



Las Matrices Como Herramientas Para Un Diagnóstico De Gestión Empresarial

Caso: Granjas Avícolas Villa Mariela S.A.S.

Autor (es)

Víctor José Rodríguez Restrepo

vrodriguezrestrepo@outlook.com

Recibido: 18/05/2023

Aceptado: 29/11/2023

Resumen

Los diagnósticos empresariales a realizar por la gerencia pueden hoy en día contar con trece (13) herramientas fundamentales para su aplicación, permitiendo clarificar, conceptualizar y resolver la problemática particular que viven las organizaciones dentro de un entorno difícil para su sostenimiento y proyección.

La matriz de Vester en combinación con la matriz del Impacto Cruzado son un claro ejemplo de ello, como lo demuestra el caso: Granjas Avícolas Villa Mariela, con la identificación de sus problemas críticos a solucionar, a través de las matrices y su respectiva formulación estratégica. El artículo pretende compilar información práctica para los directores de empresa permitiéndoles aplicar los instrumentos dada su necesidad.

Palabras clave

Gerencia de empresas, Estrategia, Matriz de Vester, Matriz de Impacto Cruzado, Problemas de Diagnóstico, Plan de acción.

Abstrac

The business diagnoses to be carried out by management today can count on thirteen (13) fundamental tools for their application, allowing to clarify, conceptualize and solve the particular problems that organizations experience within a difficult environment for their support and projection.

The Vester matrix in combination with the Cross Impact matrix are a clear example of this, as the case demonstrates: Villa Mariela Poultry Farms, with the identification of their critical problems to be solved, through the matrices and their respective strategic formulation. . The article aims to compile practical information for company directors, allowing them to apply the instruments given their need.

Keywords

Business management, Strategy, Vester Matrix, Cross Impact Matrix, Diagnosis Problems, Action Plan.

Como citar

Rodríguez Restrepo, V. J. (2024). Las Matrices Como Herramientas Para Un Diagnóstico De Gestión Empresarial Caso: Granjas Avícolas Villa Mariela S.A.S. *Punto de vista.*, 14 (21).

Introducción

El presente artículo refleja los retos, los problemas de la gerencia actual en las diferentes empresas Colombianas, la existencia de una gran preocupación por saber si la orientación dada a la organización que dirigen es la más adecuada, o por el contrario, los acontecimientos se hacen para que la gente funcione de acuerdo a la vertiginosidad del tiempo y la volatilidad del mercado que no da espera, pero en muchos de los casos guiados por la intuición misma, propia de la experiencia ganada a través de los años de trabajo. Ante la incertidumbre reinante de los cambios continuos del dólar, llegada al gobierno de nuevas corrientes políticas con ideología rivalizada, la competencia, los problemas complejos existentes en el entorno, etc., hacen que el proceso decisorio dependa de la conjugación de la información que se maneje en el momento mismo y de los intereses particulares de quienes apoyan la gestión, sometidos todos ellos al juego decisorio entre lo racional, lo analítico y lo emocional.

La problemática de las empresas de hoy

A continuación, expresaremos una serie de problemas vistos desde los diferentes cargos gerenciales en empresas grandes, medianas, pequeñas y familiares, entre muchos otros, como contexto del tema central denominado las matrices como herramientas de gestión. Los gerentes estudian cual deberá ser la mejor estructura en tamaño, jerarquía, procesos, apoyo tecnológico que se acomode a las necesidades de la demanda, tanto para la producción como para la prestación de bienes y servicios en el área local, regional o nacional donde opere la empresa, al igual, tenga presencia la organización en el espacio donde actúa, todo esto requiere de un cierto grado de complejidad por los recursos con los que se debe contar, los conocimientos y habilidades propios de la cabeza(s) de dirección para proyectar una visión estratégica acorde con lo que se desea lograr.

Los gerentes de empresa pequeña presentan temor cuando se les solicita introducir cambios a su organización, debido a las fuerzas internas en materia de resistencia de las personas frente a los problemas comunes, que dilatan los procesos, alargan los tiempos de las personas para lograr el cambio previamente recomendable. Una empresaria comenta..., "El gran reto de uno es demostrarle a la gente lo contrario; y en la medida que se suelta el proceso a otra persona la barrera va siendo menor. Seguramente, si yo hubiera estado al frente del proceso de calidad la gente diría Luz Mary, "siempre con su carreta", pero si uno invita a otra persona, esa persona va entendiendo, conociendo y sumergiéndose-

más en el proceso” (entrevista a Luz Mary Guerrero, propietaria de Servientrega pág. 138) (Hortensia Manrique de Llinás, 2004).

Los gerentes concedores del Talento Humano, desean en primera instancia administrar la motivación de su personal, porque saben y conocen de los resultados y beneficios que ello conlleva. Atenderlo no es tarea fácil, la pregunta es ¿Cómo determinar las necesidades de los trabajadores? Normalmente se hace mediante una entrevista o cuestionario de preguntas abiertas o cerradas donde se podrá conocer las necesidades insatisfechas de los colaboradores. La gerencia deberá establecer la importancia relativa de las necesidades, pero ahí radica la problemática, porque no es la gerencia la que decide, nadie más que el trabajador selecciona las necesidades que considera más importantes, en un orden jerárquico de prioridades, de acuerdo a las circunstancias de la organización y las políticas de motivación encaminadas a través de la cantidad o volumen, el plazo, los recursos físicos, financieros y las responsabilidades individuales de cada colaborador.

La gerencia de la grande empresa, se preocupa por alinear los resultados del negocio con la estrategia utilizada, para ello, debe efectuar una serie de tareas que en muchos casos los directivos de las diferentes empresas no conocen o ignoran, por falta de orientación; ¿Cuáles son? 1. Buscar resultados a través de un plan previamente elaborado y concertado, 2. Conocer las capacidades del negocio, 3. Establecer los requisitos, competencias de la gente, 4. conocer las prioridades de los colaboradores, 5. Establecer una estrategia laboral, 6. Adecuar las prácticas administrativas a la estrategia, 7. Realizar mediciones equilibradas para determinar los alcances de los resultados o los cambios y ajustes para alinear la estrategia como parte de la visión de la empresa. (L.Gubman, 2000).

La gerencia de empresa familiar, pequeña empresa o propietario de negocio comercial, olvida la importancia de tener en cuenta el capital de trabajo en su planeación global de funcionamiento, desarrollo, ejecución y control de la operatividad, casi siempre, se espera vender lo suficiente del producto, o la prestación del servicio para poder cubrir los costos y gastos que demanda la actividad. No se hacen los cálculos necesarios entre activos corrientes menos pasivos corrientes, para crear una base económica de liquidez mes a mes e ir la incrementando en la medida que el negocio crece. De ahí tantos fracasos, cierres de operación, liquidaciones y retiros de las actividades comerciales en el mercado.

Muchos otros problemas van apareciendo en la gestión directiva de una organización sin importar su tamaño, conformación, capital, tecnología empleada, etc., hablar de cada uno de ellos implica escribir largas líneas de papel, permite seguir analizando y controvirtiendo sobre este tema de extenso aliento y compleja dimensión; para los estudiosos de la gerencia y la adecuada Administración de los recursos, todo esto, puede ser bien interesante donde se genera tremenda controversia y discusión epistemológica al respecto.

La dirección de problemas estratégicos del profesor H. Igor Ansoff de la Universidad de San Diego California comenta: “los planificadores corporativos encontrarán una evaluación crítica de las técnicas actuales del análisis estratégico, Cuando la turbulencia en el ambiente empieza a alcanzar ciertos niveles, las empresas comienzan a utilizar metodologías y sistemas denominados dirección de problemas estratégicos” (Igor H. Ansoff, 1997).

Los problemas se clasifican así:

Problemas muy urgentes críticos con un efecto amplio en la empresa y su atención debe ser inmediata, requiere de investigar las causas, para establecer los correctivos o la elaboración de planes de contingencia.

Problemas activos que no son urgentes, aquellos que producen un efecto amplio, pero demandan de vigilancia y control sucesivo. Su solución la determina una adecuada planificación estratégica.

Problemas manejables pero importantes, estos deben ser atendidos por el personal competente bajo un plan estratégico y táctico adecuado, siempre determinado en el tiempo, considerando Inversiones, costos y gastos.

Problemas emergentes se presentan sin previo aviso, generalmente ocurren por desórdenes de la naturaleza, producto de causas exógenas y son imprevisibles en el tiempo por la gerencia.

La problemática de las empresas de hoy

Consideremos algunas definiciones de autores de textos así:

Llegar a una definición precisa de lo que se entiende por diagnóstico organizacional es algo difícil, para ello, mencionaremos los conceptos de algunos autores expertos en el tema: "Es un proceso de comparación entre dos (2) situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y la otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El "saldo" de esa comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico." (Elizabeth Vidal Arizabaleta, 2004).

"Este concepto de origen griego significa "el acto o arte de conocer", se usa frecuentemente en el campo de la medicina y se refiere a la actividad que determina la naturaleza de una enfermedad. La observación de los síntomas y el análisis e identificación de sus causas ayudarán al facultativo a ofrecer soluciones para llegar a la curación, soluciones que podrán ser de tipo terapéutico o quirúrgico." (Jean Pierre Thibaut, 2001).

En el análisis organizacional "Es conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementarlos. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional". (Darío Rodríguez M, 2005).

El autor del presente artículo define el diagnóstico como: Un proceso de identificación de las causas que originan un problema, o situaciones no deseables por las que atraviesa una empresa, afectando su desempeño y a la vez, creando un umbral de acciones poco eficientes alejando la organización de sus logros y metas. El diseño de un plan estratégico permite dar soluciones en el corto, mediano y largo plazo. Para su implementación, se hace a través de las decisiones de la gerencia. Sus resultados deberán verse reflejados en el tiempo, a través de un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado producto de sus ventas, la eficiencia y eficacia se verá en su accionar interior.

El diagnóstico está compuesto por una parte interna y otra externa. Con el siguiente diagrama el lector podrá entender los elementos que hacen parte del diagnóstico empresarial.

Tabla 1. Procedimiento para el diagnóstico Empresarial

Diagnóstico Externo	Diagnóstico Interno
<ul style="list-style-type: none">• Posicionamiento de la empresa en el mercado• El actuar de la competencia• La situación política del país• El factor tecnológico de avance o estancamiento• El factor socio-cultural• El tema ecológico ambiental• El aspecto económico• El factor geográfico• El factor legal (normas – legislación)	<ul style="list-style-type: none">• Direccionamiento de la gerencia• Diagnóstico de los procesos• Diagnóstico del personal• Diagnóstico del mercado (productos y servicios y su comercialización)• Diagnóstico contable y financiero• Diagnóstico de operaciones (industria – servicios)• Diagnóstico familiar (empresa de familia)

Fuente: El autor

Tipos de diagnóstico:

Los diagnósticos dependen de varias circunstancias de acuerdo a la naturaleza de los problemas, la urgencia, importancia e interés de las juntas directivas de las empresas en atenderlos y solucionarlos.

A. Diagnóstico Industrial o de planta: Es un proceso de identificación y análisis de situaciones, hechos que se presentan en la producción de bienes en la configuración de las instalaciones, equipos, tecnología empleada, las políticas de compras, la planeación, programación y control de la producción, los tiempos y movimientos, la especialización, los costos, el control de calidad, métodos – normas de procesamiento, recepción y almacenamiento de productos, la mezcla de productos, el análisis de materias primas, investigación y desarrollo (I + D), las cinco “S”, la capacidad y habilidad del personal, manuales de operación, la ingeniería Industrial. (Jack Fleitman, 1994).

B. Diagnóstico Organizacional: Se analiza la empresa desde una visión global, teniendo en cuenta las funciones que desarrolla para sus clientes y su alcance. Se analizan los puntos fuertes y débiles para comprender los resultados pasados, delimitando amenazas y oportunidades presentadas por el entorno, se plantean soluciones a los problemas analizando las causas, se formulan acciones y sugerencias para mejorar y encontrar el equilibrio como empresa.

C. Diagnóstico social - Comunitario: Se considera el estudio de las comunidades urbanas y/o rurales mediante un procedimiento de validez científica como programas o proyectos, utilizando unas técnicas que contribuyen al desarrollo de las comunidades, busca identificar el problema(s) para enfrentarlo(s) con los esfuerzos de la propia población afectada, con la colaboración de los organismos del estado y de los especialistas en diagnóstico, con el fin de atender los aspectos económicos, psico – sociales, de servicios que intervienen en los comportamientos, aspiraciones y deseos de la población afectada, lo anterior permite el logro del mejoramiento comunitario a través de programas, estrategias y desarrollo social. (Egg, 2000).

Herramientas del diagnóstico empresarial

Las herramientas para la predicción se clasifican en dos (2) grupos: las **técnicas cuantitativas** (modelos econométricos, regresión y extrapolación de tendencias) las **técnicas cualitativas** (la prospectiva: “formulación de escenarios”, la lluvia de ideas por un grupo de expertos, las encuestas, los cuestionarios técnicamente planeados y la utilización de matrices para el análisis y toma de decisiones encaminados a acciones estratégicas.

Tabla 2. Matrices de apoyo a los diagnósticos empresariales

Nombre	Utilizada para la solución de...	Pautas para su diseño Resultado al utilizarla
1. Matriz del perfil Competitivo	Identificar los competidores más importantes de una empresa, frente al sector donde actúan, la selección de los factores de estudio y la asignación de ponderaciones de acuerdo a su importancia en el mercado su cálculo y análisis debe ser cauteloso.	Logra fijar las estrategias que contrarresten las acciones de la competencia, Permitiendo establecer un control interno para la empresa en estudio a través de unos seis (6) factores de comparación entre fortalezas y debilidades importantes y menores. (David, 1994, pág 190 - 191)
2. Matriz de Evaluación de Factor Externo	Es un indicador de medición para conocer si hay más oportunidades que amenazas en el entorno externo o todo lo contrario, sobre la base del promedio de 2.5., Fija estrategias para anticiparse a las amenazas. (David, 1994, pág. 125 - 126)	Consiste en documentarse mejor en normas, cultura, sistemas y procedimientos para no caer en internacionalizaciones poco protectoras tales como: alianzas, fusiones, concesiones, franquicias) sin beneficios para la empresa contratante.
3. Matriz de Evaluación de Factor Interno	Es una herramienta analítica para evaluar fortalezas y debilidades de la empresa en estudio; siempre sobre la base del promedio de 2.5. Mide las relaciones internas de las funciones de la organización. (David, 1994, pág. 175 -181)	Permite saber cuáles son las funciones de la empresa que responden mejor, y las que requieren ajustes para una mejora. Fija estrategias para apoyarse en sus fortalezas. Determina el grado de crecimiento al cual ha llegado la organización.
4. Matriz DOFA	Importante herramienta de formulación de estrategias factibles, comparables entre algunos factores internos y otros externos para generar una estrategia global alternativa.	Determina las estrategias DO, FA, FO, DA orientando un plan de acción para la empresa, a través de su formulación e implementación hacia el mercado en el cual opera y al interior de la empresa para una reconversión planeada. (David, 1994, pag. 192 - 197)
5. Matriz Posición Estratégica Evaluación Acción (PEEA); llamada también SPACE.	Trabaja sobre la base del plano cartesiano a saber: el eje de la “y” está representado por la fuerza financiera (FF) (+) y la estabilidad ambiental (EA) (-) El eje de la “X” se representa por la ventaja competitiva (VC) (-) y la fuerza de la industria (F I) (+) El juego matemático determina la posición de la empresa y la estrategia a seguir.	Los campos en los cuales puede darse el resultado de la ecuación $Y = a + bx$ el vector puede caer en cualquiera de los cuatro cuadrantes a saber: Conservador, Agresivo, Defensivo y Competitivo para formular las estrategias a mediano y largo plazo en una nueva intersección del cuadrante: punto XY. (David, 1994, pág. 197 -199)
6. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG) Portafolio Empresarial.	Muestra la participación de un producto(s) en el mercado y la tasa de crecimiento del sector al cual pertenece la actividad de la empresa. Es una herramienta de comparación y formulación estratégica. Permite tomar decisiones de gerencia.	La matriz se divide en cuatro (4) cuadrantes a saber: productos estrellas, Interrogantes, vacas lecheras y huesos muertos. En cada uno de ellos, se generan estrategias de acción para la unidad comercial. David, 1994, pag. 199 -205)

LAS MATRICES COMO HERRAMIENTAS PARA UN DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CASO: GRANJAS AVÍCOLAS VILLA MARIELA S.A.S.

7. Matriz Interna-Externa	Es un modelo de resultados totales ponderados de factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados del factor externo en el eje Y. También es considerada matriz de portafolio.	Es una gráfica con nueve (9) casillas, en donde el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada línea de producto en cuanto su % de ventas y % de utilidad por cada línea. (David, 1994, pág. 205 - 207)
8. Matriz de la Gran Estrategia	Se deriva de un plano cartesiano para la formulación de estrategias. El eje Y representa el crecimiento lento y rápido del mercado, mientras el eje X muestra la posición competitiva de la empresa en fortaleza o debilidad con respecto al mercado o sector donde opera. Es el juego del mercado frente a lo realizado por la organización (Es una foto en un momento determinado).	La gráfica presenta cuatro (4) cuadrantes donde el 1., es la posición estratégica ideal, el 2., requiere de una evaluación seria frente al mercado, crecen, pero no como debería. El 3., estas empresas compiten en un sector de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. El 4., las empresas poseen fuerte posición competitiva, pero están en un sector de crecimiento lento. (David, 1994, pág. 208 - 210)
9. Matriz del Impacto Cruzado	Una empresa o negocio puede presentar factores de riesgo y/o críticos, motivados por factores internos del negocio o externos por el cambio de los factores del entorno. La solución está en atacar la causa más relevante en el proceso. Se parte siempre de los problemas internos.	Se elabora una tabla de doble entrada enumerando todos los riesgos en su orden, y en la intersección se coloca el valor 0 y el resultado promedio de calificación del No de evaluadores, se coloca en la matriz su resultado y se interpreta. El más relevante es el que genera la cadena de problemas y debe terminar con un plan de acción estratégico. Tomado de: Angel María Fierro Martínez, Diagnóstico Empresarial; pág. 268 - 269
10. Matriz de Vester	Se utiliza para la identificación de problemas de diagnóstico social, donde las causas en su mayoría son la razón de decisiones mal determinadas por parte del Recurso Humano, en las poblaciones rurales, regiones en desarrollo, comunidades pobres, la diversidad étnica, fenómenos ocasionados por la naturaleza, el establecimiento de planes de acción conjunta para mejorar las condiciones de vida - seguridad de la población y se requiere mostrar las causas y sus efectos. Tomado de: http://www.ingenioempresa.com ; Matriz de Vester	Pasos: 1. Bautizar el problema central con análisis (enunciar si son varios), 2. Calificar y valorar ¿Qué tanto causa el problema 1 al problema 2?, (establecer la relación de causalidad), 3. Totalizar las filas (grado de incidencia/causa), totalizar las columnas (grado de dependencia/efecto), 4. Clasificar los problemas, realizar Sumatoria total de filas /2 Sumatoria total de columnas/2 (hacer gráfico) y 5. Establecer: problemas críticos, pasivos, indiferentes y activos.
11. Matriz de posicionamiento del Estilo del Management	La matriz busca medir la calidad y compromiso de la relación entre la gerencia con su actitud frente a la participación de los procesos de la organización, en atender los verdaderos problemas de fondo, la dicotomía presentada entre los diferentes actores de la gestión y, por último, el aislamiento ante las grandes dificultades para llevar a cabo las acciones estratégicas. Adaptado de: Philippe Hermel (Management participativo pág.154)	Sobre la base de un plano cartesiano dividido en 6 posiciones se encuentran los diferentes niveles de la actitud y acción de la gerencia frente a la gestión, con acciones efectivas, estratégicas, hasta las poco eficientes y confusas. Ante la indecisión suscitada, se estudian las actitudes del gerente y sus decisiones para las acciones
12. Matriz de la actitud del trabajador vs la organización donde labora	Son los sentimientos los que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con sus acciones en el puesto de trabajo, en última instancia, son las que determinan su comportamiento. Se puede saber qué acciones se deben tomar con relación al funcionario.	De las actitudes se desprenden las posiciones optimistas y pesimistas (afectividad + y no afectividad -) Son elementos de satisfacción e insatisfacción para la vida los siguientes: 1. El trabajo, 2. La familia, 3. Las amistades, 4. La política, 5. La religión, 6. El viajar, 7. El tiempo libre, momentos para el ocio.

13. Matriz para la solución de Conflictos Familiares	Conflicto es un proceso que comienza cuando una parte de la familia percibe que la otra afectó o va a afectar los intereses del grupo familiar. Los conflictos familiares se clasifican en: de tareas, de relaciones familia, de procesos en la empresa. Son decisiones a tomar por el consejo de familia.	La matriz presenta dos (2) variables eje Y la opinión propia y eje X la atención a las opiniones de los demás. Las posiciones son: de Forzamiento, de Cooperación, de Previsión, de Moderación. De Concesión familiar.
--	--	--

Fuente: El autor

La matriz de Vester

La utilización de las matrices es considerada una técnica propia de la planificación estratégica, fue creada para la formulación de planes de acción empresarial, donde se fijan estrategias a mediano y largo plazo, en base a un análisis de los problemas críticos que posee la organización, en ella se enfrentan los objetivos pretendidos por la organización lo que se desea alcanzar, con los factores claves de éxito que posee la entidad. Los pasos para diseñarla son:

1. Elaborar una matriz de impacto cruzado calificando los factores críticos observados en el diagnóstico organizacional realizado, para visualizarlos como riesgo del negocio los problemas ordenados de 1, 2, 3 etc., hasta n..., en un listado de filas (grado de incidencia/causa) se enfrentan de igual manera de 1, 2,3, etc., hasta n..., en un listado de columnas (grado de dependencia/un problema causado por otros), para determinar las calificaciones tanto horizontalmente como verticalmente, establecer cuál de ellos es el definitivo para resolverlo, se busca generar un efecto de mejora sobre los diferentes frentes de trabajo de la organización. Utilizar la escala de la matriz de Impacto cruzado para calificar, utilizar la siguiente escala así:

0 no lo causa

1 su causalidad es leve

2 su causalidad es media

3 su causalidad es fuerte

2. Calificar las dimensiones internas y externas de la situación problema de la empresa para elaborar las posiciones críticas, activas, pasivas e indiferentes que sobre un plano cartesiano muestra el grado de incidencia, causa o grado de causalidad como fuerza motriz afectando los grados de dependencia (un problema es causado por otros). Dibujar el gráfico para observar, analizar el diagnóstico.

3. Elaborar la matriz de Vester tomando el mayor total de la sumatoria fila y dividirlo por dos (2), de igual manera tomar el mayor valor total de la sumatoria columna y dividirlo por dos (2), establecer los resultados X – Y (ver gráfica No 2).

4. Diseñar un plan estratégico de acción (identificar objetivos a alcanzar - estrategias para dar soluciones – recursos para la empresa).

¿Qué se va a hacer?; ¿Cómo se va a hacer?; ¿Cuándo se va a hacer?; ¿Quiénes intervienen?; ¿Dónde se va a hacer?; ¿Cuánto vale (\$) las acciones del plan estratégico?

Caso: Granjas Avícolas Villa Mariela S.A.S.

Esta empresa es de propiedad de los cinco (5) hermanos Martínez; registrada en la Cámara de Comercio como una sociedad de acciones simplificada (S.A.S). En la actualidad la granja es un distribuidor exclusivo con una capacidad de almacenaje diaria de despacho de 120.000 a 130.000 huevos; estos vienen sin clasificar y solamente son relacionados en la factura de acuerdo al tamaño y cantidades correspondientes. El huevo debe cumplir con unas características exigidas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, las cuáles se basan específicamente en el peso del huevo, de ahí que se clasifiquen en A; AA; B; BB; es necesario tener en cuenta el color blanco y amarillo por solicitud del cliente.

El gobierno está pensando en importar grandes cantidades de huevo de España, pues el precio en el mercado nacional está ostensiblemente alto. De otro lado, la gente consumidora de este alimento está tratando de adoptar en la dieta alimenticia, un complemento vitamínico sintético con las mismas características del huevo; pero aún no se conocen los resultados de estos avances científicos para la salud. De las 3000 granjas avícolas existentes en Colombia, el 63% son para pollo de engorde; 32% para aves ponedoras y 5% para aves reproductoras en el sector. En las granjas de engorde prima el arrendamiento y en las aves ponedoras y reproductoras, priman las granjas propias. El país brinda diferentes formas de financiación y de asistencia técnica. La gran mayoría los productores se financian con recursos propios. (Estructura y evolución del sector primario, 2019).

La empresa cuando recibe los huevos, los almacena en una bodega llamada de "No clasificados", al momento de tomarlos verifica el tamaño, cantidad y color. Lo anterior se registra en una planilla y es entregada al Administrador de la distribuidora con el respectivo

Visto bueno de la persona encargada de recibir en el momento. El Administrador procede a pagar el flete del transporte, el cual es asumido por la empresa.

Posteriormente el huevo pasa a un proceso de clasificación, realizado por dos supervisoras de turno, cada una cuenta con cuatro (4) ayudantes que son las encargadas de ubicar los huevos en los estantes respectivos de la bodega de almacenamientos.

Los turnos para el proceso de clasificación son así: de 8.00 A. M a 5.00 P. M. Y el segundo turno de 6.00 P. M. A 6.00 A.M. Cada turno debe entregar al jefe de bodega el inventario correspondiente de cada proceso de selección. Para ello, existe un formato de control especificando las cantidades de huevos rotos que llegaron. El jefe de bodega registra las cantidades que salen y entran de cada tipo de huevo y este trabajo se dificulta por la cantidad de huevos permanentemente rotos y regados en la bodega no se demora en llegar las quejas continuas de los clientes aduciendo la mala clasificación.

La empresa no posee un área de ventas bien estructurada, no tienen vendedores, no poseen un plan específico, ni objetivos en ventas y mucho menos en la comercialización del producto. La forma de darse a conocer es mediante pedido telefónico. Una vez se toma el pedido, la persona encargada elabora la factura correspondiente y se ordena cargar el vehículo para realizar la entrega solicitada. Cuando los pedidos son tomados en la mañana se despachan en la tarde y viceversa. Para ello la empresa cuenta con dos vehículos perfectamente acondicionados. La empresa no tiene diseñada una planilla de carga pre

numerada para el registro. Como tal, no se cuenta con un área específica de cartera, los conductores hacen los cobros, perdiendo a veces mucho tiempo en cobrar que en entregar oportunamente los pedidos. La organización no posee planes, ni objetivos, tampoco una estrategia empresarial a pesar de la alta competencia para la comercialización del huevo. Se realiza un buen control de calidad del producto y los hermanos Martínez están pensando en adquirir en el exterior una máquina seleccionadora y clasificadora de huevos, con el fin de dar un cabal cumplimiento con las normas fijadas por el ICONTEC y registros de INVIMA.

Los vehículos son dos camionetas marca Chevrolet modelo 2010 con motor 2200 cc; se les realiza un buen mantenimiento preventivo, cada 3000 Km. se les dedica un día completo por vehículo para dejarlas en óptimas condiciones.

Se cuenta con dos máquinas rudimentarias clasificadoras de huevos, la limpieza de la planta es realizada por el personal auxiliar, existen tres (3) bodegas para cada proceso. Se nota un ligero desorden por el empaclado del producto; no hay coordinación para realizar el aseo. No existen normas de seguridad industrial, ni zonas de demarcación, no existe equipo contra incendios en las instalaciones, mucho menos un programa de salud ocupacional. Su distribución física de planta es la siguiente: caja, oficinas de contabilidad, secretaría general, gerencia administrativa; bodega de producto y recepción.

“La competencia del huevo en cuanto a precios y calidad es muy dura, en el 2022 los altos costos en materias primas (soya y maíz) para alimentar las gallinas se ha incrementado en un 42%; el precio del huevo ha subido entre el 20% y 22% entre marzo de 2021 y marzo del 2022. En promedio el huevo doble AA está entre \$500°° y \$600°° la unidad; la oferta se disminuyó en un 5%, antes un huevo valía \$250°°, como los ciclos de producción y de genética se interrumpieron como consecuencia de la pandemia en el mundo, se generó cierta escasez en el mercado, la oferta ha disminuido en un 5%” (Fenavi, 2022), en la empresa el personal de planta y de conducción no tiene ningún incentivo. Se trabajan largas jornadas, especialmente entregando pedidos. Las instalaciones como tal se encuentran bien ubicadas y el sitio de trabajo es adecuado para realizar las diferentes actividades relacionadas con la manipulación del huevo.

Gráfico 1. Organigrama Hermanos Martínez Ltda



Figura 1. Logo de la Empresa



Tomado de: [Http://: www.finallizjenny.blogspot.com](http://www.finallizjenny.blogspot.com)

Tabla 3. Balance General Proyectado 2015 - 2019

GRANJAS AVÍCOLAS VILLA MARIELA BALANCE GENERAL PROYECTADO							
CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	SUMATORIA 5 AÑOS	PROMEDIO
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE							
DISPONIBLE EN CAJA	-41256755	-51015921	-16924758	69235377	171862818	131.900.761	\$ 26.380.152
CUENTAS POR COBRAR 30 DÍAS	11557858	13676182	16182753	19.148.728	22.658.307	83.223.828	\$ 16.644.766
INVENTARIO PRODUCTO HUEVOS	21.776.531	24.389.714	27.316.480	30.594.458	34.265.793	138.342.976	\$ 27.668.595
TOTALACTIVO CORRIENTE	-7.922.366	-12.950.024	26.574.475	118.978.562	228.786.918	353.467.565	\$ 70.693.513
						0	
ACTIVO FIJO							
MUEBLES Y ENSERES	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	250.000.000	1.250.000.000	\$ 250.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-29.000.000	-58.000.000	-87.000.000	-116.000.000	-145.000.000	-435.000.000	\$ (87.000.000)
TOTALACTIVO FIJO	221.000.000	192.000.000	163.000.000	134.000.000	105.000.000	815.000.000	\$ 163.000.000
						0 \$	-
ACTIVO DIFERIDO							
PUBLICIDAD	52.550.400	39.412.800	26.275.200	13.137.600	0	131.376.000	\$ 26.275.200
						0 \$	-
TOTALACTIVOS	265.628.034	218.462.776	215.849.675	266.116.162	333.786.918	1.299.843.565	\$ 259.968.713
PASIVOS							
							\$ -
PASIVO CORRIENTE							
OBLIGACIONES BANCARIAS	100.000.000	80.000.000	60.000.000	40.000.000	20.000.000	300.000.000	\$ 60.000.000
PROVEEDORES	23.954.184	24.651.033	27.609.157	30.922.256	34.632.926	141.769.556	\$ 28.353.911
CESANTÍAS	8.143.707	8.603.826	9.089.942	9.603.524	10.146.123	45.587.122	\$ 9.117.424
CUENTAS POR PAGAR	13.137.600	13.137.600	13.137.600	13.137.600	13.137.600	65.688.000	\$ 13.137.600
IMPUESTO DE RENTA	0	0	0	11.649.116	32.543.951	44.193.067	\$ 8.838.613
TOTALPASIVO CORRIENTE	145.235.491	126.392.459	109.836.699	105.312.495	110.460.600	597.237.744	\$ 119.447.549
						0 \$	-
PASIVO A LARGO PLAZO							
PRESTAMOS PARA EQUIPAMIENTO	0	0	0	0	0	0	\$ -
TOTALPASIVO	145.235.491	126.392.459	109.836.699	105.312.495	110.460.600	597.237.744	\$ 119.447.549
						0 \$	-
PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	150.000.000	750.000.000	\$ 150.000.000
UTILIDADES RETENIDAS	0	0	0	0	6.490.222	6.490.222	\$ 1.298.044
UTILIDAD OPERACIONAL	-51.939.184	-53.165.413	-14.747.139	21.634.072	60.438.765	-37.778.899	\$ (7.555.780)
RESERVA LEGAL	0	0	0	0	2.163.407	2.163.407	\$ 432.681
TOTALPATRIMONIO	98.060.816	96.834.587	135.252.861	171.634.072	219.092.394	720.874.730	\$ 144.174.946
						0 \$	-
TOTALPASIVO + PATRIMONIO	243.296.306	223.227.046	245.089.560	276.946.568	329.552.994	1.318.112.474	\$ 263.622.495

Fuente: El autor

Tabla 4. Estado de Resultados proyectado 2015 – 2019

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	SUMATORIA 5 AÑOS	PROMEDIO
VENTAS	346.735.739	410.285.465	485.482.585	574.461.833	679.749.198	2.496.714.820	499342964
COSTO EN VENTAS	195.988.776	255.064.149	285.671.847	319.952.468	358.346.765	1.415.024.005	283004801
INVENTARIO INICIAL	0	21.776.531	24.389.714	27.316.480	30.594.458	104.077.183	20815437
COMPRAS	217.765.307	257.677.333	288.598.613	323.230.446	362.018.100	1.449.289.799	289857960
INVENTARIO FINAL	-21.776.531	-24.389.714	-27.316.480	-30.594.458	-34.265.793	-138.342.976	-27668595
						0	0
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	150.746.962	155.221.316	199.810.738	254.509.365	321.402.433	1.081.690.814	216338163
						0	0
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	189.546.146	197.874.729	206.673.877	215.970.177	225.791.717	1.035.856.646	207171329
ARIENDOS BODEGAS	36.000.000	38.034.000	40.182.921	42.453.256	44.851.865	201.522.042	40304408
SUELDOS PERSONAL ADMINISTRATIVO	59.381.137	62.736.171	66.280.765	70.025.628	73.982.076	332.405.777	66481155
SUELDOS PERSONAL DE VENTAS	48.612.409	51.359.010	54.260.794	57.326.529	60.565.478	272.124.220	54424844
GASTOS MANTENIMIENTO VEHÍCULOS	13.137.600	13.137.600	13.137.600	13.137.600	13.137.600	65.688.000	13137600
GASTOS GENERALES	3.415.000	3.607.948	3.811.797	4.027.163	4.254.698	19.116.606	3823321
DEPRECIACIÓN EQUIPOS	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000	29.000.000	145.000.000	29000000
						0	0
UTILIDAD OPERATIVA	-38.799.184	-42.653.413	-6.863.139	38.539.188	95.610.716	45.834.168	9166834
						0	0
GASTOS FINANCIEROS	13.140.000	10.512.000	7.884.000	5.256.000	2.628.000	39.420.000	7884000
						0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-51.939.184	-53.165.413	-14.747.139	33.283.188	92.982.716	6.414.168	1282834
IMPUESTOS	0	0	0	11.649.116	32.543.951	44.193.067	8838613
						0	0
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	-51.938.184	-53.165.413	-14.747.139	21.634.072	60.438.765	-37.777.899	-7555580

Fuente: El autor

Tabla 5. Razones Financieras del resultado proyectado 2015 – 2019

CATEGORÍA	HUEVOS VILLA MARIELA RAZONES FINANCIERAS		FORMULACIÓN	VALORES	RESULTADOS	ATENCIÓN	NORMAL
1.	CLASE: RAZONES DE LIQUIDEZ						
	Capital de trabajo		Activo corriente - Pasivo corriente	Pesos	-48.754.036	X	
	Razón Corriente (Solvencia)		Activo corriente / Pasivo corriente x 100%	Porcentaje	0,59 %	X	
	Prueba Ácida		(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	Pesos	0,36	X	
	Solidéz		Activo total / Pasivo total	Pesos	217.642.568		X
2.	CLASE: RAZONES DE EFICIENCIA						
	Rotación de Activos		Ventas / Activo total	Veces	1,9	X	
	Rotación de Cartera		Ventas a crédito / Promedio de cartera	Veces	8,9		X
	Rotación de Inventarios		Costo de ventas / promedio inventario	Veces	10,22	X	
	Periodo promedio de cobro		365 días / rotación cartera	Días	41,0		X
3.	CLASE: RAZONES DE EFICACIA (RENTABILIDAD)						
	Márgen de contribución		Precio de venta - Costo variable unitario	Pesos	200		X
	Calidad real		Concepto técnico del huevo % / opinión del usuario	Porcentaje	90%		X
	Rentabilidad sobre ventas		Utilidad neta / ventas netas x 100%	Porcentaje	(1,51) %	X	
	Rentabilidad sobre patrimonio		Utilidad neta / patrimonio x 100%	Porcentaje	(5,24) %	X	
4.	CLASE: RAZONES DE PRODUCTIVIDAD						
	Carga financiera		Gastos financieros / Utilidad operacional	Veces	0,86		X
	Carga laboral		Gastos de personal / utilidad operacional	Veces	1,319	X	
	Capitalización de la empresa		(Capital + Superavit) / Patrimonio	Pesos	0,05	X	
	Productividad de la nómina		Ventas / valor de la nómina	Pesos	4,130,000	X	
	ROI		Rentabilidad / Inversión = Beneficios / Inversión	Pesos	-0,0503	X	
	Eficiencia Administrativa		Gastos de Administración y Ventas / Activo Total x 100%	Porcentaje	79,69%	X	
5.	CLASE: RAZONES DE ENDEUDAMIENTO						
	Autonomía		Pasivo total / Patrimonio	Veces	0,82		X
	Concentración a corto plazo		Pasivo corriente / pasivo total	Veces	1		X
	Endeudamiento total		Pasivo total / Activo total X 100	Porcentaje	4,60%		X
					TOTALES:	12	9

Fuente: El autor, basado en Diagnóstico Empresarial (un enfoque para el análisis financiero integral) Ángel María Fierro Martínez. Pág. 163.

Tabla 6. Matriz de Impacto Cruzado

MATRIZ DE IMPACTO CRUZADO DE RIESGOS DEL NEGOCIO HUEVOS VILLA MARELA																
	RIESGOS														TOTAL RESULTADOS	
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	GRADO DE DEPENDENCIA
1. No existe una visión clara y estratégica del negocio	0	0	3	2	2	0	0	0	0	0	2	3	3	3	2	20
2. Los huevos no se clasifican de acuerdo a las normas Icontec	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	4
3. La empresa no posee un área de ventas con un plan a seguir comercial	3	0	0	2	3	0	0	0	0	2	2	3	3	2	0	20
4. Existe una gran cantidad de huevos rotos en despacho	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	2	2	9
5. No existe una política de cartera para clientes grandes	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	0	13
6. La planta no posee normas de seguridad Industrial	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	6
7. El gobierno está pensando en importar huevos de España	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	5
8. Existe actitud consumidora en la población por un alimento vitamínico sintético	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	4
9. El precio del huevo en el mercado nacional es ostensiblemente alto	0	0	0	0	0	0	3	1	0	3	0	3	0	0	0	10
10. La competencia es dura por acción de precios y calidades	0	0	0	0	0	0	3	1	3	0	0	1	3	0	0	11
11. El personal no posee incentivos	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	12
12. La empresa no cuenta con liquidez	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	6
13. La eficiencia y eficacia Administrativa es muy regular, baja rentabilidad	3	2	3	3	3	2	0	0	0	0	3	3	0	1	3	26
14. El nivel de productividad de la planta es bajo	3	2	3	3	3	2	0	0	0	0	2	3	3	0	3	27
15. Turnos largos de los operarios, se acusa sobrecosto y desgaste	3	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	0	3	3	0	18
TOTAL RESULTADOS GRADO DE INCIDENCIA	15	4	12	18	14	7	6	2	7	10	16	19	26	20	15	191

Fuente: El autor

En esta matriz se ha establecido la relación de causalidad, donde existe una cadena de problemas críticos (mayores valores) como: Problema 1. La no existencia de una visión del negocio (¿hacia dónde se pretende llegar en el tiempo?, ¿qué se desea alcanzar con Huevos Villa Mariela?) Problema 3. La empresa no posee un área de ventas ni plan comercial (carencia de planificación estratégica). Problema 14. El nivel de productividad es bajo (los operarios y vendedores cada uno de ellos debe producir más y mejor dentro de la empresa) pues su rendimiento no es el adecuado, Problema 13. La eficiencia (actividad de recursos y procesos) asociada a la Eficacia (el resultado de la gestión producto-cliente, no se ve reflejado en la rentabilidad de la organización. “La eficacia sirve para medir los resultados de las decisiones gerenciales en la administración de los recursos” (Martínez, 2004).

Problemas críticos: Es el total de activos – pasivos altos causados por otros

Problemas pasivos: Alto total pasivos y bajo total activos - poca incidencia causal

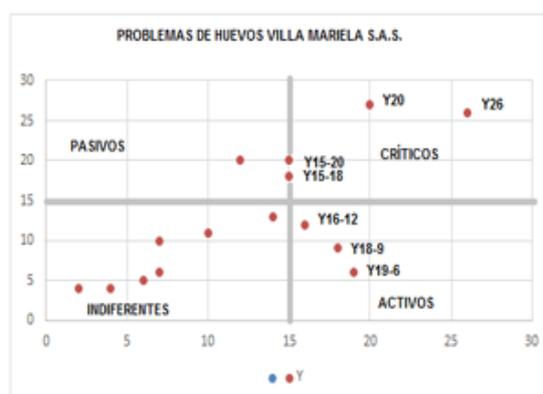
Problemas indiferentes: bajo total activos y pasivos (ni causan a otros ni son causados – baja prioridad).

Problemas activos: Alto total activos y bajo total pasivos no son causados por otros, pero inciden mucho en otros criterios; requieren atención y manejo crucial, es la causa principal de la situación problema.

A continuación, se puede observar en el gráfico el eje X grado de incidencia/causa y el eje Y grado de dependencia/ un problema es causado por otros.

Gráfico 2. Matriz de Vester

X	Y
15	20
4	4
12	20
18	9
14	13
7	6
6	5
2	4
7	10
10	11
16	12
19	6
26	26
20	27
15	18



Fuente: El autor

Dado lo anterior, se procede a elaborar la tabla resumen de diagnóstico para diseñar el plan de acción de la empresa Huevos Villa Mariela S.A.S.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PROBLEMAS CRÍTICOS	OBJETIVOS A ALCANZAR POR LA FAMILIA
1. Distribuidor exclusivo con una capacidad de 120.000 a 130.000 huevos diarios.	1. La no existencia de una visión estratégica del negocio.	1. Los hermanos Martínez están pensando en adquirir en el exterior una máquina seleccionadora y clasificadora de huevos.
2. Existen tres (3) bodegas para cada proceso.	2. La empresa no posee un área de ventas ni plan comercial.	2. Vender los huevos con norma ICONTEC, posicionarse en el mercado del huevo.
3. Las instalaciones se encuentran bien ubicadas y es apta para manipular el producto	3. El nivel de productividad del trabajador es bajo.	3. Valorar a los colaboradores mejorando sus condiciones de trabajo
4. Cuentan con dos (2) camionetas para el transporte de los huevos	4. La eficiencia (actividad de recursos y procesos) asociada a la Eficacia (el resultado de la gestión producto-cliente, no se ve reflejado en la rentabilidad de la organización.	4. El éxito de un negocio depende de la calidad, el servicio y la competitividad.
5. la empresa recibe el producto lo almacena, verifica tamaño y color y hay registros.		5. El desafío de la organización es ser ágil, eficiente, productiva y flexible ante el entorno.
6. Cuenta con una clientela reconocida		6. Mejorar la rentabilidad para la empresa. De igual manera contar con capital de trabajo.

Fuente: El autor

Plan de acción estratégico para Huevos Villa Mariela

A. ¿Qué se va a hacer? Diseñar un plan estratégico que incorpore: Visión, Misión, Estrategia global, Objetivos estratégicos y Operativos, Políticas por áreas funcionales, Reestructuración de procesos – Funciones del personal por competencias, Programas de apoyo al personal, Cuadro de mando Integral (Indicadores de gestión – y de procesos).

Nombre de la estrategia	Fundamentación	% de importancia para la empresa
1.Crecimiento	<p>“Conjunto de acciones y planes, su objetivo es la participación en el mercado. Su objetivo es impulsar su participación en el mercado. Mejora la productividad y calidad de la organización”.</p> <p>https://www.economipedia.com</p>	30%
2. búsqueda de estabilidad	<p>“Consiste en mantener o mejorar la fase de madurez con la estabilidad de la empresa recogiendo frutos por inversiones realizadas”.</p> <p>https://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es</p>	40%
3.Cambio	<p>“Es la necesidad que tiene la empresa de realizar cambios en una o diferentes áreas de la organización para mejorar su desempeño”</p> <p>https://www.economipedia.com</p>	20%
4.Competitividad	<p>Es establecer a largo plazo una ventaja competitiva sobre sus competidores. Características que debe desarrollar para reforzar una posición superior.</p> <p>blog">https://www.obsbusiness.school>blog</p>	10%
Total:		100%

De Crecimiento:

Penetración en el mercado: Búsqueda en el aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia (aumento de la fuerza de ventas, diseñar un plan de mercadotecnia con apoyo publicitario).de igual forma realizar gestión gerencial con la ayuda de la planificación estratégica.

Asociatividad: Dos o más empresas patrocinadoras constituyen una alianza, se cooperan con mano de obra, maquinaria, tecnología y conocimientos, pero siguen siendo independientes jurídicamente.

De estabilidad (Supervivencia):

Reorganización: Negocios que buscan redes de distribución, Economías de escala en ambientes de bajo control, Ajuste de la persona al puesto de trabajo, Tareas formalizadas con gran eficiencia, trabajadores con orientación hacia la tarea en corto y mediano plazo, Individuos con la competencia de innovación, dar reconocimiento al trabajo bien hecho, investigación y creatividad, indicadores de medición de procesos comerciales y de

distribución. Reducción de costos, reestructurar el liderazgo (sustitución de cargos administrativos con actitud pasiva e indiferente), cálculo del capital de trabajo para operar – obtención de liquidez a corto plazo.

De cambio:

Reestructuración: Cambios en una o diferentes áreas de la organización para mejorar el desempeño de la gente y la eficiencia en los procesos. Flexibilización de procesos. Ajustes comportamentales y psicológicos de la gente, evitar resistencia e inseguridad. Mejorar las comunicaciones. Entrenar a los vendedores.

De Competitividad (Diferenciación):

Crear valor: Establecer a mediano plazo una ventaja sobre sus competidores obteniendo en la producción de huevos el registro ICONTEC; mejorar las condiciones de empaque y presentación del producto. Características internas propias de su razón de ser para reforzar una posición superior respecto a las demás.

Conclusión

El presente artículo permitió realizar una indagación documental consultada, y pertinente de las herramientas existentes en el análisis de diagnóstico empresarial, se encontró trece (13) instrumentos o herramientas en total, se presentan como opción para orientar los planes de acción estratégicos adecuados, concordantes a la complejidad de los diferentes problemas empresariales existentes con los cuales se ven abocados los gerentes de hoy.

La matriz de Vester resulta un instrumento bastante acertado en el análisis de diagnóstico en la medida, que permite establecer los problemas críticos de una organización como causas fundamentales que llevan a una empresa al fracaso, clasifica los mismos en activos, pasivos e indiferentes. Con la ayuda de la matriz del impacto cruzado, se es posible clasificar la problemática real de una institución, atacando los males críticos oportunamente.

El caso huevos Villa Mariela consintió con su información, ejemplarizar una situación real y llegar en su ejecución a la formulación de un plan estratégico de acción de sus familiares.

Referencias bibliográficas

ANSOFF Igor H (1997), la Dirección Estratégica en la práctica Empresarial, Addison – Wesley Iberoamericana, 2ª edición, Wilmington, Delaware, E.U.A. Estados Unidos.

DAVID R. Fred (1994), La Gerencia Estratégica, Fondo Editorial Legis, 9ª reimpresión, Bogotá D, C., Colombia.

EZEQUIEL Ander – Egg, Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad; tomo 2, 33 Edición, Grupo Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires (Argentina).

FIERRO Martínez Angel María (2004), Diagnóstico Empresarial (un enfoque para el análisis financiero integral), Ediciones ECOE, 2ª Edición, Bogotá D.C., Colombia.

FLEITMAN Jack (1994), Evaluación integral (Manual para el Diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad), Editorial Mc Graw Hill, México D.F.

GUBMAN L. Edward (2000) El Talento como Solución, (Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios), Editorial Mc Graw Hill, Bogotá D.C. Colombia.

HERMEL Philippe (1990), Mngagement Participative, Addison Wesley Iberoamericana, Impreso en E.U.A., Estados Unidos.

MANRIQUE De Llinás Hortensia (2004) Una aproximación al pensamiento de los gerentes colombianos respecto a la práctica gerencial. Universidad Externado de Colombia (Facultad de Administración de Empresas), 1ª edición. Bogotá D.C., Colombia.

RODRÍGUEZ M. Darío (2005), Diagnóstico Organizacional, Alfa-Omega grupo Editor, 6ª Edición, México D.F.

THIBAUT Jean-Pierre (2001), Manual de Diagnóstico en la Empresa, Editorial Paraninfo Thomson Learnig, 2ª Edición, Bogotá D.C., Colombia.

VIDAL Arizabaleta Elizabeth (2004), Diagnóstico Organizacional (Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital), Ediciones ECOE, 2ª Edición, Bogotá D.C.

Cibergrafías

www.finallizjenny.blogspot.com

<https://www.economipedia.com>

<https://www.guiasjuridicas.wolterskluwer.es>

<http://www.ingenioempresa.com>

<https://www.obsbusiness.school>blog>

<http://www.fenavi.aavinws.com>