumplimiento será lograr la meta del 34% de reducción en el costo de los productos y esto se evaluará luego de vincular las dos operarias sugeridas. Respecto al área de procesos internos, la presente reestructuración proporciona a la empresa el diseño de los roles y responsabilidades de los cargos, y el monitoreo de su efectividad se realizará a partir de los indicadores de cumplimiento que la gerencia determine para cada una de las áreas.

⁴⁰ FRANCES, op cit, P. 36

Tabla 17. Balanced Score Card Desarrollo de Mecado Naturaleza Viva

DIMENSIONES	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES DE MONITOREO DE LA ESTRATEGIA
FINANCIERA	Reducción de costo por pieza	<ul style="list-style-type: none"> Reducción del 34% del costo por pieza Control de los procesos de producción Para cumplir las metas de producción se contratan dos mujeres cabezas de familia 	Cambio de tipo de contratación (Actualmente se paga en promedio \$400 pesos por el proceso de resinar, ensamblar y empacar una pieza, el día promedio costaría \$96,000. Si se contrata de manera permanente una persona, el día con prestaciones cuesta \$63.000, y dividiendo en una productividad de 240 piezas al día se reduciría el costo a \$262 x ficha)
PROCESOS INTERNOS	Determinación de procesos	Descripción clara y explícita en un manual de los roles y responsabilidades del área de producción y el área de ventas	Indicadores de cumplimiento de cada área
COMERCIAL Y MARKETING	Apertura de nuevos clientes y recuperación de clientes antiguos	Contratar un comercial para primera venta	Comisión por ventas de 5%. Debe vender \$80 millones al mes que equivales a 32 docenas al día
	Diseño y creación de los canales e-commerce	Contratar la creación de los canales de e-commerce más pertinentes para la empresa	Canales de e-commerce listo para difusión
	Uso Canales e-commerce	Estrategia de visualización, reconocimiento de marca y seguimiento de clientes	5 cotizaciones para diseños personalizados 78 docenas al mes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitaciones para el área de producción	Dos en el mes	Al vincularse y una cada quince días para revisar y mejorar temas de producción
	Capacitaciones para el comercial	Dos en el mes	Al vincularse y una cada quince días para revisar y fortalecer el tema de marketing y ventas
	Capacitaciones solicitadas a la ARL	Una cada dos meses	Para las capacitaciones complementarias como SST

Fuente: Elaboración propia

Desde el área de marketing, el monitoreo se logrará evaluando el cumplimiento de los indicadores propuestos a partir de la activación de las herramientas de e-commerce que active la empresa debiendo así lograr un número específico de cotizaciones y ventas por este medio según la tabla 17. Finalmente, el monitoreo de la dimensión relacionada con aprendizaje y crecimiento, se podrá realizar evaluando la realización efectiva de las capacitaciones sugeridas en la cantidad y momentos que describe la tabla 19.

Las acciones estratégicas descritas en el BSC muestran las actividades a realizar para lograr la meta de ampliación de mercado, y los hechos o acciones que se consideran los

indicadores para medir el cumplimiento de las mismas. Para dar claridad a la implementación de estas actividades a continuación se describen las inversiones que debería realizar la empresa para la implementación:

Tabla 18 Presupuesto de implementación de la Estrategia

OBJETIVOS	METAS	INVERSIÓN ESTIMADA
Reducción de costo por pieza	Reducción del 34% del costo por pieza Control de los procesos de producción Para cumplir las metas de producción se contratan dos mujeres cabezas de familia (para conservar la política)	Se propone un replanteamiento del modo de pago actual al personal, de manera tal que con lo que se paga actualmente las madres cabeza de familia que trabajan como satélite, se podrían pagar los dos salarios proyectados, soportados también en el incremento de las ventas
Determinación de procesos	Descripción clara y explícita en un manual de los roles y responsabilidades del área de producción y el área de ventas	Se entrega a continuación propuesta en este documento
Apertura de nuevos clientes y recuperación de clientes antiguos	Contratar un comercial para primera venta	La meta de ventas está diseñada para generar el sueldo del nuevo comercial
Diseño y creación de los canales e-commerce	Contratar la creación de los canales de e-commerce más pertinentes para la empresa	\$5.000.000 aprox
Uso Canales e-commerce	Estrategia de visualización, reconocimiento de marca y seguimiento de clientes	Inicialmente será administrada por la Gerente comercial actual de la empresa
Capacitaciones para el área de producción	Dos en el mes	Las orienta el gerente actual
Capacitaciones para el comercial	Dos en el mes	\$1.000.000 aprox
Capacitaciones solicitadas a la ARL	Una cada dos meses	Se elige la ARL que ofrezca estos beneficios

Fuente: Elaboración propia

Con la tabla de inversiones se pretende mostrar que, a pesar de las limitaciones de capital de trabajo actuales de la empresa, es posible implementar una estrategia agresiva de apertura de mercado reorganizando los recursos actuales y financiando los nuevos recursos con el mismo incremento de las ventas. Para que la empresa pueda visualizar el tiempo en el cual se van realizando las acciones propuestas, se muestra a continuación el cronograma con las actividades a realizar por mes en cada uno de los objetivos, logrando el desarrollo total de las actividades en un plazo de un año: como primer paso se propone la implementación de los roles y responsabilidades propuestos para las áreas de producción y ventas, y a la par contratar los servicios relacionados con el desarrollo

de las herramientas de e-commerce más idóneas para la empresa y el tipo de producto, así como el diseño de las mismas; luego, se realizan las actividades para organizar la producción. Paso siguiente es realizar las acciones relacionadas con el nuevo comercial que se propone vincular a la empresa. Todo lo anterior apoyado por un plan de capacitación permanente tanto para el área de producción como para el área de ventas. Esto de la mano con capacitaciones complementarias solicitadas a la ARL en temas como Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tabla 19 Tiempo estimado de implementación de la estrategia

METAS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Reducción del 34% del costo por pieza Control de los procesos de producción Para cumplir las metas de producción se contratan dos mujeres cabezas de familia (para conservar la política)		Contratación										
Descripción clara y explícita en un manual de los roles y responsabilidades del área de producción y el área de ventas	Implementación cargos diseñados											
Contratar un comercial para primera venta		Diseño plan de trabajo	Contratación	Recuperación de clientes que se dejaron de atender en pandemia	Presencia en ferias	Presencia en ferias	Apertura de nuevos clientes					
Contratar la creación de los canales de e-commerce más pertinentes para la empresa	Desarrollo de los canales e-commerce											
Estrategia de visualización, reconocimiento de marca y seguimiento de clientes							Implementación de los canales e-commerce					
Capacitaciones para el área de producción		Inducción	Capacitaciones quincenales para: Evaluación de procesos y feedback, nuevos diseños, innovaciones, manejo de materiales, etc.									
Capacitaciones para el comercial			Inducción	Capacitaciones quincenales para: Evaluación de metas y feedback, servicio al cliente, Pasos de la venta, planeación de apertura, manejo de e-commerce								
Capacitaciones solicitadas a la ARL			Temas de ARL		Temas de ARL		Temas de ARL		Temas de ARL		Temas de ARL	

Fuente: Elaboración propia

Como se menciona en el segundo objetivo, la empresa requiere documentar de manera clara los roles y responsabilidades de las dos personas que actualmente trabajan en la empresa, para evitar desgastes innecesarios en tiempo y materias primas por reprocesos que actualmente se dan. La propuesta de roles y responsabilidades es la siguiente:

Tabla 20 Tareas, Obligaciones y Responsabilidades para los integrantes actuales de la empresa Naturaleza Viva

Cargo: Gerencia general y de producción		
Tareas	Obligaciones	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar las negociaciones y acuerdos comerciales • Diseñar los objetivos de marca y portafolio de productos • Analizar los informes de cada área • Citar y dirigir las reuniones al comienzo y fin de cada temporada • Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. • Garantizar las herramientas y materiales para la producción • Hacer e implementar los nuevos diseños a producir 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las capacitaciones relacionadas con trabajo y desplazamiento seguro (SST: ergonomía, bienestar, movilidad segura, etc) • Diseño de políticas operativas, tácticas y estratégicas • Toma de decisiones a partir del análisis de los informes y las reuniones periódicas • Tomar acciones cuando se presenten reportes de actos inseguros, condiciones inseguras, incidentes y emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la producción necesaria para la meta de ventas mensual • Garantizar la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo
Cargo: Gerente Comercial		
Tareas	Obligaciones	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento en el proceso de desarrollo de los canales e-commerce • Seguimiento y gestión de información comercial en los canales e-commerce desarrollados • Revisar las tendencias de consumo de las diferentes líneas de productos artesanales • Realizar informes de las diferentes líneas al final de cada temporada • Presentar para aprobación las negociaciones y acuerdos comerciales • Gestionar quejas u objeciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar activamente nuevas oportunidades de venta, el establecimiento de contactos y los medios sociales • Cumplimiento de tareas relacionadas con el relacionamiento de clientes • Cumplir las políticas e instrucciones relacionadas con trabajo y desplazamiento seguro (SST: ergonomía, bienestar, movilidad segura, etc) • Garantizar objetivos de ventas diseñados para el agente comercial 	<p>Garantizar las herramientas y estrategias para la fidelización y crecimiento de la base de clientes, así como de la potencialización del portafolio de productos</p>

Fuente: Elaboración propia

Además, esta propuesta ofrece a la empresa la posibilidad de delegar tareas en nuevos integrantes, por ello, se describen en las siguientes tablas los perfiles, tareas y responsabilidades de los cargos propuestos:

Tabla 21 Tareas, Obligaciones y Responsabilidades para los nuevos cargos propuestos para la empresa Naturaleza Viva

Cargo: Agente Comercial		
Perfil: Profesional carreras administrativas, ingenierías, mercadeo y publicidad, o fines. Mínimo un año de experiencia como líder comercial y manejo de indicadores. Habilidades de comunicación, excelente presentación personal, capacidad de persuasión, sentido de urgencia y toma de decisiones.		
Tareas	Obligaciones	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> Revisar las tendencias de consumo de las diferentes líneas de productos artesanales Realizar estudios de mercado para identificar posibilidades de venta y evaluar las necesidades del cliente Realizar informes de las diferentes líneas al final de cada recorrido Presentar para aprobación las negociaciones y acuerdos comerciales Gestionar quejas u objeciones de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar activamente nuevas oportunidades de venta, el establecimiento de contactos y los medios sociales Recuperar los clientes que se dejaron de atender a consecuencia de la pandemia Cumplimiento de tareas relacionadas con el relacionamiento de clientes Cumplir las políticas e instrucciones relacionadas con trabajo y desplazamiento seguro (SST: ergonomía, bienestar, movilidad segura, etc) Garantizar objetivos de ventas diseñados para el agente comercial 	<p>Garantizar el cumplimiento de las metas de ventas y objetivos diseñados.</p>
Cargo: Operarias		
Perfil: Madre cabeza de familia con seis meses de experiencia en áreas de producción ensamble y empaçado, manejo de herramientas manuales básicas. habilidades de comunicación asertiva, destreza para trabajo manual.		
Tareas	Obligaciones	Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> Corte del material Manejar la Sierra Sinfín, Colilladora y Taladro de árbol Configurar, controlar y mante/ner las máquinas Mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas Elaborar informes de operación y producción por lote Preparación de las resinas Contar y alistar las piezas en los moldes Realizar resinados de las piezas Clasificar las piezas para ensamble según modelo (collares, manillas, pulseras, anillos) Ensamblar las piezas según modelo Embalar según indicaciones de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar elementos de protección personal EPP Cumplimiento de producción establecida por día Reportar actos inseguros, condiciones inseguras, incidentes y emergencias presentadas Utilizar elementos de protección personal EPP Cumplimiento de resinado establecido por día Reportar nivel de piezas dañadas o defectuosas Utilizar elementos de protección personal EPP Cumplimiento de ensamblado establecido por día Reportar nivel de piezas dañadas o defectuosas 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar las labores establecidas en los procesos productivos relacionadas con las máquinas Establecer los cortes en los tiempos designados para cada lote de producción Ejecutar la labor de resinado de las piezas en el tiempo establecido por lote de producción Ejecutar las labores establecidas en los procesos productivos relacionadas con el ensamble de las piezas según modelos Realizar los ensambles en los tiempos designados para cada lote de producción

Fuente: Elaboración propia

Entonces, para la ejecución del plan, esta reestructuración propone a la empresa una estrategia de ampliación selectiva en la cobertura de mercado que requiere:

1. Apropiar por parte de la empresa el direccionamiento estratégico sugerido de manera tal que reconozcan su razón de ser y focalicen sus esfuerzos en algo concreto.
2. Apropiar e implementar el diseño de perfiles que describe los roles y responsabilidades de las personas que actualmente trabajan en la empresa y de las que se sugiere vincular.
3. Desarrollar las actividades descritas en la tabla 19, las cuales se proponen por un periodo de un año y requieren una inversión de \$6.000.000 como se describe en la tabla 18.

La estrategia conserva y fortalece políticas de la empresa, además de ofrecerle factores competitivos como:

- Trabajar con madres cabezas de familia, pero ahora ofreciéndoles una alternativa formal de trabajo
- Actualmente Naturaleza Viva es una empresa familiar conformada por dos personas, con la estrategia se propone la vinculación de tres personas más (dos en producción y un comercial), generando así empleo por parte de la empresa y crecimiento a la misma
- La estrategia de formalización del área de producción busca aportar a la estrategia de mínimo impacto ambiental o de generación de residuos, pues se tiene un mayor control en el proceso de producción y un mínimo desplazamiento de materiales, dado que actualmente para la producción los materiales se llevan a los satélites y en ocasiones se dañan o se desperdician.
- La estrategia contribuye al fortalecimiento económico de la empresa pues propone un incremento tanto de producción como de ventas, además de las propuestas de ahorro en costos de producción y reducción de residuos.

En este caso, se recomienda a Naturaleza Viva implementar las estrategias de expansión en temas de clientes potenciales y cubrimiento de las diferentes zonas donde no se cuenta con la presencia del portafolio de la empresa, de esta forma garantizando una mayor cobertura y generación de visibilidad de marca, incremento de su stock de producto, generando así una mayor competitividad en el mercado de las artesanías.

A partir de la reducción de los costos en los procesos de producción se deben garantizar los respectivos seguimientos y cambios estructurales para el cumplimiento de los objetivos propuestos y de esta forma implementar las estrategias sugeridas en el BSC ya que en el momento no se cuenta con una cobertura adecuada, no se tiene ningún tipo de estrategia para expansión de cobertura con la finalidad de incrementar volúmenes de ventas, perdiendo oportunidades fuertes y terreno frente a sus competidores.

De esta manera se proponen metas concretas y cuantificables para generar nuevos clientes, incrementar la producción y dar paso a un contexto más competitivo, donde Naturaleza Viva aprovechará el potencial de su producto. Esto requerirá la contratación de nuevo personal para producción y ventas, lo que llevará a Naturaleza Viva a pasar de empresa familiar a microempresa.

Los riesgos asociados a la implementación del plan propuesto, que podrían afectar la efectividad que se busca en términos de fortalecimiento y crecimiento para la empresa se enfocan al no desarrollo del mismo por factores como:

- Riesgo de incumplimiento del cronograma por desconocimiento de su aplicación o por la falta de acceso a los recursos humanos y tecnológicos requeridos para su implementación.

- Riesgo financiero, al no contar con los recursos para las inversiones sugeridas.
- Riesgo organizacional, relacionado con la cultura de la empresa y la confianza que se tenga respecto a los resultados del plan propuesto. Si la gerencia es escéptica a los resultados, el plan se puede abandonar a la mitad del camino porque este no muestra resultados en el corto plazo, dado que, para empezar a ver el impacto de lo sugerido debe cumplirse lo propuesto por mínimo un año.

9. CONCLUSIONES

- El análisis interno muestra un resultado de 2.3 el cual se encuentra por debajo del promedio de 2.5, lo que indica que la empresa debe fortalecer aspectos relacionados con la dimensión interna.
- Lo más relevante en el diagnóstico de los aspectos internos a mejorar es la inexistencia de direccionamiento estratégico que defina claramente aspectos fundamentales de la organización, lo que se refleja actualmente en falta de enfoque de sus operaciones.
- El análisis externo muestra un resultado exactamente igual al promedio de 2.5, lo que indica que la empresa cuenta con un nivel básico de aspectos externos que la favorecen.
- Lo más relevante en el diagnóstico de los aspectos externos es la oportunidad de crecimiento y expansión de la empresa, dada la alta aceptación del producto y los diferentes nichos de mercado en los que aún no se tiene presencia del portafolio de la empresa.
- El cruce de los resultados del análisis interno y externo en la matriz I/E encuentra que la empresa se ubica en el cuadrante V, cuya interpretación indica que la empresa debe resistir su posición y mantener los aspectos positivos que posee actualmente. Las estrategias sugeridas para este cuadrante son desarrollo de mercado y/o desarrollo de producto.
- Al proponer diferentes escenarios para escoger la estrategia que sugiere los resultados de la matriz PEYEA, la gerencia expone sus expectativas frente al futuro cercano que desean para la empresa, de las cuales se concluye que la

estrategia a proponer en la reestructuración debe estar enfocada a la ampliación de cobertura de mercado.

- En los cuatro cruces de la matriz DOFA (estrategias FO, DO, FA, DA) se identifica un aspecto en común: el fortalecimiento de la marca es fundamental para potenciar las grandes cualidades del producto, las cuales actualmente no están siendo aprovechadas al máximo. Sin embargo, al consultar con la gerencia el desarrollo de una estrategia de marca, esta manifiesta no estar tan interesada en dedicar actualmente esfuerzos orientados en este sentido dado que en tiempos anteriores ya se intentó.
- El análisis de capacidades internas permitió identificar que, de las 12 variables de impacto alto, 5 son debilidades internas, es decir que el 41,6% de los factores internos más importantes son aspectos que deben evaluarse y mejorarse como por ejemplo el direccionamiento estratégico y la aplicación de las TICs.
- El análisis externo PESTAL muestra que de los 16 factores identificados como aspectos del ambiente que se interrelacionan con la empresa, 10 la favorecen, lo que representa múltiples oportunidades que la empresa puede aprovechar. El POAM complementó este análisis mostrando que en los aspectos: social, tecnológico y ambiental, es donde se encuentran más factores a favor para la empresa.
- El análisis de perfil competitivo refleja que Naturaleza viva se encuentra en una posición intermedia, en la cual se identifican los factores en los cuales debe avanzar para fortalecer más su posición competitiva frente a otras empresas. Es importante señalar que la competencia para Naturaleza viva es bastante alta, pero también los análisis permitieron a la gerencia identificar que hay factores diferenciadores que podrían resaltarse más o aprovecharse más.

10.RECOMENDACIONES

- Dentro de los aspectos internos que se identificaron en el diagnóstico debían fortalecerse, están el planteamiento del direccionamiento estratégico para la empresa. El presente documento hace una propuesta de Misión, Visión y Valores para Naturaleza Viva argumentando cada uno de los elementos que los componen. Se recomienda a la empresa adoptar el direccionamiento estratégico propuesto, para focalizar sus acciones, metas y objetivos.
- La matriz PEYEA corrobora el resultado del diagnóstico, indicando que la estrategia más pertinente para la empresa Naturaleza Viva está relacionada con acciones agresivas de crecimiento como desarrollo de mercado y/o desarrollo de producto. Si bien, este documento hace una propuesta en concreto, se sugiere a la empresa analizar la posición competitiva de la misma y los factores que puede aprovechar, pues la estrategia desarrollada en esta reestructuración es una de muchas que se pueden implementar, pero es claro que Naturaleza Viva para lograr crecimiento debe aprovechar mucho más las ventajas de su producto y las oportunidades del medio, dado que tiene un gran potencial para crecer y pasar de ser empresa familiar para empezar a transformarse en microempresa, generando empleo, aumentando sus ventas y fortaleciendo su capital.
- La pandemia definitivamente estancó la tendencia creciente en ventas que traía la empresa, además de debilitar algunos procesos internos. Se sugiere a la gerencia la implementación del plan de acción propuesto, el cual ayudará al desarrollo económico y organizacional de la empresa permitiéndole tener una visión más amplia tanto interna como externa, que contribuirá en el fortalecimiento de sus diferentes procesos operacionales mostrando una posición más competitiva en el mercado actual que demanda cada día innovación para las diferentes necesidades de los clientes.

- La oportunidad de crecimiento económico y operacional que se propone en el plan de acción, también es una oportunidad de crecimiento en términos sociales, dado que la empresa podría contribuir más al crecimiento de las madres cabeza de familia que ocupa.
- La propuesta de esta reestructuración, enfocada a la ampliación selectiva de la cobertura del mercado, con un aumento significativo de clientes y la formalización de sus empleados, busca también fortalecer los aspectos administrativos débiles identificados en el diagnóstico, los cuales señalan que el crecimiento de la empresa depende de desarrollar la capacidad para delegar funciones y empezar a vincular formalmente más personas a la empresa.
- Se recomienda a Naturaleza Viva evaluar la posibilidad de tomar decisiones de expansión con un nivel de riesgo más alto que el actual, teniendo en cuenta que el análisis respalda dichos riesgos con aspectos positivos del producto y con múltiples oportunidades del mercado.
- El desarrollo de la presente reestructuración permitió a la gerencia de la empresa cuestionarse y evaluar las actividades y metas actuales. Se recomienda que las iniciativas sembradas durante las sesiones de construcción de este documento, se tengan en cuenta para ampliar la visión de la planeación y los objetivos a plazos más largos y más ambiciosos.
- Al analizar las diferentes opciones de estrategias que podían proponerse a la empresa, fue evidente que todas requieren del mediano plazo para empezar a ver resultados. El crecimiento y posicionamiento de la empresa, requiere no desistir de la implementación de cualquier estrategia en la mitad del camino, pues se evidenció en la organización una cultura que busca compensación en el corto plazo.

11. REFERENCIAS

AMAYA Amaya, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Ed. Jairoamaya.com, 4ª edición, 2005.

DRUCKER, Peter., HESSELBEIN, Frances., & KUHL, Joan. Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia. Profit Editorial. 2015.

DURÁN Flores, Uriel Humberto. Diseño de una recicladora de PET. Oportunidad de negocio para los emprendedores verdes. Ed Palibrio LLC, 2013.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Ed. Pearson, 2006.

GONZALEZ Millán, José y RODRÍGUEZ Díaz, Miryam. Manual Práctico de Planeación Estratégica, Ed. Díaz de Santos, 2020.

HAMEL, Gary y PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. Compitiendo por el Futuro, Editorial Ariel Sociedad Económica. 2013.

HREBINIK, Lawrence. Making Strategy Work: leading effective execution and change, Editorial Pearson, 2005.

KUMMER, Laurent. Certificado PM2 Foundation por PM2, Group Courseware. Ed. Van Haren Publishing, 2023.

LABARCA, Nelson. Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial, Ed. Omnia 13(2), 2007.

LIMAS Suárez, Sonia. Marketing Empresarial: Dirección como estrategia competitiva, Ediciones de la U, 2012.

MARTINEZ Marin, Ma Isabel, SANTERO, Rosa, SANCHEZ Henriquez, Luis y MARCOS Calvo, Miguel. Factores de competitividad de la pyme española 2008, Ed Fundación EOI, 2009. P 54

MARTINEZ Santa, R, CHARTERINA, J y ARAUJO de la Mata, A. Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de

innovación, marketing y calidad, Revista Investigaciones Europeas, 16(2), 2010, P 165-188.

MEDEIROS, Victor; GODOI, Lucas y TEIXEIRA, Evandro. La Competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. Revista de la CEPAL N° 129. Dic, 2019.

MINCIENCIAS. Direccionamiento Estratégico. Sf.

<https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamiento-estrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20toma%20de%20decisiones> consultado el 15 de junio de 2023.

MINZTBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce y LAMPEL, Joseph. Safari a la estrategia, Editorial Granica SA, Re-edición 2003.

MONTOYA Restrepo, Iván. La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aporte. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, págs. 23-44

POMALAZA, Iván, ROJAS, Gary y YUPANQUI, Humberto. Plan estratégico 2014-2021 Facultad de Ciencias empresariales UDAC. Ed NICCEX G&D,2014.

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva (traducción reformada), Grupo Editorial Patria, 2015.

PORTER, Michael. Ser competitivo Edición actualizada y aumentada. Ed DEUSTO, 2017. P. 22

PULGARIN Molina, Sergio y RIVERA, Hugo. Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo al Proceso de la Toma de Decisiones Gerenciales. Criterio Libre, 2012.

RODRIGUEZ, Darío M. Diagnóstico Organizacional, Ed. Alfaomega Octava Edición, 2015.

RUBIO, Luis y BAZ Verónica. El Poder de la Competitividad. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2015.

URIBE Macias, Mario Enrique. Administración Estratégica. Ediciones de la U, 2021.

VARGAS Prieto, Amanda y SANCHEZ Álvarez, César. Desarrollo, Estructuras económicas, políticas públicas y gestión, Editorial Parmenia y Ediciones Unisalle, 2018.

