

**Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y  
comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.**

**Dariana Abuabara Carrascal  
Jennifer Martínez Oviedo**



**UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA**  
1970

**Universidad de la costa Cuc  
Facultad de Ciencias económicas  
Programa de administración de empresas  
Barranquilla  
2017**

**Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y  
comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.**

**Dariana Abuabara Carrascal  
Jennifer Martínez Oviedo**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director**

**Mg. Harold Sukier**

**Universidad de la costa Cuc  
Facultad de Ciencias económicas  
Programa de Administración de empresas  
Barranquilla  
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

FIRMA DEL DECANO

---

FIRMA LÍDER DE GRUPO DE INVESTIGACIÓN

---

FIRMA DE TUTOR

---

---

FIRMA JUEZ INTERNO

---

FIRMA JUEZ INTERNO

---

Barranquilla, abril 6 de 2017

## **Dedicatoria**

El presente trabajo de grado está dedicado principalmente a Dios y a la virgen, ya que gracias a ellos hemos logrado concluir la carrera.

A nuestros padres, por ese apoyo incondicional que nos brindaron durante la carrera y el desarrollo de este Proyecto.

A nuestros familiares que con el aliento de cada uno nos ayudaron a sacar este trabajo de grado adelante.

A nuestro tutor de proyecto de grado, por su ayuda, comprensión y sobre todo paciencia que nos brindó a lo largo de este trabajo.

Finalmente, nuestros amigos que con ejemplos y dedicación nos explicaron alguna inquietud que se nos presentó en el desarrollo de este proyecto de grado.

## **Agradecimientos**

Le damos gracias a Dios y a la Virgen María por habernos permitido llegar hasta este momento tan crucial de nuestra carrera, por tan maravillosa misericordia y amor.

A la Universidad de la Costa por habernos abierto sus puertas y permitirnos convertir en seres profesionales en lo que tanto nos apasiona.

A nuestro profesor, Harold Sukier que gracias a su conocimiento y experiencia siempre acudió a nuestro llamado durante este gran periodo del desarrollo de nuestro trabajo de grado, por sus consejos, paciencia, profesionalismo y sobre todo por su liderazgo con nosotras para la terminación de este.

Sin duda alguna agradecemos a nuestra familia por su apoyo incondicional moral y económico.

**GRACIAS**

## **Resumen**

La importancia que tienen las Pyme en el desarrollo socioeconómico de la ciudad, fundamenta el objetivo de describir el proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, mediante un diseño metodológico que se fundamentó en un tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental de campo. Para el cual se aplicaron encuestas a los gerentes de estas organizaciones, con el propósito de procesar los datos obtenidos con técnicas de estadística descriptiva. Los resultados condujeron a establecer que, en este tipo de organizaciones, existen problemas en la etapa de implantación, así como también en la etapa de evaluación y control, puesto que sus acciones estratégicas, no se despliegan a través de planes a nivel táctico y operativo. En consecuencia, la alta dirección debe trabajar constantemente en la consolidación de una cultura estratégica, en donde los miembros de la organización estén orientados mediante una estrategia organizacional claramente definida y comunicada con todos los integrantes de la empresa. Además, estas empresas necesitan utilizar instrumentos de control, que ayuden a implantar y a evaluar la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial que se genera en estas organizaciones.

**Palabras Claves:** Administración, Estrategias, Administración estratégica.

## **Abstract**

The importance of Pyme in the socio-economic development of the city is based on the objective of describing the process of strategic administration in the small and medium-sized companies that design and market furniture in the city of Barranquilla, through a methodological design based on a Type of descriptive research with a non-experimental field design. For which surveys were applied to the managers of these organizations, with the purpose of processing the data obtained using descriptive statistics techniques. The results showed that in this type of organization there are problems in the implementation stage, as well as in the evaluation and control stage, since its strategic actions are not deployed through tactical and operational plans. Consequently, top management must work constantly in the consolidation of a strategic culture, where the members of the organization are guided by an organizational strategy clearly defined and communicated with all the members of the company. In addition, these companies need to use control tools, which help to implement and evaluate the strategy to maximize the learning and the potential that is generated in these organizations.

**Keywords:** Management, Strategies, Strategic management.

## Contenido

	Pág.
<b>Lista de tablas y figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Problema de investigación.....</b>	<b>14</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.1.1 Formulación del problema.....	17
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>18</b>
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos.....	18
<b>3. Justificación.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Delimitación.....</b>	<b>21</b>
4.1 Delimitación especial.....	21
4.1.1 Delimitación temporal.....	21
<b>5. Marco referencial de la investigación.....</b>	<b>22</b>
5.1 Antecedentes de la investigación.....	22
5.2 Marco teórico.....	26
5.2.1 Administración.....	26
5.2.2 Estrategia.....	27
5.2.3 Administración estratégica.....	30
5.2.3.1 Fase de formulación de la estrategia.....	35
5.2.3.1.1 Declaración de la misión.....	35



5.2.3.1.2 Declaración de la visión.....	36
5.2.3.1.3 Análisis interno y externo.....	37
5.2.3.1.4 Fase de implementación de la estrategia.....	39
5.2.3.2.1 Objetivos estratégicos.....	40
5.2.3.2.2 Política.....	41
5.2.3.2.3 Recursos.....	41
5.2.3.2.4 Administración de conflictos.....	41
5.2.3.2.5 Alinear estructura y estrategia.....	42
5.2.3.2.6 Importancia del marketing en la implementación de la estrategia.....	42
5.2.3.2.7 Fase de evaluación y control de la estrategia.....	43
5.2.3.2.8 Medición del desempeño organizacional.....	45
5.3 Marco conceptual.....	49
5.3.1 Sistema de Variables.....	49
5.3.1.1 Definición Nominal.....	49
5.3.1.2 Definición Conceptual.....	49
5.3.1.3 Definición Operacional.....	49
<b>6. Marco metodológico de la investigación.....</b>	<b>51</b>
6.1 Tipo de investigación.....	51
6.2 Diseño de la investigación.....	52
6.3 Población y muestra.....	53
6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	55
6.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	56

6.6 Procedimiento de la investigación.....	57
<b>7. Resultados de la investigación.....</b>	<b>58</b>
7.1 Análisis de los resultados.....	58
7.1.1 Dimensión: Formulación de la estrategia.....	58
7.1.2 Dimensión: Implementación de la estrategia.....	60
7.1.3 Dimensión: evaluación y control de la estrategia.....	62
<b>Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
<b>Recomendaciones.....</b>	<b>66</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>74</b>

## Lista de tablas y figuras

<b>Tablas</b>	pág.
Tabla 5.1 Niveles jerárquicos de la administración estratégica.....	32
Tabla 5.2 Operacionalización de la variable.....	51
Tabla 7.3 Formulación de la estrategia.....	61
Tabla 7.4 Implementación de la estrategia.....	63
Tabla 7.5 Evaluación y control de la estrategia.....	65
<b>Figuras</b>	
Figura 5.1 Proceso de administración estratégica.....	31
Figura 5.2 Niveles de la estrategia.....	39
Figura 5.3 Las cinco fuerzas de la industria .....	49

## **Introducción**

Cuando las empresas carecen de orientación estratégicas pueden ser abatidas con facilidad por los vientos y no navegar en un buen océano, es decir, no navegar en lo que en administración se conoce como océano azul; estas empresas no son capaces de crear un espacio en el mercado sin competencia. No cabe duda que la administración estratégica es vital para cualquier compañía independientemente de su tamaño, actividad económica o razón social, debido a que esta es la arteria principal para hacer que la empresa funcione encaminada al éxito, porque es ella quien le da enfoque a la organización, estableciendo las tácticas para alcanzar las objetivos y metas que la empresa se propone obtener.

Evidentemente el mundo empresarial actual es radicalmente distinto a lo que era hace unos años atrás. La globalización ha creado nuevos ambientes de negocios y la cultura de estos ha ido evolucionando. Hoy por hoy se habla de competitividad en todas las organizaciones a nivel global lo cual ha llevado a las empresas a ser flexibles ajustando sus procesos de gestión administrativa a los entornos macroeconómicos cambiantes.

La finalidad de este trabajo de grado es hacer un análisis descriptivo para determinar si las fases de la variable en estudio se están empleando en las Pyme, para de esta forma identificar las acciones o prácticas, que se desarrollan dentro del marco estratégico.

En razón de lo anterior, se presenta el orden en el que se desarrolló esta investigación: En el Capítulo I (Planteamiento del problema), se bosqueja, formula y sistematiza el problema objeto de estudio, se describen los objetivos generales y específicos direccionados hacia la consecución

de la información en el área de estudio, a su vez se describe la justificación y delimitación de la investigación.

Así mismo en el capítulo II (Marco teórico) se expusieron las investigaciones a nivel mundial y nacional relacionadas, posteriormente se establecieron las bases teóricas, seguido del cuadro de Operacionalización de la variable, y el desglose de la misma en dimensiones e indicadores.

Por su parte, en el Capítulo III se desarrolló el (Marco metodológico), en donde se señala el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, el instrumento de recolección de datos, su procesamiento y análisis, la validez y confiabilidad del instrumento para la observación del fenómeno, y por último la descripción del procedimiento de la investigación.

En lo que concierne, al Capítulo IV (Análisis de los resultados), se examinaron los datos utilizando estadística descriptiva, mediante el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas, para generalizar a través de un análisis invariable de datos. Para ello las medidas de tendencia central y frecuencias fueron analizadas, a través de la construcción de un baremo, que permitió el razonamiento y la contratación teórica con los autores presentados en las bases teóricas.

Por último, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos y el general, para darle respuesta al interrogante de la investigación. Además, se presentaron las referencias bibliográficas y los anexos correspondientes.

## **1. Problema de investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

A escala mundial las pequeñas y medianas empresas (PYME) son de gran importancia para la economía de los países debido a que aportan significativamente al producto interno bruto y a la generación de empleo, Según (Fedesarrollo, 2015), las Pyme juegan un papel central en el potencial de crecimiento de América Latina y en la creación de puestos de trabajo de mayor calidad; actualmente, representan la mayoría de las empresas privadas en la región (99%) y generan más de dos terceras partes (67%) del empleo.

En Colombia la importancia de las Pyme es fundamental porque la mayoría de las empresas que existen en el país están clasificadas en esta denominación, lo que indica que son un eje central para el desarrollo económico y social de la nación, además contribuyen con la generación de empleo creando puestos de trabajo dignos para las personas, según la Gobernación del Atlántico (2016) las Pyme generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB). Son sin duda primordiales para el sistema productivo del país, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (Rúes 2016), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas.

Por otra parte, la ciudad de Barranquilla ha demostrado porque es llamada la puerta de oro de Colombia convirtiéndose en la ciudad privilegiada en el mundo empresarial, debido a su crecimiento económico y a los retos que le impone la puesta en marcha de diversos tratados de libre comercio, convirtiéndose en el destino obligado para los negocios de entrada y salida, lo

que conlleva a fortalecer la economía de estas empresas porque tienen nuevas oportunidades de hacer negocios y a la posibilidad de vender sus productos o servicios en el exterior.

Ante este gran panorama de nuevas oportunidades de hacer negocios no hay que desconocer que también es cierto que las empresas viven sumergidas constantemente en un entorno altamente competitivo, turbulento y poco estable donde la competencia cada vez es más agresiva, la demanda más exigente y las variables macroeconómicas muy cambiantes.

Lo que conlleva a que estas empresas y sus dirigentes tengan que ser flexibles y Adaptarse al cambio rápidamente mediante la implantación de estrategias. Razón por la cual la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, a través de la formulación, implementación, evaluación y control de la estrategia, debe considerar aspectos de la compañía y el entorno, teniendo a la empresa como un sistema abierto donde está en interacción constante con el entorno nacional e internacional, lo cual hace el proceso estratégico más complejo.

Lo cual causa que este tipo de empresas en el transcurso de su funcionamiento no establezcan planes estratégicos estructurados a largo plazo, puesto que proyectan seguir operando del día a día, subsistiendo para querer tener un lugar en el mercado, pero son pocas las que crean pericias enfocadas en implementar y evaluar estrategias que le permitan alcanzar ese desempeño superior, ventaja competitiva y solvencia económica.

En razón de los anterior, la Superintendencia de Sociedades (2012) establecen que las pequeñas y medianas empresas, tienen un proceso estratégico deficiente debido a la falta de concientización del personal directivo acerca de la función de ellas, lo que conlleva a que estas empresas tengan dificultades en la planeación del negocio a mediano y largo plazo

proyectándose así solo a corto plazo y no prevén eventualidades futuras, tomando así decisiones a la marcha de los eventos o sucesos sin un previo estudio de las variables internas y las externas que sin duda afectarían a la empresa.

Para Guerras y Navas (2012) todo esto se debe a la falta de concientización de los altos directivos acerca de la importancia de la administración estratégica, también a no tener un ambiente de previsión con respecto a los acontecimientos que se puedan presentar en el mercado. La mayoría de este tipo de empresa propone acciones a corto plazo centradas en producción y ventas, lo que conlleva a que el rol de la alta dirección pierde su esencia en cuanto a la dedicación que requiere la administración estratégica, fundamental para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Por todo estos, se puede inferir que las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario no se beneficiarían de las oportunidades del entorno macroeconómico, puesto que no existe una visión de innovación y creatividad, que les permita a sus miembros plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos, mediante un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de decisiones que facilite el consenso del mismo, en los diferentes niveles organizacionales.

Por estas razones, se hace de vital la implementación de la administración estratégica en las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, con una adecuada intervención de los miembros de la misma, mediante el establecimiento de técnicas de comunicación y motivación efectiva, por el cual deben darse a conocer los objetivos organizacionales, para poder implicar a los directivos y funcionarios en el cumplimiento de las labores, en la obtención de dichos objetivos y en favor de la organización.



Es por esto, que las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario deben tener claras sus acciones, mediante el proceso de formular, implementar, evaluar y controlar estrategias para alcázar lo trazado a un periodo establecido, asimismo, este proceso estratégico es esencial, porque orienta a la organización a proyectarse, no solo pensando en el presente sino también a futuro, y además se encarga de implementar estrategias que ayudaran a la empresa a obtener un desempeño superior, a través de la ventaja competitiva, solvencia económica y permanencia en el tiempo.

### **1.1.1 Formulación del problema.**

La pregunta de investigación que pretende responder este trabajo, a partir de lo señalado en los anteriores apartados de este texto, es la siguiente:

¿Cómo es el proceso de administración estratégica de las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla?

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General.

Describir el proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.

### 2.2 Objetivos específicos.

- Caracterizar la fase de formulación estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.
- Identificar la fase de implementación estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.
- Identificar la fase de evaluación y control estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.

### 3. Justificación

Esta investigación busca establecer la importancia de la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, puesto que es un pilar fundamental para la dirección de cualquier entidad sin importar su tamaño, propiedad, actividad económica, o razón social, mediante un proceso que requiere de la definición y formulación de estrategias para posteriormente realizar la implementación de estas, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas propuestos.

La pertinencia de este estudio en el ámbito económico, se debe a que las pequeñas y medianas empresas, se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza, y a la creación de nuevos puestos de trabajo, en Barranquilla. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad.

Asimismo, desde la perspectiva social, se hace relevante que las pequeñas y medianas empresas de la ciudad sean manejadas y direccionadas para que a través de la responsabilidad social y ética respondan a las exigencias del mercado, y además, que mediante su evolución, crecimiento y sostenibilidad, generen riquezas para el desarrollo económico de la sociedad.

Además, este estudio les permitirá a las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario en la ciudad de Barranquilla, saber cuál es su razón de ser, mediante el proceso de administración estratégica, el cual se encarga de identificar cuáles son las causas que inciden en la competitividad de estas organizaciones para que puedan ser sostenibles en el tiempo.

Por otra parte conocer la administración estratégica en este tipo de empresas, permite saber si sus decisiones están enfocadas pensando no solo en el presente sino también en el futuro de la empresa con respecto al mercado porque la administración estratégica dirige a la organización hacia las metas y objetivos globales, esto quiere decir que busca lo que es mejor para la empresa en general y no solo para un proceso específico. Además, la administración estratégica permite reconocer las interrelaciones entre la eficiencia y la eficacia determinando no solo la consecución de sus objetivos si no también la maximización de los beneficios para la empresa y sus colaboradores.

## **4. Delimitación**

### **4.1 Delimitación Espacial**

El presente estudio se desarrolló en las instalaciones físicas de las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario localizadas en la ciudad de Barranquilla, mediante la aplicación de un instrumento a los gerentes.

### **4.2 Delimitación temporal**

La delimitación temporal de este trabajo de grado se centró en el año 2016 e inicio de 2017, en este periodo de tiempo se desarrollaron cada una de las etapas correspondientes a un proyecto de investigación; es de resaltar que la recopilación y análisis de la información se realizó durante los meses de diciembre de 2016 y enero de 2017.

## **5. Marco referencial de la investigación**

A lo largo de este capítulo se desarrollan los antecedentes de investigaciones que demuestran el comportamiento de la variable dentro de otros contextos, así como los conceptos básicos de la administración estratégica a través de las diversas fases que la integran. Para de ahí fundamentar la investigación del problema central.

### **5.1 Antecedentes de la investigación.**

Lana (2008) en el artículo denominado “la Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica” publicado por la revista científica Visión de Futuro, establece, que este artículo trata acerca de la reseña de la historia de la administración y su importancia estratégica en la empresa. Además en este se menciona que existen cinco etapas en el proceso de gestión estratégica; la primera, es analizar el entorno interno y externo de la empresa en el medio ambiente en general, operacional e interior. La segunda, consiste en definir las directrices de organización, en el que el administrador determina las metas y objetivos que deben alcanzarse. En la tercera fase se muestran las tres formas de formulación de las estrategias de negocios y la unidad de negocio funcional.

Para la ejecución de esta formulación el administrador debe entender profundamente el Análisis de los puntos fuertes/débiles/oportunidades y amenazas; el Análisis de los puntos críticos, Matriz BCG y la Matriz de Crecimiento de GE. En la cuarta, se examina la forma de llevar a cabo las acciones estratégicas que surgieron a raíz de las etapas anteriores del proceso de gestión estratégica. Por último en la quinta etapa, se exponen las formas de control que permitirán el seguimiento de lo que se había previsto, la identificación de los errores en la planificación o ejecución, y buscar, con el tiempo, las alternativas que reduzcan al mínimo o

eliminen dichos errores. Además se estudian los sistemas de información, puesto que el apoyo administrativo en el uso de la información es la base de la toma de decisiones.

Para Zorrilla (2009) en su artículo “Análisis de la administración estratégica financiera de la empresa I SHOES INC” publicado en la Revista Ciencia, establece que el ambiente globalizado en el que se encuentran las empresas de la industria manufacturera del calzado deportivo, propicia el desarrollo de proyectos y programas de capacitación académicos para administradores de alta gerencia. Dicho ambiente los prepara para hacer frente a las características de una competencia global simula apta para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación de maestros en Administración, siendo el mejor ejercicio disponible para evaluar dichas capacidades al dársele atención a un caso que simula la actividad empresarial como se presenta en el Business Strategy Gamey que permite observar los resultados que se obtendrían si se dieran dichas condiciones en la realidad.

Partiendo de una perspectiva del ambiente externo en el que se encuentra inmersa la unidad de análisis, se realizó una evaluación de la estrategia de negocio para determinar su posición competitiva, lo anterior para identificar la estrategia financiera que es utilizada y especificar su contribución a la estrategia de negocio como se muestra en el diagrama.

Por su parte, Cabral, Arras, Alvarado, Aguilar, Moreno, Alvarado, y Denogean (2012) en su artículo denominado “La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos”, publicado en la Revista Mexicana de Agro negocios, infieren que la administración estratégica en su concepto visionario que se desarrolla mediante un conjunto de técnicas e instrumentos utilizados preferentemente en las empresas para llevar a cabo un crecimiento, desarrollo y consolidación de las mismas, utilizando diversas

herramientas que sean eficaces para poder lograr el objetivo, utilizando modelos de competencia innovadores para revisar en detalle, qué fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas tienen para competir en los mercados nacionales e internacionales.

Todo esto se da gracias, a la toma de decisiones para incrementar una productividad, utilizando herramientas de diagnóstico adaptadas a las condiciones propias de las empresas agrícolas, agropecuarias y agroindustriales, que ayudan a reconocer si la empresa tiene altas o bajas participaciones y utilizando la forma en cómo fue creada la empresa y si lo hicieron bajo una metodología de esta técnica o de otras semejantes, y si la metodología aplicada puede lograr hacer crecer a la empresa utilizando la mejor cantidad de recursos posibles buscando siempre resultados favorables para todos los actores involucrados; la propia empresa, los dueños de la misma y desde luego a empleados y trabajadores creando una sinergia real y de alcances mensurables, en donde la famosa frase "ganar-ganar" sea en verdad en beneficio colectivo para todos y no únicamente para los dueños del negocio.

Por su parte, Bermúdez (2014) en su artículo "Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos" publicado en el Revista Cuadernos de Administración, menciona Que la literatura de la Administración de Recursos Humanos (ARH), permite inferir que desde finales de la década de 1970, emerge el interés por alinear los procesos de administración de personal con la estrategia de negocios. Con esta nueva práctica emerge igualmente un nuevo campo de estudio: la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH).

Es por ello, que desde el último cuarto de siglo, la tendencia mundial en la práctica ejecutiva, es la aplicación de Modelos Estratégicos de Recursos Humanos (MERH), que han sido



clasificados por este nuevo campo de estudio a partir de los aportes teóricos de cada uno de ellos. Así, es posible encontrar actualmente en el mundo, cuatro perspectivas teóricas dominantes: la universalista, la contingente, las configuraciones y la contextual.

Por consiguiente, el artículo presenta una sucinta descripción de estas perspectivas y critica el hecho de que, a pesar de la enorme acumulación teórica, en esta visión estratégica de administración de personal, los aspectos éticos son bastante problemáticos. Además, se deja planteada la necesidad de formular investigaciones locales tendientes a mejorar el estado del arte y se concluye que con este tipo de enfoques teóricos, no es posible llevar a cabo una gestión humana estratégica.

Asimismo Pérez, Ganga, Ramos y Leal (2015) establecen en su artículo científico titulado “Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental” publicado por la Revista de Ciencias Sociales. Que las organizaciones habitan en escenarios altamente exigentes y competitivos, los cuales hacen imperativo la búsqueda de fórmulas que permitan un acrecentamiento sustantivo en la eficiencia organizativa; para ello, utilizaron un estudio que tiene como finalidad primordial diseñar y formular un Cuadro de mando Integral - CMI, que posibilite el incremento de la eficiencia en la gestión de una en las instituciones, de tal modo que ello sirva de experiencia para otras.

En este orden de ideas, para el desarrollo de la investigación, primero se realizó un diagnóstico de la organización, el cual se basó en la información extraída por medio del análisis FODA y por las entrevistas realizadas a funcionarios y contrapartes. Seguido, del estudio de la misión, visión, actividades departamentales y desempeño de los funcionarios, se elaboraron talleres, y a través de la técnica “tormenta de ideas”, se logró un mejor conocimiento de la

realidad. Finalmente, a través de “grupos focales” se detectaron las variables que afectan a la organización y se establecieron valores, objetivos, indicadores y estrategias, los que en conjunto conforman la propuesta de este trabajo.

La aplicación del CMI a un caso concreto, ha dejado en evidencia su valor teórico y empírico, demostrando sus potencialidades como herramienta útil de los procesos de administración estratégica; y además, ha permitido validar la necesidad de contar con directivos con conocimientos generales y específicos, para conducir con perspectiva de largo plazo sus organizaciones.

## **5.2 Marco teórico**

### **5.2.1 Administración.**

Para hacer énfasis en la administración es esencial definir el concepto de administración y para ello Pérez (2005) la define de la siguiente forma “desde los tiempos de Fayol, la administración se define como el proceso de planear, Organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Es evidente que este concepto aún se mantiene vigente y es aplicado a diario en todas las organizaciones sin importar su objeto social, tamaño, propiedad o qué tipo de sociedad sea.

Todas estas empresas tienen el deber de hacer un plan de trabajo para establecer que es lo que se va hacer, se deben elaborar la misión, visión y valores corporativos así como también organizar para establecer quienes harán las cosas y asignar responsabilidades sin embargo debe existir una dirección que será la encargada de direccionar la empresa para llevarla a la consecución de los objetivos establecido esta dirección será el timón de la empresa y la cabeza visible de ella; finalmente en la fase de control es muy importante debido que siempre se debe monitorear y verificar si todos los procesos se están desempeñando bajo los estándares establecidos.

En cuanto a Díez, García, Fayerman, Martín y Perriñez (2001) la definen como “la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”. Por otra parte, Gómez y Balkin (2003) establecen que la administración estratégica “es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.

Según lo expuesto en las definiciones anteriores, es importante que los gerentes de las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios de la ciudad de Barranquilla tengan cualidades para coordinar todos los recursos de la compañía, cuando se habla de recursos no solo se hace énfasis a los económicos y financieros, sino también al capital humano quienes son los encargados de materializar las metas proyectadas por la alta gerencia. La administración busca el logro de los objetivos y metas organizacionales utilizando eficazmente los recursos con lo que cuenta una empresa, la finalidad de ella es alcanzar la ventaja competitiva.

### **5.2.2 Estrategia.**

Antes de describir la administración estratégica, es importante definir el término estrategia, para ello se han realizado múltiples estudios que coinciden en afirmar que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en los escritos de Sun Tzu (1963) el arte de la guerra basados en la estrategia militar, y de Neumann y Morgenstem (1947) sobre la teoría del juego. En donde se definió la estrategia, como una serie de actos que ejecuta una empresa, de acuerdo con una situación concreta.

Asimismo, la primera definición moderna de estrategia empresarial es la de Chandler (1962), en donde la establece como “el elemento que determinaba las metas básicas de una

empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Las estrategias son las tácticas y literalmente el vehículo para llevar la empresa a alcanzar la ventaja competitiva, una estrategia implementada correctamente llevara la organización al éxito. En este orden de ideas, las estrategias son fundamentales para orientar el rumbo de una organización David (2008) señala que “Las estrategias son medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados, la reducción de costos, retiro de inversiones,”. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones, por parte de los directivos, y de gran motivación y acertada comunicación, afectando la prosperidad a largo plazo de la organización” (p. 13).

Para elaborar estrategia y crear ventaja competitiva es necesario primero que la empresa se conozca a sí misma y conozco también a su entorno. Para que una empresa elabore estrategia primero debe realizar un diagnóstico como la matriz Dofa, factores clave de éxito que hará posible el conocimiento interno y externo de la empresa. Posteriormente se elabora la misión y visión de la compañía para determinar hacia dónde quiere ir la empresa y cuál es su equipo de trabajo. Para Thompson y Strickland (2004) “El objetivo de una estrategia bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo” (p. 4).

La estrategia son acciones que se llevan a cabo con el fin de lograr determinados objetivos, hoy en día es esencial en todo el proceso de la organización porque es la manera de enfrentar la competencia y de satisfacer las necesidades del cliente. Es importante resaltar que las estrategias

no garantizan el éxito de la compañía , una estrategia puede o no funcionar, debido que se presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, se puede concluir que son acciones que al momento de formularlas requieren de cierto análisis, y al momento de ejecutarla requieren de cierto esfuerzo, lo sustancial es que se trabaje a diario en todos los procesos de la compañía, aunque es responsabilidad de la alta gerencia su elaboración, sino se ve reflejada en la parte operativa no dará resultados.

Según lo expuesto, Rodríguez y Pedraja (2013), “exponen 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 Adaptarse dentro de las normas de la institución”.

Se puede inferir que las estrategias en las empresas van de la mano con el presupuesto de la compañía no se puede hacer planes a la ligera sin un previo análisis del presupuesto pues es esta área de la empresa quien avalara los recursos económicos y financiero para el desarrollo de la implementación de una o unas estrategias. Es decir si el área de marketing decide colocar en marcha estrategias relacionadas con el diseño de una nueva presentación del producto el área de presupuesto debe avalar si se cuenta con los recursos necesario para ejecutar esa estrategia.

Para Thompson y Strickland (2004) la estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse sino también a lo que no debería hacerse, desde el punto de vista estratégico. Las estrategia es muy relevante no solo las empresas se deben centrar en que estrategias implementar para ganar posicionamiento en el mercado, es saber detectar que unidades de negocios ya no son necesarios seguir operando para que no causen en las empresas

perjuicios por tratar de continuar con algo que ya no es posible o que para las empresas no representan beneficios reflejados en ganancias, rentabilidad o ventaja competitiva.

Una estrategia es un arte armonioso conglomerado de gestiones constituidas, que los directivos socorren para optimizar el desempeño de la compañía. Para Serna (2015) “la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (p. 32).

En las estrategias de una empresa proporciona dirección y guía no solo en métodos de lo que se debe hacer, si no de lo que no se debe hacer. Según Dess y Lumpkin (2010) desde un punto de vista estratégico saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer en el mejor de los casos, emprender acciones estratégicas inexactas creara distracción y pérdida de patrimonios, colocando en peligro la supervivencia misma de la empresa.

### **5.2.3 Administración estratégica.**

A partir de la concepción de estrategia y de la adopción de una actitud estratégica, es como se gesta la administración estratégica, debido que es el resultado de un proceso progresivo, que trata de increpar las deficiencias que presentaba la planificación estratégica en lo concerniente a la fase de administración estratégica.

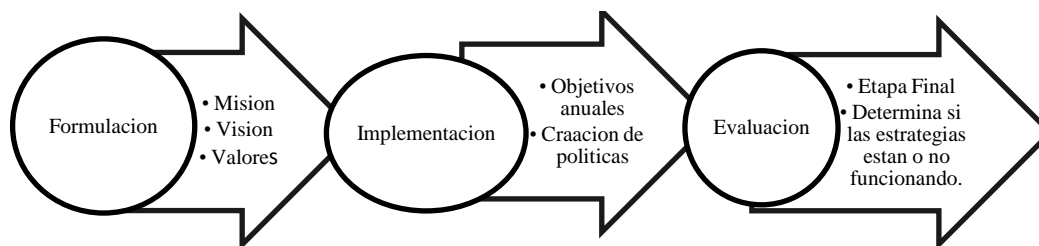


Figura 1. Proceso de administración estratégica.

Por F. David, 2013, administración estratégica, p. 13.

Según David (2013). La administración estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias permitiendo a una empresa alcanzar sus objetivos. Enfocándose en integrar la administración, operaciones, investigación y desarrollo de sistemas de información, para lograr el éxito de una organización” (p.6).

Tabla 1

*Niveles jerárquicos de la administración estratégica.*

Tipo	Definición
1.Estrategia institucional	Recoge los compromisos de los socios con la empresa.
2.Estrategia corporativa	Responde al negocio que vamos a desarrollar.
3.Estrategia de grupo	Estrategia corporativa, propia de una agrupación de negocios entre los que existe relación.
4.Estrategia de negocio	Responde a la planificación y organización del negocio (comercial, producción, logística).
5.Estrategias funcionales	Recoge los objetivos y planes de acción precisos para lograr la estrategia de negocio.

*Nota:* Diferentes niveles jerárquicos de la estrategia que existen en las empresas a escala internacional, Por F. David, 2013, administración estratégica, p. 23.

La administración estratégica es fundamental en todas las organizaciones sin importar su tamaño y actividad económica debido que es ella la encargada de ayudar a las empresas a alcanzar la ventaja competitiva, desempeño superior y rentabilidad económica sostenida, se caracteriza porque trabaja en conjunto todas las áreas o procesos de la compañía para alcanzar las metas y objetivos corporativos todo a través de estrategias que son las tácticas que se emplean para alcanzar dichos objetivos y meta.

Por su parte, Thompson y Strickland (2004) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia” (p.9).

Además, David (2013). Afirma “La Administración estratégica se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica, la administración estratégica es utilizada generalmente en el ámbito educativo, mientras que la planeación estratégica se utiliza en el mundo de los negocios” (p.5).

Actualmente la administración estratégica también es conocida como gerencia estratégica y es un instrumento utilizado para los empresarios de hoy para administrar, y ordenar los cambios, donde se definen los objetivo, misión, visión de la organización se establecen las tácticas para la consecución de los objetivos todo con el propósito de hacer más competitiva la empresa lo que se busca con la gerencia, planeación o administración estratégica es que la empresa sea más competitiva y productiva logrando posesionarse en un lugar privilegiado en el mercado, un mercado cada vez más exigente y cambiante debido a que los consumidores cada día están más conectados con los avances tecnológicos y al tanto de nuevas tendencias para quererlas seguir, se puede inferir que los consumidores de hoy son muy diferentes a los de antes,



ahora expresan con libertad sus gustos y preferencias es por esto que las empresas deben buscar las estrategias para llegar a esos consumidores que cada vez son más cautelosos y racionales.

Para Dess, Lumpkin y Eisner (2011), la administración estratégica, “consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización, para crear, y sostener sus ventajas competitivas, es por ello, que los beneficios que la administración estratégica puede proporcionar a las empresas cuando ésta es correctamente desarrollada e implantada “son los más diversos posible, como modelos de gestión cada vez más flexibles; consolidación de la actuación empresarial dirigida a las necesidades actuales y futuras del mercado; mejora de los niveles de motivación, compromiso, productividad y calidad en las empresas” ( p.56).

La administración estratégica busca explorar lo desconocido atreves de conocer nuevos mercados, innovando y dejando a un lado la competencia destructiva, creando nuevos mercados, explorando áreas no convencionales haciendo que la competencia se vuelva irrelevante, lo que busca la Administración estratégica es posesionarla en el mercado creando una rentabilidad sostenida así mismo motivando al equipo de trabajo para que estos trabajen a gusto y sean más productivo cuando un colaborador se siente motivado y feliz en su puesto de trabajo es un trabajador productivo .

Por su parte, Dess, Lumpkin, y Eisner (2011) definen “la administración estratégica de una organización supone tres procesos: (Análisis, decisiones y acciones), análisis, de las metas estratégicas, (visión, misión y objetivos), así como el referente interno y externo de la organización. Después los líderes deben tomar decisiones estratégicas” (p.56).

Para David (2013). El propósito de la administración estratégica “es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contrastes la planeación estratégica a largo

plazo busca optimizar la tendencia de hoy para el mañana”. Cabe resaltar que en el mundo empresarial se emplea el termino planeación estratégica es utilizada para referirse lo que en la academia se conoce como administración estratégica aunque académicamente estos conceptos son diferentes en el campo empresarial se refieren a lo mismo (p.5).

La administración estratégica se encarga de planear y gestionar acciones desde el punto de vista general abarcando todos los procesos de la organización, atreves de la misión, visión, filosofía y objetivos organizacionales, proyectando la empresa a futuro, con su permanencia en el mercado, este es un proceso general donde cada proceso de la organización debe estar comprometido desde su enfoque para la consecución de la meta. La administración estratégica compromete e integra a todos los colaboradores de la organización para desempeñar las funciones de la manera más idónea. Cuando los colaboradores se sienten integrados en los objetivos institucionales se desempeñan con al máximo mostrando los mejores resultados.

Por otra parte Charles, Gareth, y Jones (2009) la administración estratégica busca el logro de los objetivos de la organización mediante planes tácticos y operativos. Asimismo, David (2008) define la administración estratégica como un proceso que está fundamentado en la interacción de las capacidades internas y los factores externos para la formulación de estrategias.

En otras palabras para Alvarado y Rangel (2012) la administración estratégica es un proceso de análisis interno y externo que permite responder de manera proactiva a las exigencias de una ventaja competitiva alrededor de dichas situaciones. Asimismo, los colaboradores, la gerencia media deben estar familiarizados con este concepto. Puesto que una apreciación de la estrategia ayuda a mantener las actividades de trabajo más próximas de la administración de la organización, aumentando el desempeño y oportunidades de promoción volviéndolas eficaces.

**5.2.3.1 Fase de formulación de la estrategia.** Para Serna (2015) la formulación de la estrategia “es el diseño de un procedimiento para alcanzar la misión, 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”.

Asimismo, Alvarado y Rangel (2012) reafirman, que formular una estrategia “implica desarrollar un plan coherente para lograr los objetivos, mediante un ajuste apropiado de la organización con su ambiente; puesto que después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización mejorar su posición competitiva”.

Para González (2012), Formular y ejecutar una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental una estrategia clara y razonada, es la receta que necesita la gerencia para hacer negocios, su ruta para alcanzar una ventaja competitiva. En este orden ideas, Guerras (2004) establece que en esta etapa de formulación “se diseñan un abanico de opciones estratégicas que contemplan estrategias relacionales complementadas con estrategias corporativas y competitivas. Las estrategias relacionales son aquellas que buscan relaciones de privilegio más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado”. Por su parte para David (2013), la formulación de la estrategia implica desarrollar una visión, misión y realizar una auditoría interna y externa para generar estrategias alternativas y particulares que la empresa ha de seguir.

**5.2.3.1.1 Declaración de la misión.** La misión para David (2013) es un “pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es amplio, debido a por lo menos dos importantes razones, primeramente, una correcta formulación de la misión permite la generación y consideración de variedad de estrategias y objetivos alternativos”.

No cabe duda que la misión es un pronunciamiento de lo que es la empresa, donde se declara lo que es ella, su razón de ser. En la declaración de la misión queda plasmado quien es el equipo de trabajo, los clientes y cuál es el objeto social de la compañía. (p.49).

En razón de lo anterior, la elaboración de la misión y esta logre ser estratégica se deben tener en cuenta ciertos componentes que se vuelven esenciales para la elaboración de la misión, estos componentes le dan sentido y razón de ser a la organización enfocando así a los colaboradores de la organización en la consecución de los objetivos corporativos.

En referencia David (2013) menciona que los componentes de la misión son el cliente, proveedores, entorno del mercado, normatividades y competencia, en síntesis debe tener en cuenta a todos los miembro del grupo de interés que se verá reflejado en la filosofía organizacional, creando así la empresa su auto concepto e imagen corporativa (p.49).

Las buenas declaraciones de misión incorporan el concepto de administración de los grupos de interés, lo que siguiere que la organización debe responder a sus múltiples constituyentes”. Es por ello, que explica que cuando, se reconoce que una organización debe tener objetivos bien definidos, se está, en realidad, estableciendo su comportamiento directivo a corto, mediano y largo plazo”.

*5.2.3.1.2 Declaración de la visión.* Según Dess, Lumpkin y Eisner (2011). la visión es una meta que inspira a muchos, tiene un gran alcance y abarca un tiempo de largo plazo, representa un destino y despierta la pasión que sirve de impulso, puede tener éxito o no según la estrategia de una empresa”(p.25).

Una visión estratégica encamina a la organización en un rumbo particular, proyectándola por el camino del porvenir. Puesto que debe declarar las aspiraciones de la directiva y los

interesados con el propósito de contribuir a canalizar la energía del personal en una dirección común; cuando todos los miembros de la organización saben cuál es su horizonte pueden trabajar direccionado hacia la misma meta, es importante que la visión inspire y comprometa a todos los miembros de la compañía para que así se pueda alcanzar, además es relevante que se coloque fecha debido que no solos e trata de planificar sino también de colocar fecha a la acción para que no se quede solo plasmada en un papel.

*5.2.3.1.3 Análisis interno y externo.* David (2010) informa que dicho análisis es un proceso de verificación del entorno este tema se enfoca básicamente en la etapa inicial del proceso, el análisis de los entornos. Organizacional para identificar las oportunidades los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas.

El análisis de la estrategia es el punto de partida del proceso de administración estratégica, se ocupa del trabajo anticipado que debe efectuarse para formular e instrumentar las estrategias, con efectividad. Muchas estrategias fracasan porque los administradores quieren formularlas e implementarlas, sin un cuidadoso análisis de las metas generales de la organización ni de su entorno externo e interno.

Por su parte, David (2013) establece que análisis externo identifica y evalúa las tendencias, eventos que rebasan el control de una compañía individual, revela las oportunidades y amenazas clave y se formulan las estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de la amenaza (p.62).

En este orden de ideas Dess, Lumpkin y Eisner (2011) establecen que la formulación de una estrategia exitosa requiere una evaluación comprehensiva y predictiva del ambiente externo.

Debe resultar, a partir del establecimiento del objetivo competitivo, de las perspectivas presentadas por los escenarios macroambientales, el análisis de las relaciones. Asimismo, debe también explorar en el nivel interno todas las potencialidades y aptitudes de la organización sintetizadas en sus competencias esenciales y distintivas, transformándolas en fuerzas para aprovechar las oportunidades y neutralizando las debilidades para que las amenazas (p.10).

Asimismo, el análisis interno coloca en evidencia las deficiencias y cualidades de la empresa que está siendo analizada, es decir que los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) de la empresa deberán ser determinados frente a su posición actual producto versus mercado. Puesto que la formulación de la estrategia en sus niveles organizacionales (empresarial, unidad de negocios y funcional).



*Figura 2.* Niveles de la estrategia, por F. David, 2013, administración estratégica p. 34.

Según Porter (2002) para enfrentar las cinco fuerzas competitivas, es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria,

como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria. No cabe duda que la empresa como sistema abierto debe interactuar con su entorno, puesto que la globalización ha generado una conectividad con la sociedad.

Las cinco fuerzas son substancialmente un gran concepto de los negocios que se utiliza en la academia y en las empresas que busca maximizar o aumentar los recursos de cualquier empresa superando a la competencia. Es por ello, que si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma lo que se busca con estas cinco fuerzas es que la empresa analice su entorno desde todos los ángulos posibles para poder prever cambios macroeconómicos y oportunidades futuras.

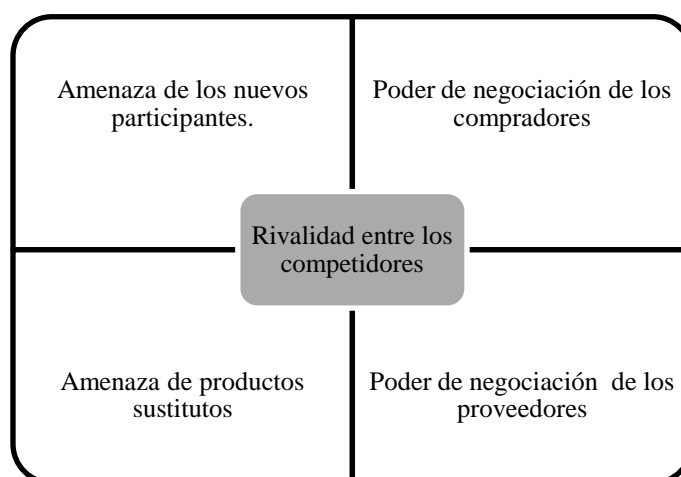


Figura 3. Las cinco fuerzas de la industria, por M, Porter. 2002, administración estratégica. P.40.

*5.2.3.1.4 Fase de implementación de la estrategia.* En esta fase de la administración estratégica se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. No cabe duda que la implementación de estrategia implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, es por ello, que se deben crear canales de comunicación efectiva, motivar al colaborador para que labore con gusto y con todo el conocimiento de las estrategias, además

se deben redirigir los esfuerzos a las áreas de marketing, preparar presupuesto, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

A la implementación de la estrategia suele conocerse como la etapa de la acción de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a los empleados como a directivos para colocar en prácticas las estrategias formuladas. David (2013) la considera a menudo como la fase más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados. Es por esto que una estrategia formulada pero no implementada no sirven de nada. Las habilidades de los estrategas o gerentes son vitales para una implementación exitosa.

Asimismo, Navas y Guerras (2002) mencionan que la fase de la implantación estratégica se refiere al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente establecidos.

Este es quizás el ámbito en el que de forma más clara y amplia se pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta los problemas organizativos vinculados con la administración Estratégica. Quizás por este motivo, a estos problemas se les ha dedicado una menor atención que a los problemas de formulación o diseño de estrategias, lo que queda reflejado en el menor volumen de investigación académica así como en el menor espacio habitualmente dedicado en los manuales sobre estrategia empresarial.

*5.2.3.2.1 Objetivos estratégicos.* Los objetivos estratégicos colocan en práctica la declaración de la misión, orientan la forma en que la organización puede cumplir las metas más altas, la misión y la visión,



por tanto son más específicos y tienen un marco de tiempo definido. En este sentido David (2013) establece que los objetivos son esenciales para la implantación de la estrategia, porque representa la base para la asignación de recursos, sirven de mecanismo para la evaluación gerencial, además son el instrumento para monitorear el progreso de la organización a largo plazo (p.215).

Es por esto, que los objetivos estratégicos son fundamentales porque contribuyen a establecer las prioridades de la empresa en todos sus procesos, además sirven como factor motivador en el desempeño laboral de los colaboradores de la compañía.

*5.2.3.2.2 Políticas.* Del mismo modo David (2013) alude a la política como facilitadoras en la solución de problemas recurrentes y guías para la implementación de una estrategia. Son los lineamientos específicos y métodos que la administración establece para hacer que el trabajo este orientado hacia el logro de los objetivos.

*5.2.3.2.3 Recursos.* La actividad central para la administración, hace posible que la estrategia se aplique. Todas las organizaciones tienen por lo menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados tales como recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos David (2013).

*5.2.3.2.4 Administración de conflictos.* No cabe duda que en toda organización suelen presentarse conflictos, sencillamente porque se trabaja con seres humanos que tienen modos de pensar y actuar diferentes, cuando se fijan objetivos se pueden generar conflicto, debido a que las elecciones que los gerentes y estrategas deben realizar, con respecto a la asignación de recursos, deben ser prioritarias para la obtención de los objetivos estratégicos.

En razón de lo anterior, David (2013) infiere que los conflictos son inevitables, “lo realmente importante es que se administren y resuelvan con la mayor prontitud, para que esto no

afecte el correcto funcionamiento de la empresa y por ende no interfieran en la consecución de las metas y objetivos” (p.215).

*5.2.3.2.5 Alinear estructura y estrategia.* La estructura depende de los flujos verticales y horizontales de autoridad y comunicación, es más compleja e implica mayores gastos. Por consiguiente David (2013) menciona que los cambios en la estrategia suelen requerir cambios en la estructura de una organización por dos razones. En primer lugar, la estructura determina la forma en que se establecerán los objetivos y políticas; en segundo lugar, los cambios en la estrategia suelen presentar transformaciones en la estructura, y la forma como se asignaran los recursos. En la etapa de implementación de la estrategia se tiene en cuenta que tipo de estructura tiene la empresa, puesto que esta poder ser, funcional, Divisional, unidad estratégica de negocios.

Para Charles, Gareth y Jones (2009) las Unidades Estratégicas de Negocios – UEN, se presentan cuando el tamaño de la organización crece y las divisiones de una organización, son cada vez más compleja; Las UEN facilitan la implementación de la estrategia porque delegan la autoridad y responsabilidad de cada unidad a un ejecutivo.

Por otra parte en la implementación de la estrategia se tienen en cuenta temas relacionados con los procesos de la compañía tales como el marketing, finanza, contabilidad, desarrollo e investigación y sistema de información general.

*5.2.3.2.6 Importancia del marketing en la implementación de la estrategia.* No cabe duda que las organizaciones de hoy le dan relevancia a las estrategias de marketing para alcanzar la ventaja competitiva, hoy en día las empresas no solo le dan importancia a lo que desean transmitir sino también a la forma en como transmiten, la publicidad y el neuromarketing son esenciales para llegar cada vez a los consumidores quienes cada vez son más exigentes y

selectivos a la hora de elegir un producto o servicio. El diseño, empaque, presentación y ubicación del producto y servicio juegan un papel fundamental para atraer y retener clientes, los colores, logo y lema son un distintivo y reconocimiento que le dan un reconocimiento a la empresa y se gravan en la mente del consumidor. Por otra las redes sociales como el twitter, Facebook, Instagram son herramientas fundamentales para estar en contacto con sus clientes, se vive en la era digital y la publicidad que las empresas desean realizar debe usar estas redes sociales para estar en comunicación con los clientes.

*5.2.3.2.7 Fase de evaluación y control de la estrategia.* Es la fase o etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los cambios constantes de los factores externo e interno. La evaluación de la estrategia consta de tres actividades fundamentales. Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formula las estrategias actuales, medir el desempeño. Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes las organizaciones complacientes con ellas misma tienden a desaparecer. Es por ello, que David (2013). Afirma que “las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian. Es esencial, por tanto, que los estrategas revisen, evalúen controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática (p.286).

Para Martínez (2016) la evaluación de la estrategia es una tarea compleja y delicada. Puesto que esta actividad puede ser costosa y contraproducente. A nadie le gusta ser estrictamente

evaluado. Mientras más intenten los gerentes evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá. De igual forma la evaluación escasa o nula puede generar problemas graves. La evaluación de estrategias es esencial para asegurar que se están alcanzando los objetivos establecidos.

Por otra parte, González (2012) afirma que el control estratégico es importante y necesario, debido que posibilita el acompañamiento de lo que fue planeado, como una identificación de los errores cometidos en el planeamiento o en la implementación, y busca en el tiempo, alternativas que minimicen o anulen dichos errores. Puesto que el control estratégico es tanto externo como interno. Ninguno de estos elementos puede ser examinado aisladamente, debido a que la función de la alta administración es alinear de manera ventajosa las operaciones internas de la empresa en su ambiente externo.

En este orden de ideas, Jones, Alderete y Motta (2016) mencionan que el control estratégico debe medir el desempeño organizacional; comparar el desempeño organizacional con los objetivos y los patrones establecidos y determinar la acción correctiva necesaria del desempeño organizacional. Asimismo es necesario que el administrador pueda medir los niveles de desempeño por medio de diversas fuentes, tales como informes escritos o verbales y observaciones personales.

Siguiendo este mismo pensamiento Guerras y Navas (2012) dicen que las medidas corresponden al registro del trabajo efectuado, a medida que éste va siendo realizado, de modo que el desempeño (resultado) pueda ser comparado con el valor del patrón establecido. Es por esto que los resultados de las mediciones del desempeño organizacional deben ser comparadas con dos marcas establecidas: objetivos y patrones organizacionales.

*5.2.3.2.8 Medición del desempeño organizacional.* Esta actividad es importante en la evaluación y control de estrategias, puesto que la medición del desempeño organizacional. Consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, investigarlas desviaciones en los planes, evaluar el desempeño individual y examinar el progreso realizado.

En este sentido David (2013), dice que existe el Balanced Scorecard, el cual es una herramienta importante para la evaluación y control de estrategias. Debido a que es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

Asimismo David (2013) establece que la planeación de contingencias es una premisa básica de la buena administración estratégica, puesto que es una forma de manejar los acontecimientos desfavorables y favorables antes de que ocurran. Demasiadas organizaciones preparan planes de contingencia sólo para los acontecimientos desfavorables (p.296).

Lo cual es un error porque los planes de contingencia sirven para prever situaciones futuras y estar preado para ella es fundamental que las empresas tengan planes de contingencia ya que estas sirven para disminuir las amenazas y maximizar las oportunidades que puedan contribuir a llevar la empresa a alcanzar la ventaja competitiva. No cabe duda que no tener planes de contingencias es un fatal error por lo que esto quiere decir que sus estrategias no tienen la pericia para visionar el los cambios que se puedan presentar en el entorno.

### **5.3 Marco conceptual**

Para fortalecer el marco teórico con conceptos de relevancia para la investigación fue necesario abordar una serie de conocimientos que permitieron precisar y organizar la información, a través de diferentes postulados, como se muestra a continuación:

**Misión:** Es la expresión general del fin genérico de una organización, que idealmente, concuerda con los valores y expectativas de los principales grupos de interés y establece el alcance y las fronteras de una organización. A veces puede plantearse como una pregunta aparentemente sencilla, pero, de hecho, de difícil respuesta: ¿En qué negocio estamos?

**Visión o intención estratégica:** Es el estado futuro deseado para la organización. Es una aspiración en torno a la cual el estratega, o tal vez el director ejecutivo, puede intentar centrar la atención y energía de los miembros de la organización.

**Valores:** constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización y crean un sentido de identidad en ella.

**Objetivos:** Se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

**Meta:** Es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

**Control:** El control de las acciones emprendidas para lograr efectividad de las estrategias y acciones y para modificar las estrategias y/o acciones si es necesario.

**Políticas:** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

**Arquitectura estratégica:** Combinación de recursos, procesos y competencias para aplicar la estrategia.

**Núcleo de competencias:** Constituye la base sobre la que la organización obtiene su ventaja estratégica (en términos de actividades, habilidades o saber hacer), que la distingue de sus competidores y proporciona valor a los consumidores o clientes.

**Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.

**Decisiones estratégicas:** Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

**Liderazgo:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

**Cultura estratégica:** Como el conjunto de valores y normas compartidas por los partícipes de la organización que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas.

**El entorno:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar

un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo.

**Recursos y capacidades:** El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización. Aquí, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica.

**Expectativas y propósitos:** Existen múltiples influencias y manifestaciones del propósito de una organización. Formalmente, los temas relacionados con el gobierno corporativo son importantes. Aquí, la cuestión es la siguiente: ¿A qué grupo de grupos de interés debe satisfacer de forma prioritaria la organización, y cuál debe ser la responsabilidad del equipo directivo? Las expectativas de los distintos grupos de interés influyen sobre el propósito y sobre lo que se considera aceptable desde el punto de vista de las estrategias propugnadas por los directivos.

**Comunicación:** es la herramienta fundamental para consensuar decisiones de negocio, planificar y transmitir la cultura corporativa a los futuros gestores y empleados. Puertas afuera es imprescindible la comunicación externa para poder establecer un diálogo permanente con el mercado y el entorno.

**Sistema:** Un conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.



**Grupo de interés:** Son aquellos grupos que tengan un interés o efecto en las actividades de una organización. Las acciones de la organización los afectan potencial o efectivamente, y pueden, a su vez, tener un efecto en la organización.

### **5.3.1 Sistema de Variables.**

**5.3.1.1 Definición Nominal.** Administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario en la ciudad de Barranquilla.

**5.3.1.2 Definición Conceptual.** Según David (2013) la administración estratégica es un proceso que permite formular, implementar y evaluar y controlar las estrategias, mediante decisiones multidisciplinarias que le permiten tener ventaja competitiva en comparación con las empresas del mismo sector.

**5.3.1.3 Definición Operacional.** La administración estratégica es un proceso orientado a la búsqueda de mejores resultados que la competencia, por medio de la resolución de situaciones complejas e inesperadas, adaptándose a los cambios constantes y enfrentando la toma de decisiones. Para efectos de esta investigación, la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control de la estrategia, mediante la aplicación del instrumento.

Tabla 2

*Proceso de Adm. Estratégica en las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.*

<b>Objetivos</b>	<b>Variable (es)</b>	<b>Indicador (es)</b>	<b>Instrumento (cuestionario)</b>
Caracterizar la fase de formulación Estratégica en las pyme en estudio.	Administración estratégica.	Diagnóstico estratégico.	1-3.
		Cultura organizacional	4-7.
		Decisiones estrategias	8-11.
Identificar la fase de implementación Estratégica en las Pymes en estudio.		Estructura estratégica.	12-15.
		Cultura estratégica.	16-19.
Identificar la fase de evaluación estratégica En las pyme en estudio.		Control estratégico.	20-23.

*Nota:* Operalización de la variable, indicador de la variable en relación con el número de la pregunta aplicada a los gerentes de las Pymes en estudio, por D, Abuabara y J, Martínez .2017.

## **6. Marco metodológico de la investigación**

No cabe duda que en toda investigación resulta elemental planear una metodología o continuidad operativa ordenada para cubrir los objetivos hacia los cuales se ha orientado la investigación. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2006) “es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación”, por lo que presenta los métodos y técnicas para realizar la investigación (p.8).

### **6.1 Tipo de investigación**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) es posible identificar diversos tipos de investigación. Puesto que existen múltiples modelos y diversas clasificaciones que, al no ser necesariamente excluyentes, pueden llevar a que aquel o aquella considerado(a) por un investigador, en un momento determinado, pueda ubicarse en más de una categoría.

En razón de esto, el tipo de investigación planteado en este estudio es descriptivo, puesto que este consiste según Hernández (2006), en reseñar rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (p.112).

Esto quiere decir que tiene por objeto la descripción de hechos, basado fundamentalmente en la observación; lo cual reafirma Hernández et al. (2006) al establecer “que es la forma como es y se manifiesta determinado fenómeno en la realidad” (p. 184). Razón por la cual, mediante este tipo de estudios se recolectan datos sobre diferentes aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

En consecuencia, esta tipología va a servir para describir el proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario

de la ciudad de Barranquilla. Mediante la recolección de información de la variable, a través de un procesamiento reflexivo y lógico, de abstracción de las situaciones, procesos y comportamientos estudiados.

## **6.2 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación, según indica Camacho (2003), se refiere al dónde y cuándo se recopila la información, de modo que se pueda buscar respuesta a la pregunta de investigación de una forma más idónea. Es decir, “el diseño es el plano que proporciona la estructura de la investigación y permite trazar las estrategias para controlarla y obtener respuestas confiables” Por ende el investigador puede realizar este plan de diversas maneras, identificando la tipología más adecuada al estudio. Es así como, el diseño se ha delimitado como no experimental, transaccional y de campo (p. 111).

Respecto al diseño no experimental, señala Hernández (2010), que en este el investigador no manipula las variables, sólo las estudia tal como se presentan. Por lo cual, en la investigación se observó cómo es la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario y sus particularidades, sin manipulación alguna de la variable, puesto que se estudió tal como es en su contexto.

En cuanto al diseño transaccional descriptivo, Hernández (2010) indica que estudia el evento en un único momento de tiempo, en este caso en momento actual. De manera que, el análisis de la variable se estableció observando cómo es la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, mediante la aplicación de un instrumento a la población objeto de estudio, para describir los hechos o sucesos encontrados en un período determinado.

De igual manera, en el diseño de campo, según indica Tamayo (2007), “recoge datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. De esta manera, se efectuaron encuestas a los gerentes de las empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, con la finalidad de recolectar sus opiniones respecto a los elementos de la dirección estratégica, así como de los procesos y criterios que aplican en la organización (p. 108).

Es importante resaltar, que la recolección de datos se efectuara en el lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, en las instalaciones de las empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario objeto de estudio, a través del instrumento tipo cuestionario, con el propósito de obtener datos e información, que generaran una aproximación a la realidad de la administración estratégica en este tipo de organizaciones. Pero al mismo tiempo que sirviera como marco de referencia para la consolidación de una línea de análisis objetiva de los fenómenos estudiados.

### **6.3 Población y muestra**

En una investigación resulta fundamental establecer cuáles y cuántos serán los individuos que están involucrados o forman parte del fenómeno en estudio, puesto que representan el segmento, sobre el cual inciden las variables o hechos objeto de estudio, al cual se llama sujetos de la investigación o población.

Es por esto, que Tamayo (2007), mencionan que la población está conformada por todo el “universo de la investigación, sobre la que se va a realizar el estudio y que está constituida por características o estratos que le permitan distinguir los sujetos unos a otros”. En lo que respecta a la muestra de estudio, se tiene que ésta representa una porción significativa de la población,

presentando características comunes, de allí que sea definida por Hernández et al. (2006), como “en esencia un subgrupo de la población o un subconjunto de elementos que se pertenece a ese conjunto definido en sus características al que se llama población” (p. 95).

En relación al muestreo, para efectos de esta investigación se consideró conveniente utilizar el muestreo no probabilístico, en el cual según Abascal y Grande (2005), las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el investigador responsable de realizar el muestreo, de allí que no se pueden incluir ecuaciones de probabilidad, pues no aplica alguna teoría de esta disciplina, consecuentemente no se calculan niveles de confianza.

Para Salkind (1999), en el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de seleccionar cualquier miembro de la población. Según Malhotra (2004), el muestreo no probabilístico se basa en el juicio del investigador, quien decide de manera consciente que elementos incluir en la muestra, acotando que estos resultados pueden arrojar unos buenos estimados de las características de la población, aún y cuando no haya forma de calcular la probabilidad de un elemento en particular para que forme parte de la muestra.

Con base en esto, el muestreo aplicado fue el no probabilístico de conveniencia o accidental, el cual a criterio de Malhotra (2004), es probablemente la técnica de muestreo más común, donde las muestras son seleccionadas porque son factibles para el investigador. Los sujetos son elegidos porque son accesibles, fáciles de contactar y disponen de la información requerida.

Por su parte, Aria (2006), indica que en el muestreo intencional o de conveniencia, la selección es realizada por el experto (el mismo investigador en este caso) según criterios establecidos, asegurando la representatividad de la muestra. En este sentido, en el estudio

desarrollado se seleccionaron pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, que estuvieron dispuestas a colaborar con el suministro de información.

Considerando lo antes descrito, y basándose en limitaciones de disponibilidad de atención por parte de los gerentes, de recursos económicos para el desplazamiento, de tiempo en lo que respecta a compromisos para culminar el proyecto y de movilidad del investigador para acceder a las fuentes. Se determinó una población que fuera accesible a la observación del fenómeno. En razón de esto, en el estudio, las unidades informantes estuvieron conformadas por doce (12) empresas, de la cuales seis (6) fueron medianas y seis (6) pequeñas, todas pertenecientes a la misma actividad económica.

#### **6.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Según Hernández et al. (2006), el investigador usa las técnicas de investigación para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Además le permite a través de la aplicación de instrumentos, que para este caso es la encuesta, hacer generalizaciones sobre la muestra observada, lo cual es conveniente para realizar análisis estadístico descriptivo.

En esta investigación se utilizará como técnica la encuesta, la cual es definida por Camacho (2003), como “un conjunto de preguntas de interés, para ser contestadas por la población a la cual se extiende el estudio”. De tal manera, que dichas preguntas se orientan en función de las variables operacionalizadas y del tratamiento teórico de las mismas (p.142).

Cabe destacar, que la selección de esta técnica en la presente investigación, se ha tenido en cuenta, dada la oportunidad de recolectar de manera sistemática y objetiva las opiniones de los gerentes incorporados al estudio en relación a la aplicación de la administración estratégica en este tipo de organizaciones.

Cada instrumento responde a una técnica, según lo afirma Camacho (2003), en el caso de la encuesta recomienda el uso de cuestionarios. Es así como a los efectos del presente estudio, el instrumento será un cuestionario aplicado a los gerentes de las empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.

Es así como el instrumento diseñado en función de la cantidad de indicadores operacionalizadas, tiene una proporción equitativa de entre tres y dos interrogantes por indicador, o cual constituye 23 ítems redactados de manera cerrada mediante una escala de medición tipo Likert de cinco alternativas de respuestas: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3) Casi nunca (2) y Nunca (1). Para su diseño se tomó en consideración los objetivos, variables, dimensiones e indicadores los cuales permitieron el desarrollo de los ítems; para obtener de manera sistemática, ordenada, información de la población objeto de estudio.

### **6.5 Técnicas de procesamiento y análisis de información**

El tratamiento de la información recabada durante el trabajo de campo tiene una vertiente cuantitativa. Por lo tanto según estas técnicas procesadas, da a entender según Hernández et al. (2006), que mediante la investigación se pretenden obtener informaciones de sujetos o situaciones en profundidad usando las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto.

Los datos derivados de las encuestas, se presentaran de acuerdo a él orden establecido en el instrumento, clasificando las dimensiones e indicadores en relación a los ítems, con el fin de interpretar la variable en estudio. Además, el análisis de datos del presente trabajo de grado, se realizará a través de estadística descriptiva, calculando las medidas de tendencia central (media, mediana, moda y desviación estándar).



## 6.6 Procedimiento de la investigación

En cuanto a este punto en particular, explican Hernández et al. (2006), que en todo estudio es importante que el investigador precise los pasos que conformaron el procedimiento seguido, de manera que para el desarrollo de esta investigación en función de dar respuesta a los objetivos planteados, se cumplió con el siguiente procedimiento:

- a. En primera instancia se eligió el tema y se elaboró el proyecto. Para lo cual se discriminaron, seleccionaron y revisaron fuentes documentales; con el objeto de estructurar el planteamiento, la formulación, los objetivos, la justificación, la delimitación y el marco teórico.
- b. En segunda instancia se elaboró el marco metodológico de la investigación estableciendo el tipo, diseño, sujetos de la investigación. Así mismo, se seleccionará la técnica y se elaborará el instrumento de recolección de datos.
- c. En cuarta instancia el instrumento, fue aplicado a la población objeto de estudio.
- e. En quinta instancia, los datos obtenidos fueron analizados estadísticamente.
- f. y en última instancia, se procedió a discutir los resultados contrastándolos con los sustentos teóricos, lo que permitió establecer las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

## **7. Resultado de la investigación**

En el actual capítulo de la investigación referida a la administración estratégica para describir como es el proceso en empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios de la ciudad de Barranquilla, se refieren los resultados de la misma, distribuidos en el análisis de los datos y la interpretación de estos. Tal análisis de los resultados derivado de los instrumentos aplicados a los directivos de dichas empresas (Gerente).

Así mismo, en los resultados de esta investigación las tabla que se tabula y codifican los resultado han sido diseñado con base en la estadística descriptiva, indicando la frecuencia en la respuesta de los encuestado respecto de los indicadores o el promedio de la media aritmética de las dimensiones, resumido por cada dimensión para la presentación evidente de los hallazgo logrado. Luego se realiza la confrontación de dichas deducciones con las bases teóricas del estudio, para formular la conclusión y las recomendaciones pertinentes.

### **7.1 Análisis de los resultados**

En el presente estudio, las variables están referidas a la administración estratégica en las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, las cuales han sido estructura en tres (03) dimensiones, a saber: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación y control de la estrategia.

#### **1.1.2 Dimensión: Formulación de la estrategia.**

La dimensión formulación de la estrategia se trabaja con el propósito de conocer cómo se establece el diagnostico estratégico, la cultura organizacional y la decisiones estratégicas en las

pequeñas y medianas empresa diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 3

Formulación de la estrategia

<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>	5	5,00	4,65	<b>0.48</b>
<b>Direccionamiento estratégico</b>	5	5,00	4,60	0.49
<b>Decisiones estratégicas</b>	4	4,00	4,22	0,73

*Nota:* Resultados obtenidos de la encuesta referente a las preguntas de la fase de formulación, por D, Abuabara y J, Martínez .2017.

En el indicador “diagnostico estratégico”, al preguntar si las Pyme hacen análisis interno y externo para establecer la situación de la organización y conseguir resultados relevante a nivel competitivo, se observa según la categoría de las respuestas que el valor que más se repite es el 5, lo cual indica que “siempre” se ejecuta esta actividad con este propósito. Situación que es confirmada por la mediana, la cual indica que más del 50% de los gerentes encuestados respondieron con la calificación de 5 dentro de la escala Likert. Además el promedio de las respuestas es de 4,65 con una desviación estándar de solo 0,48 puntos, que ratifica una actitud favorable hacia la realización de esta actividad.

Asimismo, cuando se consulta sobre el indicador “direccionamiento estratégico” a los gerentes para conocer si en las empresas se plantea la misión, visión y valores corporativas para alcanzar su ventaja competitiva, se evidencia según la categoría de las respuesta que el valor más repetido es el 5, lo cual indica que “siempre” se ejecuta esta actividad para direccionar a la empresa, situación que es confirmada por la mediana, lo cual indica que más del 50% de los

gerentes encuestado respondieron con la calificación 5 dentro de la escala Likert. Además el promedio de la respuesta es de 4,60 con una desviación estándar de 0,49 puntos.

En el indicador “decisiones estratégica” al preguntar a los si elaboraran estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales para obtener un desempeño superior, se comprobó según la categoría de las respuesta que el valor que más repitió es 4, lo cual indica que “casi siempre” se direcciona a la empresa hacia la consecución de objetivos, situación que es confirmada por la mediana, lo cual indica que un porcentaje significativo de los gerentes encuestado respondieron con la calificación 4 dentro de la escala de Likert, con un promedio de respuesta de 4,22 con una desviación estándar de 0,73 puntos.

Situación que armoniza con la ideología de Thompson y Strickland (2004) en la que establecen que la filosofía organizacional debe ser difundida de forma amplia en toda la organización, con la intención de mercadear internamente la ideología y los propósitos existenciales del negocio. Además, establece que los principios de gestión, permiten el cimiento de la cultura corporativa, mediante su divulgación, y de esta forma se convierten en el marco de acción de todos los miembros, en la vida diaria de la empresa.

### **7.1.2 Dimensión: Implementación de la estrategia.**

Esta dimensión se estudia para conocer cómo se establece la estrategia en este tipo de organizaciones, mediante el establecimiento de los objetivos, políticas y asignación de recursos para la ejecución de la estrategia en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios.

Tabla 4

## Implementación de la estrategia

<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>	3	3,00	3,35	0,66
<b>Cultura estratégica</b>	3	3,00	2,82	0,60

*Nota:* Resultados obtenidos de la encuesta referente a las preguntas de la fase de implementación, por D, Abuabara y J, Martínez .2017.

En el indicador “Estructura estratégica” se evidencia que en la mayoría de las empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios, no se despliegan los planes a nivel táctico y operativo para consolidar la estrategia al interior de la organización, puesto que la categoría de respuestas que más se repitió fue 3 en la escala Likert, lo cual confirma que a veces se realizan estas actividades en las pymes diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, lo cual es confirmado por la media, y el promedio obtenido de 3,35 con una desviación de 0,66 puntos.

Se puede inferir que para estas Pyme formular estrategia resulta ser más sencillo, sin embargo a la hora de colocarlas en practicas la situación se convierte compleja una de las razones por la que dicha situación se presenta se debe primeramente a que no se trabaja constantemente es común que la alta gerencia las formule pero si no se ejecutan por la parte táctica y operativa esta no dará resultados.

En el indicador “Cultura estratégica” se evidencia que en la mayoría de las empresas encuestadas no tienen una cultura estratégica definida, esto se debe a que muchos empleados ven a la empresa como un negocio de subsistencia y no como la posibilidad de convertirla en una gran organización, puesto que la categoría de respuestas que más se repitió fue 3 en la escala Likert, lo cual confirma que a veces se realizan estas actividades en las pymes diseñadoras y

comercializadoras de mobiliario, lo cual es confirmado por la media, y el promedio obtenido de 2,82, con una desviación de 0,60 puntos.

En razón de lo anterior, existe una diferencia con el planteamiento de Dess y Lumpkin (2010), Puesto que ellos manifiestan que el propósito de la implantación 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.

### 7.1.3 Dimensión: Evaluación y control de la estrategia.

Esta dimensión se estudia para conocer como las Pyme evalúan y controlan la estrategia formulada e implantada y como se puede generar dificultades en esta fase del proceso. Esta fase es quizás la más compleja de todas las fases y la que menos se coloca en práctica dentro de las fases de la administración estratégica.

Tabla 5

Evaluación y control de la estrategia

<b>Medidas de tendencia central y variabilidad</b>				
<b>Indicadores</b>	<b>Moda</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación Estándar</b>
Control de Estrategias	3	3,00	3,10	0,83

*Nota:* Resultados obtenidos de la encuesta referente a las preguntas de la fase de implementación, por D, Abuabara y J, Martínez .2017.

En el indicador “control de la estrategia” se registra que en la mayoría de las empresas encuestadas no tienen un control de la estrategia, sin embargo esta falencia viene desde la fase

anterior implantación de la estrategia, debido que si no hay una implantación no puede existir una evaluación y control de la estrategia.

Por lo que es difícil para estas empresas hacer una valoración sobre la confianza que desempeña la estrategia en la empresa. La finalidad de la estrategia es prever la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva, desempeño superior y rentabilidad sostenida. En este indicador la categoría de respuesta que más se repitió fue 3 en la escala Likert, lo cual confirma que a veces se realizan estas actividades en las Pyme diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, lo cual es confirmado por la media, y el promedio obtenido de 2,87, con una desviación de 0,83 puntos.

Lo anterior discrepa con el postulado de David (2013) el cual establece que las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, de una empresa cambian. Por consiguiente es esencial, que los estrategas revisen, evalúen controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática.

## Conclusiones

Como producto de esta investigación, se analizaron los datos recabados en el cuestionario dirigido a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, con el propósito de realizar su interpretación fundamentándose en criterios y posturas epistemológicas de los autores consultados en las bases teóricas, esto con el propósito de formular las conclusiones en atención a los objetivos propuestos en este estudio.

Así, en cuanto se refiere a caracterizar la fase de formulación estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario. Se constató según los directivos encuestados que este proceso se ejecuta, de manera medianamente adecuada. Puesto que se busca a través de un diagnóstico conocer la posición competitiva de la empresa, la cual es utilizada para establecer los objetivos estratégicos y crear las bases o cimientos para fomentar una cultura, mediante el entendimiento de la situación de la empresa y los resultados que esta espera conseguir en el entorno.

Sin embargo, los directivos en estas empresas manifestaron, que la formulación se ejecuta de forma adecuada, con la finalidad de potenciar la cultura organizacional, a través de la divulgación de los principios de gestión, lo cual es muy importante para cimentar el proceso estratégico dentro de una organización, mediante la misión y la visión corporativa.

Asimismo, en cuanto al objetivo específico relativo a Identificar la fase de implementación estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, se evidencio por parte de los gerentes encuestados que en esta fase, se presentan inconvenientes en la administración de los recursos, puesto que en la mayoría de los casos, existe ausencia de



planes a nivel táctico y operativo, de responsables para estos planes y por último de presupuestos para el desarrollo de las estrategias organizacionales.

Por su parte, las empresas del sector presentan inconvenientes a la hora de amoldar su estructura a la estrategia, debido a que se evidencian problemas para establecer procesos que propendan por la consecución de resultados estratégicos, y por ende se presentan dificultades para la consolidación de una cultura estratégica, que permitan fortalecer los resultados positivos en el entorno.

En cuanto, a identificar la fase de evaluación y control estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario, los resultados reflejan que las respuestas de la mayoría de los gerentes, están encaminadas hacia la inexistencia de mecanismo de evaluación y control estratégicos que les permitan a estas organizaciones valorar la confianzas de los subordinados sobre el desempeño de la estrategia, pero peor aún, no existen elementos para retroalimentar los procesos y encaminarlos hacia la mejora continua, para el mantenimiento de una ventaja competitiva, desempeño superior y rentabilidad sostenida.

Por último, en relación con el objetivo general de la investigación sobre describir el proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, se encontró que existe una problemática interna, debido a que en la mayoría de los casos, este tipo de organizaciones carecen de presupuestos para la asignación de recursos económicos, a sus acciones estratégica, así como, de planes a nivel táctico y operativo para el despliegue de la estrategia e inconvenientes a la hora de amoldar su estructura a la estrategia, además, carecen de elementos de evaluación y control de las estrategia.

## Recomendaciones

Considerando las conclusiones obtenidas, se recomienda a los gerentes de las empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliarios de la ciudad de Barranquilla consultados, proveer los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar las acciones gerenciales buscando dar solución, a corto plazo, a las problemáticas descritas en esta investigación. Asimismo, se recomienda al resto del personal de la organización, involucrarse en las tareas y actividades de mejora empresarial. En este sentido, se sugiere lo siguiente.

En principio, se plantea la posibilidad de generar una diagnosis situacional por medio de un FODA u otra técnica de diagnóstico de los ambientes organizacionales interno y externo, con una revisión acerca de los objetivos o metas planteados, además de los resultados logrados, planteándose incentivos que aumenten el rendimiento en las tareas corporativas.

Propiciar la calidad en los procesos a través del desarrollo de competencias que ofrezcan posibilidades de mejora organizacional; sobre todo lo atinente al emprendimiento, mejorando la tecnología, sumando ventajas competitivas en razón del servicio prestado a la colectividad, con mayor eficacia, realizando las tareas en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos.

Realizar un plan sistemático de sensibilización al cambio, para que el personal asuma la necesidad de efectuar transformaciones empresariales, Sociales, económicas, modificando la cultura empresarial, con base en los avances de la sociedad actual.

En principio, se plantea la posibilidad de generar una diagnosis situacional para analizar el entorno interno y externo y detectar oportunidades, fortalezas así como también amenazas y

debilidades que la empresa tenga. Cabe resaltar que este análisis o diagnóstico situacional se debe hacer constantemente debido que es muy importante que la empresa este a la vanguardia de los entorno que se está presentado en el mercado.

Propiciar la calidad en los procesos a través asignación de recursos para el desarrollo de competencias que ofrezcan posibilidades de mejora organizacional.

Realizar un plan sistemático de sensibilización al cambio para que de esta forma el equipo de trabajo no coloque resistencia al cambio, es muy importante que el líder sepa motivar y despertar el interés y compromiso ante todos los colaboradores para que de esta forma las estrategias que se planean ejecutar den óptimos resultados.

Desarrollar una cultura de Comunicación efectiva para que de esta forma las estrategias queden claras ante todo el personal que labora en la empresa, no tendría sentido que la alta gerencia formule y no las comunique debido que es la parte operativa de la empresa quienes colocan o materializan las estrategias que la alta gerencia se propone alcanzar, son ellos quienes tienen contacto directo con los grupo de interés diariamente.

Medir el desempeño organizacional para confrontar con los objetivos establecidos, a través de retroalimentaciones para determinar si la empresa va por buen o no tan acertado funcionamiento el cual le impida a la empresa alcanzar los objetivos establecidos.

Apoyar convivencias y charlas constructivas modificando la cultura organizacional existente, que constituyan un ambiente de trabajo agradable, desde el punto de vista de infraestructura, de comportamientos y actitudes empresariales debiendo estar imbuidos en valores corporativos, además de la transmisión de información oportuna para el cumplimiento de las tareas organizacionales.

Diseñar un plan de mejoramiento de la imagen corporativa, resaltando las tareas ejercitadas y los programas cumplidos, con la finalidad de que se haga evidente la productividad empresarial. Se propone la realización de propuestas de progreso socio-económico, como soporte que dirija a la empresa en su reestructuración definitiva. Desarrollar un programa intensivo de capacitación transformacional, en todos los niveles de las Corporaciones, así como, capacitar en análisis de los procesos y trabajo en equipo. Por medio de la Gerencia de Recursos Humanos, preparar un folleto donde se explique la nueva filosofía de gestión institucional.

Se recomienda diseñar un plan estratégico desde el punto de vista financiero creando flujo de efectivo para así contar con el dinero disponible e invertirlo en otros negocios o capitalizar más la empresa.

## Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alvarado, A., Mejía, M. & Rangel, L. (2012). Ética como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas. *Omnia*, 18(2) 95-108.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30(3) 94-104.
- Cabral, M., Arras, V., Alvarado, M., Aguilar, A., Moreno M., Alvarado, M & Denogean B. (2012). “La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos”. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 16(4) 930-938.
- Camacho, B. (2003). *Metodología de la investigación científica: Un camino fácil de recorrer para todos*. Tunja: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad de Ciencias de la Educación.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MA. MIT Press.
- Charles, W., Gareth R. & Jones, A. (2009). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Education.

David, F. (2010). La Gerencia Estratégica. Colombia: Serie Empresarial.

David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson.

Dess, G., Lumpkin, G. & Eisner, A. (2011). Administración estratégica: textos y casos.  
México: McGraw-Hill.

Dess, G. & Lumpkin, G. (2010). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Díez, E. García, J. Fayerman, D. Martín, J. y Perriáñez, C. (2001). Administración y dirección.  
Madrid: McGraw Hill.

Fedesarrollo. (2015). Elementos para una nueva política de desarrollo productivo en Colombia.  
Elaborado por FEDESARROLLO.

Gobernación del Atlántico (2016). Plan de desarrollo del Departamento del Atlántico. Recuperado de  
<http://www.atlantico.gov.co/index.php/politicas-planes/plandesarrollo>

Gómez, L. y Balkin, B. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.

González, O. (2012). La dirección estratégica en las bibliotecas universitarias. Situación de Cuba.  
Ciencias de la Información, 43(2) 15-20.

Guerras, L. (2004). “Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica”, Univerisia  
Business Review, Primer Trimestre: 41(2) 117-128.

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

Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Jones, C., Alderete, M & 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) 4-13.
- Lana, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 9(1), 18.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, J. (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las pyme venezolanas. *Universidad & Empresa*, 18(2), 191-209.
- Neumann, J. & Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, Nueva Jersey: Princeton University Press.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Pirámide.
- Rodríguez, G. (2013). Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(47), 104-105.
- Rodríguez, E y Pedraja, L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 38 (1), 35-41.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.

- Serna, H. (2015). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. Bogotá: Editorial 3R.
- Sun Tzu (1963). *The Art of War*. Oxford: Oxford University Press. (Traducción e introducción de S. B. Griffith).
- 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>
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw Hill.
- Zorrilla, A. (2009). Análisis de la administración estratégica financiera de la empresa I SHOES INC. *Ciencia UAT*, 3(2), 62-64.



## Bibliografía

Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia (15 de abril de 2016). *Dinero*, (491), 98-99. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>.

Pérez, C H. (2005). Administración e historia en la formación de administradores. *Universidad & Empresa*, 4(4), 159-169.

Pérez, K., Ganga, F., Ramos, E. y Leal, A. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 21(2), 136-159.

Sarmiento, R. (22 de junio de 2014). Solo el 34,4% de las pymes del país le apuesta a la innovación. *Periódico el Heraldo*. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/solo-el-344-de-las-pymes-del-pais-le-apuesta-la-innovacion-156845>.

Salazar, L. (4 de septiembre de 2014). Importancia de las Pymes en Colombia [Mensaje en un blog]. Recuperado <https://prezi.com/euazq-eqnbzi/importancia-de-las-pymes-en-colombia/>.

## **ANEXOS**

**Anexo A**  
**Instrumento de recolección de información**



## Administración estratégica

Este instrumento se realizó con el objetivo de analizar el proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas diseñadoras y comercializadoras de mobiliario de la ciudad de Barranquilla, para comprender la realidad de estas organizaciones, en cuanto a la ejecución de las fases de este proceso.

### 1. Información general.

Empresa:

Dirección de la empresa:

Cargo:

Número de empleados:

Nombre:

Años de fundada la empresa:

### 2. La información que usted proporcione será confidencial, por favor conteste con objetividad.

Marque con una equis (X) la respuesta con la que más se identifique, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5, en donde: uno (1) Nunca, dos (2) Casi nunca, tres (3) a veces, cuatro (4) casi siempre y cinco (5) siempre.

No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4	5
	<b>En la organización:</b>					
1	Seleccionan las oportunidades de negocios					
2	Evalúan las amenazas para el logro de los objetivos					
3	Analizan el entorno para prevenir cambios					
4	Plantean objetivos a largo plazo					
5	Conocen las metas que conduce al logro de los objetivos					
6	Se basan en la misión y la visión para el desarrollo estratégico de la empresa					
7	Realizan planes operativos sobre la base de los recursos disponibles					
8	Evalúan el plan operativo					
9	Dependen de los recursos financieros asignados para la aplicación de estrategias					
10	Satisfacen los objetivos corporativos con el presupuesto asignado					
11	Miden los objetivos corporativos por medio de los resultados periódicos					
12	Los empleados tienen claro, cual es la misión y visión de la empresa					
13	Miden el alcance de la estrategia por medio de los Resultados					

	<b>En la organización:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
14	Los procesos permiten cumplir a tiempo con la estrategia gerencial					
15	El personal se capacita por medio de planes estratégicos					
16	Aprovechan ventajas comparativas que le permitan alcanzar posición en el entorno económico					
17	Realizan mejora de procesos analizando otras empresas					
18	Reducen constantemente los errores en los procesos operativos					
19	Las innovaciones se basan en las transformaciones de las acciones internas					
20	Adecuan los procesos a las nuevas exigencias de los usuarios					
21	Atienden la demanda de requerimiento logístico de los equipos de trabajo					
22	El personal se capacita por medio de planes estratégicos.					
23	Logran los objetivos por medio de la responsabilidad en el puesto de trabajo					