

Plan de Direccionamiento estratégico Artesanal S.A.S de la ciudad Santiago de Cali

**Título del artículo Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Artesanal
S.A.S de la ciudad de Santiago de Cali**

Jhonn Sebastián Robles Robles

Jonatan Fabricio Rivera Rueda

Artículo presentado para optar el título de Administradores de Empresas

Director

Mg. Julián Cocuy Espinosa



Institución Universitaria Antonio José Camacho

Facultad de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Año 2023

Resumen

En el presente trabajo de direccionamiento estratégico se inicia a partir de un diagnóstico global de los procesos que implementa la empresa, posteriormente, al llevar a cabo el análisis del entorno interno y externo de la empresa Artesanal S.A.S, se evidencia oportunidades de mejora en los procesos organizacionales y amenazas de distintos entornos, siendo un punto de partida para la consecución del desarrollo del proyecto. Basado en diferentes teorías y apoyados en distintas herramientas que soportan su construcción, las cuales se usaron de manera progresiva dando prelación a aquellas con mayor impacto, permitiendo consolidar las estrategias más representativas de acuerdo con los hallazgos encontrados, para la posterior asignación de actividades específicas alcanzables, siendo delegadas de manera objetiva, asumiendo responsabilidades claves, que permitan su ejecución a cabalidad, dando respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

Palabras clave: Diagnóstico, Análisis, Matriz DOFA, Direccionamiento e Impacto.

Abstract

In the present work of strategic direction, it begins from a global diagnosis of the processes carried out by the company, later when carrying out the analysis of the internal and external environment of the company Artesanal S.A.S, it is evident opportunities for improvement in the organizational processes and threats from different environments, being a starting point for achieving the development of the project. Based on different theories and supported by different tools that support its construction, which were used progressively, giving priority to those with the greatest impact, allowing the consolidation of the most representative strategies according to the findings, for the subsequent assignment of specific achievable activities., being delegated objectively, assuming key responsibilities, which allow its full execution, responding to each of the objectives set.

Keywords: Diagnosis, Analysis, SWOT Matrix, Direction and Impact.

Introducción

En Colombia, en la actualidad, crear empresa resulta un tanto difícil por las condiciones sociales, políticas y económicas, más aún, cuando se inicia un proceso de incursionar en el mercado con el fin de aportar a necesidades individuales, en este caso a la creación y comercialización de productos para el cuidado y cambio de color del cabello; y, en muchas ocasiones, sin contar con la experiencia y requisitos de crear un negocio, que les permita posicionarse de forma adecuada y pertinente, organizacionalmente. Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Artesanal S.A.S, fue creada en el año 2019, la cual nace como una idea de negocio de cinco amigas que, debido a la experiencia laboral de cada una, deciden emprender un negocio en el sector de la belleza y cuidado capilar, pero desconociendo la forma de planificar una estructura organizacional; de ahí, radica la importancia de construir un plan de desarrollo de los procesos organizativos que brinden resultados claves y óptimos que permitan el crecimiento de la empresa. Acorde a ello, este proyecto, permite sugerir un plan de direccionamiento estratégico con el fin de aportar a su crecimiento, teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, tales como: a) no cuenta con una distribución adecuada del producto que permita su expansión; b) no tienen una planificación de las metas y objetivos de la organización; c) no cuenta con personal que cuente con el perfil y, delegación de funciones; d) se evidenciaron falencias en los métodos de algunos procedimientos; e) también que de forma tardía, identifican el cambio de gustos y preferencias de sus clientes; f) no se toman decisiones de forma oportuna ni existe un estilo de dirección acorde a las necesidades de la empresa.

El proyecto se ejecuta teniendo en cuenta el diagnóstico, el análisis realizado a través de las cinco fuerzas de Porter, el POAM, el DOFA que permiten definir un Plan de Direccionamiento Estratégico con el fin de alcanzar niveles de competitividad y mantener un punto de equilibrio en el aspecto financiero de la empresa, en sugerir un estudio de mercado para

la distribución y venta de sus productos; en tal sentido, se definieron los siguientes aspectos metodológicos tales como investigar la teoría que defina el marco referencial, conceptos, todo lo que conlleve al direccionamiento estratégico, determinar los objetivos (General y Específicos) con el fin de sugerir una propuesta que permita el crecimiento de la empresa Artesanal S.A.S, aprovechar los conocimientos previos obtenidos en el transcurso de la carrera, la indagación realizada frente a lo qué es un Plan Estratégico que apunte a las necesidades de la empresa, acorde a los análisis del diagnóstico y a la teoría investigada, que afiancen la posición actual de la empresa y se obtengan los resultados conforme a su misión, visión y filosofía institucional para la cual se constituyó.

1 Marco Legal

Tabla 1

Normatividad y Reglamentación

Tipo de Norma	Fecha	Sancionada por	La norma refiere
Decreto 219/1988	Febrero 15 de 1988	Presidencia de la República	Por la cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones.
Decreto 677/1995	Abril 26 de 1995	Presidencia de la República	Por medio de la cual se reglamenta parcialmente el Régimen de Registros y Licencias, el Control de Calidad, así como el régimen de Vigilancia Sanitaria de Medicamentos, Cosméticos, Preparaciones Farmacéuticas a base de Recursos Naturales, productos de aseo, Higiene y Limpieza y otros productos de uso doméstico y se dictan otras disposiciones sobre el asunto en cuestión.
Decreto 1545 /1998	Agosto 6 de 1998	Presidencia de la República	Por el cual se reglamentan parcialmente los Regímenes Sanitario, de Control de Calidad y de Vigilancia de los Productos de Aseo, Higiene y Limpieza de Uso Doméstico y se dictan otras disposiciones.
Decreto 612	Abril 11 de 2000	Presidencia de la República	Por lo cual se reglamenta parcialmente el régimen de sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones
Decreto 4725/2005	Diciembre 27 de 2005	Presidencia de la República	Por la cual se reglamenta el régimen de registros sanitarios, permiso de comercialización y vigilancia sanitaria de los dispositivos médicos para uso humano.

Fuente: Elaborada por los autores.

2 Desarrollo

2.1 Herramientas de aplicación para el diagnóstico y análisis de la empresa Artesanal S.A.S

Para ejecutar este trabajo se tuvieron en cuenta las cinco fuerzas de Porter, que permitió determinar dentro del diagnóstico las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los clientes, la rivalidad dentro de competidores existentes y la amenaza de productos sustitutos de mayor impacto para la organización.

Posteriormente, realizamos el análisis del Perfil de Capacidades Internas-PCI y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio Externo-POAM, donde se hallaron los criterios puntuales de mayor influencia en los entornos. Es por lo que, en las fuerzas de Porter, se considera importante determinar una estrategia competitiva que relacione a la organización con el medio ambiente que permite generar acciones ofensivas o defensivas para crear un posicionamiento en el sector industrial en el que se encuentran las empresas y de esta manera obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1982, citado en empresas, 2007).

2.2 Análisis del Mercado

Una vez generado el diagnóstico, se continúa con el análisis de los hallazgos encontrados por medio de la encuesta a clientes sobre la calidad de atención, tiempo de respuesta y frecuencia de compra, generando una visión clara de los mismos.

También se realizó un análisis con base a la competencia actual en la ciudad de Cali y Colombia de una dimensión similar a la de la organización.

Asimismo, con la encuesta de procesos administrativos para corroborar el conjunto de técnicas con las cuales la empresa Artesanal S.A.S desarrolla sus actividades y ejecuta para su gestión y toma de decisiones.

2.3 Análisis Estratégico

Se desarrolla un análisis del ambiente interno y externo de la organización con la finalidad de mejorar los puntos que flaqueen y potenciar los que son un éxito, estructurando estrategias con base en la información recolectada tomando los puntos de mayor relevancia, direccionando sus objetivos empresariales.

2.3.1 Matriz POAM

Tabla 2

Medio Ambiente Externo - POAM

ENTORNOS EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONOMICOS									
PIB					X			X	
Cambios en el consumo	X						X		
Tamaño del mercado	X						X		
Políticas monetarias				X			X		
SOCIALES									
Confianza en el gobierno		X						X	
Población total		X						X	
Roles del sexo	X							X	
DEMOGRAFICO									
Estilos de vida	X						X		
Población por clases y categorías		X						X	
Actividad de la mujer		X						X	
POLITICOS									
Leyes tributarias				X			X		
Reforma financiera				X			X		
Aranceles				X			X		
JURIDICO									
Desregulación		X						X	
Exenciones tributarias		X					X		

Salud y seguridad		X						X	
-------------------	--	---	--	--	--	--	--	---	--

Fuente: Propia de los autores.

Tabla 3

Análisis del sector

ANALISIS DEL SECTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores					X			X	
Poder de negociación de los Proveedores				X			X		
Poder de negociación de los compradores		X					X		
Productos sustitutos				X			X		
Rivalidad entre competidores		X						X	

Fuente: Propia de los autores

Tabla 4

Análisis del Clientes

ANALISIS (clientes – usuarios)	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Calidad en los productos		X					X		
2. Eficiencia en el tiempo de atención a los clientes.	X						X		
3. Calidad en la atención de los clientes.	X						X		
4. Constancia en el uso de los servicios de la compañía.				X			X		

Fuente: Propia de los autores

2.3.2 Matriz PCI

Tabla 5

Medio Ambiente Interno (PCI) Microentorno

ENTORNOS INTERNO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Directivo	Misión y visión de la organización.	X						X		
	Establecimiento de los objetivos organizacionales	X						X		
	Nuevas metas organizacionales		X						X	
	Organigrama	X						X		
	Comunicación			X					X	
Financiera	Manejo de inventarios			X					X	
	Presupuesto de ventas		X						X	
	Indicadores Financieros		X						X	
	Gestión Financiera	X						X		
Prestación de Servicios	Ubicación		X						X	
	Satisfacción del Cliente	X						X		
	Infraestructura y Equipos				X			X		
	Publicidad				X			X		
Tecnología	Capacidad de Innovación	X						X		
	Nivel de Tecnología utilizada				X			X		
Talento Humano	Clima Organizacional			X				X		
	Capacitación del personal				X			X		
	Remuneración				X			X		
	Estabilidad Laboral				X			X		

Fuente: Propia de los autores

2.4 Análisis DOFA

De acuerdo con la información recolectada del ambiente interno y externo que afecta la organización, dada su situación actual, se obtiene así un panorama más específico el cual permite ser la base referente para la generación de estrategias.

Tabla 6*Matriz Dofa*

Oportunidades	Amenazas
1) Cambios en el consumo. 2) Tamaño del mercado. 3) Estilos de vida. 4) Exenciones tributarias. 5) Poder de negociación de los compradores. 6) Calidad en los productos. 7) Eficiencia en el tiempo de atención a los clientes. 8) Calidad en la atención de los clientes.	1) Leyes tributarias. 2) Reformas financieras. 3) Aranceles. 4) Poder de negociación de los proveedores. 5) Productos sustitutos. 6) Políticas monetarias
Fortalezas	Debilidades
1) Misión y visión de la organización. 2) Establecimiento de los objetivos organizacionales. 3) Organigrama. 4) Gestión financiera. 5) Satisfacción del cliente. 6) Capacidad de innovación.	1) Infraestructura y equipos. 2) Publicidad. 3) Nivel de tecnología utilizada. 4) Capacitación del personal. 5) Remuneración. 6) Estabilidad laboral.

Fuente: Propia de los autores.

3 Metodología

3.1 Método de investigación

El método empleado para el desarrollo de este trabajo es deductivo, debido a que se determinaran las características de la realidad particular que se estudia, con base en diagnóstico y análisis de la información suministrada por la empresa y los colaboradores.

3.2 Tipo y Enfoque de Investigación

El tipo de estudio que se llevara a cabo es de carácter descriptivo, ya que, se pretende identificar la situación actual de la empresa frente y su funcionamiento, con el fin de crear un plan de direccionamiento estratégico que permita brindar un enfoque ideal para la empresa.

3.3 Fuentes de información

3.3.1 Fuentes primarias

La fuente primaria con mayor relevancia a utilizar en el proyecto es la entrevista con el fin de recopilar una gran cantidad de información en aras de realizar a detalle y tener información de primera mano para las acciones que se pretenden implementar.

3.3.2 Fuentes secundarias

La fuente secundaria se tomará en cuenta en aras de facilitar la comunicación y que la información se complemente con lo requerido en el proyecto, dando una mayor claridad: Son los textos, libros e indagaciones en internet que complementan el proceso de la investigación.

3.4 Técnicas de recolección de información

En este proyecto se evidencia la observación en todo el proceso de la organización y así mismo se realizan entrevistas a la gerente de la organización y encuestas a los colaboradores y clientes.

3.4.1 Población y muestra

Fueron 16 personas en total abordadas para el desarrollo del proyecto tanto internas como externas, se realizó una entrevista a la gerencia administrativa, se encuestaron 3 empleadas que forman parte de la organización y 12 clientes, quienes indicaron la calidad de la experiencia de compra y del producto mismo.

4 Resultados

Formulación Estratégica

Misión

Satisfacer la necesidad de sentirse y verse bien encontrándose a la vanguardia con las nuevas tendencias en belleza y cuidado capilar satisfaciendo a nuestros clientes con innovación a precios competitivos.

Visión

Artesanal S.A.S para el 2027 será reconocida a nivel nacional, preferida por sus clientes y consumidores por su capacidad para innovar y construir marcas líderes. Siendo reconocida por su responsabilidad ética, social y cultural, altamente valorada por sus colaboradores como una compañía con alma y un lugar idóneo para trabajar, generando valor a sus grupos de interés.

Principios

Integridad – Objetividad – Innovación -Transparencia.

Valores

Responsabilidad - Honestidad - trabajo en equipo – Confianza.

4.1 Plan Operativo

Tabla 8

Objetivo Estratégico de Crecimiento

Objetivo Estratégico de Crecimiento
A. Aumentar el crecimiento y la participación en el mercado.
B. Lograr el mayor posicionamiento de los productos en el mercado.

Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo y/o presupuesto
Realizar reestructuración en el aspecto financiero conforme a las políticas monetarias actuales, que se adapten a los cambios en el consumo, aplicando las exenciones tributarias vigentes.	Generar información financiera para evaluar los procesos actuales	Gerencia General y Gerencia Financiera	3 meses	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
	Definir del presupuesto de donaciones y participaciones para la exención tributaria		3 meses	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
Establecer sistema de gestión de calidad y estandarización de procesos internos e innovación, que permita mostrar las cualidades del producto, incentivando la compra, fortaleciendo los vínculos con los clientes a través de una atención oportuna y eficaz.	Detallar los procedimientos administrativos y productivos de la organización	Gerencia General	7 meses	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
	Creación de indicadores para la medición de la oportunidad en la respuesta			

Generar estudios de mercado y campañas periódicas que maximicen las oportunidades de venta, identificando nuevas tendencias y cambios en el consumo.	Realizar estudio de mercado (encuestas a clientes y posibles clientes)	Gerencia General y Financiera	6 meses	\$ 8.000.000
	Revisión de presupuesto para la elaboración de campañas y compra de productos		1 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
TOTAL				\$ 8.000.000

Fuente: Propiedad de los autores

Tabla 1*Objetivo Estratégico de Supervivencia*

Objetivo Estratégico de Supervivencia				
1. Mantener la estabilidad económica de la empresa buscando la liquidez adecuada.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo y/o presupuesto
Incentivar la creación de nuevos productos conforme a nuevas tendencias, innovando y abarcando nuevo mercado.	Idear plan de incentivos para empleados por ideas de productos innovadores	Gerencia General, Comercial y de Producción	3 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
Analizar y estructurar un plan de contingencia para posibles cambios de	Crear una reserva para contingencias que afecten financieramente la	Gerencia financiera	1 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.

tipo financiero que puedan afectar la compañía.	organización			
TOTAL				\$ 0

Fuente: Propiedad de los autores

Tabla 2

Objetivo Estratégico de Rentabilidad

Objetivo Estratégico de Rentabilidad				
1. Mejorar el aprovechamiento de los recursos físicos y económicos como de los activos de la empresa de tal manera que garanticen la rentabilidad.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo y o presupuesto
Capacitar al personal de compras, financiero, gerencial y contable en las nuevas leyes tributarias, reformas y aranceles de forma periódica para la elaboración de planes de acción en pro de la organización.	Crear plan de capacitación periódica en convenio con la caja de compensación	Gerencia financiera	2 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.

Implementar promociones para los clientes y compensaciones para los colaboradores por meta de campaña que maximice la utilidad.	Implementar plan incentivo anual para empleados que involucre promociones para clientes	Gerencia financiera y General	2 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
Adquirir maquinaria óptima para minimizar tiempos de producción a menor costo, mejorando de la mano el entorno estructural para la ejecución de la actividad, dando apertura a nuevos campos de negocio.	Revisar la solvencia económica y capacidad de endeudamiento de la organización para la compra de maquinaria y adecuación de la infraestructura para la producción	Gerencia general, financiera y de Producción	3 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
TOTAL				\$0

Fuente: Propiedad de los autores

Tabla 3*Objetivo Estratégico de Competitividad*

Objetivo Estratégico de competitividad				
1. Mejorar la calidad de los productos y servicios hacia los clientes.				
Estrategia	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Costo y o presupuesto

Crear campañas publicitarias permitiendo dar a conocer los productos ofertados a nuevas personas, demostrando las propiedades y la calidad de los mimos.	Contratar agencia publicitaria para la promoción de los productos	Gerencia General	1 mes	\$ 2.500.000
Plantear metas donde todo el equipo obtenga una remuneración por ventas, lo cual permita un mayor pago y genere estabilidad laboral.	Analizar metas y productividades necesarias para la entrega de incentivos	Gerencia General y Financiera	2 meses	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
Adquirir nuevos equipos tanto de oficina como de producción y realizar capacitaciones periódicas, para una mayor eficiencia en la realización de actividades.	Comprar equipos de oficina y producción, implementando capacitaciones para el manejo, uso y cuidado de los mismos	Gerencia General, Financiera de Producción	3 mes	Hace parte de las funciones del responsable de esta estrategia.
TOTAL				\$2.500.000

Fuente: Propia de los autores

5 Discusión

De acuerdo con el plan estratégico, en el objetivo de crecimiento el 80% de las actividades están relacionadas a las funciones que desarrollan los cargos asignados y el 20% restante es una inversión de 4.000.000 millones, para llevar a cabo el estudio de mercado, el cual

será la referencia más clara para el panorama que pretende apropiarse la organización, desarrollando nuevos proyectos e iniciativas con mayor periodicidad.

Para los objetivos de supervivencia y rentabilidad la totalidad de las actividades se encuentran asignadas a los procesos de la organización, cuyo enfoque está directamente ligado a mantener la estabilidad económica y mejorar el aprovechamiento de los recursos físicos y monetarios, siendo el área financiera en conjunto con la gerencia las idóneas para su ejecución, desarrollo y control.

Dentro de las actividades destinadas para llevar a cabo el objetivo de competitividad, el 33% va ligado a un soporte con terceros, cuyo enfoque específico es brindar mayor énfasis al potencial de los productos desarrollados por la empresa y la marca en sí, el cual será medido por impactos a través de pautas y generación de contenidos medibles, donde se pueda realizar análisis más completos y tomar decisiones. Así mismo, el 77% restante recae en las responsabilidades directas de cada gerencia.

6 Conclusiones y Recomendaciones

Se recomienda ampliar la información en cuanto a las variables relacionadas con el diagnóstico general, teniendo en cuenta de que es un sector de gran proyección que permite obtener mayores posibilidades de expansión que inciden en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Una actividad de gran importancia a la cual se le debe brindar prelación de forma oportuna es la realización de un estudio de mercado en la ciudad de Cali de forma específica para poder identificar las debilidades de la competencia y necesidades de los clientes, haciendo de esta indagación un factor importante para las estrategias en las áreas de mercadeo y servicio al cliente.

Es importante que la gerencia analice de forma urgente la adquisición de maquinaria óptima para la elaboración de sus productos desde el pedido, producción y despacho de este, para minimizar costos y maximizar utilidades que permitan un progreso a corto plazo.

De acuerdo al análisis externo realizado, se encuentra que la empresa tiene altas posibilidades de crecimiento y obtención de las metas trazadas en las estrategias por lo que se estima, es cuestión de que la gerencia ponga en marcha sus esfuerzos para lograrlo, no obstante, en el análisis interno presentan algunas debilidades como la falta de cargos vitales para la empresa y aprovechar la fortaleza de su clientela fiel, es por esta razón que el plan estratégico va dirigido a que la empresa pueda minimizar las amenazas con lo cual pueda tener un mejor crecimiento de mercado.

Las estrategias planteadas tienen en cuenta las limitaciones existentes por parte de la gerencia y también el análisis externo e interno realizado considerándose viables de realizar, a su vez el plan estratégico busca ser un referente que facilite una adecuada gestión gerencial para que la empresa logre el cumplimiento de sus objetivos y sea más competitiva.

La empresa debe fortalecer toda la organización con un enfoque sistémico de sus procesos internos de almacenaje, producción y ventas, además, es importante que defina los procedimientos gerenciales y las líneas de autoridad y toma de decisiones, teniendo en cuenta que siempre se realiza a través de una reunión, cuando en ocasiones, se deben definir de forma inmediata con el fin de agilizar la gestión de estos.

Referencias

- Quiroa, M. (19 de 11 de 2020). *economipedia.com*. Obtenido de *economipedia.com*:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>
- Ángel, H. P. (01 de 03 de 2011). *Gestiopolis.com*. Obtenido de Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de poder: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Ardila, J. L. (19 de 04 de 2010). *Modelo de direccionamiento estrategico para Pymes*. Obtenido de repository.ean.edu.co:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/Modelo%20Direccionamiento%20Estrategico.pdf>
- Barbassa, G. (23 de 07 de 2021). *Actio*. Obtenido de Actiosoftware.com:
<https://actiosoftware.com/es/2015/12/analisis-swot/>
- Castro, A. A. (28 de 06 de 2010). *Direccionamiento estratégico crecimiento y empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Obtenido de scielo.org.co:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762010000100005
- Eisner, M. (22 de 12 de 2020). *4 ejemplos de mapeo de procesos*. Obtenido de <https://www.processmaker.com/>: <https://www.processmaker.com/es/blog/process-mapping-examples/>
- Fernando Martín Alcázar, C. C. (15 de 07 de 2000). *Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231004.pdf>
- Quiroa, M. (09 de 11 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de *Economipedia.com*:
<https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- Taylor, F. (10 de 05 de 1903). *teoría científica*. Obtenido de losrecursoshumanos.com:
<https://www.losrecursoshumanos.com/principales-teorias-administrativas-enfoques-y-representantes/>