

1-1-2016

Estudio de caso : propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Pulpideli S.A.S.

Claudia Patricia Ariza Díaz

Sergio Duvan Ávila Ardila

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Ariza Díaz, C. P., & Ávila Ardila, S. D. (2016). Estudio de caso : propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Pulpideli S.A.S.. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1009

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Estudio de caso: Propuesta de direccionamiento estratégico para la
empresa Pulpideli S.A.S.**

**Claudia Patricia Ariza Díaz
Sergio Duvan Ávila Ardila**

**Universidad de la Salle
Facultad de ciencias administrativas y contables
Programa de administración de empresas
Bogotá
17 de febrero 2016**

**Estudio de caso: Propuesta de direccionamiento estratégico para la
empresa Pulpideli S.A.S.**

**Claudia Patricia Ariza Díaz
11091317
Sergio Duvan Ávila Ardila
11091348**

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
Fredy Enrique Rozo Cañón**

**Universidad de la Salle
Facultad de ciencias administrativas y contables
Programa de administración de empresas
Bogotá
2016**

Nota de aceptación:

Firma del director

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, 17 de Febrero de 2016.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos culminar este sueño y darnos la sabiduría suficiente para llevar cabo este proyecto. De corazón agradecemos a nuestros padres por confiar en nosotros y apoyarnos incondicionalmente a lo largo de este proceso.

Queremos expresar nuestra inmensa gratitud con el Profesor Fredy Enrique Rozo Cañón por su paciencia, constancia, compromiso, apoyo incondicional, confianza, dedicación y sobre todo por la motivación que nos brindó a lo largo del desarrollo de este proyecto. Gracias por compartir sus valiosos conocimientos y experiencias con nosotros.

Agradecemos a los profesores de la Universidad de la Salle quienes a lo largo de nuestra formación académica compartieron sus conocimientos para que hoy este gran sueño sea una realidad.

Nuestros más sinceros agradecimientos a los dueños de la empresa Pulpideli S.A.S., en especial al Sr. Harbey Sanabria Gerente de la organización por su tiempo y paciencia y amable participación en el desarrollo de este proyecto.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer Lugar a Dios por darme la vida y permitirme cumplir mis metas y mis proyectos para ser cada día una mejor persona, a mis padres Lelio Ávila y Margarita Ardila quienes me brindaron su apoyo incondicional en este proyecto y por ser su hijo; también a mis hermanos Lelio y Arlex por todo su apoyo incondicional ya que sin ellos no habría podido cumplir mis objetivos y mis logros y que son también los de ellos, también al resto de mi familia por su apoyo incondicional.

Un reconocimiento muy especial a cada uno de los profesores que pusieron un granito de arena para formarme como persona y como profesional a cada uno de ellos mi más sincero reconocimiento y admiración por aportar a cumplir este gran objetivo de ser un profesional en administración de empresas.

Sergio Ávila Ardila

DEDICATORIA

Principalmente dedico este trabajo a Dios por su infinito amor, bondad y sabiduría para llevar a cabo este proyecto de grado, por llenarme de fortaleza en todos los momentos a lo largo de esta carrera y no dejarme desfallecer.

Con gran cariño y amor dedico este trabajo a mis padres por su apoyo incondicional, por creer en mí y por inculcarme siempre que se debe luchar por los sueños y por lo que queremos, por darme una voz de aliento para no decaer en los momentos más difíciles.

Con gran respeto dedico este trabajo al profesor Fredy Enrique Rozo Cañón ya que sin su ayuda incondicional, constancia y preocupación no hubiera sido posible culminar este proyecto.

A mi hermana por estar siempre ahí dando una voz de aliento para continuar el largo camino.

A mi novio quien durante estos años creyó en mí y en mis capacidades para sacar adelante este gran sueño.

Igualmente dedico este trabajo a todos y cada uno de mis familiares por creer en mí en cada momento y por sus palabras de aliento en cada peldaño alcanzado a lo largo de este camino.

Claudia Patricia Ariza Díaz

TABLA DE CONTENIDO

1	TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2	LÍNEA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3	SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	13
2	RESUMEN	14
3	ABSTRACT	16
4	INTRODUCCIÓN	18
5	JUSTIFICACIÓN	21
6	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
6.1	FORMULACIÓN	24
7	OBJETIVOS	25
7.1	OBJETIVO GENERAL	25
7.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
8	MARCO TEÓRICO.....	26
8.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
8.1.1	LA VISIÓN.....	27
8.1.2	LA MISIÓN.....	29
8.1.3	LOS OBJETIVOS.....	30
8.1.4	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
8.1.5	VALORES	31
8.2	MATRICES DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	32
8.2.1	MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS)	34
8.2.1.1	Procedimiento para su elaboración.....	35
8.2.1.2	¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades en una organización?.....	37
8.2.1.3	Identificar oportunidades y amenazas	38
8.2.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	39
8.2.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	41

8.2.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	43
8.2.5	ANÁLISIS ESTRATÉGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE	45
8.3	LAS PYMES EN COLOMBIA	46
8.4	EMPRESAS DE FAMILIA	49
8.5	EMPRESAS PROCESADORAS DE FRUTA EN EL CONTEXTO COLOMBIANO.....	52
9	DISEÑO METODOLÓGICO	56
9.1	ESTUDIO DE CASO	56
9.1.1	IDENTIFICAR LOS PROPÓSITOS, OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	57
9.1.2	CONTEXTO CONCEPTUAL, PERSPECTIVAS, MODELOS TEÓRICOS Y REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	58
9.1.3	DISEÑO DE INSTRUMENTOS, MÉTODOS, RECURSOS DE LA INVESTIGACIÓN Y BÚSQUEDA DE CONTACTOS:	58
9.1.4	PROCESO DE RECOGIDA DE EVIDENCIA DOCUMENTAL	58
9.1.4.1	Evidencias documentales:	59
9.1.4.2	Entrevistas:	59
9.1.4.3	Observación directa:	60
9.1.4.4	Artefactos físicos, tecnológicos y culturales:.....	60
9.1.5	ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA. ANÁLISIS DEL CASO:	61
9.2	METODO DE INVESTIGACION.....	61
9.3	DISEÑO DE INSTRUMENTOS	62
9.4	RESULTADOS.....	63
10	CONTEXTO DE PULPIDELI S.A.S.	65
10.1	UBICACIÓN DE PULPIDELI SAS..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
11	PROPUESTA.....	67
11.1	MISIÓN:	67
11.2	VISIÓN:	67
11.3	OBJETIVOS DE CALIDAD	68
11.4	POLÍTICA DE CALIDAD..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.	
11.5	VALORES	69
11.6	APLICACIÓN DE MATRICES DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	69
11.6.1	MATRIZ DOFA.....	70
11.6.2	ANÁLISIS MATRIZ DOFA.....	71
11.6.3	MATRIZ MEFI	75
11.6.4	ANÁLISIS MATRIZ MEFI.....	76
11.6.5	MATRIZ MEFE	77
11.6.6	ANÁLISIS MATRIZ MEFE	78
11.6.7	MATRIZ MAFE.....	79

11.6.8	MATRIZ MPC.....	80
11.6.9	ESTRATEGIAS PROPUESTAS	81
12	CONCLUSIONES	84
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
14	GLOSARIO.....	92
15	ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA NO. 1. VISIÓN	28
FIGURA NO. 2. MISIÓN.....	30
FIGURA NO. 3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA NO. 4. FACTORES CLAVES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA NO. 5. DOFA SEGÚN PRIETO	35
FIGURA NO. 6. MATRIZ DOFA Y SU GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	36
FIGURA NO. 7. EJEMPLO DE MATRIZ DOFA PONCE 2007	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FIGURA NO. 8. PYMES EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA	48
FIGURA NO. 9. EXPORTADORES DE FRUTA 2013.....	52
FIGURA NO. 10. DEMANDA INDUSTRIAL DE LAS PRINCIPALES FRUTAS PROCESADAS	53
FIGURA NO. 11. FRUTAS PROCESADAS EXPORTADAS 2011 - 2013.....	54
FIGURA NO. 12. EXPORTACIONES 2012 - 2013.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA NO. 1. DEFINICIÓN DE PYME EN COLOMBIA	49
TABLA NO. 2. MATRIZ DOFA PULPIDELI S.A.S.....	70
TABLA NO. 3. MATRIZ MEFI PULPIDELI S.A.S.	75
TABLA NO. 4. MATRIZ MEFE PULPIDELI S.A.S.....	77
TABLA NO. 5. MATRIZ MAFE PULPIDELI S.A.S.....	79
TABLA NO. 6. MATRIZ MPC PULPIDELI S.A.S.....	80

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO NO. 1. FORMATO DE CUESTIONARIO PARA ESTUDIO DE CASO EMPRESA PULPIDELI SAS.....	95
ANEXO NO. 2. FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ENTREVISTA	105
ANEXO NO. 3. AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA PARA ESTUDIO DE CASO EMPRESA PULPIDELI SAS	106
ANEXO NO. 4. FORMATO ENTREVISTA	107

1 TEMÁTICA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Título de la investigación

Estudio de caso: Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Pulpideli S.A.S.

1.2 Línea de la investigación

Gestión, Administración y Organizaciones.

1.3 Sublínea de investigación

Direccionamiento Estratégico.

2 RESUMEN

La obtención de una ventaja competitiva y la perdurabilidad son aspectos que buscan las organizaciones a través de las estrategias que se definen. Sin embargo, no es suficiente con diseñar las metas y los objetivos que se quieren alcanzar, es necesario aterrizar estos propósitos en planes de acción e involucrar a todos los miembros de la organización, lo cual se consigue a través del direccionamiento estratégico.

El presente trabajo se llevó a cabo a través de la revisión teórica y del diagnóstico realizado a la empresa Pulpideli SAS, en la cual se pudo evidenciar la falta de información que poseen los dueños de la empresa, por lo cual se busca a través del marco teórico desarrollado, transmitir información confiable que permita elaborar una propuesta de direccionamiento estratégico, con el fin de que sirva de elemento para reforzar sus ventajas y mejorar sus falencias, obteniendo como resultado una mejor gestión administrativa.

Esta investigación tuvo en cuenta varias de las visitas realizadas a la empresa Pulpideli SAS, en donde se logró realizar una entrevista y una encuesta al personal directivo de la organización para determinar el estado actual de la compañía.

Una vez analizada la encuesta y la entrevista se pudo evidenciar que la empresa Pulpideli SAS, es una compañía que ha funcionado informalmente, logrando posicionarse en el mercado de las ventas al por menor y a su vez con clientes institucionales; gracias al éxito en sus labores,

Con la globalización y la apertura de nuevos mercados tanto a nivel nacional e internacional, surge la necesidad de vincular los conocimientos de la academia con el desarrollo de las actuales organizaciones, demostrando la importancia de estructurar a las organizaciones para hacerlas más competitivas en el mercado actual.

Palabras claves: Direccionamiento estratégico, misión, visión. Objetivos, políticas organizacionales, valores, diagnóstico empresarial.

3 ABSTRACT

Obtaining a competitive advantage and sustainability are issues that seek organizations through strategies defined. However, it is not enough to design goals and the objectives that you want to achieve, it is necessary to land these purposes on plans of action and to involve all members of the Organization, which is achieved through the strategic direction.

This study was conducted through a theoretical review and carried out diagnostic company Pulpideli SAS, in which demonstrate the lack of information that the owners of the company, which seeks through the developed theoretical framework, transmit reliable information enabling to develop a proposal of strategic direction in order that serve as element strengths to enhance their flaws, resulting in better administrative management.

This research took into account several of the visits to the company Pulpideli SAS, where is was able to do an interview and a survey to the management team of the Organization to determine the current state of the company.

Once analyzed the survey and the interview is demonstrate that the Pulpideli SAS company, is a company which has operated informally, managing to position itself in the market of sales to the retail and institutional clients turn; Thanks to success in their work,

With globalization and the opening of new markets both at national and international level, there is a need to link knowledge of the Academy with the

development of the current organizations, demonstrating the importance of structuring organizations to make them more competitive in the current market.

Key words: Strategic direction, mission and vision. Objectives, organizational policies, values, diagnostics business.

4 INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Matiz y Naranjo (s.f.), la creación de empresas se ha convertido en un punto de vital importancia para el desarrollo socioeconómico de un país, es por ello que actualmente muchos gobiernos con ayuda de entidades multilaterales reconocen la importancia de esta práctica en el desarrollo y bienestar de cualquier economía.

Sandoval y Guerrero (2010), destacan la facilidad que existe en Colombia para que los miembros de una familia se asocien y creen empresa; con el transcurrir de los años el crecimiento de estas empresas ha permitido aportar al desarrollo económico y social del país. Es por esto que Rodríguez, Pico y Méndez (2013), afirman que la creación de empresas de familia influye en el desarrollo económico de un país, ya que son capaces de crear riqueza, promover y mantener la prosperidad tanto económica como social entre sus habitantes, a su vez que ayudan en la generación de empleo.

Teniendo en cuenta lo anteriormente, Rueda (2011), explica que las empresas familiares se destacan por ser fuertes en sus procesos operativos pero en la mayoría de los casos carecen de aspectos administrativos empresariales que a menudo se convierte en su talón de Aquiles, es por esto que, los procesos de profesionalización en una organización se hacen necesarios como una herramienta que permita disminuir los índices de fracaso corporativo al cual se enfrentan.

Por su parte Giraldo (2001), citado en Rueda (2011), considera que la profesionalización es un proceso mediante el cual las empresas logran implementar metodologías de trabajo en forma sistémica que le permiten crear y estructurar estrategias para el logro de sus objetivos empresariales.

Una de las principales debilidades de las empresas familiares es que sus directivos no poseen el conocimiento suficiente para manejar los problemas administrativos y se logra observar que en los primeros años de vida de las empresas pasan desapercibidos, pero con el transcurrir del tiempo el resultado del impacto negativo se empieza a reflejar en las diferentes áreas de la organización. Por lo tanto, surge la necesidad y el sentido de este trabajo de grado, para que desde la academia se ayude a garantizar la perdurabilidad de estas empresas en el mercado.

En efecto de lo anteriormente expresado, la empresa Pulpideli S.A.S., es una Pyme bogotana dedicada a la elaboración, procesamiento y comercialización de pulpa de fruta a nivel local y regional. Actualmente la empresa desarrolla sus labores de manera informal lo cual no ha sido un impedimento para conseguir y fidelizar gran cantidad de clientes y obtener ventas que le permiten sostenerse por sí sola.

Se logró evidenciar que la compañía presenta falencias en su área administrativa más exactamente en su direccionamiento estratégico, por lo cual surge la necesidad de elaborar un plan que incluya división interna de labores, establecimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la compañía, entre otros puntos, aspectos fundamentales para lograr una estabilidad organizacional y administrativa.

En ese orden de ideas, en el presente trabajo se pretende realizar un estudio de la empresa Pulpideli SAS puntualizando en su área administrativa, mediante la utilización de la metodología de estudios de caso. La información es suministrada por los dueños de la compañía a través de la utilización de los métodos de recolección de datos conocidos como la encuesta y la entrevista para

determinar a través de fuentes confiables las principales debilidades y fortalezas de la empresa en materia de organización y analizar los factores internos y externos que la afectan.

Todo lo anterior, con el fin de realizar la formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico, con la cual se planteen posibles estrategias que le permitan a la empresa mejorar su funcionamiento administrativo interno, externo y aprovechar de una mejor manera las oportunidades de negocio que se le presenten.

El estudio está compuesto en primer lugar por la exposición del marco teórico que gira alrededor del direccionamiento estratégico y su importancia en las empresas, luego se presenta una descripción de la empresa Pulpideli S.A.S. que incluye su historia, aspectos pertinentes de su funcionamiento, factores internos y externos que representan debilidades o problemas, entre otros, en tercer lugar se presenta una propuesta de direccionamiento estratégico teniendo en cuenta los resultados del análisis anterior y finalmente se formulan las conclusiones y recomendaciones del estudio.

5 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objeto contar con un diagnóstico acerca de los principales problemas administrativos presentados en la empresa Pulpideli SAS, así como demostrar la importancia que tiene en el desarrollo económico del país el direccionamiento estratégico, a través de la revisión teórica y de las evidencias diagnósticas.

Para Álvarez, González y López (2009), resulta importante vincular la academia con la realidad y es el reto de los profesionales en la actualidad, debido a que los conocimientos que se adquieren en las aulas deben servir como aporte al mejoramiento y al planteamiento de estrategias que den solución a problemas que se presentan en los distintos ámbitos organizacionales de una sociedad, ya sean personas, empresas, instituciones o gobiernos.

El principal aporte del estudio desde el punto de vista teórico es que se prueba en la práctica si los conceptos y teorías emitidos sobre el direccionamiento estratégico se constituyen como una herramienta efectiva para mejorar el área administrativa de una Pyme y potencializar su desarrollo.

En ese orden de ideas, la importancia de esta investigación radica en aplicar conocimientos adquiridos sobre teorías de la administración de empresas a las posibles soluciones de los problemas administrativos de la empresa Pulpideli S.A.S. la cual es una unidad productiva que contribuye al desarrollo de la ciudad y del país en general.

6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pulpideli SAS es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pulpas de fruta en Bogotá, Chía, Cajicá y Zipaquirá, fundada en el año 2008. Desde su fundación ha venido presentando un crecimiento moderado en el sector productivo.

La empresa actualmente presenta una debilidad en su direccionamiento estratégico, ya que no tiene definida su misión, visión, objetivos, políticas organizacionales y valores que puedan ayudarle al desarrollo de sus planes.

Sin embargo, el crecimiento sostenido de la empresa a través de los años ha conducido a su expansión en el mercado consiguiendo clientes tanto a nivel local como regional.

La falta de direccionamiento estratégico ha generado la imposibilidad de abrirse a nuevos mercados y por ende al estancamiento en el crecimiento de la empresa. De esta manera se ve la necesidad de realizar un diagnóstico general de la compañía, para identificar cuáles son las estrategias de gestión y crecimiento que se adapten a los requerimientos de la organización; permitiendo aprovechar las fortalezas con las que cuenta la empresa a nivel interno y las oportunidades que ofrece el entorno, de la misma manera examinar y realizar un plan de prevención frente a las debilidades y amenazas.

Contreras (2013), afirma que el afán de triunfo de los directivos de las organizaciones puede impedir claridad sobre los objetivos y las estrategias que se desean utilizar, algunas organizaciones persisten en continuar en el mercado sin realizar cambios o modificaciones a sus procesos que le permitan seguir dominándolo o seguir bien posicionados, un agravante que se suma a esa

problemática que es la falta de interés de algunos empresarios por examinar su entorno y explorar las diferentes variables que este presenta.

La Superintendencia de sociedades (2009), establece que una de las principales debilidades que presentan las empresas familiares radica en su forma de dirección, la cual está directamente relacionada con la perdurabilidad de la organización en el tiempo. De acuerdo con la Superintendencia de sociedades (2009), el 51.6% de mortalidad de las firmas presenta relación a los malos manejos administrativos; el 44.3% radica en la incompetente labor de recursos humanos, otro motivo relevante que afecta la sobrevivencia de las empresas familiares son los conflictos personales, los cuales representan un 37.4% y finalmente un 32.8% corresponde a la falta de transparencia en la gestión de la compañía.

Desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo es un reto profesional que implica un rigor intelectual y metodológico muy grande por la diversificación de los métodos de investigación en tanto que, se utiliza la metodología del estudio *de caso*, el cual es un método que permite el análisis y conocimiento detallado del objeto de estudio que en este caso es la empresa Pulpideli S.A.S. en su área administrativa.

Por último, el aporte principal desde el punto de vista práctico, es que la realización del estudio dará como resultado una propuesta de direccionamiento estratégico que representa una alternativa de solución a un problema de la vida real que afecta a la empresa Pulpideli S.A.S. y en general a muchas otras pequeñas empresas dedicadas a la elaboración de pulpas de fruta de la ciudad y del país.

6.1 Formulación

¿Cómo elaborar una propuesta de Direccionamiento Estratégico que garantice el desarrollo de la empresa Pulpideli S.A.S.?

7 OBJETIVOS

7.1 Objetivo general

- Plantear una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Pulpideli S.A.S. que contribuya a su fortalecimiento en el área administrativa y organizacional.

7.2 Objetivos específicos

- Construir un marco teórico sobre el direccionamiento estratégico y su importancia en el desarrollo empresarial.
- Realizar la recolección de la información pertinente y su posterior análisis a través de encuestas a los socios y colaboradores de la empresa.
- Presentar una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa procesadora y comercializadora de pulpa de fruta Pulpideli S.A.S.

8 MARCO TEÓRICO

8.1 Direccionamiento estratégico

Según Noé Rodríguez (citado en Zuluaga y Caipa, 2009), el direccionamiento estratégico es una agrupación de acciones que orientan la organización hacia el futuro y hacia el entorno con el fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación es realizada a partir de un análisis de la realidad institucional y del contexto en donde la organización desea incidir. El direccionamiento estratégico incluye definiciones como la misión, visión, objetivos corporativos, valores organizacionales.

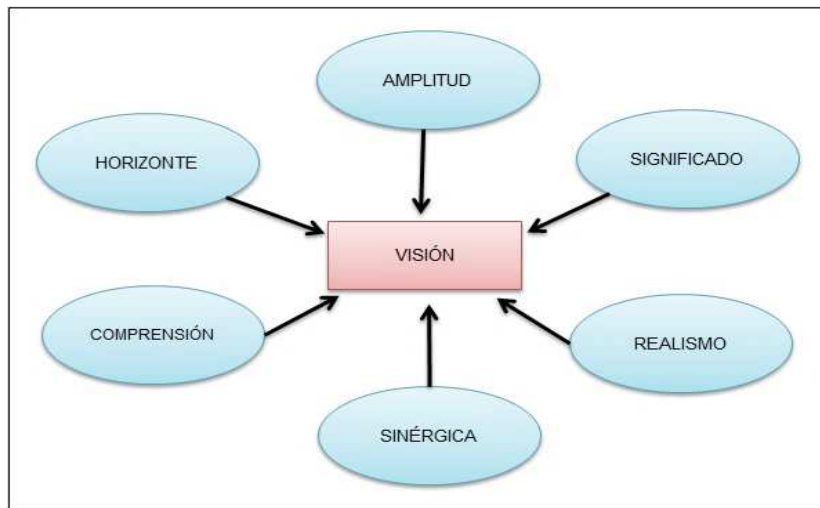
Por su parte, el investigador Camacho (citado en Aguilera, 2010), asegura que el direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que permite a la dirección de las empresas determinar el rumbo de la organización, y a su vez promover las actividades y planes necesarios para que todos los miembros de la organización trabajen en la misma dirección y hacia las mismas metas. Partiendo de estas dos definiciones es posible aseverar que, el Direccionamiento Estratégico es una herramienta fundamental para sanear los aspectos administrativos de una empresa y ajustarlos a variables futuras, además de constituir un paso esencial para garantizar que la organización marche hacia sus objetivos empleando todos sus recursos de manera armoniosa y en un mismo sendero.

Serna (2008), en su libro Gerencia Estratégica profundiza en el esbozo de los elementos teórico- prácticos del Direccionamiento Estratégico señalando que hacen parte de él conceptos como: la Misión corporativa, la Visión y los Objetivos corporativos y los Valores corporativos.

8.1.1 La visión

La visión se ha convertido en un elemento importante en el desarrollo de una organización, es por esto que diferentes autores han formulado sus puntos de vista en definición e importancia por ejemplo, según Prieto (2008), la visión es un componente que muestra un estado futuro, ambiciosos y deseable de las organizaciones el cual está estrechamente relacionado con el cliente interno y externo el cual debe promover a un mejoramiento del estado actual de la compañía y que a su vez debe convertirse en un sueño de largo alcance, con el fin de lograrlo se requiere elementos importantes como pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes que componen la organización. Algunos elementos de la visión resaltados por Prieto son: el Horizonte: La visión se debe expresar definiendo un horizonte que es el que proyecta hacia dónde quiere llegar la organización. Otro elemento importante es el Compromiso: es el valor que permite al gerente y a los colaboradores de la organización asumir responsabilidades para lograr objetivos comunes, a su vez resalta la amplitud: debe darse en todos los individuos de la organización desde el gerente hasta los colaboradores en donde se permita identificar objetivos y actuar frente a ellos. El Realismo en la visión tiene que proyectar metas alcanzables. Y por último se resalta la Sinérgica en donde los objetivos y metas propuestas deben estar de acuerdo con la filosofía de la organización. (Figura 1).

Figura No. 1. Visión



Fuente: Prieto 2008, Gestión estratégica organizacional

Para Serna (2006), la visión es una declaración amplia y suficiente de dónde se desea que la empresa esté dentro de 3 a 5 años. Debe motivar y comprometer a cada una de las personas que componen la organización. Así mismo afirma que la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, de aquí la gran importancia de saber lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser. La visión debe ser definida por la alta gerencia; debe ser amplia y conductora, una vez establecida la visión ésta debe ser conocida por todos los miembros de la organización ya que si todos los miembros de la organización la conocen están más comprometidos con su cumplimiento. Igualmente Serna (2006), explica que visión señala un rumbo, da una dirección específica; es la encargada de unir cada eslabón que conforma una empresa en un todo. La visión en una compañía contribuye a formular estrategias y a establecer planes en la organización.

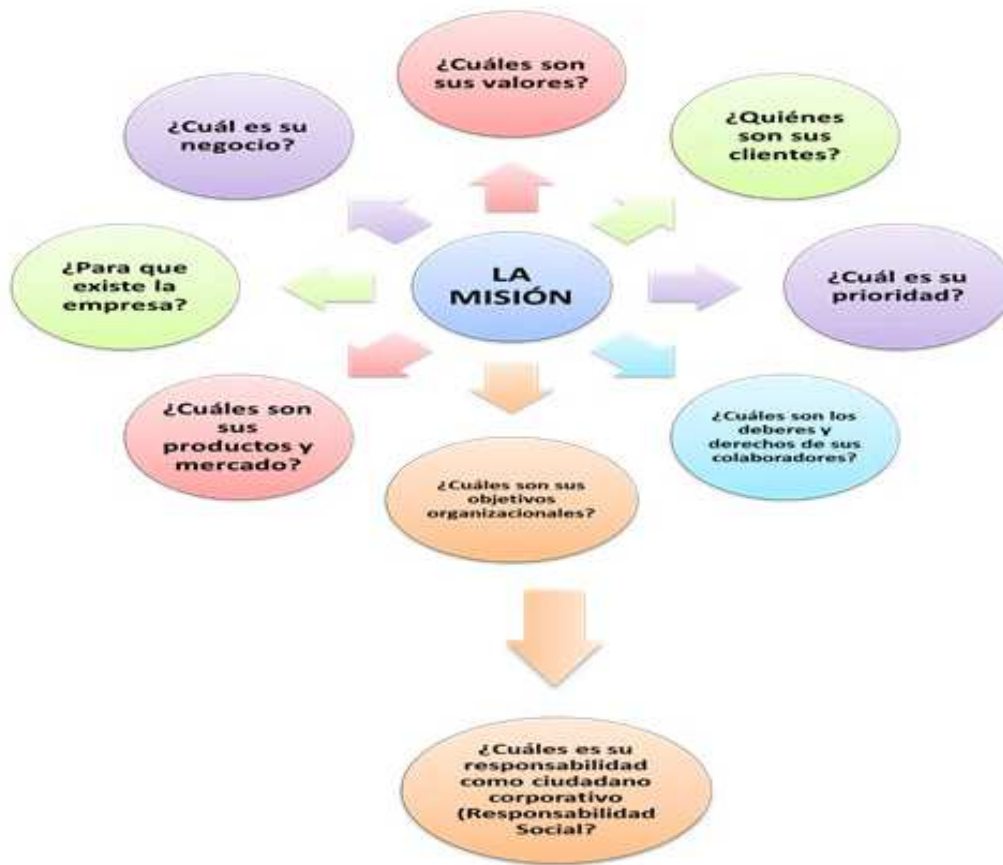
8.1.2 La misión

La misión desde el punto de vista de diferentes autores ha sido definida como el motivo por el cual existen las organizaciones, es por esto que Serna (2006), la define como los componentes especiales de una organización enfocados a su parte operativa, productiva, mercadeo y talento humano que soporta el logro de estos propósitos (figura 2). Para Prieto (2008, P-95), La misión empresarial es el punto referencia más alto e importante en una organización a corto plazo, el cual le sirve como base para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso que describe el tipo de negocio al cual pertenece la organización y que por lo tanto permite identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber el sentido real de la empresa en su entorno.

Mientras tanto para Maragno, De Sousa y Lunkes (2014), la misión es uno de los principales documentos de la filosofía de una organización cuyo objetivo principal es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades para así reforzar el compromiso de la organización a su vez afirman que la misión representa la “razón de ser” de la actividad económica de una organización, por medio de la misión se puede establecer objetivos, formular estrategias, metas y políticas, todo lo anterior siempre teniendo en cuenta asignación de recursos y la motivación de los empleados.

Para Ribeiro et al. (2008) citado por Maragno, De Sousa y Lunkes (2014), la misión es el primer paso en el proceso de planificación y junto con los valores de la visión sirve para dirigir el establecimiento de las metas y prioridades de una empresa.

Figura No. 2. Misión



Fuente: Serna (2006), Gerencia Estratégica

8.1.3 Los objetivos

Todas la empresas desean proponerse objetivos y lo más importante es que desean alcanzarlos con el fin de que sus organizaciones crezcan y sean más competitivas en un futuro, es por esto que los objetivos de una empresa de acuerdo con (Koontz, Weihrich, 2004, P-132), son aquellos enunciados que orientan los planes principales de la organización, y a su vez logra definir el objetivo de cada una de las áreas más importantes que la componen,; desde el punto de vista de (Serna, 2006, P-37) Los objetivos globales de una empresa son

el resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión que el negocio se propuso.

Entre tanto para Serna (2006), los objetivos corporativos son los resultados generales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y ejecución concreta de su misión y visión. Los objetivos deben abarcar e involucrar a toda la organización y por lo tanto son los que dan dirección y señalan el camino, lo que significa que para alcanzarlos se requiere la contribución, compromiso y participación de todas las áreas de la organización. Solo así es posible lograr los efectos sinérgicos que busca generar la planeación estratégica.

8.1.4 Valores

El direccionamiento estratégico también está compuesto por los valores corporativos los cuales definen la cultura de cada organización, por esto abordaremos el tema desde el punto de vista de diferentes autores. De acuerdo con Audirac (2007), los valores corporativos definen el sistema de creencias, transmiten cómo funcionan las cosas y el conjunto de normas de comportamiento y lineamientos que permiten condicionar la manera como se hacen las cosas. Entre tanto (Serna, 1996, P. 86) afirma que para que los valores corporativos sean efectivos, deben ser parte integral de la cultura de la organización, a través de un liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos e influyen en los hábitos de pensamiento de cada uno de los colaboradores, la forma en la que se relacionan unos con otros y los mecanismos que emplean.

Para Cañedo y Guerrero (2008), los valores son convicciones que sirven como guía en el momento de elegir entre conductas y fines. Se fundamentan en creencias estructuradas desarrolladas a lo largo del aprendizaje, que sirven para

explicar la realidad que nos rodea. Los valores se materializan en actitudes y conductas. Afirman que los valores pueden ser clasificados en dos grupos, los finales e instrumentales. Los valores finales son aquellos que orientan sobre los objetivos de la organización y se integran en su visión y misión y los valores instrumentales y operativos son aquellos que se asocian a la forma de ver las cosas y su función principal es la de alcanzar la visión y la misión de la organización.

Ahora bien, según Cañedo y Guerrero (2008), los valores son esenciales para la formación de normas o reglas que son directrices consensuadas que nos permiten anticipar la conducta de los demás, presuponer como van a actuar y sobre esa base, ajustar nuestra conducta. Así mismo afirman que los valores llegan a convertirse en la misión y visión de la empresa en donde subordinan el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización en pos de ella. Los valores son un aspecto importante en la configuración motivacional de la personalidad, por lo tanto, requiere de una organización de las relaciones laborales, así como las relaciones sociales, así como de una actividad del individuo que precise su aplicación.

Los valores son aquellos que rigen el comportamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades, por lo tanto, constituyen el éxito sobre el cual se deben estructurar los objetivos de la organización.

8.2 Matrices de diagnóstico empresarial

De acuerdo con Ponce (2007), las matrices de diagnóstico empresarial tienen como objetivo evaluar de manera constante la organización y su entorno, de allí se desprende la gran importancia de la matriz DOFA y de las matrices que de

ella se derivan. Por medio de las matrices de diagnóstico empresarial se puede determinar juicios que ayudan a la elaboración de un balance estratégico.

Algunas de las matrices más importantes son:

- Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA
- Matriz de evaluación de los factores internos MEFI
- Matriz de evaluación de los factores externos MEFE
- Matriz de perfil competitivo MPC
- Matriz analítica de formación de estrategias MAFE
- Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)
- Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)
- Matriz Interna Externa (MIE)
- Matriz de la Gran Estrategia
- Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

De acuerdo con Acevedo, Linares y Cachay (2010), el análisis por matrices es parte de un proceso de planteamiento de mayor nivel. Y por lo tanto como resultado se obtiene la base para la creación de estrategias de producto sobre las que se ha de plasmar las estrategias de negocio, ya sean corporativas, funcionales o por unidad de negocio.

Así mismo Acevedo, Linares y Cachay (2010), destacan que la eficacia de las matrices depende factores internos y externos; es por esto que es beneficioso el uso de las herramientas matriciales en forma selectiva y graduada, teniendo siempre un enfoque específico de lo que se desea analizar y resolver dentro de la organización.

Acevedo, Linares y Cachay (2010), resaltan que el planteamiento estratégico se define como un proceso analítico encargado de facilitar la elección de planes de acción, ya que permite identificar: componentes del sector, muestra los valores directivos, traza tanto las oportunidades como riesgo de la organización, visualiza las fortalezas y debilidades, define la misión, especifica las estrategias, propone alternativas de implantación, lo que a su vez permite la disminución de riesgos y el aprovechamiento de los oportunidades del entorno.

De este modo Acevedo, Linares y Cachay (2010), plantean que el análisis estratégico es una herramienta que permite evidenciar: si la empresa tiene más debilidades que fortaleza o viceversa, si el sector al que pertenece la organización se percibe interesante ante los consumidores, si la empresa posee ventajas para competir en el entorno y el mercado, a su vez permite relacionar el desempeño de la organización con las estrategias de crecimiento, estabilidad.

8.2.1 Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Para Serna (2006), en la elaboración de una matriz DOFA son múltiples las variables que pueden intervenir. Por ello, es de gran importancia que en su identificación y estudio se priorice cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de importancia y de impacto en el éxito o fracaso de la organización. Los factores a estudiar deben ser claves para realizar un buen análisis estratégico. Se debe tener en cuenta factores internos como las debilidades y fortalezas y factores externos como las oportunidades y amenazas.

Figura No. 3. DOFA SEGÚN PRIETO

I N T E R N O	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	E X T E R N O
	FORTALEZAS	AMENAZAS	
	<p>Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos.</p> <p>Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos.</p>	<p>Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrian facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa.</p> <p>Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativa y que pueden llevarla a desaparecer.</p>	

Fuente: Prieto (2008) Gestión estratégica organizacional

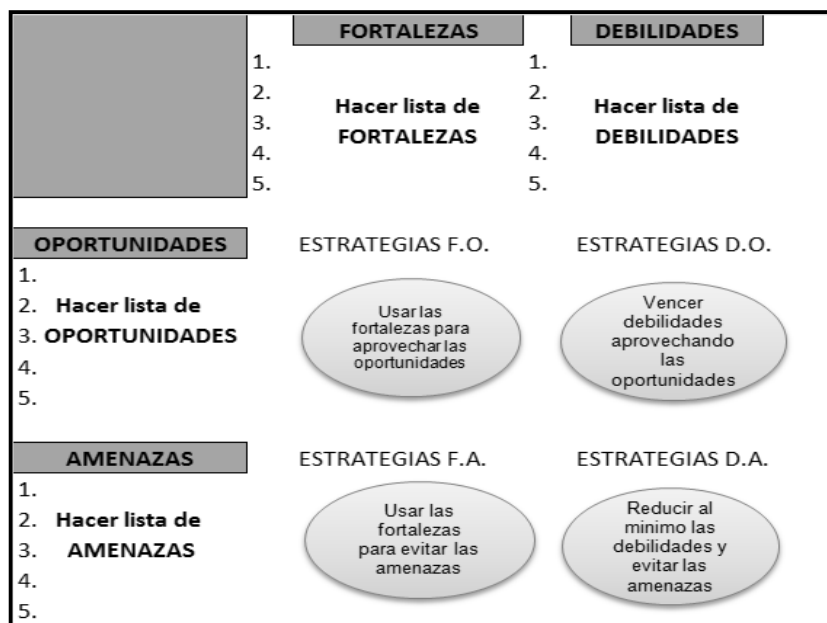
8.2.1.1 Procedimiento para su elaboración

De acuerdo con Prieto (2008), la matriz DOFA es el punto de partida para llevar a cabo la formulación y elaboración de estrategias en una organización, y para desarrollarla de forma correcta sugiere seguir los siguientes pasos:

- Conforme un buen equipo de trabajo que conozca la empresa, la competencia y las técnicas de análisis matricial mínimas.
- Hacer una lista de fortalezas claves.
- Hacer una lista de debilidades claves.
- Hacer una lista de oportunidades claves.
- Hacer una lista de amenazas claves.
- Comparar las fortalezas (internas) con las oportunidades (externas) y registrar las estrategias F.O., en la casilla correspondiente. (Figura 6).

- Comparar las debilidades (internas) con oportunidades (externas) y registrar las estrategias D.O. resultantes, en la casilla correspondiente. (Figura 6).
- Comparar fortalezas (internas) con amenazas (externas) y registrar las estrategias F.A. resultantes. (Figura 6).
- Comparar las debilidades (internas) y amenazas (externas) y registrar las estrategias D.A. resultantes. (Figura 6).
- Establecer factores claves de la organización, a nivel interno y externo para formular las estrategias alternativas.
- Comunique los avances de la formulación.

Figura No. 4. Matriz DOFA Y SU GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia a partir de Prieto (2008)

Desde otro punto de vista Ponce (2007), afirma que el realizar diagnósticos en las empresas es una condición que permite intervenir profesionalmente en la

formulación y establecimiento de estrategias que permitan realizar un seguimiento de evaluación y control.

A su vez afirma que la matriz DOFA, es un instrumento viable para realizar análisis organizacionales en relación con factores que de una u otra manera influyen y son determinantes en el cumplimiento de las metas planteadas por una organización, por lo tanto define esta matriz como una alternativa de análisis de diferentes factores que permiten evaluar la situación interna de la organización, así como una evaluación externa de su entorno, que se traduce en oportunidades y amenazas. Esta estrategia permite a las empresas obtener un enfoque general de la situación estrategia de la organización.

8.2.1.2 ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades en una organización?

Ponce (2007), propone que una fortaleza organizacional es una función que se está realizando de manera correcta, entre ellas se puede destacar las habilidades del personal así como las fortalezas es la capacidad competitiva que tenga la organización.

De igual manera se permite afirmar que una debilidad es definida como un factor que hace frágil a la organización o una actividad que se realiza deficientemente. Para Porter (1998) citado en Ponce 2007 las fortalezas y oportunidades son un conjunto que reúne las capacidades, es decir, aspectos fuertes y débiles de las organizaciones competidoras y así evaluar diferentes aspectos relevantes en el desarrollo de los competidores.

Ponce (2007), explica que en el análisis DOFA una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de la organización se debe proceder a realizar una evaluación de ambos conceptos. Para ello se debe tener en cuenta que algunos

factores serán más fuertes que otros, para esto el autor se permite llamar a los conceptos fuertes activos competitivos y a los conceptos débiles pasivos competitivos. La idea no es tratar de equilibrar las debilidades con las fortalezas, por el contrario se busca que las fortalezas trasciendan por encima de las debilidades. Por esto Ponce (2007) afirma que para poder generar estrategias eficientes se debe tener en cuenta que estas deben ir en función de las fortalezas y no de las debilidades.

8.2.1.3 Identificar oportunidades y amenazas

De acuerdo con Ponce (2007), las oportunidades son de carácter externo no controlables pero si son impactantes en el crecimiento y mejora de las organizaciones. Es por esto que afirma que las oportunidades son un medio por el cual las empresas pueden moldear sus estrategias organizacionales. Por otro lado las amenazas son aspectos no controlables por la organización que pueden representar problemas potenciales para la misma. Tanto las oportunidades como las amenazas se pueden llegar a constituir en la construcción de acciones de carácter estratégico para las empresas.

Ponce (2007), define que la importancia de una matriz DOFA es poder llegar a un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitan llegar a conclusiones que conlleven al tomar decisiones importantes para la organización.

8.2.2 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

De acuerdo con Ponce (2007), la matriz de evaluación de los factores internos MEFI permite realizar una evaluación de fortalezas y debilidades de la organización, para esto es necesario realizar una lista de fortalezas y debilidades.

Los pasos para elaborar una matriz MEFI son:

- Asignar un peso entre 0.0 para las cosas no importantes hasta 1.0 para las más importantes. El valor otorgado a cada factor expresa su importancia.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 en donde uno es irrelevante y 4 es muy importante.
- Efectuar la multiplicación de peso para cada factor.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de cada organización.

Ponce (2007), afirma de lo más importante de la Matriz MEFI es realizar una comparación entre el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, de esta manera se puede determinar si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables.

Desde otro punto de vista Fred (2008), define la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) como la herramienta que sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la organización y su relación entre sí. Propone cinco pasos para el desarrollo de la matriz a saber:

- Identificar de diez a veinte factores claves en la organización, en donde se mencionen fortalezas y debilidades, se debe ser específico y se debe utilizar porcentajes y cifras comparativas.
- Asignar a cada factor una ponderación entre 0.0 para los factores irrelevantes y de 1.0 para los más importantes. La ponderación asignada a cada uno de los factores, determinará la importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.
- Asignar a cada factor una calificación entre 1 a 4 para identificar si representa una debilidad importante (1) debilidad menor (2) fortaleza menor (3) y fortaleza importante (4).de esta manera las fortalezas deben recibir una calificación de 3 y 4, mientras que las debilidades reciben una calificación entre 1 y 2.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación y así determinar el puntaje ponderado de cada variable.
- Sumar los puntajes ponderados a cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Ahora bien Fred (2008), afirma que sin importar la cantidad de factores que sean listados en la matriz MEFI el puntaje ponderado total puede abarcar desde 1.0 que es el valor más bajo, hasta 4.0 el más alto y siendo 2.5 un puntaje promedio. Cuando el resultado obtenido está por debajo de 2.5 indica que la organización es débil internamente, mientras que si el resultado está por encima de 2.5 indica que la organización tiene una posición interna fuerte.

Fred (2008) también se permite afirmar que la matriz MEFI debe contener entre 10 y 20 factores claves. La cantidad de factores no tiene efecto en el rango de puntaje ponderado ya que la ponderación siempre debe sumar 1.0.

8.2.3 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Ponce (2007), define la matriz MEFE es la encargada de medir los factores externos, por lo tanto, establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, como lo son las oportunidades y amenazas para ello se sugiere un procedimiento de cinco pasos.

- Realizar una lista con las oportunidades y amenazas externas con las que cuenta la compañía.
- Realizar un peso relativo entre 0 para lo irrelevante y 1.' Para lo más importante. Se debe resaltar que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas.
- Otorgar una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores que son determinantes para el éxito de la organización y así determinar si las estrategias de la empresa son eficaces.
- Luego se debe multiplicar cada peso de cada factor para obtener su calificación ponderada.
- Y por último se debe sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables y así determinar el total ponderado de la organización a estudiar.

El éxito de la matriz MEFE consiste en que el peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso de las amenazas.

Fred (2008), define que la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) permite a los estrategas evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Por lo tanto Fred propone cinco pasos importante para su elaboración.

- Como primer paso se debe elaborar una lista de diez a veinte factores externos claves en donde se deben incluir tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y a la industria. Se debe ser muy específico a la hora de asignar porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.
- Luego se debe asignar una ponderación a cada factor el cual debe oscilar entre 0.0 que significa no importantes hasta 1.0 que es muy importante. La ponderación indica la importancia de este factor para tener éxito tanto en la industria como en la empresa. Con frecuencia las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, aunque las amenazas también deben recibir ponderaciones altas si se detecta que son severas o peligrosas.
- Posteriormente se debe asignar a cada factor externo una calificación entre 1 y 4 que indique que tan eficazmente responde las estrategias actuales de la compañía, en donde 4 equivale a que la respuesta es superior, 3 equivale a que la respuesta es mayor al promedio, 2 equivale a que la respuesta es el promedio y 1 equivalente a que la respuesta es deficiente. Las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones se

basan en la industria. Cabe resaltar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir clasificación desde 1 hasta 4.

- Luego se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para determinar una puntuación ponderada.
- Como último paso se debe sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Fred (2008), afirma que sin importar el número total de oportunidades y amenazas que sean incluidas en la matriz MEFÉ, la puntuación ponderada total promedio más alta es de 4 y la más baja es de 1. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5.

A su vez Fred (2008), explica que si se obtiene una puntuación ponderada de 4 indica que la organización responde de manera eficaz a las oportunidades y amenazas de la industria, mientras que una puntuación de 1 significa que las estrategias de la empresa no son adecuadas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

8.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Para Ponce (2007), la matriz MPC permite identificar a los competidores de la organización, a través de factores internos que pueden constituir fortalezas o debilidades.

Para realizar una Matriz MPC Ponce (2007) propone los siguientes pasos:

- Se consigue información de las empresas competidoras, una vez obtenida esta información se debe incluir en la matriz MPC.
- Luego se procede a realizar una lista de factores que puedan ser elementos fuertes o débiles.
- Se asigna una calificación a cada uno de los factores.
- A cada organización nombrada en la matriz se le debe asignar una calificación en donde 1 será la calificación más débil y 4 la más fuerte.
- Posteriormente se debe multiplicar la calificación de cada factor con la calificación de los factores.
- Una vez realizado este procedimiento se procede a sumar los totales.

Desde el punto de vista de Fred (2008), la Matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la estrategia de una empresa que se toma como muestra. En la MPC se tiene en cuenta factores tanto internos como externos y sus clasificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde 4 es igual a la fortaleza principal, 3 es igual a una fortaleza menor, 2 es igual a una debilidad menor y 1 es igual a una debilidad principal.

Fred (2008), explica que la MPC los factores son más amplios y no son tan específicos como en las matrices MEFI y MEFÉ, por lo tanto los factores tampoco están agrupados en oportunidades y amenaza.

De esta manera según Fred (2008) la Matriz MPC sirve para comparar las clasificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las empresas rivales con

la empresa objeto de muestra de tal manera que este análisis comparativo ofrece información importante sobre la estrategia interna de la organización a estudiar.

8.2.5 Análisis estratégico mediante la matriz MAFE

La matriz MAFE para Ponce (2007), es una matriz que se deriva de la matriz DOFA, una vez tenemos la lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales nos permiten obtener cuatro tipos de estrategias como los son:

- Estrategias FO: son aplicadas a las fuerzas internas de la empresa para lograr aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Se utilizan para superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Van enfocadas a aprovechar las fuerzas de la empresa evitar las amenazas externas.
- Estrategias DA: Son utilizadas para disminuir las debilidades internas y evitar amenazas del entorno. Son las estrategias creadas para sobrevivir en el entorno o dejarse consumir.

La matriz MAFE permite a sus directivos realizar un análisis desde diferentes puntos de vista, por ejemplo el cuadrante de Estrategias FO el cual muestra las fortalezas y oportunidades permite observar los puntos más fuertes de la organización. Entre tanto el cuadrante FA considerado el más débil por combinar debilidades y amenazas permite realizar una observación de los puntos menos fuertes de la organización, aquellos donde se debe trabajar más.

De acuerdo con Ponce (2007), el procedimiento para elaborar una matriz MAFE está basado en ocho pasos:

- Elaborar una lista de oportunidades.
- Elaborar una lista de amenazas.
- Elaborar una lista de fuerzas internas.
- Elaborar una lista de debilidades internas.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias FO.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas, registrando las estrategias FA.
- Y por último adecuar las debilidades internas a la amenazas externar registrando las estrategias DA.

8.3 Las Pymes en Colombia

Rodríguez (2003), afirma que Colombia es un País cuya economía está soportada en empresas de pequeña escala, y no se conoce con exactitud el número de empresas que pertenecen a esta categoría. Pero lo que sí se sabe es que las Pyme son de gran importancia para el desarrollo económico y el equilibrio social, ya que contribuye con la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico y bienestar.

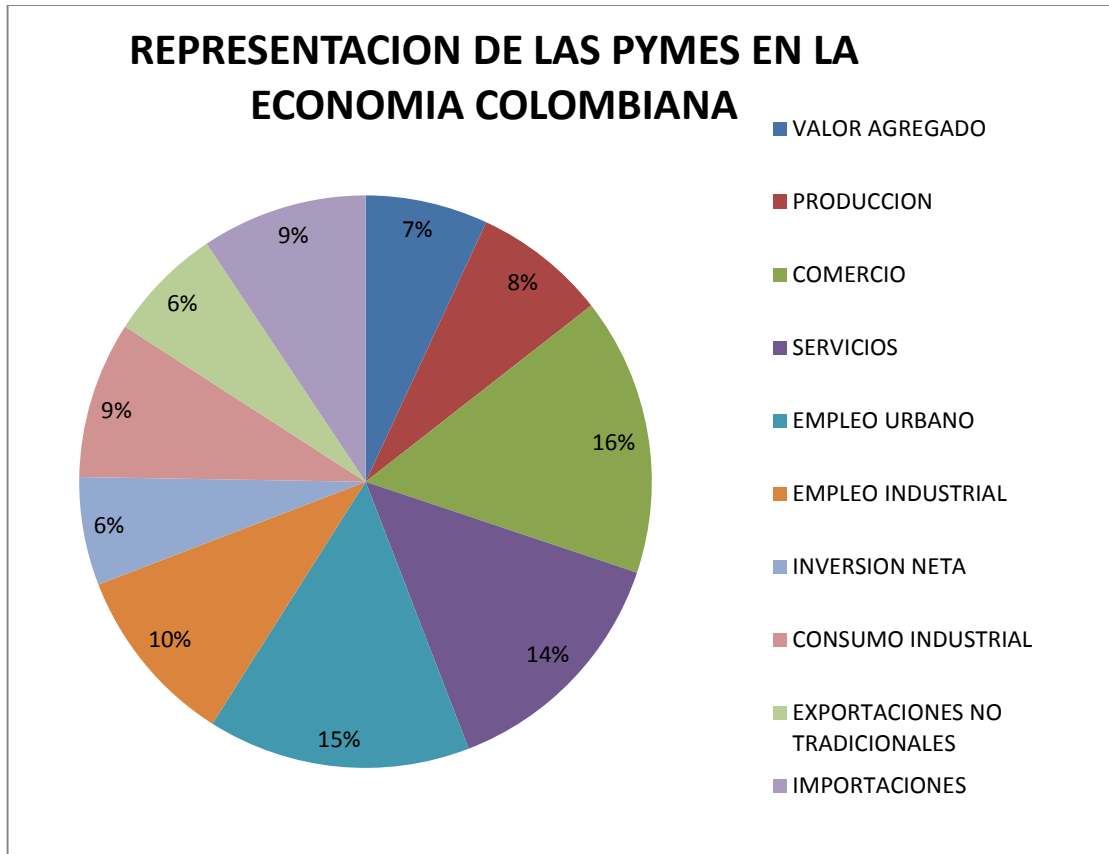
De acuerdo con Rodríguez (2003), las micro, pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Colombia equivalen al 90% del parque empresarial nacional

y por lo tanto genera el 73% del empleo y participan con el 53% de la producción bruta de la industria, comercio y servicios.

Cárdenas y Rozo (2009), afirman que una de las grandes problemáticas que se une a la creación de empresas en Colombia es la informalidad que invade el nacimiento de las nuevas organizaciones, muchas de las organizaciones que se crean y funcionan actualmente, lo hacen sin el pleno cumplimiento de las normas que regulan el comportamiento de los negocios, esta es una característica común de las economías en desarrollo, este fenómeno nos muestra la brecha existente entre los costos y beneficios asociados al cumplimiento de las normas.

Gran parte de las empresas que se crean hoy en día en Colombia cumplen la característica de PYMES, Según el Banco Interamericano de desarrollo, citado por Romero (2013), las pequeñas y medianas empresas se definen como organizaciones que impactan el crecimiento económico, el empleo, la competitividad y el dinamismo de la propia economía de un país. Esta definición abre paso para afirmar que las pymes son el tejido empresarial de un país y por ende ayudan en su desarrollo y crecimiento. De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación Colombiana de Medianas y pequeñas empresas y el Ministerio de Industria Comercio y turismo Citado por Calle y Tamayo 2005 “las pymes representan cerca del 34% del valor agregado y generan el 37% de la producción, el 77,1% del comercio, el 68,7% de los servicios, el 73% del empleo urbano, el 50% del empleo industrial, el 30% de la inversión neta, el 43,5% del consumo industrial, el 32% de las exportaciones no tradicionales y el 46% de las importaciones. Estas cifras reflejan la profunda importancia de las pymes en la economía nacional.”.

Figura No. 5. Pymes en la economía Colombiana



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos la Asociación Colombiana de Medianas y pequeñas empresas y el Ministerio de Industria Comercio y turismo

Entre tanto para Vera (2011), las Pymes pueden ser clasificadas dependiendo las condiciones de cada país o región ya que se establecen características diferentes para definir las, entre estas características se puede observar tamaño de la unidad económica, número de empleados, ventas totales anuales, activos, etc.

“En Colombia, la definición de Pyme está determinada por la Ley 905 de 2004, la cual modificó la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Así pues, se considera la Pyme

en el artículo segundo como: "toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana" que responda por lo menos a alguno de los dos parámetros de clasificación, como es el número de trabajadores y el total de activos".

Tabla No. 1. Definición de pyme en Colombia

TIPO DE EMPRESA	EMPLEADOS	ACTIVOS
MICROEMPRESA	HASTA 10 TRABAJADORES	ACTIVOS INFERIORES A 500 SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES
PEQUEÑA EMPRESA	DE 11 A 50 TRABAJADORES	ACTIVOS ENTRE 501 Y MENOS DE 5000 SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VICENTES
MEDIANA EMPESA	DE 51 A 200 TRABAJADORES	ACTIVOS ENTRE 5001 Y 30000 SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES

Fuente: Ley 905 de 2004

8.4 Empresas de familia

Muchas de las Pymes creadas actualmente cumplen la característica de empresas de familia las cuales actualmente ocupan un lugar importante en la economía, para Rodríguez, Pico y Méndez (2013), en México se define como empresa familiar aquellas organizaciones en las que la mayor parte de su capital accionarios está en posesión de una familia, también se logra resaltar la presencia de los miembros de la familia en el cuerpo directivo. En Colombia el concepto de empresa de familia según (Sandoval y Guerrero 2010), se puede definir como un sistema complejo en el que se lleva a cabo el desarrollo de un marco legal, una cultura organizacional, una misión y unos valores, entre otros aspectos importantes, en donde en la mayoría de casos intervienen infinidad de variables como lo es la mezcla de relaciones y conflictos familiares con la actividad empresarial.

Para Miller, et. al. (2007), citado por Marcelino, Baldazo y Valdez (2012) la empresa familiar se define como aquella organización en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo. La definición de empresa familiar puede tener varias conceptualizaciones dependiendo si se estudia a partir del número de generación en que se encuentre la empresa, ciclo de vida, tamaño, control que ejercen los miembros de la familia en relación con la propiedad del negocio y el nivel directivo que los miembros ocupen en el organigrama.

En todas las empresas es importante que los integrantes que pertenecen a la organización tengan las mismas metas de su dueño, esta característica debe ser aún más importante y sobresaliente en las empresas que se encuentran en un proceso de crecimiento, ya que de ello depende su buen desarrollo. Según Rodríguez, Pico y Méndez (2013), para las organizaciones familiares que se encuentran en crecimiento es importante que se lleve a cabo un trabajo en conjunto en donde cada uno de sus integrantes sin importar si es o no familiar se involucre a las estrategias y la misión del fundador, observando siempre las áreas de oportunidad que se puedan presentar en la organización, cada empresa familiar tiene una historia diferente y de cada vivencia en el desarrollo de la misma se puede aprender, tanto para la vida de cada uno de los personajes que intervienen, como para el desarrollo organizacional.

En la mayoría de los casos la falta de profesionalización en las Empresas de Familia conlleva al fracaso de estas organizaciones, de acuerdo con (Salinas & Dorrego, 2005), citado en Rueda 2011, en Latinoamérica a diario se evidencia el gran número de fracasos de las empresas familiares a causa de los escasos niveles de profesionalización que poseen directivos y empleados. Por lo tanto

Rueda enfatiza en la importancia y el reto que tiene la administración moderna de fomentar la profesionalización de pequeñas y medianas empresas, para disminuir la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera, que sumada a limitado acceso a créditos que poseen y la poca capacidad productiva hacen que las condiciones de crisis y la poca competitividad se apoderen del desarrollo de la organización, para así disminuir y evitar el deceso empresaria.

Otro punto que resalta Rueda (2011), es la transición generacional por la que transcurren las empresas familiares, normalmente hacia la segunda generación de las empresas surge las necesidades de iniciar programas de formación que logren replantear los procedimientos administrativos de tal forma que se logre que la empresa sea más competitiva, sostenible y logre perdurar en el tiempo.

De acuerdo con Contreras (2013), “Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge el direccionamiento estratégico. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera”.

De acuerdo con Concepción (2007), las empresas modernas deben implementar un modelo de planificación estratégica que les sirva de guía para la conformación de ideas que le permitan proyectarse en un futuro cercano.

8.5 Empresas procesadoras de fruta en el contexto colombiano

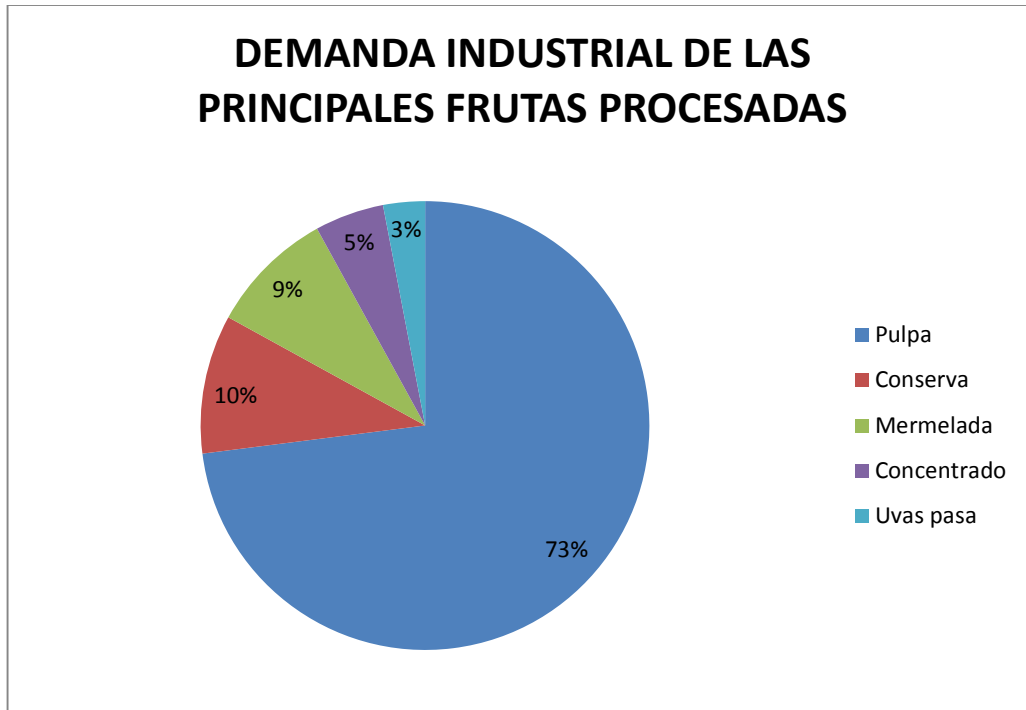
Ballesteros y Ruiz (2013), afirman que Colombia se caracteriza por ser uno de los principales productores de frutas de la región latinoamericana, además es un exportador de frutas importante en particular Bogotá D.C. y Cundinamarca representan el 73% de las exportaciones de todo el país (Figura 9). Sin embargo, en las tiendas y supermercados nacionales se pueden encontrar subproductos de las frutas como lo son: jugos, néctares, pulpas, concentrados.

Figura No. 6. Exportadores de Fruta 2013



Fuente: Ballesteros y Ruiz (2013) Estudio de factibilidad para el montaje y puesta en marcha de una empresa comercializadora y distribuidora de pulpa de fruta derivada de la mora y el lulo

Figura No. 7. Demanda industrial de las principales frutas procesadas



Fuente: Proexport Colombia (2009) Resumen ejecutivo

<http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10804DocumentNo8840.PDF>

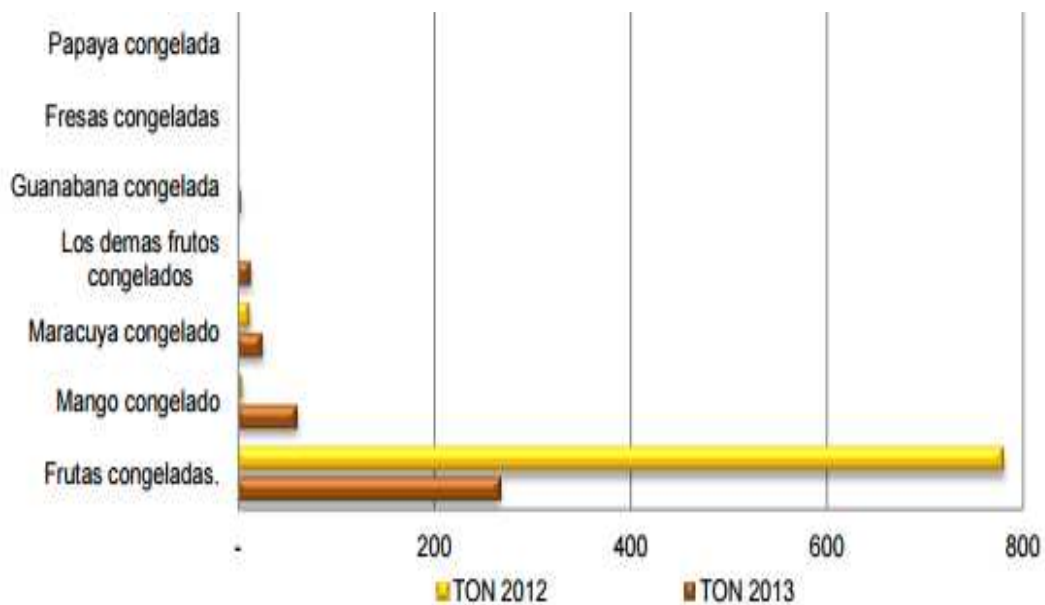
En la figura No.10 se puede apreciar que la pulpa ocupa el primer lugar en frutas procesadas demandadas por parte de la industria colombiana, de esta manera se puede observar que el potencial del producto es enorme y su futuro en el mercado nacional es prometedor.

Es importante tener en cuenta que los subproductos de las frutas como es el caso de la pulpa y los productos congelados, representan una alternativa al desperdicio que se genera al perecer la fruta original, lo cual constituye un

problema para el país, pues según el Ministerio de Salud y la FAO (2012), en Colombia se desperdició en la pos-cosecha 1.4 millones de toneladas de alimentos, entre frutas y verduras, lo que es paradójico en un país que tiene niveles de pobreza extrema del 9%.

En específico el mercado de frutas procesadas en el país se encuentra en aumento tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico (Figura 11).

Figura No. 8. Frutas procesadas exportadas 2011 - 2013

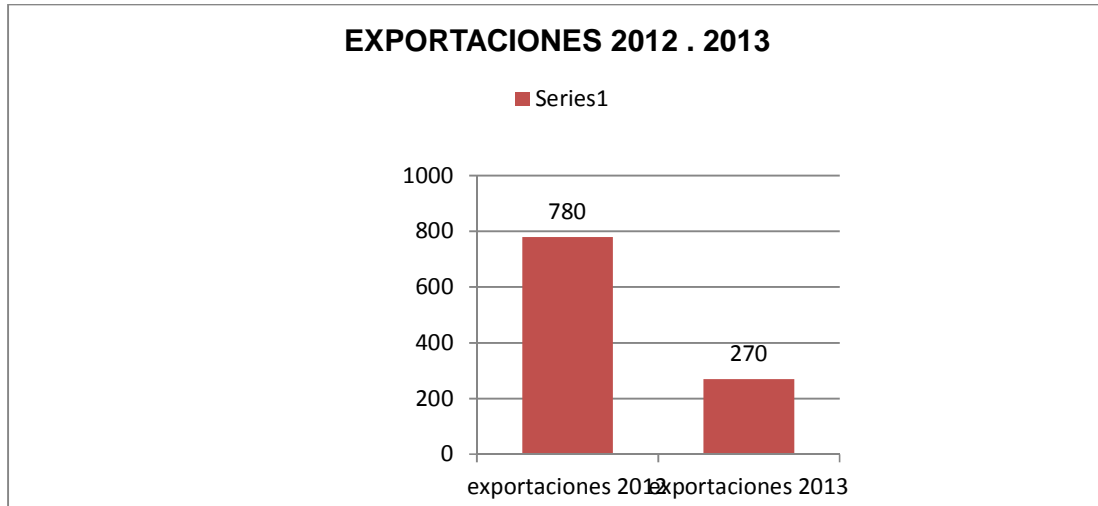


Fuente: FAO (2012)

En la figura No. 12 se puede apreciar que las frutas procesadas congeladas de las cuales hace parte la industria pulpera exportan alrededor de 780 toneladas en 2012 y cerca de 270 toneladas en 2013, de esta manera se

puede observar que el potencial del producto es enorme y que existe un futuro en el mercado nacional e internacional.

Figura No. 9. Exportaciones 2012 - 2013



Fuente: FAO (2012)

Para Proexport (2009), es preciso tener en cuenta que, la industria de pulpas de frutas congeladas en Colombia realiza grandes esfuerzos en el desarrollo e implementación de tecnologías alternas, que les permita reducir los altos costos que para ellos representa invertir y mantener infraestructuras de cadena de frío.

En ese orden de ideas, es pertinente señalar que las empresas que se dedican a la producción y comercialización de pulpa de fruta actualmente se encuentran en una posición favorable para incursionar competitivamente en el mercado y con una tasa de rentabilidad alta, incluso con un alto potencial para insertarse en los mercados internacionales vía exportaciones.

9 Diseño metodológico

9.1 Estudio de caso

Para Sampieri, Fernández y Baptista (2007), el estudio de caso es una elección del objeto o la muestra que se va a estudiar. El caso es la unidad básica de investigación que puede tratarse de una persona, una familia, un objeto, un sistema, una organización, comunidad, etc. y debe ser tratado con un enfoque completo de tal manera que permita riqueza de información y conocimiento sobre él. Cada estudio de caso debe ser evaluado con profundidad, buscando el entendimiento de su naturaleza, circunstancias y su contexto y cualidades.

Stake (2000), citado en Sampieri, Fernández y Baptista (2007), afirma que existen tres tipos diferentes de estudio de caso, como lo son: intrínsecos, instrumentales y colectivos:

Los estudios de caso intrínsecos no buscan crear una teoría sino que el caso mismo resulta de interés.

Los estudios de caso instrumentales se usan para proveer de insumos de conocimiento algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares.

Y los estudios de caso colectivos sirven para construir un cuerpo teórico por medio de recolección de hallazgos, elementos y acumulación de información.

Sampieri, Fernández y Baptista (2007), señalan que el estudio de caso sirve para asesorar y desarrollar procesos de intervención en diferentes campos, para generar recomendaciones a seguir.

Villareal y Landeta (2010), definen el estudio de caso como una metodología que puede llegar a combinar información de distinta naturaleza, como lo es la investigación cualitativa y cuantitativa, subjetiva y objetiva, interna y externa que influya en el fenómeno a estudiar.

La metodología utilizada para este proyecto será el estudio de caso propuesto por Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010) en el documento “El Estudio de Caso como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa - Una Aplicación a la Internacionalización”, los autores proponen cinco pasos para llevar a cabo una investigación en casos empresariales a saber:

- Identificar los propósitos, objetivos y preguntas de investigación.
- Contexto conceptual, perspectivas, modelos teóricos y revisión de la literatura.
- Diseño de instrumentos, métodos, recursos de la investigación y búsqueda de contactos.
- Proceso de recogida de evidencia documental.
- Análisis de la evidencia del caso.

A continuación se definirá y describirá en qué consiste cada uno de los pasos mencionados anteriormente.

9.1.1 Identificar los propósitos, objetivos y preguntas de investigación

El estudio de caso es una metodología de investigación práctica en la que se debe tener claro desde su inicio cuales son los objetivos que se desean conseguir, se debe tener claro cuál es la finalidad de la investigación y que se

desea hacer con ella. El objeto de estudio en la organización es un punto que resaltar en esta metodología de investigación, ya que este puede describir un fenómeno dentro de la organización.

9.1.2 Contexto conceptual, perspectivas, Modelos Teóricos y revisión de la literatura

Para realizar un buen estudio de caso se debe partir de la literatura de referencia y o investigaciones previas, es importante definir conceptos claves, determinar lo que no se sabe y se desea conocer mediante la investigación, a su vez es de gran importancia se escoger el modelo o los modelos teóricos que más se ajusten a la realidad de la investigación.

9.1.3 Diseño de Instrumentos, Métodos, Recursos de la investigación y Búsqueda de Contactos:

El diseño del estudio de caso debe ir con una secuencia lógica que conecte entre si los datos recolectados con el fin de poder investigar prácticas de la organización y con el fin de que a un futuro se pueda aprovechar de manera correcta la organización para tomar decisiones.

9.1.4 Proceso de recogida de Evidencia documental

En esta fase el objetivo principal es recolectar toda la información y evidencias posibles que ayuden a confirmar que las propuestas realizadas al inicio del modelo son correctas.

Los diferentes métodos de recolección asociados al estudio de caso pueden darse de diferentes fuentes como por ejemplo.

9.1.4.1 Evidencias documentales:

Documentación, archivos, informes, páginas web, publicaciones especializadas, informes de organismos oficiales entre otros.

9.1.4.2 Entrevistas:

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010), afirman que las entrevistas pueden ser realizadas a los directivos, estas pueden ser abiertas o cerradas, presenciales con cuestionario abierto o cerrado, se puede realizar por mail, teléfono, presencial.

Sampieri, Fernández y Baptista (2006), afirman que la entrevista es un cuestionario más íntimo, flexible y abierto, es usado para intercambiar información con entre dos personas los cuales son el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción de significado respecto al tema a tratar.

De acuerdo con Sampieri, Fernández y Baptista (2006), la entrevista puede ser clasificada en: estructurada, semi-estructurada, o no estructurada o abierta.

La entrevista estructurada es aquella que en que el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas y por lo tanto se sujeta estrictamente al cuestionario. Por lo tanto se tiene un orden en las preguntas.

La entrevista semi-estructurada es basada en una guía de preguntas y el entrevistador tiene la libertad de realizar preguntas adicionales para precisar la información.

Y la entrevista abierta está basada en una guía general de contenido en donde el entrevistador posee la libertad de manejarla a su ritmo.

9.1.4.3 Observación directa:

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010), afirman que la observación directa son visitas guiadas realizadas a la empresa, reuniones con los directivos y demás actividades que se puedan realizar en el lugar a observar.

Desde otro punto de vista Sampieri, Fernández y Baptista (2006), afirman que la observación directa es un instrumento de recolección de información que consiste en el registro sistemático de comportamientos o conducta manifiesta por el entrevistado en el momento de realizar las preguntas y a su vez las manifestaciones de su entorno.

9.1.4.4 Artefactos físicos, tecnológicos y culturales:

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010), definen los artefactos físicos como cualquier evidencia que pueda ser recogida durante el proceso como lo son: archivos, imágenes, grabaciones y entrevista.

Desde otro punto de vista para Sampieri, Fernández y Baptista (2006) los artefactos físicos son el listado de objetos recogidos en el contexto, como lo son: fotografías, videos, entre otros.

9.1.5 Análisis de la Evidencia. Análisis del Caso:

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010), establecen que una vez recogidas las evidencias se procede a analizar cada una y a establecer relación con los objetivos propuestos. En esta fase se procede a organizar la información, ya sea tabulando, categorizando o inspeccionando para así facilitar el estudio del objeto a investigar.

Sampieri, Fernández y Baptista (2006), afirman que el análisis de las evidencias establece la relación entre los objetivos planteados y los datos recolectados de tal manera que permita preparar de manera correcta el estudio a investigar.

9.2 METODO DE INVESTIGACION

El presente trabajo está basado en la entrevista y encuesta realizada al Gerente de Pulpideli SAS, una vez aplicadas estas herramientas se busca analizar si las teorías expuestas por los autores anteriormente nombrados se aplican o no, es por esto que el método que se utilizará será cualitativo, ya que se basa en variables que permiten llegar a conclusiones que arrojaran la información necesaria para identificar si la empresa necesita una propuesta de direccionamiento estratégico.

9.3 DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Tomando como base las teorías planteadas en el marco teórico, se diseñaran unas preguntas con las cuales se realizará una entrevista y una encuesta al Gerente de la empresa Pulpideli SAS.

Las preguntas que se realizaran en la entrevista serán abiertas y permiten al entrevistado responden ampliamente sobre los temas planteados. Mientras que las preguntas realizadas en la encuesta se realizaran de manera cerrada. Por medio de estas dos herramientas se busca obtener toda la información necesaria para determinar cuáles son las falencias en cuanto al direccionamiento estratégico que presenta la compañía. Se busca determinar la importancia que tiene el desarrollo de una propuesta de direccionamiento estratégico en la empresa Pulpideli SAS y su impacto en el crecimiento como organización.

Al final de la elaboración de este trabajo se busca identificar una propuesta de direccionamiento estratégico que se ajuste a las necesidades de la empresa Pulpideli SAS, teniendo en cuentas las teorías expuestas a lo largo del desarrollo del marco teórico.

La encuesta se realizó el día jueves 25 de mayo de 2015 a las 6:30 pm en las instalaciones de Pulpideli SAS en el barrio la estancia (ANEXO 1).

La entrevista se realizó el día viernes 19 de junio de 2015 a las 6:30 pm en las instalaciones de Pulpideli SAS en el barrio la estancia (ANEXO 4).

9.4 RESULTADOS

Una vez realizada la entrevista, se logró evidenciar que la empresa Pulpideli SAS, no cuenta con un direccionamiento estratégico, lo cual no le ha permitido proyectar sus metas a corto, mediano y largo plazo. Desde el punto de vista de Rueda (2011), se puede evidenciar que la falta de conocimiento de los directivos para manejar los problemas administrativos puede llevar al fracaso de las organizaciones, ya que en los primeros años de vida estos inconvenientes y falta de profesionalización pasan desapercibidos, pero con el transcurrir del tiempo el resultado del impacto negativo se empieza a reflejar en las diferentes áreas de la organización.

Además cabe resaltar que de acuerdo a Noé Rodríguez (citado en Zuluaga y Caipa 2009) el direccionamiento estratégico es una agrupación de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno con el fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación es realizada a partir de un análisis de la realidad institucional y del contexto en donde la organización desea incidir. El direccionamiento estratégico incluye definiciones como la misión, visión, objetivos corporativos, valores organizacionales. Con base a lo expresado por el Gerente de la organización su afán de tener un direccionamiento estratégico es por el deseo de expandir su mercado a las grandes superficies y para esto necesita definir su direccionamiento estratégico.

Actualmente la empresa está a cargo del hijo mayor del fundador y es por esto que se están realizando cambios significativos que permitan el crecimiento y la estructuración legal de la empresa. De acuerdo con lo expresado por Rueda (2011) las empresas familiares sufren transiciones generacionales por lo que

normalmente hacia la segunda generación de las empresas evidencian la necesidad de iniciar programas de formación que logren replantear los procedimientos administrativos de tal forma que se logre que la empresa sea más competitiva, sostenible y logre perdurar en el tiempo. Es aquí donde podemos observar el ejemplo de Pulpideli SAS, en donde hacia la segunda generación empiezan a ver las necesidades de cambio con el fin de ser más competitivos en el mercado.

10 Contexto de Pulpideli S.A.S.

La empresa Pulpideli S.A.S. ha logrado mantenerse en el mercado desde el año 2008, debido a las modificaciones que ha tenido su proceso productivo pasando de la venta final de frutas frescas al procesamiento y posterior comercialización un producto manufacturado como lo son las pulpas lo que significa que la empresa ha dado un salto en la cadena productiva.

En este momento la compañía está en un proceso de cambio y mejoramiento tanto en materia de infraestructura, uno de los avances más importantes es la construcción de su planta de procesamiento, el lugar que se está remodelando para la elaboración, almacenamiento, venta y distribución de las pulpas es propio y el diseño que se está realizando cumple con los requisitos exigidos por la ley de acuerdo al decreto 3075 de 1997. De otra parte la empresa ha dado un paso para estructurarse como una Sociedad por Acciones Simplificada por lo que su razón social pasa a ser Pulpideli S.A.S., esta nueva denotación jurídica le abre caminos para incursionar en mercados de mayor tamaño como lo son las tiendas de grandes superficies, que trae consigo grandes retos que deben ser afrontados desde una perspectiva de organización y responsabilidad empresarial. No obstante la empresa carece de procesos organizacionales definidos y con solidez administrativa.

Pulpideli S.A.S. se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá y cuenta con el permiso del INVIMA para la elaboración, procesamiento y comercialización de pulpas de fruta, entre otros permisos necesarios, también la empresa tiene claridad de las entidades que lo rigen.

Sin embargo, en la actualidad Pulpideli S.A.S. ha venido funcionando sin un organigrama previamente definido que distribuya las funciones de los

colaboradores de tal manera que cada miembro del equipo realice sus actividades de forma eficiente y no tome parte de actividades o tareas que no son propias de su cargo, debido a que la división del trabajo de una forma efectiva da como resultado una mejor productividad en las empresas.

Adicionalmente, la empresa no cuenta con una misión y visión empresarial definidas e impresas en un documento, tampoco se han definido los valores corporativos y se ha dejado de lado la planificación en tanto que, no se han trazado metas de corto, mediano o largo plazo, ni de objetivos que le permitan hacer un seguimiento a los logros o fracasos obtenidos por la empresa en sus años de funcionamiento.

La empresa no cuenta con un proceso de selección y calificación a proveedores, así como tampoco se tiene una logística de entrada de materias primas y de salida de productos terminados, no se tiene un control de la satisfacción o insatisfacción de los clientes, no se conoce a fondo la competencia, esto porque no se ha realizado un estudio de mercado por parte de los dueños ni por un agente externo que mediante la contratación lo realice para la empresa.

De acuerdo a lo anterior, son varios los problemas que presenta la empresa de acuerdo al punto de vista de sus socios y colaboradores por tal razón, es competencia del presente estudio de caso analizar cada dificultad a profundidad y en detalle con el fin de tener evidencias claras de los factores causales para definir la propuesta de direccionamiento estratégico que más de amolde a las necesidades de la empresa.

11 PROPUESTA

Una vez revisada la información obtenida por medio de una encuesta y una entrevista y analizado el marco teórico se puede determinar que la propuesta de valor para la empresa Pulpideli SAS es la siguiente:

11.1 Misión:

Pulpideli S A S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta a nivel local y regional, que ofrece a sus clientes productos 100% naturales de fácil manipulación y conservación, que permite obtener un jugo con el mismo sabor, color y olor de la fruta fresca para así generar la satisfacción de sus clientes.

La empresa está comprometida con exceder las expectativas de sus clientes y la rentabilidad de sus socios, ofreciendo un producto de calidad, logrando el desarrollo de sus colaboradores, manteniendo buenas relaciones con sus proveedores para conseguir un beneficio mutuo. Respeta el medio ambiente y cumple con lo establecido por la ley.

11.2 Visión:

Para el año 2018 Pulpideli SAS proyecta ser reconocida a nivel nacional como una compañía líder en la producción y comercialización de pulpas de fruta, logrando así expandir su mercado hacia otros sectores, creando alianzas estratégicas que le permitan incursionar en el mercado de las grandes superficies.

11.3 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad propuestos a continuación se tomaron con base en la entrevista y encuesta realizada al gerente de Pulpideli SAS, teniendo en cuenta sus respuestas. Por lo anterior se proponen los siguientes objetivos de calidad.

Desarrollar sistemas innovadores para soportar las operaciones de la elaboración de pulpas de fruta.

Incrementar la productividad en todas las líneas de producto para así aumentar la rentabilidad y patrimonio aplicando tecnología de punta.

Fortalecer los procesos administrativos y operativos con el fin de ser más competitivos en el mercado, fortaleciendo nuestro portafolio de productos y logrando ser reconocidos por ofrecer productos de calidad a nuestros clientes, teniendo en cuenta:

- Satisfacer al 95% de nuestros clientes.
- Mejorar los procesos operativos y administrativos.
- Elaborar productos de calidad 100% naturales.
- Realizar una mejora continua para organizar los procesos internos de la compañía.
- Contar con personal altamente calificado para cada una de las partes de la organización.
- Mantener y mejorar la competencia del personal.
- Mantener proveedores con desempeño del 90%.

11.4 Valores

- **Honestidad:** Con la empresa y cada uno de los clientes y proveedores:
- **Responsabilidad:** en cada trabajo realizado por la empresa con convicción de crecimiento y expansión constante.
- **Calidad:** en el servicio con los clientes internos y externos
- **Servicio:** con nuestros clientes, proveedores y nuestra sociedad.
- **Trabajo en Equipo:** Colaboración mutua con cada uno de los miembros de la organización.
- **Disciplina:** En cada una de las actividades encomendadas.
- **Seguridad:** Depende de los integrantes de la empresa para su protección y bienestar.
- **Cumplimiento:** Atender oportunamente las solicitudes de nuestros clientes y proveedores.
- **Respeto:** Con nuestro capital humano, para lograr el mejor ambiente de trabajo.

11.5 Aplicación de matrices de diagnóstico empresarial

Mediante las visitas realizadas a la empresa PULPUDELI S.A.S y con la entrevista y cuestionario aplicados al gerente de la organización, se observaron diferentes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que servirán como base para el desarrollo de las matrices DOFA, MEFI, MEFE y MPC para realizar un diagnóstico y así formular diferentes estrategias que le permitan mejorar sus procesos administrativos.

11.5.1 Matriz DOFA

Tabla No. 2. Matriz DOFA Pulpideli S.A.S.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay un direccionamiento estratégico 2. No hay una estructura organizacional 3. No se realiza un presupuesto 4. No hay estados financieros 5. No hay procesos de selección 6. No realiza contrato laboral 7. No se realiza capacitación 8. No hay manejo de inventarios 9. No se ha realizado una investigación de mercado 10. No hay un catálogo de productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de recursos 2. Ampliación de mercados 3. Alianzas estratégicas 4. Adquisición de nueva maquinaria 5. Beneficios fiscales del Gobierno 6. Financiamiento empresarial 7. Innovación y desarrollo 8. Contratación de personal calificado 9. Certificaciones de Calidad 10. Exportación de productos a otros mercados
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encuentran registrados en cámara de comercio 2. Cuentan con los permisos de funcionamiento. 3. Se adquirió un paquete contable 4. infraestructura adecuada para el funcionamiento 5. Cuenta con procesos de elaboración y fabricación 6. Se cuenta con imagen corporativa 7. Estabilidad laboral 8. Puntualidad en pago a los empleados 9. Compromiso de los socios a los cambios 10. Productos con imagen y empaque adecuado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tratados de libre comercio 2. Tasas de interés 3. Variación de la Tasa Representativa del mercado 4. Cambio Climático 5. Cambios tributarios 6. Nuevos impuestos 7. Empresas con más trayectoria y experiencia 8. Inflación 9. Multas/ Sanciones 10. Entrada de empresas extranjeras

Fuente: Elaboración propia

11.5.2 Análisis Matriz DOFA

Luego de elaborar la matriz DOFA, podemos evidenciar lo siguiente:

DEBILIDADES

Por medio de la elaboración de la matriz DOFA, se logró evidenciar en la empresa Pulpideli presenta falencias en sus áreas funcionales lo cual no le ha permitido competir en mercados más grandes del que se desenvuelve actualmente.

La empresa Pulpideli SAS actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita establecer sus metas a corto, mediano y largo plazo. Si la empresa desea incursionar en el mercado de las grandes superficies debe establecer su direccionamiento estratégico y así lograr salir a competir en el mercado.

Pese a que la empresa actualmente no cuenta con una estructura organizacional es difícil establecer responsabilidades. Es importante que la empresa desarrolle su organigrama y perfiles de cargo para establecer las tareas que debe realizar cada empleado.

Debido a que la empresa se encuentra en un proceso de formalización de sus procesos aun no cuentan con un presupuesto ni con estados financieros, pero se estima que con la compra que se realizó del sistema contable, muy pronto se empiece a llevar el registro de sus actividades

En cuanto a los procesos del área de gestión humana se puede observar que se lleva a cabo de manera informal, por lo cual no existen documentos legales que soporten las actividades en cuanto a esta área se requiere. Se

recomienda a la compañía estructurar el área de gestión humana para que sea la encargada de que los procesos de selección, contratación y capacitación de los empleados.

Actualmente Pulpideli SAS no lleva un control de sus inventarios lo cual no le permite determinar con exactitud las cantidades de productos y materias primas con las que cuenta.

Se evidencia la necesidad de crear un plan de mercadeo que le permita analizar profundamente su nicho de mercado así como dar a conocer de mejor manera sus productos.

FORTALEZAS

Pulpideli SAS se encuentra registrada en cámara de comercio y cumple con todos los permisos necesarios para su funcionamiento, lo cual le da una imagen seria y confiable frente a sus clientes.

Gracias a la adquisición del sistema contable se busca que Pulpideli SAS sea más estricto en el control de sus registros con el fin de lograr saber a un largo plazo su realidad financiera.

Pulpideli SAS no contaba con una planta adecuada para realizar las pulpas de fruta, pero con la adecuación de la planta de procesamiento, actualmente se considera una fortaleza la adecuación de las instalaciones. A su vez se puede observar que la empresa cuenta con procesos y procedimientos para la elaboración de las pulpas de fruta lo cual permite manejar métodos estándar en la elaboración de los productos.

Cuenta con una imagen corporativa acorde a su actividad económica, lo que a su vez le ha permitido contar con un empaque adecuado de sus productos, ya que cada uno va identificado con la información de la compañía.

En cuanto al área de gestión humana se resalta que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados lo cual le ha permitido tener baja rotación de personal. Además ofrece puntualidad en los pagos a los colaboradores.

Es importante resaltar el compromiso de los socios en cuanto a los cambios organizacionales que se están realizando, la buena disposición de cada uno ha hecho que se logren avances importantes.

OPORTUNIDADES

El entorno cambiante y las modificaciones en los estilos de vida de los colombianos ha llevado a que a diario se busque comodidad y practicidad al momento de hacer las cosas, es por esto que Pulpideli SAS está a la vanguardia de las nuevas oportunidades, facilitando las labores domesticas a un gran número de clientes.

Actualmente el gobierno brinda mecanismos que impulsen la creación de nuevas empresas, y es aquí en donde podemos encontrar beneficios fiscales, financiamiento empresarial, que le permiten a la empresa ampliar sus horizontes.

El recurso humano es cada vez más calificado y por ende esto permite a las empresas poder contar con personal calificado en áreas específicas.

AMENAZAS

Existen factores externos que afectan el correcto desarrollo de la economía de las empresas y que, en muchos casos no es mucho lo que se puede hacer ante estas adversidades. Si se observan factores como tasas de interés, cambios tributarios, variaciones en la tasa de cambio, nuevos impuestos, son factores que influyen directamente en el desarrollo de la organización sin que existan muchas opciones para contrarrestarlas.

Ahora bien si la empresa se enfrenta a un cambio climático se ve afectada por el cambio en las cosechas y por ende en la producción, obligando a tomar planes alternos cuando estas cosas sucedan.

11.5.3 Matriz MEFI

Tabla No. 3. Matriz MEFI Pulpideli S.A.S.

DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1. No hay un direccionamiento estratégico	0,1	1	0,1
2. No hay una estructura organizacional	0,07	1	0,07
3. No se realiza un presupuesto	0,08	1	0,08
4. No hay estados financieros	0,03	1	0,03
5. No hay procesos de selección	0,03	2	0,06
6. No realiza contrato laboral	0,05	1	0,05
7. No se realiza capacitación	0,02	2	0,04
8. No hay manejo de inventarios	0,05	1	0,05
9. No se ha realizado una investigación de mercado	0,07	1	0,07
10. No hay un catálogo de productos	0,03	2	0,06
FORTALEZAS			
1. Se encuentran registrados en cámara de comercio	0,05	4	0,2
2. Cuentan con los permisos de funcionamiento.	0,09	4	0,36
3. Se adquirió un paquete contable	0,07	3	0,21
4. infraestructura adecuada para el funcionamiento	0,05	4	0,2
5. Cuenta con procesos de elaboración y fabricación	0,03	3	0,09
6. Se cuenta con imagen corporativa	0,05	4	0,2
7. Estabilidad laboral	0,02	3	0,06
8. Puntualidad en pago a los empleados	0,04	3	0,12
9. Compromiso de los socios a los cambios	0,02	3	0,06
10. Productos con imagen y empaque adecuado	0,05	4	0,2
TOTAL	1,00		2,31

11.5.4 Análisis matriz MEFI

Por medio de la elaboración de la matriz MEFI, se logró evidenciar que la empresa Pulpideli SAS presenta falencias internas que no le permiten, crecer y desarrollarse en el mercado de las pulpas de fruta.

Teniendo en cuenta que la calificación obtenida es de 2.31 se puede observar que la empresa tiene debilidades internamente, los cuales debe solucionar para luego si enfrentar a su entorno.

Una vez Pulpideli S.A.S. logre fortalecerse internamente puede salir a competir con el exigente mercado externo.

En la matriz MAFE se especificará cuáles son las debilidades y fortalezas sobres las cuales se debe trabajar más para lograr que la empresa mejore sus procedimientos interiormente.

11.5.5 Matriz MEFE

Tabla No. 4. Matriz MEFE Pulpideli S.A.S.

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
1. Aumento de recursos	0,07	3	0,21
2. Ampliación de mercados	0,05	1	0,05
3. Alianzas estratégicas	0,03	1	0,03
4. Adquisición de nueva maquinaria	0,03	3	0,09
5. Beneficios fiscales del Gobierno	0,06	2	0,12
6. Financiamiento empresarial	0,02	1	0,02
7. Innovación y desarrollo	0,03	3	0,09
8. Contratación de personal calificado	0,05	2	0,1
9. Certificaciones de Calidad	0,02	1	0,02
10. Exportación de productos a otros mercados	0,02	1	0,02
AMENAZAS			
1. Tratados de libre comercio	0,05	1	0,05
2. Tasas de interés	0,06	1	0,06
3. Variación de la Tasa Representativa del mercado	0,06	1	0,06
4. Cambio Climático	0,08	1	0,08
5. Cambios tributarios	0,07	1	0,07
6. Nuevos impuestos	0,07	1	0,07
7. Empresas con más trayectoria y experiencia	0,07	2	0,14
8. Inflación	0,06	1	0,06
9. Multas/ Sanciones	0,05	1	0,05
10. Entrada de empresas extranjeras	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		1,44

11.5.6 Análisis matriz MEFE

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MAFE nos podemos dar cuenta que la empresa en este momento no cuenta con las estrategias adecuadas para contrarrestar las amenazas del entorno ni para aprovechar las oportunidades que este le presenta.

La calificación de 1.4 obtenida en la realización MEFE, nos muestra que la empresa debe fortalecer sus estrategias para entrar a competir fuertemente en el mercado de la elaboración de pulpas de fruta.

11.5.7 Matriz MAFE

Tabla No. 5. Matriz MAFE Pulpideli S.A.S.

MATRIZ MAFE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Se encuentran registrados en cámara de comercio 2. Cuentan con los permisos de funcionamiento. 3. Se adquirió un paquete contable 4. infraestructura adecuada para el funcionamiento 5. Productos con imagen y empaque adecuado 6. Se cuenta con imagen corporativa	1. No hay un direccionamiento estratégico 2. No hay una estructura organizacional 3. No se realiza un presupuesto 4. No hay procesos de selección 5. No se ha realizado una investigación de mercado 6. No hay un catálogo de productos
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Aumento de recursos 2. Adquisición de nueva maquinaria 3. Beneficios fiscales del Gobierno 4. Innovación y desarrollo 5. Contratación de personal calificado	F2 O2 F3 O5 F5 O4	D1 O1 D2 O5 D5 O4
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Tasas de interés 2. Variación de la tasa representativa del mercado 3. Cambio Climático 4. Cambios tributarios 5. Nuevos impuestos 6. Empresas con más trayectoria y experiencia	F2 A6 F4 A3	D1 A6 D3 A5 D6 A6

11.5.8 Matriz MPC

Tabla No. 6. Matriz MPC Pulpideli S.A.S.

MPC		PULPIDELI SAS		ALIMENTOS SAS		ALIMENTOS VEGETALES RONI SAS	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Publicidad	0,20	1	0,20	2	0,40	2	0,40
Calidad de los Productos	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Competitividad en los precios	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Direccionamiento Estratégico	0,20	1	0,20	4	0,80	3	0,60
Posición Financiera	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Lealtad de los clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Expansión Global	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Participación del mercado	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
TOTAL	1,00	TOTAL	1,90	TOTAL	3,25	TOTAL	2,75

11.5.9 Estrategias propuestas

1. Estrategias FO

- **F2 O2:** Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con los permisos de funcionamiento, puede invertir en la compra de nueva maquinaria que le permita rapidez e innovación en el desarrollo de cada uno de sus procesos.
- **F3 O5:** Con base en la fortaleza de adquisición de un paquete contable se debe tener en cuenta la oportunidad de contratar personal calificado que maneje el sistema contable y pueda dar un valor agregado a cada uno de los procesos de la organización.
- **F5 O4:** Con el fin de estar a la vanguardia del mercado y de continuar dando valor agregado a cada uno de los productos de la organización, por medio de la innovación y desarrollo se busca mejorar el empaque y etiquetado de los productos para hacerlo más llamativo a los ojos de los clientes.

2. Estrategas DO:

- **D1 O1:** La oportunidad del aumento en los recursos puede generar la posibilidad de contratar una en una asesoría administrativa para poder realizar el direccionamiento estratégico de la empresa y así determinar las finalidades y propósitos de la organización.
- **D2 O5:** Se puede contratar personal calificado que realice la estructura organizacional de la empresa con el fin de mejorar cada uno de los procesos y procedimientos de la organización.

- **D5 O4:** La empresa puede realizar una investigación de mercado que le permita conocer las preferencias y necesidades de sus clientes, para así saber que debe puntos debe atacar, esto lo puede realizar por medio de encuestar por internet, mensajes de texto o por medio de redes sociales.

3. Estrategas FA

- **F2 A6:** Aprovechar que se cuenta con todos los permisos de funcionamiento para adquirir la maquinaria que se necesita y así brindar servicios oportunos y de calidad para entrar a competir en el mercado de las empresas que tiene más experiencia.
- **F4 A3:** Para contrarrestar la afectación en las cosechas que causa el cambio climático en diferentes épocas del año, Pulpideli S.A.S. debe aprovechar el espacio de almacenamiento que tiene en la bodega.

4. Estrategas DA

- **D1 A6:** La empresa Pulpideli SAS debe realizar su direccionamiento estratégico para estar al mismo nivel de su competencia, ya que por ser empresas con una gran trayectoria, tienen definidas su metas, proyectos y a donde quieren llegar.
- **D3 A5:** Con el fin de prever los nuevos impuestos que genera el gobierno Pulpideli S.A.S. debe realizar un presupuesto, en donde se provisionen imprevistos, entre ellos nuevos impuestos y demás

temas monetarios que se puedan generar en el transcurso de las operaciones.

- **D6 A6:** Para poder atraer más consumidores la empresa debe invertir en publicidad, tal como lo es un catálogo, una página web, etc., en donde puedan estar al mismo nivel de la competencia y entrar a competir fuerte en el mercado.

12 CONCLUSIONES

Luego de desarrollar un marco teórico referente al desarrollo del diagnóstico estratégico en una organización podemos concluir lo siguiente a la empresa Pulpideli S.A.S.

- Es de gran importancia el compromiso y responsabilidad de los dueños, socios y directivos de la organización para llevar a cabo el desarrollo del direccionamiento estratégico. Si los empleados observan la motivación de mejoramiento en los cargos más altos de la organización igualmente siente el compromiso de lograr los objetivos propuestos.
- Una vez se realice la implementación del direccionamiento estratégico para la empresa Pulpideli S.A.S., se recomienda realizar auditorías periódicas para determinar su estricto cumplimiento.
- Apoyarse en matrices de diagnóstico empresarial tales como: DOFA, MEFI, MEFE, MAFE y MPC, para lograr determinar de manera más concreta el estado interno y externo de la compañía y así tomar las decisiones correctas de tal manera que se ajuste a las necesidades de la compañía.
- Podemos concluir que con la elaboración de este proyecto de grado se cumplió con los objetivos propuestos; entre ellos se evidenció que se llevó a cabo la construcción de un marco teórico de direccionamiento estratégico en donde se resaltó la importancia del crecimiento y desarrollo empresarial de las Pymes en Colombia en especial en empresas procesadores de fruta y su aporte para el desarrollo del país.

- La elaboración de Matrices de diagnóstico empresarial como DOFA, MEFI, MEFE y MAFE fueron las determinantes para verificar el estado interno y externo en el que se encuentra la organización y así poder verificar cuales son las estrategias más adecuadas para llevar a cabo el cumplimiento de sus objetivos.
- Por medio de la entrevista y encuesta realizada al gerente de la empresa Pulpideli S.A.S. se pudo evidenciar las fortalezas y debilidades que tiene actualmente la compañía, así como sus oportunidades y amenazas, por lo que se puede concluir que la empresa necesita fortalecerse interiormente para así poder dar respuesta a los factores externos que puedan llegar a influir en el desarrollo de cada uno de sus procesos.
- Se logró presentar una propuesta de direccionamiento estratégico con el fin de contribuir a los dueños y socios de la compañía al fortalecimiento en el logro de sus metas.
- El desarrollo del diagnóstico interno y externo de una empresa, permite a sus directivos mejorar de las fortalezas, identificar las debilidades para corregirlas, aprovechar las oportunidades que se presentan y crear estrategias que le permitan actuar de manera oportuna ante las amenazas; a su vez permite concientizar a los directivos de ver la importancia de proponer estrategias de mejoramiento continuo.

13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez P, González M & López D. *La enseñanza universitaria y la formación para el trabajo. Un análisis desde la opinión de los estudiantes*. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1011-22512009000200002&script=sci_arttext
2. Aguilera A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Universidad del valle. Revista Pensamiento y Gestión. Nro. 28. Consultado en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/496>
3. Asohofrucol (2009). Guía Ambiental Hortofrutícola de Colombia. Disponible en [http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura\[1\].pdf](http://asohofrucol.com.co/archivos/biblioteca/biblioteca_30_GUIAhortifruticultura[1].pdf)
4. Audirac C. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. Editorial Trillas. México. ISBN 978 -956- 24- 78- 277
5. Ballesteros L. y Ruiz M. (2013). *Estudio de factibilidad para el montaje y puesta en marcha de una empresa comercializadora y distribuidora de pulpa de fruta derivada de la mora y el lulo*. Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Tecnología. Programa de tecnología industrial. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3651/1/65811B191.pdf>
6. Bernal Cesar (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*, Tercera edición. Universidad de La Sabana, Colombia. Editorial Pearson Educación. Colombia.

7. Beltrán G. (2009). *¿Qué se entiende por Direccionamiento Estratégico?* (7 de diciembre). Consultor y Coaching de negocios. Consultado el 13 de agosto del 2015 en: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
8. Calle, A & Tamayo V (2005). *Estrategia e internacionalización en las pymes: caso Antioquia*. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922005000200007&script=sci_arttext
9. Cámara de comercio de Bogotá. (2009). *“Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de Familia”*: Recuperado el 11 de agosto de 2014. Disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf>
10. Carreño, R & Guerrero, J. (2008). *Dirección por valores: una gestión con la persona como centro*. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002
11. Cárdenas, M & Rozo, S. (2009). *Informalidad empresarial en Colombia: problemas y soluciones*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/dys/n63/n63a06>
12. Concepción, Carlos. (2007). *La planificación estratégica como herramienta*. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007000800014&script=sci_arttext
13. Contreras Sierra, Emigdio R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Disponible en

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

14. Davis (1993) Citado en González, J. y Parra, C. (2011). *Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. Escuela Administración de Empresas. Grupo de Investigación Management. Pensamiento y gestión, N°25 ISSN 1657-6276
15. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
16. Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
17. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, Carlos., Baptista Lucio, Pilar., (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Editorial McGraw-Hill
18. Koontz, H & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva Global*. México: MC Graw Hill
19. Maragno Coral, S., de Souza, P. & Lunkes, R. J. (2014). MISIÓN INSTITUCIONAL. Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 23(3) 467-483. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336003>

20. Matiz F. y Naranjo G. La Financiación De Nuevas Empresas En Colombia, Una Mirada Desde La Demanda. Scielo disponible en <http://www.scielo.org.co//pdf/ean/n70/n70a10.pdf>
21. Ponce Topacon, Humberto. La Matriz Foda: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
22. Prieto Herrera, Jorge E. (2008). Gestión estratégica organizacional: Guía práctica para el diagnóstico empresarial: Ecoe Ediciones
23. Proexport Colombia (2009). Situación actual y perspectivas de la cadena integral de frío para productos Colombianos. Resumen ejecutivo. Bogotá. (Septiembre) Consultado en: <http://antiguo.proexport.com.co/vbecontent/library/documents/DocNewsNo10804DocumentNo8840.PDF>
24. Ramírez Cardona, Carlos. (2009). Fundamentos de Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones
25. Ramírez Cardona, Carlos. (2003). Fundamentos de Administración. Bogotá: Ecoe Ediciones
26. Rodríguez, P, Pico, B & Méndez, F. (2013). *Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México*. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S140584212013000300009&script=sci_arttext
27. Rodríguez Astrid Genoveva, *La realidad de la pyme colombiana desafío para el desarrollo*, 2003, fundes file:///C:/Users/user/Downloads/37.pdf

28. Romero, F. *Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit*. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762013000100012&script=sci_arttext
29. Rueda Galvis, Javier Francisco. La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar¹. **Vis. futuro**, Miguel Lanús, v. 15, n. 1, jun. 2011. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-87082011000100001&script=sci_arttext
30. Sandoval, J & Guerrero, D. (2010). *Empresas familiares en Colombia: hacia la construcción de un modelo de gestión comercial*. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v13n1/v13n1a15>
31. Serna, H. (1996). Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Ram Editores.
32. Serna, H. (2006). Gerencia Estrategia. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda. / 3R Editores.
33. Serna H. 2008. Citado en: Luna M, Torres M, Vásquez C. Análisis estratégico de la evaluación de la calidad del servicio en el sector público. Compendium [Revista en internet] 2011 Diciembre [Acceso 28 de mayo de 2015]. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88024213003>
34. Universidad de la República (S.F.). Implantación de la estrategia. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/matadmII/2009-08-19T-%20UT5Implantacion.pdf>
35. Valda, J. (2010). "Importancia de las Empresas Familiares". Recuperado el 06 de febrero de 2016. Disponible en

<https://jcvalda.wordpress.com/2010/05/27/importancia-de-las-empresas-familiares/>

36. Villarreal Larrinaga, O. Landeta Rodríguez, J. El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización¹. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523 Universidad del País Vasco Recibido: 9 de marzo de 2010 Aceptado: 27 de mayo de 2010
37. Villareal, O. y Landeta, J. (2010). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, N° 3, 2010, pp. 31-52, ISSN: 1135-2523 Universidad del País Vasco
38. Zuluaga D. y Caipa G. (2009). Plan de Direccionamiento Estratégico para la Empresa Benjamín Sánchez & Cía. S.A. Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración. Bogotá. Recuperado de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1>

14 GLOSARIO

Organización: Se habla de organización cuando se tiene un conjunto de partes ordenadas para un fin determinado. Aquí nos referimos de manera especial a las organizaciones administrativas, las cuales están integradas por individuos o grupos de individuos que se ordenan para una determinada manera para obtener fines o alcanzar objetivos que ellos se proponen (Ramírez, 2009, P-187)

Empresa: Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción con vista a la producción de bienes o prestación de servicios para el mercado (Ramírez, 2003, P-7)

Direccionamiento Estratégico: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. (Fred, 2003, P-5).

Visión: ES la imagen de un estado futuro ambiciosos y deseable, relacionado con el cliente interno y externo y debe ser mejor que el estado actual y que a su vez debe convertirse en un sueño de largo alcance y para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa. (Prieto, 2008, P-90).

Misión: Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado, permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quien lo hace, porque existe la compañía y como realiza ese papel. (Prieto, 2008, P-95).

Fortalezas: Situaciones, hechos, fenómenos, eventos, etc., internos que establecen en la organización una notable ventaja competitiva. (Prieto, 2008, P-136).

Debilidades: situaciones, hechos, fenómenos, etc. internos que limitan o inhiben el éxito de la empresa. (Prieto, 2008, P-136).

Oportunidades: Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera positiva en la organización. (Prieto, 2008, P136).

Amenazas: Hechos, datos y expectativas del entorno que inciden de manera negativa en la organización. (Prieto, 2008, P-136).

Cultura Organizacional: Al respecto Davis (1993) dice que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”. Considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Objetivos: los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes. (Koontz, Weihrich, 2004, P-132)

Planeación Estratégica: la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de una institución hacia el futuro (Serna, 1996, P-17).

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento. (Koontz, Wehrich, 2004, P-126).

Diagnóstico Estratégico: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución. (Serna, 2006, P-36).

Manual: Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada todas las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita a su lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta, sin temor a errores.

Proceso: Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Si al hablar del manual, decíamos que recopilaba las instrucciones para realizar una actividad, podemos definir de manera global que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: Para definirlo técnicamente, el procedimiento es “la gestión del proceso”. Es como cuando hablamos de administración y gestión administrativa; la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

15 ANEXOS

Anexo No. 1. Formato de cuestionario para estudio de caso empresa Pulpideli SAS

ADMINISTRATIVO

1. Qué tipo de sociedad es la empresa actualmente.
 - a) Limitada
 - b) **Sociedad por Acciones Simplificada**
 - c) Sociedad anónima

2. La empresa cuenta con un organigrama.
 - a) Si
 - b) **No**

3. La empresa cuenta con misión.
 - a) Si
 - b) **No**

4. La empresa cuenta con visión.
 - a) Si
 - b) **No**

5. La empresa cuenta con políticas de calidad.
 - a) Si
 - b) **No**

6. La empresa cuenta con objetivos empresariales definidos.
 - a) Si
 - b) **No**

7. Cuál es el sector al que pertenece su empresa.
 - a) SECTOR DE ALIMENTOS

8. La empresa cuenta con valores corporativos definidos.
 - a) Si
 - b) **No**

9. La empresa define planes a corto, mediano y largo plazo.
 - a) Si
 - b) **No**

10. La empresa cuenta con una estructura organizacional.

- a) Si
- b) No

11. La empresa se encuentra registrada en cámara de comercio.

- a) Si
- b) No

12. La empresa cuenta con estatutos.

- a) Si
- b) No

13. La empresa cuenta con imagen corporativa.

- a) Si
- b) No

14. La empresa es una empresa familiar (si su respuesta es no pase a la pregunta 18).

- a) Si
- b) No

15. Tiene protocolo de familia.

- a) Si
- b) No

16. Dentro de la empresa los conflictos familiares son un impedimento para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa.

- a) Si
- b) No

17. La empresa cuenta con junta directiva (si su respuesta es no pase a la pregunta 20).

- a) Si
- b) No

18. Con que periodicidad se reúne la junta directa.

- a) 1 vez al mes
- b) 1 vez cada seis meses
- c) 1 vez al año

19. Cuantos socios tiene actualmente la empresa.

- a) 0 a 5
- b) 5 a 10
- c) 10 a 15
- d) Más de 15

20. La empresa tiene claras las leyes, normas y entidades que la rigen para su correcto funcionamiento.

- a) Si
- b) No

21. La empresa cuenta con los permisos de funcionamiento de las entidades que los rigen.

- a) Si
- b) No

FINANCIERO

1. Se lleva contabilidad de los movimientos de la empresa.

- a) Si
- b) No

2. Como lleva sus registros contables.

- a) Registro manuales
- b) Excel
- c) Paquete contable
- d) No se llevan registros
- e) Otro

3. Si su respuesta anterior es C nombre el paquete contable que utiliza.

- a) WORD OFFICE _

4. La empresa cuenta con un contador (si su respuesta es no pase a la pregunta 7).

- a) Si
- b) No

5. Con que periodicidad asiste el contador a la empresa.

- a) Semanalmente
- b) Quincenalmente
- c) Mensualmente
- d) Trimestralmente
- e) Semestralmente
- f) Anualmente

6. Por qué medio es contratado el contador de la empresa.

- a) Directamente por la empresa
- b) Por medio de un outsourcing
- c) Por otro tercero (nombre cual)

7. Cuale son los últimos estados financieros que se tiene de la empresa.

- a) NO SE TIENEN

8. A que monto ascienden las ventas mensuales de la compañía en pesos colombianos.
- a) 0 a \$10.000.000
 - b) \$10.000.000 a \$20.000.0000
 - c) \$20.000.000 a \$50.000.000
 - d) Más de \$50.000.000
 - e) **No se sabe**
9. La empresa realiza un presupuesto anual.
- a) Si
 - b) **No**
10. Actualmente la empresa posee un capital solido que le permite mantenerse por sí sola, sin necesidad de recurrir a préstamos para sustentar su funcionamiento.
- a) **Si**
 - b) No
11. La empresa controla sus ingresos y sus gastos de tal manera que los gastos no excedan el valor de sus ingresos mensuales.
- a) Si
 - b) **No**
12. La empresa ha estudiado sus posibles fuentes de financiación.
- a) **Si**
 - b) No
13. Se mezcla el capital familiar con el capital de la empresa.
- a) **Si**
 - b) No
14. Se mezclan los gastos familiares con los empresariales.
- a) Si
 - b) **No**
15. Actualmente la empresa posee créditos.
- a) Si
 - b) **No**
16. Se cuenta con una política de pago a proveedores.
- a) Si
 - b) **No**
17. Se cuenta con política de crédito a clientes.

- a) Si
- b) No

18. Se cuenta con una política de cobro a los clientes.

- a) Si
- b) No

19. La empresa cuenta con una resolución de facturación.

- a) Si
- b) No

20. Si la pregunta anterior es no que documento utiliza para legalizar sus ventas.

- a) Cuenta de cobro
- b) Otro (nombre cual)

21. La empresa cuenta con RUT.

- a) Si
- b) No

LOGÍSTICO

1. La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento y fabricación de sus mercancías.

- a) Si
- b) No

2. la distribución de la bodega permite facilidad y rapidez en la elaboración de cada uno de los procesos.

- a) Si
- b) No

3. La empresa lleva registro de entrada y salida de materias primas.

- a) Si
- b) No

4. La empresa lleva un inventario de los productos.

- a) Si
- b) No

5. La empresa cuenta con un proceso de distribución de mercancías.

- a) Si
- b) No

6. El servicio de transporte se brinda directamente.

- a) Si
- b) No

7. La empresa subcontrata servicios de transporte.
a) Si
b) No
8. La empresa cuenta con canales de distribución.
a) Si
b) No
9. La empresa cuenta con una red de distribución.
a) Si
b) No
10. Los proveedores de la empresa son:
a) Locales
b) Nacionales
c) Internacionales
11. La empresa evalúa constantemente a sus proveedores
a) Si
b) No
12. Existen estrategias colaborativas con proveedores.
a) Si
b) No
13. Existen estrategias colaborativas con clientes.
a) Si
b) No
14. La empresa ha evaluado todos los medios y modos de transporte.
a) Si
b) No
15. Conoce los tiempos de entrega por canal.
a) Si
b) No
16. La empresa tiene establecido un procedimiento para actuar en caso de contingencia.
a) Si
b) No
17. La empresa cuenta con planificación de la producción.
a) Si
b) No

18. La empresa identifica con facilidad los inconvenientes en procesos de producción y comercialización.

- a) Si
- b) No

19. La empresa tiene definidos tiempos para la realización de actividades.

- a) Si
- b) No

20. La empresa cuenta con sistema de gestión de calidad.

- a) Si
- b) No

21. La empresa cuenta con un proceso para la elaboración de sus productos.

- a) Si
- b) No

MERCADEO

1. La empresa cuenta con marca registrada.

- a) Si
- b) No

2. La empresa cuenta con ventas a nivel:

- a) Local
- b) Regional
- c) Nacional
- d) Internacional

3. Cuantas líneas de producto maneja la empresa.

- a) 1 a 5
- b) 5 a 10
- c) Más de 10

4. La empresa cuenta con un portafolio de productos.

- a) Si
- b) No

5. La empresa ha realizado estudios de mercado.

- a) Si
- b) No

6. La empresa maneja precios en sus productos que atraen fácilmente a los clientes creando una fidelización.

- a) Si
 - b) No
7. El personal que tiene contacto con el cliente, recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.
- a) Si
 - b) No
8. Se mide en la empresa los índices de satisfacción del cliente con base en planes de mejora de la organización.
- a) Si
 - b) No
9. Conoce su competencia.
- a) Si
 - b) No
10. Suministra un medio a sus clientes para conocer felicitaciones, quejas o reclamos.
- a) Si
 - b) No
11. Los productos cuentan con una imagen y empaque adecuado.
- a) Si
 - b) No
12. Los productos cuentan con ficha técnica.
- a) Si
 - b) No

RECURSOS HUMANOS

1. Cuantos empleados tiene la empresa.
- a) 1 a 5
 - b) 5 a 10
 - c) 10 a 10
 - d) Más de 20
2. Los empleados realiza contrato laboral para el ingreso de los empleados.
- a) Si
 - b) No

3. El personal es contratado.
 - a) Directamente
 - b) Outsourcing
 - c) Empresa de servicios temporales

4. Se cuenta con un proceso de selección.
 - a) Si
 - b) No

5. Se tiene definido un proceso de vinculación.
 - a) Si
 - b) No

6. Se cuenta con un proceso de reclutamiento.
 - a) Si
 - b) No

7. La empresa cuenta con perfiles de cargos.
 - a) Si
 - b) No

8. Los cargos cuentan con manual de funciones.
 - a) Si
 - b) No

9. La empresa capacita a sus empleados.
 - a) Si
 - b) No

10. El pago a los empleados se realiza.
 - a) Diario
 - b) Semanal
 - c) Quincenal
 - d) Mensual

11. El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa.
 - a) Si
 - b) No

12. La empresa tiene establecido un horario laboral.
 - a) Si
 - b) No

13. Se tiene una persona establecida para manejar la parte de personal y recursos humanos.
 - a) Si

b) No

14. Otorga incentivos a sus empleados por buen desempeño.

a) Si

b) No

15. Controla por medio de indicadores el ausentismo de sus empleados.

a) Si

b) No

Anexo No. 2. Formato consentimiento informado de entrevista

A LA EMPRESA PULPIDELI SAS

La presente entrevista tiene como propósito realizar el estudio de caso para la empresa Pulpideli SAS NIT: 9008458655-5, la información aquí registrada se utilizará única y exclusivamente con fines académicos, para la elaboración del trabajo de grado de Claudia Patricia Ariza Díaz y Sergio Ávila Ardila estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle.

Por lo tanto el entrevistado está en completa libertad de contestar o no a las preguntas registradas en este formulario.

Al final de la elaboración de este trabajo se entregará a la empresa Pulpideli SAS un informe con los puntos observados y una posible propuesta de mejoramiento.

**Anexo No. 3. AUTORIZACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA
PARA ESTUDIO DE CASO EMPRESA PULPIDELI SAS**

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistador/es: _____

Entrevistado: _____

Cargo dentro de la empresa: _____

Formato autorización

Yo, HARBEY SANABRIA PARADA REPRESENTANTE LEGAL de la empresa Pulpideli SAS, autorizo la grabación de esta entrevista con fines académico a Claudia Patricia Ariza Díaz y Sergio Ávila Ardila estudiantes de administración de empresas de la Universidad de la Salle, con el fin de realizar estudio de caso mi empresa.

Cordialmente,

NOMBRE: HARBEY SANABRIA PARADA

FIRMA: _____

CEDULA DE CIUDADANÍA: 1024520942

CARGO: GERENTE GENERAL

Anexo No. 4. Formato entrevista

- Por favor contar una breve historia de la empresa
- ¿Cuál es el sector y cuál es la actividad económica a la que se dedica Pulpideli SAS?
- Describa los planes de la empresa a Corto, mediano y largo plazo
- ¿En qué consiste la imagen corporativa de la empresa en este momento?
- ¿La empresa cuenta con junta directiva?
- ¿Con que periodicidad se reúne la junta directiva?
- ¿Qué soporte se deja de las reuniones que se están elaborando?
- ¿Cuántos socios tiene actualmente la empresa y quiénes son?
- ¿Tienen claras las normas, decretos y entidades que los rigen para el funcionamiento de la empresa?
- ¿Entre los planes a futuro está la expansión del mercado y la exportación de productos?
- ¿La empresa lleva un registro contable de las labores que se están ejecutando actualmente?
- ¿Qué medio se va a utilizar para llevar los registros contables?
- ¿la empresa tiene un contador?
- ¿Hace cuánto tiene contador?
- ¿con que periodicidad asiste el contador a la empresa?
- ¿Por qué medio se contrata el contador?
- ¿La empresa tiene algún estado financiero?
- ¿La empresa cuenta con un balance inicial?
- ¿la empresa ha contemplado la posibilidad de realizar presupuestos y proyecciones anuales o mensuales de las ventas de la empresa?

- ¿Actualmente la empresa cuenta con un capital que le permite sostenerse por sí sola?
- ¿La empresa mezcla su capital empresarial con el capital familiar?
- ¿los gastos empresariales se mezclan con los gastos familiares?
- ¿Han contemplado algún tipo de financiamiento?
- ¿Cuántos proveedores tiene la empresa?
- ¿Cómo se realiza los acuerdos de pagos y los pagos a los proveedores?
- ¿Cuántos clientes tiene actualmente la empresa?
- ¿Existe algún tipo de crédito a los clientes?
- ¿La empresa cuenta con resolución de facturación?
- ¿La empresa cuenta con la infraestructura necesaria para el almacenamiento y fabricación de las mercancías?
- ¿El espacio que tiene actualmente facilita la elaboración y movimiento de los productos?
- ¿La empresa lleva un registro de entrada y salida de materias primas?
- ¿Se cuenta con un proceso de distribución?
- ¿Qué medio se utilizar para realizar la entrega de pedidos a los clientes?
- ¿Se cobra un cargo adicional a los clientes por el servicio de transporte?
- ¿En qué lugares se encuentran sus proveedores?
- ¿Pulpideli SAS evalúa a sus proveedores?
- ¿La marca Pulpideli SAS ya se encuentra registrada?
- ¿A qué nivel están enfocadas las ventas de la empresa?
- ¿Cuántas líneas de producto maneja la empresa actualmente?
- ¿se cuenta con un portafolio de productos?
- ¿Se ha realizado estudios de mercado?

- ¿Los precios que maneja la empresa son competitivos?
- ¿Se capacita y retroalimenta al personal?
- ¿Se miden los índices de satisfacción de clientes?
- ¿Conocen a su competencia?
- ¿Sabe usted cuantas empresas en Bogotá se dedican a la misma actividad de Pulpideli SAS?
- ¿Se ha estudiado la posibilidad de brindar a los clientes algún tipo de medio de comunicación que permita conocer felicitaciones, quejas o reclamos?
- ¿Los productos cuenta con una imagen adecuada?
- ¿El empaque de los productos es adecuado y acorde a lo que estipula la ley?
- ¿Se cuenta con la ficha técnica de los productos?
- ¿Cuántos empleados tiene la empresa?
- ¿Los empleados cuenta con un contrato laboral?
- ¿Por qué medio se contrata al personal?
- ¿Se cuenta con procesos de selección, vinculación y reclutamiento?
- ¿Se cuenta con perfiles de cargos?
- ¿Se cuenta con manuales de funciones para cada uno de los cargos?
- ¿Se capacita a los empleados para las labores que ejecutan dentro de la empresa?
- ¿Se tiene una persona para manejar el área de recursos humanos?
- ¿Se otorgan incentivos a los trabajadores?
- ¿se lleva algún control o indicador de ausentismo de trabajadores?