

# Dirección estratégica en las empresas familiares

## Strategic Direction in Family Businesses

Harold Bernardo SUKIER [1](#); Harold NEIRA Molina [2](#); Rafael PORTILLO MEDINA [3](#); Lissette HERNÁNDEZ FERNÁNDEZ [4](#); Carlos FÁBREGAS Rodado [5](#)

Recibido: 03/12/16 • Aprobado: 18/12/2016

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Método](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)
- [Bibliografía](#)

#### RESUMEN:

La contribución de las empresas familiares al desarrollo económico y aportes a la sociedad, fundamentan el objetivo de analizar la efectividad de la dirección estratégica en las empresas del sector servicios de distribución y comercialización de tecnología en la ciudad de Barranquilla. Metodológicamente, responde a una investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental de campo. Se determina la importancia de minimizar los impactos tácticos y operativos que afectan la sostenibilidad empresarial. Se recomienda, lograr la efectividad de gestión basada en la dirección estratégica para superar las debilidades que presentan al configurar la estructura organizacional con la estrategia y el entorno.

**Palabras clave:** Dirección estratégica; empresas familiares; empresas de servicios de distribución y comercialización de tecnología, Barranquilla-Colombia.

#### ABSTRACT:

The contribution of family businesses to economic development and contributions to society, are based on the objective of analyzing the effectiveness of strategic management in companies in the technology distribution and marketing services sector in the city of Barranquilla. Methodologically, it responds to a research of descriptive type, non-experimental field design. The importance of minimizing the tactical and operational impacts that affect business sustainability is determined. It is recommended to achieve management effectiveness based on strategic direction to overcome the weaknesses they present in shaping the organizational structure with the strategy and the environment.

**Key words:** Strategic direction; family businesses; service companies distribution and commercialization of technology, Barranquilla-Colombia

## 1. Introducción

La capacidad de crecimiento y desarrollo alcanzados por las empresas familiares en la última década, ha permitido la expansión de este perfil de empresas en el contexto colombiano. El posicionamiento desarrollado en un mercado competitivo permite responder en la actualidad a la creación de nuevos puestos de trabajos que redundan en la estabilidad laboral de diferentes

sectores de la sociedad, contribuyendo así con la seguridad y progreso de la colectividad.

En el marco de esta concepción, resulta de interés evidenciar como los indicadores económicos de desarrollo permiten comprobar que el crecimiento económico de las empresas de familiares puede ser concebido desde la perspectiva de un avance y desarrollo sostenible. Datos de la Súper Intendencia de Sociedades (2012) demuestran que estas empresas representan el 68% del total de sociedades, generan entre el 45% y el 70% del PIB, aportan alrededor del 65% del empleo y participan en aproximadamente un 20% de las exportaciones.

La empresa familiar demuestra un desarrollo evidente desde lo económico y social, puesto que el contexto organizativo desde un orden global y local, así lo demuestra (Chang & Lin, 2011; Moreno-Gómez, Gómez-Betancourt & Betancourt, 2016; Méndez-Ramírez; Pico-González y Rodríguez-Suárez, 2013). Desde la visión de Latinoamérica las empresas familiares, específicamente las de servicios de distribución y comercialización de tecnología, se destacan por determinadas variables que ameritan su estudio, tales como el dinamismo de gestión, la capacidad para el crecimiento y producción, lo cual ha de redundar en la participación de mercados e inversiones desde un ámbito nacional e internacional.

Sin embargo, el tejido empresarial de las empresas familiares objeto de estudio, ante las transformaciones surgidas producto de una sociedad global, ameritan concebir importantes adaptaciones para que desde un contexto local, logren afianzar procesos de gestión de alcance gerencial e impacten en ambientes nacionales e internacionales, previo desarrollo de procesos de reestructuración funcional y organizacional que responden ante las tendencias de una dinámica basada en la competitividad y a su vez posean capacidades para enfrentar escenarios inestables e impredecibles en lo económico, social y ambiental.

Para los efectos de poder desarrollar el objetivo de analizar la efectividad del proceso de dirección estratégica en las empresa familiar de servicios de distribución y comercialización de tecnología de Barranquilla, con el fin de concebir estrategias que promuevan un desarrollo efectivo del direccionamiento estratégico de este perfil de empresas, permitió basarse en las fases de análisis, formulación e implementación de estrategias, considerando la interacción de los subsistemas familia y empresa, al igual que la complejidad que se deriva en estas empresas, para identificar acciones que contribuyan con la consolidación de estructuras empresariales altamente competitivas, proceso de desarrollo fundamentado a través de enfoques teóricos y un marco metodológico que soporta el análisis de resultados y definir conclusiones.

## **1.1. Dirección estratégica desde el contexto de la empresa familiar**

Desde la perspectiva y el alcance de la dirección estratégica, se plantean los enfoques que desde una visión gerencial, impactan en el contexto de las organizaciones. Como componentes relevantes que afianzan el fortalecimiento de las capacidades directivas, se reafirma la gestión estratégica, en función de la complementariedad con los estilos de liderazgo y sus implicaciones con la gestión integral del talento humano. Esta permite promover sus incidencias en la efectividad de la gestión de clientes y mercados, la cual se proyecta desde la definición de procesos para la productividad donde la creación de valor, constituye parte fundamental de los componentes básicos que requieren ser desarrollados desde el contexto de las empresas familiares.

Desde el contexto de estudio de las empresas familiares, la dirección estratégica permite considerar aspectos tanto de la organización como de la familia, con una clara orientación hacia el crecimiento permanente, con el fin de alcanzar los propósitos de la familia y la empresa. La dirección estratégica, se ejecuta en la organización para crear y mantener ventajas competitivas, mediante el hacer efectivo del análisis, formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la empresa (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011; Guerras y Navas, 2012); es decir, incrementar el valor para la

organización y la utilidad social para la comunidad (Valiente, Duffus y García, 2014).

Para ello, se necesita de parte de los líderes una actitud anticipadora, crítica y abierta al cambio, orientada a la consecución de los objetivos a largo plazo mediante la estrategia, para potencializar la competitividad de la organización en el mercado. Por lo que la dirección estratégica responde a un enfoque sistemático del rol de la gerencia general, que asume el papel de relacionar a la empresa con su entorno (Ocaña, 2012). Al igual que, establece su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas del ámbito externo (Martínez, 2016).

El interés sobre la efectividad de la dirección estratégica, se basa en la posibilidad de afianzar el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos relacionando la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas donde la jerarquía definida por las empresas familiares ameritan responder con una clara orientación hacia la continuidad y el crecimiento de la empresa, respaldada a través de la identificación de los ambientes para prever el futuro de la empresa, la definición de la misión, y la ejecución de programas concretos que permitan alcanzar los propósitos de la familia y la empresa.

En consecuencia, la dirección estratégica busca el logro de los objetivos de la organización mediante planes tácticos y operativos (Villajos, Sanchis y Ribeiro, 2012). Teniendo en cuenta el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente (González, 2012), fundamentadas en la interacción de las capacidades internas y los factores externos para la formulación de estrategias (Robaina, Pérez, Arias y Bolaño, 2014), que permitan responder de manera proactiva a las exigencias del medio, creando de esta forma una ventaja competitiva alrededor de dichas situaciones (Porter 2002, p.25).

Para definir una estrategia competitiva a través de la dirección estratégica en la empresa familiar se requiere el análisis de dos factores: la empresa y la familia (Carlock y Ward, 2003). Puesto que ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades existentes, que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones, que permitirán definir el campo de acción sobre el cual se gestionará la actuación empresarial en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento de las necesidades (Ganga, Pérez, Leal y Ramos, 2015; Hernández, Portillo, Romero y Hernández, 2014). De esta manera, la adecuada unificación de valores y objetivos tanto familiares como empresariales permitirán una clara definición de actividades que a largo plazo darán cumplimiento a dichos objetivos y permitirán la integración de los sistemas familiar y empresarial.

## **1.2. Sistematización del proceso de dirección estratégica y su aplicación en las empresas familiares**

La capacidad de lograr la sistematización del proceso de dirección estratégica, responde al emprendimiento asumido por las empresas familiares del sector que han de soportarse según las perspectivas planteadas por Dess, Lumpkin y Eisner (2011) su estudio se basa al considerar tres fases centrales: el análisis estratégico, la formulación estratégica, y la implementación estratégica, la capacidad de concebir la sistematización de las tres fases garantiza el efecto que tienen los recursos de una organización sobre los resultados de la misma (David, 2013). Es decir, cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación, para influir permanentemente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa, mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados.

Desde el contexto de las empresas familiares es necesario desarrollar y lograr la generación de valor, mediante la estandarización de procesos y la consolidación de la plataforma que prevé la efectividad de la dirección estratégica, mediante los componentes básicos que proyectan la formulación, despliegue, seguimiento y evaluación de la gestión. Este proceso considera direccionar la estrategia, en función de la estructura organizacional, así como también con la cultura para el alcance de los objetivos empresariales.

La definición de estrategias competitivas desde la dirección estratégica en las empresas familiares amerita estar respaldada por el análisis de dos factores: la empresa y la familia (Carlock y Ward, 2003). Puesto que ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades (estratégicas) existentes que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones (formulación), que permitirán definir el campo de acción (implementación) sobre el cual, se gestionará la actuación empresarial en busca del aprovechamiento de oportunidades o mejoramiento de las necesidades (Casillas, Díaz y Vázquez, 2014). De esta manera, la adecuada unificación de valores y objetivos tanto familiares como empresariales permitirán una clara definición de actividades que en el largo plazo se orientan hacia el cumplimiento los objetivos y por ende la integración de los sistemas familiar y empresarial.

### **1.3. Componentes básicos que fundamentan la efectividad del proceso de dirección estratégica**

Desde la perspectiva de gestión y desarrollo que respalda la dirección estratégica en las empresas familiares, se presentan en función del análisis organizacional realizado los principales componentes considerados como estratégicos para promover su crecimiento y consolidación organizacional y funcional. En el marco de una gestión integral, se prevé la conceptualización y operatividad los principios básicos que sustentan la efectividad de la gestión de dirección estratégica, desde las empresas familiares del sector se mencionan: 1.

Competitividad vista desde la capacidad de generar características distintivas al producto, bienes y servicios en función del mercado, 2. Innovación y desarrollo basado en la creatividad, emprendimiento por parte de los miembros de la empresa, esta amerita responder a la capacidad que busca fortalecer el sector como estrategia de crecimiento y sostenibilidad permanente. 3. Autoaprendizaje y mejoramiento continuo, respaldada por la visión integral de las empresas hacia con el entorno y su forma de poder enfrentar las transformaciones de mercados en un orden global y local.

Como parte fundamental que rige la gestión de dirección estratégica, se plantea desde una perspectiva general las etapas del sistema integral para la gestión de dirección estratégica desde el contexto de las empresas familiares, por lo cual se parte desde la concepción de la estrategia y forma de gestionarla, según el direccionamiento de las empresas, se indica:

*Análisis estratégico:* proceso necesario para llevar a efecto el diagnóstico sobre la situación externa e interna de la organización. Poder determinar la influencia de las amenazas y oportunidades en el aspecto externo, y de las fortalezas y debilidades en el plano interno. Este diagnóstico responde a la primera fase de la gestión de dirección estratégica. Su pertinencia y rigurosidad dependerá de la capacidad analítica para establecer los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de toma de decisiones.

Los resultados del referido proceso, requieren ser considerados como punto de partida para formular e instrumentar la estrategia con efectividad, mediante la identificación de los recursos y capacidades internas que favorecen la productividad (Zhang, Yang & Wang, 2014), así como los factores o fuerzas externas que benefician la supervivencia de la empresa. En este sentido, el entorno puede tener una doble finalidad: limita las posibilidades de la actividad empresarial y a la vez es fuente de oportunidades.

Desde la perspectiva de la empresa familiar, esta fase permite conocer las opciones más apropiadas para que haya consenso en los propósitos de la familia y la empresa. Para ello, se requiere una amplia exploración del sistema familiar mediante el análisis de los principios y creencias que determinan las decisiones y relaciones, los acuerdos existentes en relación al equilibrio de necesidades de la empresa y la familia y los logros, responsabilidades y retos que se tienen a largo plazo. Lo cual permitirá compaginar y orientar la estrategia hacia una visión compartida que consolide esfuerzos para la consecución de resultados.

*Formulación estratégica:* la clara definición sobre las características básicas que han de influir en la selección de la estrategia permitirá orientar acciones que respondan ante la dinámica

impuesta por mercados competitivos, por lo cual considerar factores relacionados con participación en nuevos escenarios comerciales, planificación en la adopción de nuevos compromisos en el mediano y largo plazo, disponibilidad y formas de financiación, relación efectiva y afectiva entre los miembros de la familia como base que consolida la formulación de la estrategia, aunado con la lealtad y el denominado liderazgo generacional.

Para Serna (2015) la formulación de la estrategia es el diseño de un procedimiento para alcanzar la misión de la empresa. Una estrategia efectivamente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno, para conseguir los resultados deseados. Asimismo, Alvarado y Rangel (2012) reafirman, que formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos, mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; puesto que después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que le permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

*Implementación estratégica:* la efectividad del proceso de ejecución de la estrategia, requiere de decisiones consensuadas y por ende de la valorización de los componentes conceptuales, que respondan con el direccionamiento seleccionado, así como también de la disponibilidad de los componentes operativos que garantizan el funcionamiento de recursos tanto materiales, humanos y presupuestarios. En función de ello, la estrategia debe producir los resultados de forma oportuna y esperada.

Según lo expuesto, Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013), explican que los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ajustarse dentro de las normas de la institución. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante de la implantación de la estrategia

Sin lugar a dudas la concepción de la dirección estratégica, para genere el impacto esperado debe ser concebido como parte de un proceso tanto sistémico integral, como evolutivo que contribuya con el crecimiento articulado y consolidación del desarrollo empresarial, previa asertividad de la definición de procesos que se proyecten en la eficiencia de la gestión de las empresas familiares

---

## **2. Método**

La investigación sobre las empresas familiares del sector de servicios de distribución y comercialización de tecnología de Barranquilla, se fundamentó mediante una investigación de tipo descriptiva, diseño no experimental, para la recolección de información se utilizó técnica de observación. El análisis de resultados, fue procesado mediante el uso del método cuantitativo. La población estuvo constituida por empresas familiares del sector servicios, dedicadas a la distribución y comercialización de tecnología, y para la muestra, se seleccionaron 63 unidades económicas de las cuales 51 accedieron formar parte del estudio y como informantes clave se identificaron a los fundadores y sucesores.

Asimismo, para determinar la naturaleza familiar de estos establecimientos, se realizó un sondeo telefónico, que permitió precisar que el 80% de estos, es decir, doscientos cincuenta y nueve (259) firmas son de propiedad familiar, de las cuales ciento cuatro (104) son medianas empresas. Adicionalmente, se incorporó como criterio, trabajar con empresas de más de 15 años en el mercado. Situación que redujo la muestra a sesenta y tres (63) unidades económicas, de las cuales cincuenta y un (51) compañías accedieron a formar parte del estudio, y para complementar la información obtenida, se utilizó una base de datos suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, en la cual se encuentran registradas trescientos veinticuatro (324) establecimientos comerciales dedicados a esta actividad económica.

Para efectos de evaluación y análisis se desarrolló un baremo para calificar el comportamiento

de las dimensiones e indicadores de la variable, con el propósito de establecer la valoración cuantitativa de los promedios aritméticos obtenidos; teniendo en cuenta las cinco (5) categorías establecidas en el cuestionario tipo Likert, constituida por cinco grados de frecuencia (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca). Para tal fin se empleó la siguiente fórmula:  $IB = (V-v)/N^{\circ} \text{ Cat } (1)$ .

---

### 3. Resultados

Los resultados que permiten analizar la efectividad de la dirección estratégica en las empresas familiares de servicios de distribución y comercialización de tecnología en la ciudad de Barranquilla, desde las perspectivas de las dimensiones que fundamentan la dirección estratégica desde la concepción del análisis, formulación e implantación estratégica, determinan las siguientes consideraciones:

Desde la dimensión análisis estratégico: puede evidenciarse en la tabla 1, cómo se establece el diagnóstico estratégico en las empresas familiares mediante el análisis interno y externo de la organización para conseguir resultados sobresalientes en lo competitivo. Los gerentes encuestados respondieron que "casi siempre" se ejecuta esta actividad con este propósito. Situación que es confirmada por la mediana, la cual indica que más del 50% de los encuestados respondieron con la calificación de 4 dentro de la escala Likert. Además, el promedio de las respuestas es de 4,00 con una dispersión de solo 0,3 puntos.

Lo anterior coincide con los postulados de Rodríguez-Ponce y Pedraja-Rejas (2013), que establecen que el diagnóstico estratégico le debe proporcionar a las instituciones la información necesaria para entender la naturaleza del medio en que se desenvuelve, especialmente en entornos cambiantes y turbulentos. Además, que éste debe ser socializado al capital humano de la organización, para que conozcan la posición competitiva en el mercado, puesto que debe ser el marco de referencia para la consecución de los resultados que pretendan alcanzar en la institución, a través de los objetivos globales.

Con respecto a las interrogantes sobre si utilizan el direccionamiento para formular los objetivos estratégicos que la organización debe alcanzar, para incrementar la productividad y competitividad en el mercado, la opción seleccionada es casi siempre, prevaleciendo como selección la categoría 4. Mediante la mediana se pudo determinar que más del 50% de los gerentes coinciden con esta premisa, situación que se confirma con el 4,00 obtenido en el promedio y una dispersión de 0,6 puntos.

Los líderes encuestados, manifestaron que el direccionamiento estratégico en estas empresas, deben basarse en unos principios de gestión acordes con los lineamientos ideológicos de la familia, con los que se buscan potenciar la cultura corporativa, condición que es derivada o leída a partir de los resultados obtenidos, puesto que la mayoría de las respuestas se ubicaron dentro de la categoría 4, con una mediana que indica que más del 50% de los gerentes que respondieron el instrumento están de acuerdo con esta idea, lo que se afianza mediante el resultado de la media de 4,35, con una dispersión de 0,5 puntos en las respuestas.

Comportamiento que coincide parcialmente con los planteamientos de Bermúdez (2014), en los que establece que los objetivos estratégicos y los principios de gestión, deben ser difundidos de forma amplia en toda la organización, con la intención de mercadear internamente la ideología y los propósitos existenciales del negocio para potenciar el cimiento de la cultura corporativa mediante nuevos propósitos, que se ajusten a la realidad organizacional y los desafíos del entorno.

Las decisiones familiares en el análisis estratégico, revelan que a veces hay influencia familiar, específicamente en la incorporación de sus intereses y objetivos en el proceso de la dirección estratégica; sin embargo los miembros de la familia buscan con claridad un futuro promisorio para ellos y la empresa, lo que se certifica con las respuestas que se ubicaron en su mayoría en la opción 3 dentro de la escala Likert, obteniendo una mediana que confirma lo antes descrito, con un promedio en las respuestas 3,21, con dispersión de 0,4 puntos.

Lo anterior refuta lo postulado por Alcalá (2011), quien argumenta que en el proceso de dirección estratégica en las empresas familiares es necesario examinar y controlar las influencias, intereses y valores de la familia, puesto que intervienen con fuerza en las decisiones estratégicas y en los resultados competitivos que estas empresas buscan en el mercado.

Tabla 1  
**Análisis estratégico**

<b>Medidas de tendencia central y variabilidad</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Diagnóstico estratégico</b>				
Análisis interno y externo	4	4,00	4,00	0,3
<b>Direccionamiento estratégico</b>				
Objetivos estratégicos	4	4,00	4,35	0,5
Principios de gestión	3	3,00	3,24	0,4
<b>Decisiones familiares</b>	3	3,00	3,21	0,4

Fuente: elaboración propia (2016).

Con respecto de la dimensión formulación de la estrategia: puede evidenciarse en la tabla 2, cómo se toman las decisiones en las empresas familiares en lo que respecta a la estrategia organizacional, y como las decisiones de la familia impactan esta fase. Los datos analizados revelan que en las empresas familiares se evalúan las estrategias para orientar las acciones que responden a la dinámica impuesta por mercados competitivos. Las respuestas de los líderes estuvieron concentradas en la categoría 4 de la escala Likert, evidenciado a través de la mediana que más del 50% de los encuestados están de acuerdo con esta situación, lo cual es ratificado por el promedio de 3,82, con una dispersión de 0,6 puntos.

Los patriarcas de las empresas estudiadas manifiestan que para hacer la selección de la estrategia, se debe diagnosticar la situación de la compañía y posteriormente establecer las acciones necesarias para optimizar la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el mercado, lo cual es cónsono con los resultados, puesto que la categoría de respuesta que más se repitió fue 4, con una mediana en donde se observa que más del 50% está de acuerdo con ello, debido a que en promedio las respuesta se ubicaron en 3,94 con una dispersión de tan solo 0,4 puntos.

Lo antes esbozado es coherente con el planteamiento de Rodríguez (2013), en lo atinente a que la evaluación y selección de la estrategia es una maniobra fundamental. Debido a que se refiere a las decisiones sobre el futuro de la empresa y la manera de responder a las numerosas presiones e influencias del entorno.

La familia interviene en las decisiones organizacionales referentes a la estrategia, puesto que sus intereses pueden verse reorientados o afectados por este tipo de disposiciones, como lo manifiestan los responsables de las empresas estudiadas con la escogencia de la categoría 4 en sus respuestas, lo que permite inferir que más del 50% está de acuerdo, asimismo la media obtenida establece que el promedio de las respuestas es 3,68 con una dispersión de 0,6

puntos.

Situación que coincide con los aportes de Lopez-Delgado & Dieguez-Soto (2015) quienes argumentan que los miembros de la familia moldean la empresa de una forma particular, el cual se ve reflejado en la toma de decisiones estratégicas, en donde se destacan las diferencias de objetivos que persiguen las empresas familiares del resto, destacado por el énfasis o presión que se aplica por las ambiciones familiares o las necesidades de la familia.

Tabla 2  
**Formulación estratégica**

<b>Medidas de tendencia central y variabilidad</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Decisiones estratégicas</b>				
Evaluación de la estrategia	4	4,00	3,82	0,6
Selección de la estrategia	4	4,00	3,94	0,4
<b>Decisiones familiares</b>	4	4,00	3,68	0,6

Fuente: elaboración propia (2016).

En cuanto a la dimensión implementación estratégica: puede evidenciarse en la tabla 3, cómo se lleva a efecto esta fase del proceso estratégico en las empresas familiares. Los resultados relacionados con la estructura estratégica permiten evidenciar que no se hacen efectivos los planes desde una visión táctica y operativa para consolidar la estrategia al interior de la organización. Esta categoría fue representada en 2 en la escala Likert, lo cual ratifica que casi nunca se realizan estas actividades en las empresas, lo cual es ratificado por la media, y el promedio obtenido de 2,50, con una desviación de 0,6 puntos.

Asimismo, se evidencia que la asignación de recursos económicos mediante presupuestos que permitan la consecución de la estrategia es marginal, en función de prevalecer la categoría 2, como la opción más respondida, lo que se traduce en que casi nunca se realiza esta actividad en estas empresas, puesto que el promedio de las respuestas estuvo en el orden de 2,41 con una dispersión de 0,5 puntos.

Con respecto al diseño organizativo en el marco de la estructura estratégica, se indica que este tipo de empresas no establecen un diseño organizativo que garantice la ejecución de las estrategias, puesto que la consolidación de procesos y sistemas de control para facilitar y retroalimentar las decisiones estratégicas consideradas como vitales para estas empresas, no se desarrollan, dado que los gerentes concentraron sus respuestas en las categoría 2 de la escala Likert, con un promedio en las respuestas de 2,51 y una desviación de 0,6 puntos.

En función de lo expuesto, prevalecen diferencias con lo planteado por Jones, Alderete y Motta (2016). quienes expresan que la implantación estratégica implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. Además que esta abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos. Lo cual es reafirmado por Ortegón, Lasso y Steil (2016) cuando mencionan que la implantación de una estrategia corporativa, requiere de un plan que tenga en cuenta los recursos disponibles y la ventaja competitiva que se quiere conseguir para responder a la misión organizacional.



Por su parte Rejas, Sánchez, Martínez-Rojas, Vignote-Hernández, Martínez, Vignote, y Pérez-Fernández (2016) manifiestan que el propósito de la implantación estratégica es apoyar el proceso de toma de decisiones determinando: si los objetivos y estrategias del negocio son viables y si el diseño administrativo y organizativo debe modificarse para que se adapte a la estrategia de la empresa. Puesto que para diseñar una estructura organizativa los directivos deben elegir la forma organizativa que mejor aplique a la estrategia que la empresa quiera ejecutar.

La implantación estratégica evidencia una escasa intervención de la familia al desplegar la estrategia a nivel organizacional, puesto que no generan su propia dinámica y posibilidades en esta fase, para este grupo de interés su intervención es determinante en la selección de las estrategias. De allí la explicación al comportamiento del sistema familiar en esta etapa, como se evidencia en las respuestas de los gerentes que estuvieron concentradas en la opción 2, con un promedio 2,62 y una dispersión de 0,6 puntos.

Lo cual difiere de lo señalado por Zuin, Spers, França da Cunha, Galeano, y Ragazzo (2016) quienes establecen que los criterios de decisión en esta fase del proceso estratégico, se ven afectados por la dinámica y las consideraciones familiares; puesto que el fundador o los miembros familiares son quienes determinan los procesos y la estructura organizacional para el despliegue estratégico de la compañía y además son quienes generan la unificación de criterios entre la familia y la empresa.

Tabla 3  
**Implementación estratégica**

<b>Medidas de tendencia central y variabilidad</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>
<b>Estructura estratégica</b>				
Plan táctico y operativo	2	2,00	2,50	0,6
Asignación de recursos	2	2,00	2,41	0,5
Procesos estratégicos	2	2,00	2,24	0,5
Control de la estrategia	2	2,00	2,51	0,6
<b>Decisiones familiares</b>	2	3,00	2,62	0,6

Fuente: elaboración propia (2016).

Los resultados descritos, permiten determinar que en las empresas estudiadas las fases del proceso de dirección estratégica cuya mayor efectividad representa son las de análisis y formulación de la estrategia, por lo cual se consideran como características bases que han permitido durante sus trayectoria un crecimiento y desarrollo en el sector empresarial en tal sentido el compromiso y responsabilidad social y organizacional por los miembros de la empresa queda demostrados en las diferentes etapas estudiadas. Sin embargo el avance de las fases indicadas, pueden verse afectadas por debilidades con respecto a la fase de implantación de la estrategia, lo que conlleva a importantes debilidades que reflejan procesos inconclusos en lo referido a la dirección estratégica, lo cual ha de incidir en el óptimo crecimiento económico, posicionamiento, y longevidad de las empresas de este sector en mercados altamente

## 4. Conclusiones

En el marco del análisis sobre la efectividad de la dirección estratégica en las empresas familiares de servicios de distribución y comercialización de tecnología de Barranquilla, fueron considerados aspectos fundamentales, los cuales se asumen como parte de los retos por alcanzar en este sector empresarial. El prever con alta importancia la capacidad de garantizar la efectividad del proceso de dirección estratégica amerita responder a las iniciativas emprendidas en las fases de análisis y formulación de estrategias, para determinar un mayor grado de avance en la implementación. Concebido con una mayor lógica en común basada en el mejoramiento continuo, adopción de estructuras organizacionales y funcionales que permitan dar respuesta a la concepción integral de los principios de gestión, y por ende de los objetivos corporativos que orientan la acción y participación de las empresas familiares en segmentos de mercados identificados.

En función de ello, componentes clave para la dirección estratégica como el análisis estratégico, la formulación de estrategias y su implementación, ameritan ser concebidos desde la fase de diagnóstico situacional de las empresas, cuya socialización con los miembros que la integran pueda ser una estrategia para que de forma conjunta la definición de objetivos, así como la efectividad de las estrategias puedan responder tanto con los intereses como con los objetivos de la familia y por ende de la empresa.

En líneas generales, el proceso de dirección estratégica, responde a las iniciativas de consolidar una visión centrada en el crecimiento, la innovación y el desarrollo empresarial, con el propósito de afianzar de forma integral el direccionamiento y competitividad organizacional, donde el apoyo y la participación activa de la familia promueva su liderazgo sobre la propiedad considerando la dinámica y propósito de la empresa. De tal manera, la capacidad de afianzar la dirección estratégica desde el contexto de las empresas familiares se plantea como alternativa básica que requiere su puesta en práctica para la consolidación de una cultura estratégica, en donde la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados a un propósito común, regido por los principios de gestión, donde el procesos de dirección constituya parte de los valores y la cultura organizacional de forma clara y compartida.

---

## Bibliografía

- Alcalá, J. (2011). Las empresas de familia en la ciudad de Barranquilla y sus problemas de sucesión. Un enfoque desde la Teoría de la Agencia. *Económicas CUC*, 32 (1), pp.185-198.
- Alvarado Mejía, M; Rangel Luquez, O; (2012). Ética como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas. *Omnia*, 18() 95-108.
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Instituto de Empresa Familiar. Bilba: Deusto.
- Casillas, J C; Díaz M C; Rus, S I; Vazquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, España: Ediciones Paraninfo.
- Chang, H., & Lin, S. (2011). A Study on the Succession Model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7) 62-71.
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Ganga, F; Pérez, K; Leal, A; Ramos, E; (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI() 136-159.
- González, O; (2012). La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de

Cuba. *Ciencias de la Información*, 43() 15-20.

Guerras, L. y Navas, J. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. España: Biblioteca Civitas de economía y empresa.

Hernández L., Portillo, R., Romero, J., y Hernández, A., 2014. Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 20 (2), pp.318-335.

Jones, C; Alderete, M V; Motta, J; (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32() 4-13.

Lopez-Delgado, P., & Dieguez-Soto, J. (2015). Lone founders types of private family businesses and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 73–85.

Martínez Velasco, J A; (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas. *Universidad & Empresa*, 18() 191-209.

Méndez-Ramírez, F J; Pico-González, B; Rodríguez-Suárez, P M; (2013). Capacidad innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, XIII() 779-794.

Moreno-Gómez, J.; Gómez-Betancourt, G.; Betancourt, J. (2016) Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. *Espacios*. 37(8) 6.

Ocaña, H. (2012). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Dunken.

Ortegón A.; Lasso, A. y Steil, A. (2016) Estrategia Organizacional y Ciclo de Gestión del Conocimiento: El Modelo de Bukowitz y Williams en Práctica. *Espacios*. 37(7) 11.

Porter, M., (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.

Rejas, M; Sánchez, J; Martínez-Rojas, I; Vignote-Hernández, S; Martínez, K; Vignote, S; Pérez-Fernández, S; (2016). Strategic planning for community sustainability in model forests: case study of the yoro model forest, honduras. Maderas. *Ciencia y Tecnología*, 18() 325-336.

Robaina, D A; Pérez Barnés, A; Arias Pérez, M; Bolaño Rodríguez, Y; (2014). Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. *Ingeniería Industrial*, XXXV() 344-357.

Rodríguez, G., 2013. Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales. Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (47), pp.104-105

Rodríguez-Ponce E., y Pedraja-Rejas L, 2013. Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 38 (1), pp.35-41.

Serna, H. (2015). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Editorial 3R.

Superintendencia de Sociedades (2012) *Causas de la liquidación obligatoria de sociedades. Estrategias para prevenir la crisis*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.supersociedades.gov.co/web.pdf> [Consulta: 2016, noviembre 22].

Valiente Arbolaez, A B; Duffus Miranda, D; García Peart, M; (2014). Auditoría del proceso de dirección estratégica. El caso del hotel Villa la Granjita de la ciudad de Santa Clara. *Teoría y Praxis*, () 61-82.

Villajos Girona, E; Sanchis Palacio, J R; Ribeiro Soriano, D; (2012). Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, () 198-221.

Zhang, J; Yang, T; Wang, X; (2014). Hybrid SWOT Approach for Strategic Planning and

Formulation in China Worldwide Express Mail Service. *Journal of Applied Research and Technology*, 12() 230-238.

Zuin Secco, F; Spers, E E; França da Cunha, C; Galeano, R; Ragazzo Corrêa da Silva, R; (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional. Estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio*, 19() 65-87.

---

1. Administrador de Empresas. Especialista en Gerencia de Mercadeo. Magister en Administración de Empresas e Innovación. Profesor Auxiliar – Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa Administración de Empresas. Grupo de Investigación Administración Social. e-mail: [hsukier@cuc.edu.co](mailto:hsukier@cuc.edu.co)
  2. Ingeniero de Sistemas. Especialista en Auditoria de Sistemas de Información. Magister en Administración de Empresas e Innovación. Profesor Auxiliar – Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa o Departamento de Ciencias Básicas. e-mail: [hneira@cuc.edu.co](mailto:hneira@cuc.edu.co)
  3. Economista. Magister en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Docente – Investigador Emérito de la Universidad del Zulia (Venezuela). Docente – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa Administración de Empresas. Grupo de Investigación en Contabilidad, Administración y Economía (GICADE). e-mail: [rportill3@cuc.edu.co](mailto:rportill3@cuc.edu.co)
  4. Economista. Magister en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Magister en Economía – Mención Macroeconomía y Política Económica. Doctora en Ciencias Humanas. Docente – Investigador Emérito de la Universidad del Zulia (Venezuela). Docente – Investigador Tiempo Completo en la Universidad de la Costa (Colombia). Programa Administración de Empresas. Grupo de Investigación Administración Social. e-mail: [lhernand31@cuc.edu.co](mailto:lhernand31@cuc.edu.co)
  5. Economía de la Universidad Externado-Universidad de la Costa. Estudios Doctorales in Business Administration (DBA). Specialization in Management de la UNAD-Florida (USA), Magister en Administración (MBA) de la UNAD-Florida (USA). Especialista en Finanzas con énfasis en Proyectos de desarrollo. Especialista en Estudios Pedagógicos. Especialista en Pedagogía para el desarrollo del Aprendizaje Autónoma UNAD (Colombia). Docente – Investigador Tiempo Completo de la Corporación Universitaria Americana. e-mail: [cfabregas@coruniamericana.edu.co](mailto:cfabregas@coruniamericana.edu.co)
- 

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 24) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados