

Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia)

Strategic Management Models: Exploratory study in manufacturing SMEs in the Sugamuxi Province

NOVA, Luis C.¹
 MORENO, Sandra M.²
 MORENO, Luis A.³

Resumen

El documento se construye partiendo del análisis de Modelos de Gestión Estratégica, donde se describen sus principales componentes y metodologías de implementación. Los elementos identificados se relacionan con un estudio exploratorio de enfoque empírico-analítico en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector industrial de la Provincia de Sugamuxi en Boyacá – Colombia. Con los planteamientos descritos y examinados se espera contribuir de forma positiva al crecimiento de compañías que contemplen las propuestas secuenciales y lógicas de los autores analizados.

Palabras clave: gestión estratégica, modelo, estrategia, implementación.

Abstract

The document is constructed based on the analysis of Strategic Management Models, where its main components and implementation methodologies are described. The elements identified are related to an exploratory study of an empirical-analytical approach in SMEs in the industrial sector of the Sugamuxi Province in Boyacá Colombia. With the approaches described and examined, it is expected to contribute positively to the growth of companies and leaders that contemplate the sequential and logical proposals put forth by the analyzed authors.

Key words: strategic management, model, strategy, implementation.

1. Introducción

La gestión estratégica es considerada por diversos autores como el elemento fundamental del desempeño exitoso de organizaciones de distintos sectores económicos y productivos. Se ha demostrado que esta posee la

¹ Profesor Asistente. Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. Investigador grupo GESTOR. Administrador de Empresas, Magíster en Administración, Master en Marketing Digital y Comercio Electrónico. Correo electrónico: luis.nova01@uptc.edu.co. <https://orcid.org/0000-0002-0978-1320>.

² Profesora Asistente. Escuela de Administración Turística y Hotelera, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Duitama. Investigadora grupo MUISUATA. Contador Público, Especialista en Finanzas, Magíster en Dirección y Administración de Empresas. Correo electrónico: sandramarcela.moreno@uptc.edu.co. <https://orcid.org/0000-0003-1183-0125>.

³ Profesor Asociado. Escuela de Administración de Empresas, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. Investigador grupo MANAGEMENT. Economista, Especialista en Finanzas Publicas, Magíster en Relaciones Internacionales Iberoamericanas, Máster en Globalización Económica Global y Regional, Doctor en Relaciones Internacionales. Correo electrónico: luisalfonso.moreno@uptc.edu.co. <https://orcid.org/0000-0001-8462-794>.

capacidad de influenciar positivamente en el logro de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo, que se transforman en ventajas competitivas y desarrollo en las compañías que deciden apostarle a su implementación (Bakar, Tufail, Tufail, y Virgiyanti, 2011), sin embargo, aunque no es tan compleja de implementar, deben tenerse en cuenta algunas variables, herramientas y procedimientos para su aplicabilidad.

Bajo ese contexto, es necesario considerar que para ejecutar este tipo de procesos se requiere el uso de modelos y metodologías de gestión estratégica que permitan canalizar los esfuerzos y compromisos que se adquieren con el futuro de las organizaciones, buscando obtener resultados positivos al final de los periodos de evaluación, contando al mismo tiempo con el apoyo de herramientas tecnológicas que soporten y faciliten su desarrollo (Castro y Erazo, 2009). El resultado del proceso estratégico radicará en el hecho de conocer a profundidad como se efectúan dichos modelos, teniendo un mayor énfasis en la etapa de control por su claridad en la ejecución.

Por lo cual, el proyecto pretende responder a los requerimientos modernos de gestión en las Pymes del sector industrial de la Provincia de Sugamuxi, para visualizar la correcta formulación, implementación y control estratégico. Basados en los conocimientos y bases teóricas con el fin de facilitar dicho proceso. Por lo que se realiza un análisis de tres modelos de gestión estratégica fundamentados en información teórica relevante que demuestra de forma sencilla su desglose, comprobando al mismo tiempo el grado de utilización de sus componentes en las organizaciones objeto de estudio, seleccionadas bajo criterios metodológicos mencionados en el apartado 2 y 3. Dichos modelos, son presentados como una guía lógica y secuencial para empresarios y dirigentes de Pymes, y se espera que, al ser aplicada correctamente, permita a las empresas conocer y entender sus elementos fundamentales, los cuales, al ser utilizados desarrollando las fases establecidas permitirán obtener mejoras en los procesos estratégicos.

1.1. Elementos de un modelo de gestión estratégica

Implementar un modelo de gestión estratégica requiere, inicialmente, conocer y entender los elementos y relaciones conceptuales que lo componen, los cuales, deberán considerarse y mantenerse presentes en su desarrollo e implementación, de no hacerlo, se estaría desplegando un proceso estratégico a medias, divagando en el día a día de las actividades que se desarrollan en la organización, sin encontrar un rumbo específico que permita llegar a la cima del éxito corporativo y de la gestión organizacional, que es la situación soñada por gerentes y empresarios (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

En principio, es necesario recordar que el propósito de la estrategia es reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, dejando a un lado la intuición e improvisación que se consideran como los causantes de la pérdida del rumbo de una organización. A su vez, permite que la organización tenga una ruta que la oriente y le guie a diferenciarse de sus competidores (Ansoff, McDonnell, y Carrión, 1997) (Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, 1999). En este sentido, el concepto de planeación estratégica está directamente relacionado con los esfuerzos que desarrollan de forma conjunta y sistemática los gerentes de las compañías, con la intención de obtener propósitos reales que los acerquen a nuevos estadios visionados que se traducen en objetivos, políticas y estrategias construidos de manera clara y concreta (Steiner, 1983).

Por esto Porter (1987), Ander Egg (1995) y Ansoff et al. (1997) concuerdan en relacionar la importancia de la gestión estratégica con el logro de los objetivos basándose en el “análisis del entorno” de las compañías, siendo parte fundamental de la orientación que estas han de tener (Martínez y Milla, 2012). Por consiguiente, los planes estratégicos dependerán tanto del diagnóstico interno como externo (Domazet, Stošić, y Zubović, 2011), entendiendo que esta notable fase de la planeación tiene la capacidad de facultar a las organizaciones en la identificación de ventajas competitivas, que visto desde la perspectiva de la cadena de valor, incidirá en una organización que ha alcanzado optimizar sus actividades primarias y secundarias, y de esta forma reducir costos,

obtener eficiencia y aprovechamiento de recursos, lo que será percibido en términos de mayor valor para los clientes (Amaya, 2005).

A continuación se describen los principales elementos para que la gestión estratégica pueda llevarse a cabo, y con base en la percepción de diversos autores, es posible afirmar que los siguientes cuatro, han sido catalogados como los más importantes:

Visión: debe ser clara, precisa y bien elaborada, tanto así que pueda constituirse en el elemento fundamental en la definición de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que la visión se define como la descripción del estado deseado de una organización, en general, qué quiere esta llegar a ser y cómo quiere que la vean o proyecten sus partes interesadas (Kaplan y Norton, 2008) (ISO 9004, 2018).

Misión: es definida como la razón de ser de la organización, lo cual clarifica su identidad, y de la misma forma sirve de mecanismo de enlace entre sus colaboradores para que todos persigan el mismo objetivo en común, por ello, cuando esta declaración ha sido bien elaborada y llevada a la acción, le permite a una compañía diferenciarse de sus competidores mediante la identificación de ventajas competitivas (Ballvé y Debeljuh, 2006).

Valores: se enmarcan en función del conocimiento colectivo, dando a entender la importancia que tiene para la organización, como organismo de interacción social, el poder establecer símbolos, tradiciones, hábitos, productos, actividades y todo el conjunto de criterios que se transforman permitiendo crear una cultura organizacional, la cual se traducirá en el cumplimiento de la visión corporativa y al mismo tiempo definirá el comportamiento arraigado en las mentes y corazones de los colaboradores de la compañía (Mintzberg et al., 1999) (Rodríguez, 2014).

Objetivos: en esencia, se definen como los resultados preestablecidos que se esperan lograr en el tiempo, mediante el cumplimiento de acciones específicas desarrolladas por las personas que participan en las actividades diarias que se llevan a cabo en las organizaciones (Zerilli, 1978). Otra definición se relaciona con los fines que se persiguen por medio de una actividad, pero que en la práctica, estarán asociados con los propios efectos y beneficios resultantes de las labores realizadas por individuos y empresas en un determinado periodo, respaldados por el compromiso de sus directivos (Koontz y Weihrich, 1998). Por ende, el éxito de este proceso dependerá de la participación, orientación y responsabilidad de todos los colaboradores desde los niveles tácticos y operativos en el corto y mediano plazo, hasta los estratégicos en el largo plazo (Mintzberg, Quinn, y Voyer, 1997) (Fernández, 2008).

Los siguientes 3 componentes de la gestión estratégica hacen parte de lo que algunos autores denominan como elementos operativos, que deberán impregnar las actividades estratégicas de la organización en función del cumplimiento de los 4 definidos anteriormente (Nova y Duque, 2015).

Direccionamiento Estratégico: está relacionado con el proceso que llevan a cabo los gerentes de las organizaciones para prever el futuro y de forma operativa y sistemática poder alcanzarlo (Goodstein et al., 1998). Por consiguiente, dentro de las actividades operativas a realizar se encuentra la evaluación de aspectos internos y externos que puedan influir en el desarrollo de la organización, denominado "Análisis Estratégico". Este, es influenciado por el mercado, los intereses de las partes interesadas y el contexto cultural de la compañía, y tiene una estrecha relación con lo que se ha formulado en la base de la plataforma estratégica bajo el esquema de la "Visión, Misión y Objetivos Estratégicos", dando paso a su correcta formulación (Carrión, 2007) a través de (Mintzberg et al., 1999), (Navas y Guerras, 2002), (Whittington, 2002).

Diagnóstico Estratégico: Scott (2005) citando a Sun Tzu, resalta la importancia del análisis y diagnóstico estratégico asociándolo con el mundo empresarial, mediante la frase: “Evalúa al adversario, evalúate a ti mismo y la victoria nunca será un peligro. Evalúa el terreno, evalúa el entorno y la victoria será inagotable”. Por ende, visionar hasta donde desea llegar una organización, requiere, en primer lugar, el conocimiento del estado actual en que se encuentra la empresa, descubriendo puntos a mejorar y condiciones que podrían afectar el despliegue estratégico, sin embargo, esto no significa que todo estará controlado, debido a que los cambios frecuentes del ambiente organizacional modifican cualquier estrategia, no obstante, se debe propender por analizar y tener en cuenta estas variaciones con anticipación (Angriawan y Abebe, 2011). Además, es necesario involucrar la valoración de los recursos y capacidades que posee la compañía, identificando su potencial estratégico y capacidad de reacción a las mutaciones del entorno buscando obtener ventajas competitivas (Collis y Montgomery, 2008) (Rodríguez y Garzón, 2009).

El Estratega: es el responsable de adquirir los compromisos directos con los planes estratégicos, contribuyendo al mismo tiempo con la toma de decisiones para llevarlos a cabo. También es denominado como el “Director Estratégico”, y debe poseer y desarrollar capacidades propias y delegadas que le permitan afrontar cada una de las situaciones por resolver buscando transformar sueños gerenciales en realidades corporativas en las áreas funcionales de la organización (Breene, Nunes, y Shill, 2007) (Atwater y Dittman, 2008).

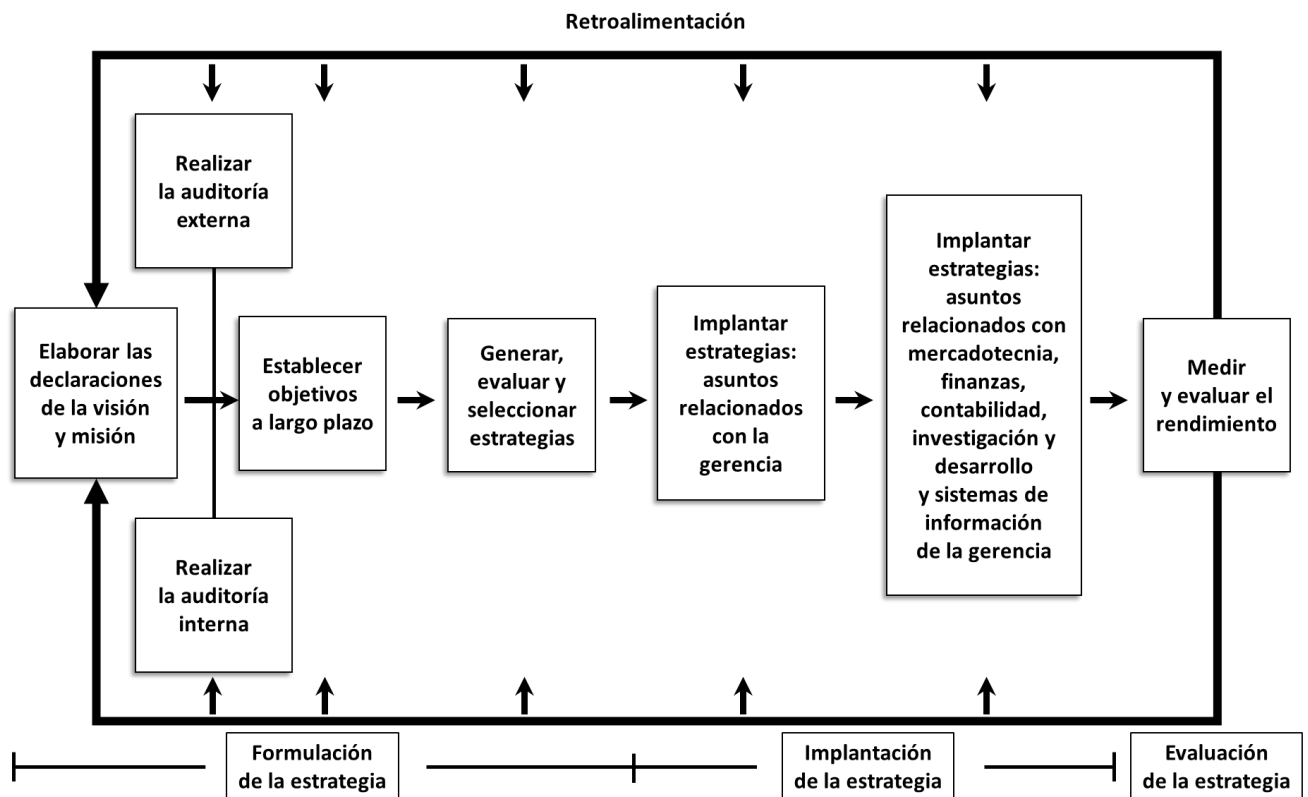
1.2. Modelo integral de dirección estratégica (Fred R. David)

David (2003), asegura que su modelo no garantiza el éxito, sin embargo, sí establece lineamientos esenciales que permiten formular, implantar y evaluar todo el planteamiento estratégico por medio de un proceso organizado, resaltando que una organización será exitosa, dependiendo del grado de compromiso de quienes participan en el quehacer diario de sus actividades (Santamaría, 2017). Este modelo (Gráfico 1) parte de identificar claramente la visión, misión, objetivos y estrategias que han sido planteadas por la compañía, teniendo como premisa el análisis de su situación actual, lo cual busca reducir la exclusión de estrategias importantes que lleguen a afectar su desempeño y curso de acción.

De igual forma, el autor afirma que, aunque no hayan sido diseñadas, formuladas, escritas y comunicadas formalmente, toda empresa posee una visión, una misión, objetivos y estrategias. Declaración que se asocia con la perspectiva de Roper y Hodari (2015), quienes analizan como algunos gerentes formulan y desarrollan sus postulados estratégicos con base en la experiencia adquirida con los años. A pesar de esto, el proceso de dirección estratégica es dinámico y continuo, por esta causa, es necesario considerar que así el modelo sea planteado para el largo plazo, se debe contar con la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno y realizar los cambios que se estimen necesarios. Por tal razón, la última actividad planteada en el modelo se relaciona con “Medir y Evaluar el Rendimiento”, lo cual deberá llevarse a cabo continuamente a la par de las actividades de formulación e implantación, siendo este modelo de comportamiento cíclico y repetitivo.

A causa de esto, el autor sugiere que todos los niveles jerárquicos de la organización deberían reunirse como mínimo una vez por semestre fuera de sus instalaciones según se requiera, con el fin de analizar y actualizar la visión, misión, oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y rendimiento de la empresa fomentando la creatividad, comunicación y retroalimentación entre los participantes de este tipo de reuniones.

Gráfico 1
Modelo Integral de Dirección Estratégica (Fred R. David)



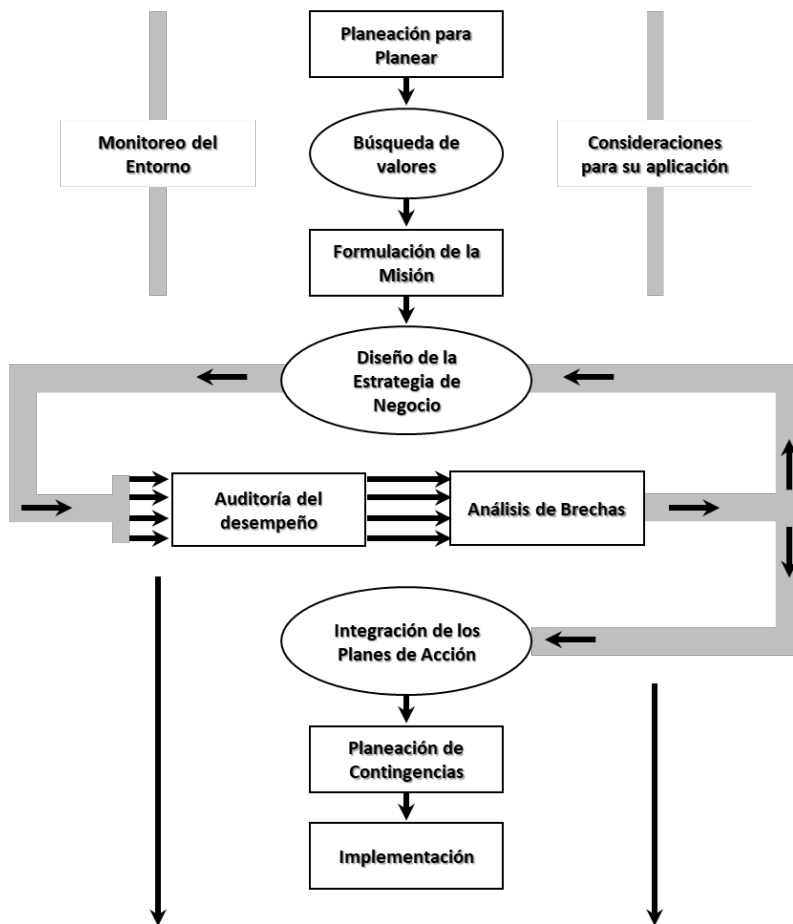
Fuente: (David, 1989)

1.3. Modelo de planeación estratégica aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)

El modelo propuesto por Goodstein et al. (1998), se fundamenta en varios modelos existentes, sin embargo, difiere en su contenido (Gráfico 2). Así mismo, se sugiere que este sea utilizado por compañías de mediana y pequeña magnitud, pero no deja de ser útil para otros tipos de organizaciones que deseen implementarlo.

El énfasis del modelo se concentra en los valores corporativos y la creatividad para prever el futuro organizacional. Su característica principal son las 9 fases secuenciales de ejecución representadas por círculos, cuadros y flechas que siguen un comportamiento lógico que facilita su comprensión por parte del lector.

Gráfico 2
 Modelo de Planeación Estratégica
 Aplicada (Goodstein, Nolan y Pfeiffer)



Fuente: (Fuentes, 2011) basado en (Goodstein et al., 1998)

La primera fase del modelo es la *Planeación*, y para desarrollarla, es necesario contar con el compromiso organizacional continuo, así mismo, un fuerte equipo que sepa planear diversos elementos que apoyen las decisiones de la alta gerencia. La segunda, corresponde a la determinación de los *Valores* diagnosticados en los colaboradores, los cuales hacen parte de la cultura corporativa de la organización. La tercera, se enfoca en la *Misión*, teniendo en cuenta el estado actual de la compañía, como elemento esencial de su formulación.

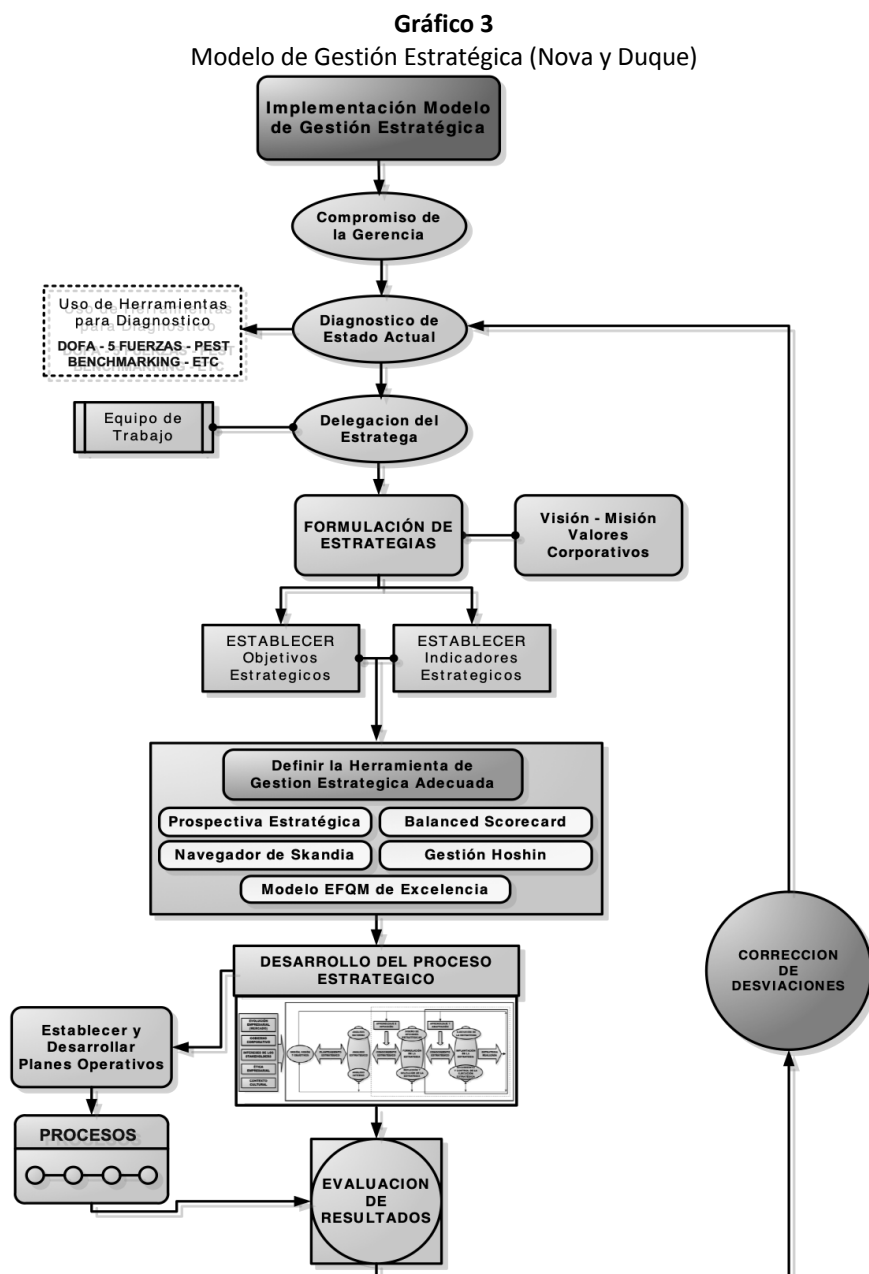
La cuarta fase, pertenece al *Diseño de la Estrategia de Negocio*, fundamentada en el establecimiento de objetivos cuantificables, relacionados con indicadores críticos de éxito, como parte de las acciones estratégicas a desarrollar. La quinta, concierne a la *Auditoría del Desempeño*, que corresponde al esfuerzo por monitorear y estudiar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La sexta, se relaciona con una comparación de los datos resultantes de la fase anterior, los cuales, se convierten en información indispensable para la ejecución del denominado Plan Estratégico y el desarrollo de estrategias que permitan el cierre de brechas identificadas con relación a las falencias del modelo de gestión estratégica. A esta confrontación se le denomina *Análisis de Brechas*.

A continuación, se desarrolla la séptima fase, denominada *Integración de los Planes de Acción*, en la que se reúnen los elementos necesarios para la determinación del funcionamiento del plan general diseñado. La octava,

se menciona como *Planeación de Contingencias*, y es donde se han de reunir una variedad considerable de estrategias relacionadas con el plan elaborado y las negociaciones a desarrollarse, enfocándose en la utilización de distintos escenarios. Teniendo las ocho fases anteriormente descritas ya elaboradas, se procede a la *Implementación*, que corresponde a la novena fase, donde se ponen en marcha los planes tácticos y operativos establecidos que contribuirán a dar respuesta al modelo estratégico. Los autores sugieren que para que el modelo tenga éxito, debe existir un fuerte compromiso con el ejercicio de planificación e implementación por parte de los empleados y la alta dirección de la compañía, sobre todo en las primeras etapas, así como un constante monitoreo del entorno.

1.4. Modelo de Gestión Estratégica (Nova y Duque)

Finalmente, el modelo planteado por Nova y Duque (2015) enfocado en Pymes colombianas (Gráfico 3), pero adaptable a todo tipo de organización, está basado en una amplia revisión bibliográfica.



Fuente: (Nova y Duque, 2015)

Los autores recomiendan que al implementar un modelo de gestión estratégica, es de vital importancia contar con la aprobación, disposición y compromiso de la alta gerencia, apoyando su formulación, implementación y control, por lo que esta acción no puede obedecer al simple capricho de realizar acciones de mejoramiento sin bases y criterios fuertes para la toma de decisiones que afecten el futuro de la compañía (Rodríguez, 2005). En cambio, debe realizarse utilizando conocimientos profundos acerca de la organización y el mercado en el que esta se desenvuelve, así mismo, implica la destinación de recursos en el momento de ser implementado y ejecutado. Por lo tanto, si la dirección general no está comprometida en todo sentido, retrasaría el desarrollo eficaz de las actividades planteadas, limitando su ejecución.

A continuación, la gerencia promoverá la aplicación y desarrollo de un diagnóstico y análisis del estado actual de la organización tanto interno como externo, donde podrán utilizarse herramientas de análisis destinadas para este fin, entre las cuales se encuentran: Análisis DOFA, Análisis de la satisfacción del cliente, Análisis de precios, Análisis de las opiniones y actitudes de los empleados, Análisis Costo-Beneficio, Análisis de Quejas, 5 fuerzas de Porter, Análisis PESTEL, Benchmarking, Herramienta CAME, entre otras (Mendoza, 2011) (Afonina y Chalupský, 2012) (Martínez y Milla, 2012) (Pedrós y Gutiérrez, 2012) (Rigby, 2013) (Chaffey y Smith, 2013) (Song, Sun, y Jin, 2017) (De la Rosa, Cárdenas, Cárdenas, Cabezas y Sandoval, 2019).

Posteriormente, quien debe encargarse del despliegue de las actividades restantes es el Estratega, escogido y delegado por la Gerencia. Será el o la responsable de definir junto con su equipo de trabajo “La Estrategia o Estrategias” que abrirán el camino hacia la optimización de una o varias áreas de la organización de acuerdo con los resultados del diagnóstico inicial (Ohmae, 2004) (Breene et al., 2007) (Kaplan y Norton, 2008).

El siguiente paso consiste en analizar y estructurar el desarrollo del “Proceso Estratégico”, donde inicialmente se definirá o revisará la declaración de “Visión, Misión y Valores Corporativos”, estableciendo a continuación los objetivos y metas a lograr de manera concreta (Navas y Guerras, 2002), cuyo cumplimiento será evaluado mediante el uso de indicadores estratégicos o KPI, que deben estar relacionados con la utilización de una o varias de las herramientas de gestión estratégica, entre las que se destacan Balanced Scorecard, Prospectiva Estratégica, Dirección de Hoshin, Do financial and non financial performance measures have to agree, Modelo de Análisis de Evolución de Indicadores, Modelo de Maisel, Navegador de Skandia, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Gestión por procesos Norma ISO 9001:2015, Modelo EFQM de Excelencia, Supply Chain Management (Desde la Perspectiva Estratégica), Business Intelligence.

Herramientas que ayudarán a determinar una metodología clara a ejecutar para cumplir aquello que la compañía se ha propuesto (Duncan, 1991) (Mintzberg et al., 1999) (Kaplan y Norton, 2008) (Calidad, 2012) (Smith, 2016) (ISO 9004, 2018). De igual modo, la herramienta escogida delimitará la manera en que será desarrollado todo el despliegue estratégico, el cual debe ser difundido e interiorizado por todos los integrantes de la organización, buscando mantener una motivación constante en el personal, garantizando así su compromiso con el logro de los objetivos estratégicos, asegurando de cierta forma la sostenibilidad y permanencia de la empresa en el mercado en el que esta participa.

Por último, es necesario definir los métodos y periodos de evaluación o seguimiento, así como la frecuencia de alimentación de tablas de análisis de información e indicadores y cuadros de control respectivos, que revelarán el cumplimiento o no de las metas y objetivos propuestos. Para esto, se requiere utilizar herramientas de recolección y procesamiento de datos, cuyo manejo dependerá de las condiciones con las que cuente la empresa al igual que un conocimiento previo acerca de su utilización (Val Pardo, 2005) (Vargas y Lategana, 2015).

2. Metodología

Para la realización del estudio exploratorio de tipo empírico-analítico, se partió de la identificación de la problemática a estudiar, seguido de un riguroso proceso de lectura, búsqueda bibliográfica y recopilación de información inductiva que permitió clasificar las piezas conceptuales mencionadas, buscando comprender cómo cada modelo puede analizarse en objetos de estudio seleccionados y consecutivamente en empresas de cualquier contexto, índole o ubicación geográfica (Hernández y Mendoza, 2018).

Posteriormente, con base en información secundaria se analiza el sector industrial de la Provincia de Sugamuxi asociado a las Pymes, lo que permitió identificar y consolidar información que evidenciara su comportamiento respecto a variables específicas que se buscaban identificar, de esta forma, poder realizar un muestreo por conveniencia no probabilístico, para así seleccionar los objetos de estudio donde se puedan analizar cada uno de los postulados teóricos referidos anteriormente.

En este estudio se lograron clasificar y estudiar las empresas que aportaron información requerida por la Cámara de Comercio de Sogamoso para establecer y formular programas y proyectos de fortalecimiento empresarial. De esta forma se identificaron 26 empresas de las cuales solo 80,8% cumplen con la condición de ser personas jurídicas (Tabla 1), es decir, se encuentran constituidas como sociedad, lo que puede facilitarles el acceso a financiación y créditos con proveedores.

Tabla 1
Clasificación de Empresas del Parque Industrial de la Provincia de Sugamuxi, según su forma jurídica.

Forma jurídica	#	%
Persona Natural Sin Establecimiento de Comercio	1	3.8
Persona Natural Con Establecimiento de Comercio	4	15.4
Persona Jurídica (Sociedades Comerciales o Industriales)	21	80.8

Fuente: Elaboración propia a partir de Pinilla (2012), Combariza, Molano y Niño (2016) y Cámara de Comercio de Sogamoso (2019)

Adicionalmente, se logró identificar que, de estas 26 empresas, 73% son manufactureras (Tabla 2), de donde se seleccionan 10 de ellas como objeto de estudio utilizando el muestreo por conveniencia mencionado. Esto permitió analizar los elementos descritos que se asocian con los modelos y los postulados estratégicos, identificando casos de éxito y de fracaso en la utilización de herramientas de gestión estratégica.

Tabla 2
Clasificación de Empresas del Parque Industrial de la Provincia de Sugamuxi según su Actividad Económica

Actividad económica principal	#	%
Extracción y explotación primaria	1	3.8
Manufactura	19	73.1
Comercio	1	3.8
Servicios	2	7.7
NC	3	11.5

Fuente: Elaboración propia a partir de Pinilla (2012), Combariza et al. (2016) y Cámara de Comercio de Sogamoso (2019)

Por último, un criterio adicional que se tuvo en cuenta para seleccionar las empresas objeto de estudio fue identificar dentro de un rango de calificación entre “Deficiente, Regular y Suficiente”, qué elementos distinguen a dichas empresas en términos de su organización, estructura organizacional y grado de planeación empresarial

al que están expuestas, tomando solo aquellas que se lograron clasificar entre “Regular y Suficiente” (Tabla 3). En principio, se asume que estas deberían contar con algunos elementos de planeación empresarial de acuerdo con los resultados del estudio, lo cual se buscó comprobar mediante la aplicación de una encuesta semi estructurada.

Tabla 3
Diagnóstico individual por organización
y administración del negocio

Organización y administración	#	%
Suficiente	12	46.2
Regular	11	42.3
Deficiente	3	11.5

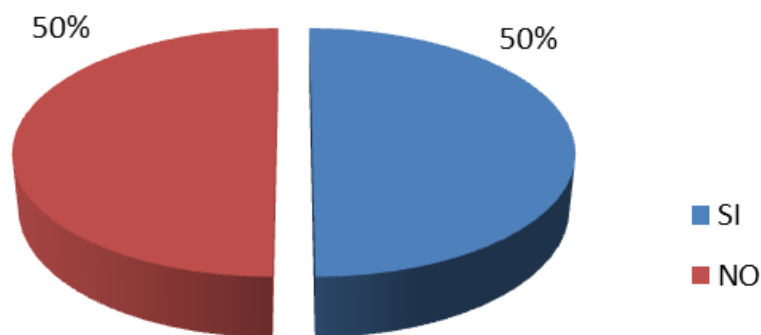
Fuente: Elaboración propia a partir de Pinilla (2012), Combariza et al. (2016) y Cámara de Comercio de Sogamoso (2019)

Con los resultados obtenidos, se visitaron las empresas seleccionadas con el fin de aplicar un instrumento de recolección de información primaria, el cual fue diseñado buscando establecer el nivel de cumplimiento y aplicación de los postulados teóricos anteriormente enunciados, del mismo modo, se buscó evaluar el grado de utilización de herramientas y elementos de los modelos de gestión que soportan el desarrollo del proceso estratégico (Navas y Guerras, 2002), enmarcado en el contexto regional definido en la delimitación inicial.

3. Resultados

A la pregunta, ¿La empresa conoce acerca de la planeación estratégica?, 50% de las empresas responden que no conocen sobre ella (Gráfico 4), lo que indica que, en la mayoría de estas, existe un desconocimiento generalizado acerca de los conceptos básicos de la planeación estratégica, lo cual no les permite dimensionar la importancia que tienen estos elementos para el crecimiento y competitividad de las organizaciones.

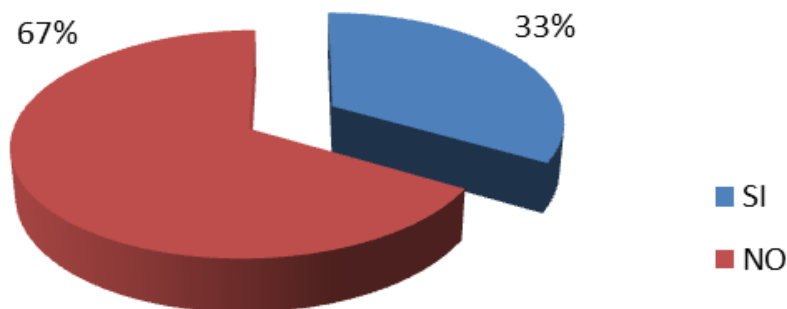
Gráfico 4
Resultado Conocimientos
sobre Planeación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas.

A la pregunta, ¿La empresa aplica planeación estratégica en su gestión?, 67% de las empresas respondió que no la aplican (Gráfico 5), lo que demuestra que los dirigentes de la gran mayoría desconocen acerca de estos temas tan importantes para las organizaciones y no han buscado capacitarse de alguna manera en la implementación de los mismos, de igual forma, podría decirse que tal vez no les interesa implementarla debido a que requiere un nivel mayor de compromiso por parte de los directivos y sus equipos de trabajo.

Gráfico 5
Resultado Aplicación de la Planeación Estratégica.

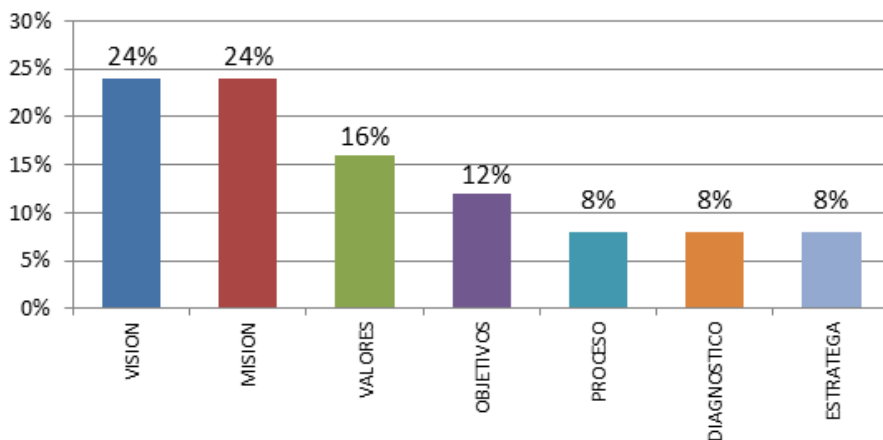


Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas

A la pregunta, ¿De los elementos de la planeación estratégica, con cuáles cuenta la empresa?, tan sólo dos empresas poseen todos los elementos de planeación estratégica, las demás solamente cuentan con “Misión, Visión y Valores Corporativos” (Gráfico 6). En consecuencia, la mayoría de las empresas encuestadas no tienen estrategias establecidas, por lo tanto, no manejan un modelo de gestión concreto para el logro de objetivos de la organización. De esta forma, se puede analizar que de cierta manera se ha escuchado de algunos elementos estratégicos, pero no se saben utilizar de la manera correcta.

Al no tener el conocimiento y las habilidades pertinentes, la mayoría de las empresas encuestadas no manejan ningún tipo de herramienta de gestión para medir planes estratégicos, por el contrario, en la gran mayoría de estas, se considera necesario e importante conocer y aplicar conceptos relacionados con la gestión estratégica para el mejoramiento integral de las mismas, mostrando una evidente preocupación por lograr una mayor productividad y optimización en los procesos internos de cada una.

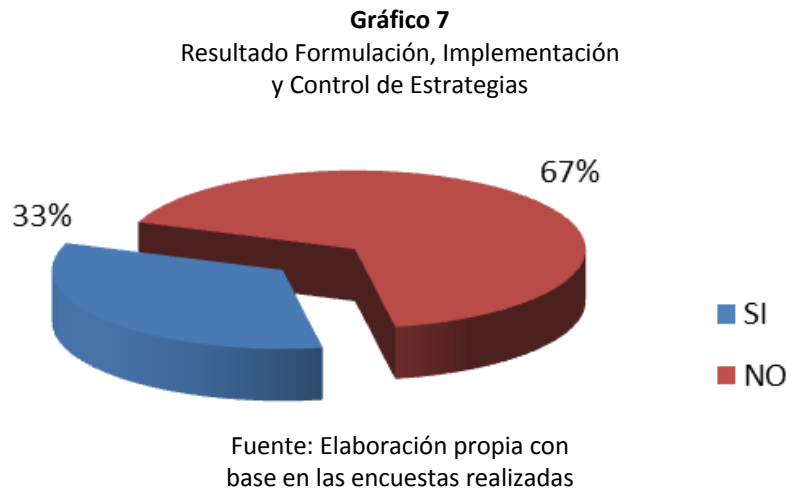
Gráfico 6
Resultado Elementos de la Planeación Estratégica utilizados



Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas realizadas

A las preguntas: ¿La empresa posee una o varias estrategias claramente formuladas?, ¿Estas estrategias han sido implementadas y conocidas por todos los niveles de la organización?, ¿La empresa verifica el cumplimiento de

las estrategias mediante un mecanismo de control para lograr los objetivos planteados?, las respuestas fueron: 67% de ellas no lo hace (Gráfico 7). Por tal razón, se demuestra la falta de compromiso en el sector para formular, implementar y controlar estrategias de manera efectiva, pero aún más, se detecta la necesidad que tienen estas empresas de comenzar a implementar el desarrollo de modelos estratégicos que les ayuden a ser más competitivos en sus respectivos mercados.



Adicionalmente, al preguntar acerca de la implementación de herramientas de gestión estratégica, tan solo 2 de las empresas conocen e implementan algunas de ellas, lo cual demuestra la gran necesidad que tienen las Pymes del sector en conocer cómo aplicarlas para mejorar su gestión y crecimiento.

Por último, al indagar sobre la implementación de un modelo de gobierno corporativo que evidencie el cumplimiento de la gestión estratégica de la organización, tan solo una empresa demostró conocer e implementar las medidas sugeridas por la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras (2009).

4. Conclusiones

Las Pymes se enfrentan a constantes y veloces cambios sociales, políticos, económicos, ambientales; situación que les exige desarrollar un gran instinto de supervivencia ante estas pronunciadas y cambiantes dinámicas del entorno, por ello, se hace necesario buscar alternativas que les permitan mantenerse en mercados locales y que, además, puedan expandirse a otros nacionales e internacionales para aumentar así sus ingresos alcanzando el crecimiento organizacional y la sostenibilidad en el tiempo.

Se vuelve entonces esencial en las organizaciones aplicar el concepto de competitividad, desarrollando la capacidad que estas tienen para mantenerse o aumentar su participación en el mercado, y que a la par de la definición, formulación, implementación coherente, control y verificación del cumplimiento de estrategias, se logre evidenciar de forma tangible una verdadera gestión.

Como resultado de la investigación, se logró evidenciar que la formulación de estrategias y sobre todo su implementación y seguimiento, son herramientas valiosas para las Pymes de la Provincia de Sugamuxi. Por consiguiente, se sugiere ahondar en el estudio y conocimiento de dichos postulados teóricos cuya comprensión y compromiso en su ejecución, permitirán realizar de manera más sencilla el desarrollo de actividades estratégicas y el cumplimiento de metas relacionadas con los estados futuros deseados por estas organizaciones. La profundización en esta temática será un gran reto para la academia, entes gubernamentales y organizaciones de apoyo a estos sectores, en los próximos años como alternativa posible a los nuevos escenarios pos-COVID.

La aplicabilidad de estas herramientas y modelos de gestión estratégica en otro tipo de empresas como las famiempresas y microempresas reducirán liquidación y cierre, por ende, se sugiere continuar con un proceso investigativo que compruebe esta teoría en distintos objetos de estudio, donde puedan ser caracterizadas diversas variables asociadas a lo planteado en el presente artículo.

Referencias bibliográficas

- Afonina, A., y Chalupský, V. (2012). The current Strategic Management Tools and Techniques: The evidence from Czech Republic *Economics and Management*, 17 (4), 1535-1544..
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeacion y Estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Ander Egg, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires: LUMEN.
- Angriawan, A., y Abebe, M. (2011). Chief Executive Background Characteristics and Environmental Scanning Emphasis. *Journal of Business Strategies*, 28(1), 75 - 96.
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J., y Carrión, M. A. S. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2 ed.). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Atwater, J., y Dittman, P. (2008). We want to be Toyota. *Journal APICS, The Association for Operations Management*.
- Bakar, A. H. A., Tufail, M. A., Tufail, M. N. Y. M. A., y Virgiyanti, W. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian construction industry. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 5(1), 140-154.
- Ballvé, A. M., y Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido*. Barcelona: Gestión 2000.
- Breene, R. T. S., Nunes, P. F., y Shill, W. E. (2007). The chief strategy officer. *Harvard Business Review*, 85(10), 84.
- Calidad, C. (2012). Guia para las Organizaciones, Premio Nacional a la Excelencia y la Innovación en Gestión 2012 - 2013. In.
- Cámara de Comercio de Sogamoso. (2019). *Estudio de Percepción Económica del Municipio de Sogamoso*.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Castro, A. A., y Erazo, S. C. R. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Chaffey, D., y Smith, P. R. (2013). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. London: Routledge.
- Collis, D., y Montgomery, C. (2008). Competing on Resources. *Harvard Business Review*.
- Combariza, C., Molano, E., y Niño, I. (2016). La valoración de capital intelectual en las pequeñas y medianas empresas de la provincia del Sugamuxi. *Desarrollo, economía y sociedad*, 5(1), 167-181.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long range planning*, 22(1), 90-97.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson Educación.

- De la Rosa, C., Cárdenas, B., Cárdenas, H., Cabezas, R., y Sandoval, G. (2019). PESTEL analysis with neutrosophic cognitive maps to determine the factors that affect rural sustainability. Case Study of the South-Eastern plain of the province of Pinar del Río. *Neutrosophic Sets and Systems*, 27(1), 19.
- Domazet, I., Stošić, I., y Zubović, J. (2011). Strategic management concept and market restructuring as a response to new challenges of the world financial crisis. *Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 16(61), 79-87.
- Duncan, J. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas*. Madrid: Ediciones y D. d. Santos Eds.
- Fernández, C. J. (2008). Management y sociedad en la obra de Peter Drucker. *Revista internacional de sociología*, 66(49), 195-218.
- Fuentes, T. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *REDIP-Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2).
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., y Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ISO 9004. (2018). *GTC-ISO 9004 Gestión de la Calidad. Orientación para lograr el éxito sostenido*. Organización Internacional de Normalización
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (1998). *Administración*. Santiago de Chile: McGraw-Hill.
- Martínez, D., y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Mendoza, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Pearson Education.
- Navas, L. J. E., y Guerras, M. L. A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (3 ed.). Madrid: Thomson Reuters.
- Nova, L., y Duque, E. (2015). Desarrollo Metodológico para la Operacionalización Eficaz de la Estrategia en Pymes Colombianas, Una Perspectiva Teórica. *Revista Criterio Libre*, 13(23).
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega* (R. Haas, Trans.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
- Pedros, D., y Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pinilla, J. C. (2012). *Caracterización del sector industrial de Sogamoso - Parque Industrial, base para la formulación de programas y proyectos de fortalecimiento empresarial*. Universidad de Boyacá,
- Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía editorial continental.
- Rigby, D. K. (2013). *Management Tools 2013: An Executive's Guide*. MA, USA: Bain y Company, Inc.
- Rodríguez, A. (2014). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC, S.L.

- Rodríguez , C., y Garzón, C. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*(11), 49-80.
- Rodríguez, V. J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: (C. L. Editores Ed.).
- Roper, A., y Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, 51, 1-12.
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*(19), 105-118.
- Scott, R. (2005). *El arte de la guerra: las técnicas samuráis en los negocios*. Mexico: Ediciones Robinbook.
- Smith, P. (2016). *SOSTAC®: The Guide to Your Perfect Digital Marketing Plan*: PR Smith.
- Song, J., Sun, Y., y Jin, L. (2017). PESTEL analysis of the development of the waste-to-energy incineration industry in China. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 80, 276-289.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica*. Mexico: Ceca.
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá, y Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*.
- Val Pardo, I. d. (2005). *Management estratégico: guía práctica y casos ilustrativos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Vargas, C., y Lategana, J. (2015). La evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 77-89.
- Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia?¿Realmente importa?*. Madrid: Thomson.
- Zerilli, A. (1978). *Fundamentos de organización y dirección general*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoCommercial 4.0 International

