

Administración estratégica en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.



Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Profesional en Administración de Empresas.

Autor: Mitchel Stek Ricardo Jaraba
C.C. No. 1.048.273.250

Tutor: MCs. Harold Bernardo Sukier
C.C No72.240.842

Universidad de la Costa
Programa de Administración de Empresas

Barranquilla,

2020

Administración estratégica en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Profesional en Administración de Empresas.

Autor: Mitchel Stek Ricardo Jaraba
C.C. No. 1.048.273.250

Tutor: MCs. Harold Bernardo Sukier
C.C No72.240.842

Universidad de la Costa
Programa de Administración de Empresas

Barranquilla,

2020

Dedicatoria

Primeramente, quiero dedicar este trabajo de grado a nuestro gran Dios y salvador Jesucristo, quien estuvo presente en este proceso de formación académica a lo largo de estos años como mi guía y sustentador. Derramando muchas bendiciones y dándome las fuerzas necesarias para continuar sin desfallecer en esta importante etapa de vida, sin importar las muchas dificultades que se presentaron.

Asimismo, también quiero dedicarles este trabajo a mis padres. Quienes, con su sacrificio, consejos y apoyo incondicional en todo tiempo, me ayudaron hasta llegar a culminar con éxito este proyecto y convertirme en lo que hoy soy.

Finalmente, a mis familiares y amigos que estuvieron en estos años maravillosos, brindándome sus palabras de aliento y cooperación desinteresada. En especial a Vanessa García Lora, por su generosidad, dedicación y apoyo al aclarar esas inquietudes que se presentaron en el desarrollo de este proyecto de grado.

Agradecimientos

Una vez más quiero agradecer a nuestro Señor Jesucristo por haberme permitido terminar con éxito este proyecto.

A mis padres por ser ese pilar tan importante en esos momentos difíciles de mi vida.

También agradezco, y hago un reconocimiento a mi tutor y asesor Harold Bernardo Sukier, por su gran apoyo, experiencia, profesionalismo y paciencia sin dejar a un lado su liderazgo, conocimiento y apoyo, quién me motivó a desarrollar y terminar este proyecto tan importante para mi vida personal y académica.

Por último, a la universidad de la costa CUC por abrirme sus puertas. A su gran equipo de profesores y compañeros de clases que compartieron sus habilidades, experiencias y conocimientos dentro y fuera de las aulas de clases, aportando mucho en mí formación como profesional.

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 Pyme panificadoras 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, altos cargos y personal administrativo 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 clave: Administración, Estrategias, Administración estratégica

Abstract

The importance of SMEs in the socio-economic development of the city, bases the objective of describing the strategic management process in the bakery SMEs of the city of Barranquilla, through a methodological design that was based on a type of descriptive research with a design not experimental field. For which surveys were applied to managers, senior officials and administrative staff of these organizations, with the purpose of processing the data obtained with descriptive statistics techniques. The results led to establish that, in this type of organizations, there are problems in the implementation stage, as well as in the evaluation and control stage, since their strategic actions are not deployed through tactical and operational level plans. Consequently, senior management must constantly work towards the consolidation of a strategic culture, where the members of the organization are oriented through a clearly defined organizational strategy and communicated with all the members of the company. In addition, these companies need to use control instruments, which help to implement and evaluate the strategy to maximize learning and the potential generated in these organizations.

Keywords: Management, Strategies, Strategic management

Contenido

Lista de tablas y figuras	10
Introducción	11
Capítulo I.	12
Problema de investigación	12
Planteamiento del problema.	12
Formulación del problema.	16
Objetivos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	16
Delimitación	18
Delimitación Espacial.....	18
Delimitación Temporal.....	18
Capítulo II.	18
Marco referencial de la investigación	18
Antecedentes de la investigación	19
Marco teórico	23
Administración.	23
Estrategia.	24

Administración estratégica.....	28
Marco conceptual.....	44
Sistema de Variables.....	47
Definición Nominal.....	48
Definición Conceptual.....	48
Definición Operacional.....	48
Capítulo III.....	49
Marco metodológico de la investigación.....	49
Tipo de investigación.....	49
Diseño de la investigación.....	50
Población y muestra.....	51
Validez y confiabilidad del Instrumentos.....	53
Validez del instrumento.....	53
Confiabilidad del instrumento.....	54
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	55
Técnicas de procesamiento y análisis de información.....	56
Procedimiento de la investigación.....	57
Capitulo IV.....	58
Resultados de la investigación.....	58
Análisis de los resultados.....	58

Dimensión: Formulación de la estrategia.....	59
Dimensión: Implementación de la estrategia.	60
Dimensión: Evaluación y control de la estrategia.	63
Conclusiones.....	66
Recomendaciones	69
Referencias.....	70

Lista de tablas y figuras**Tablas**

Tabla 1. Niveles jerárquicos de la administración estratégica.....	29
Tabla 2. Operacionalización de la Variable.....	48
Tabla 3. Baremo ponderado para la categorización de los resultados.....	57
Tabla 4. Formulación de la estrategia.....	59
Tabla 5. Implementación de la estrategia.....	61
Tabla 6. Evaluación y control de la estrategia.....	63

Figuras

Figura 1. Proceso de administración estratégica.....	28
Figura 2. Niveles de la estrategia.....	36
Figura 3. Las cinco fuerzas.....	37

Introducción

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 las empresas funcionen encaminadas al éxito, porque es ella quien le da enfoque a la organización, estableciendo las tácticas y estrategias para alcanzar las objetivos y metas que las empresas 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 se habla de competitividad en todas las organizaciones a nivel global, lo cual ha llevado a las empresas a ser flexibles en ajustar sus procesos de gestión administrativa a los entornos macroeconómicos cambiantes.

La finalidad de este trabajo de grado es describir la administración estratégica en las Pyme de la industria panificadora de la ciudad de Barranquilla; para identificar las acciones o prácticas relacionadas con esta, que se desarrollan en las organizaciones anteriormente mencionadas.

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 la estadística descriptiva, mediante el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas, para generalizar a través de un análisis invariable de datos. Para ellos, 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.

Capítulo I.

Problema de investigación

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 y puestos de trabajo dignos para las personas. Las Pyme generan alrededor de 67% del empleo y aportan el 28% del Producto Interno Bruto (PIB), siendo sin duda alguno muy primordial para el sistema productivo del país. Del mismo modo, lo demuestra el hecho de que el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas (Registro Único Empresarial y Social – RÚES, 2016).

Por otra parte, la ciudad de Barranquilla ha demostrado porqué es llamada la puerta de oro de Colombia, y es gracias a que la ciudad ha ganado un gran reconocimiento para el mundo empresarial a lo largo de los años, por su crecimiento económico y los retos que le impone la puesta en marcha de diversos tratados de libre comercio, convirtiéndose en el destino obligado para las negociaciones de empresas, gobiernos, clientes internos y externos, entre otros. Además de su posición geográfica, lo que conlleva a fortalecer la economía de las empresas locales porque tienen nuevas oportunidades de hacer negocios y 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, los clientes cada vez son más exigentes y las variables macroeconómicas muy cambiantes.

Lo anterior, implica que estas empresas y sus dirigentes tengan que ser flexibles y adaptarse a los cambios repentinos mediante la implantación del proceso de administración estrategias. Razón por la cual, las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla podrán formular, implementar, evaluar y controlar sus estrategias, considerando aspectos de la compañía y del medio de competencia, los cuales ayudarán a las empresas a funcionar como un sistema abierto donde estén en interacción constante con el entorno local, nacional e internacional.

Todo esto hace que el proceso estratégico sea más complejo puesto que este tipo de empresas en el transcurrir de los años de funcionamiento no establecen planes estratégicos estructurados a largo plazo, ya que proyectan seguir operando en el día a día, subsistiendo para querer tener un lugar en el mercado, y son pocas las que crean pericias enfocadas en formular, implementar, evaluar y controlar estrategias que le permitan alcanzar ese desempeño superior, competitivo y de solvencia económica (Superintendencia de Sociedades, 2012).

En razón de lo anterior, las pequeñas y medianas empresas, tienen un proceso estratégico deficiente debido a la falta de conocimiento y concientización del personal directivo acerca de la función y ventajas de está, lo que acarrea que estas empresas tengan dificultades en la planeación del negocio a mediano y largo plazo, proyectándose solo así a corto plazo y no previendo eventualidades futuras, tomando decisiones sobre la marcha de los eventos o sucesos sin un previo estudio de las variables internas y las externas que sin duda afectarán a la empresa (Superintendencia de Sociedades, 2012).

De igual modo se condenan 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 empresas propone acciones a corto plazo centradas en producción y ventas, basadas en un rol donde la alta

dirección pierde su esencia en cuanto a la dedicación que requiere la administración estratégica, que es fundamental para la supervivencia de la empresa a largo plazo (Guerras y Navas (2012).

Por todo esto, se puede inferir que las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla no se beneficiarán 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 puedan fundamentarse los procesos en la toma de decisiones que faciliten el consenso del mismo, en los diferentes niveles organizacionales.

Por estas razones, se hace de vital la implementación la de administración estratégica en las Pyme panificadoras 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, donde se den 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 panificadoras de la ciudad de Barranquilla deben tener claras sus acciones, mediante el proceso de formular, implementar, evaluar y controlar las estrategias para alcanzar lo trazado a un periodo establecido. Asimismo, se resalta que este proceso estratégico es esencial; porque orienta a la organización a proyectarse, no solo pensando en el presente sino también en el futuro, y además se encarga de implementar estrategias que ayudarán a la empresa a obtener un desempeño superior, a través de la ventaja competitiva, solvencia económica y permanencia en el tiempo.

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 en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla?

Objetivos**Objetivo General.**

Describir la administración estratégica en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos.

- Diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.
- Identificar la fase de implementación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.
- Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Justificación

Teniendo en cuenta los problemas que se presentan en las Pyme del sector panificador de la ciudad de Barranquilla, la investigación propuesta tiene como objetivo, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de administración estratégica, encontrar explicaciones a situaciones internas como lo son: bajas en ventas, producción en relación al tiempo y aprovechamiento de los recursos, desmotivación y rotación de recurso humano, entre otras.; y del entorno (mercadeo, competencia, proveedores, etc.) que afectan a estas organizaciones. Lo anterior permitirá

contrastar diferentes conceptos de la administración estratégica, en una realidad como lo es en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

En definitiva, la implementación de este proceso estratégico por parte de los administradores, gerentes y altos cargos de las empresas de este sector en la ciudad de Barranquilla, permitirá formular, organizar, implementar, evaluar y controlar los distintos escenarios y las variables que afectan el desempeño a mediano y largo plazo. Esto, con la finalidad de renovarse, adaptarse e incrementar la competitividad en un sector que evoluciona rápidamente en Colombia, debido a la globalización.

Una clara muestra de la necesidad de aplicar este proceso estratégico está en los resultados que muestran las estadísticas de la industria panificadoras. En los últimos años el sector panificador estaba creciendo, pero el año 2017 presentó un decrecimiento del 1%, pasando del 16% al 15% de sus ingresos, viéndose afectado por los productos importados que entran al país (Salazar, 2017). Situación que afecta significativamente a las grandes compañías industriales panificadoras y mucho más a las Pyme panificadoras del País.

De esta manera y de acuerdo con los objetivos de la investigación, con la aplicación de este proceso de administración estratégica, se ayudará a reducir los efectos en los cambios adversos del sector, trayendo un mejor direccionamiento en los procesos de manera más eficiente y eficaz, permitiendo por parte de los administradores, gerentes y colaboradores un enfoque de la realidad más coherente que permitirá analizará las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en determinado tiempo. Esto con el fin de tomar decisiones más acertadas, ya que se tendrá en cuenta lo evaluación de los resultados obtenidos para poder elegir diferentes alternativas desde un punto de vista más amplio, que ayudará a establecer prioridades en el negocio, basadas en objetivos más claros, como facilitar la comunicación entre el personal y la coordinación, entre

otros beneficios más. Así mismo el control de las actividades gracias a la integración de cada individuo en un esfuerzo común. Además, del compromiso de la alta gerencia que proporcionará unas bases de responsabilidades, que se medirán según el desempeño y el ahorro de recursos en el control de los inventarios, materia prima, tiempos operativos e insumos, que evitarán su exceso, y la mejora de la calidad del proceso y del producto, lo cual se reflejará en el aumento de los índices de productividad del negocio.

Delimitación

Delimitación Espacial.

El presente estudio se desarrolló en las instalaciones físicas de las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, mediante la aplicación de un instrumento al personal administrativo, altos cargos y gerentes inmerso en las actividades propias de empresa.

Delimitación Temporal.

La delimitación temporal de este trabajo de grado se centró en el primer trimestre del 2020, en este periodo de tiempo se desarrollaron cada una de las etapas correspondientes a un proyecto de investigación; es de resaltar que las recopilación y análisis de la información se realizó durante el mes de enero, febrero y marzo del año mencionado anteriormente.

Capítulo II.

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 así fundamentar la investigación del problema central.

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 en general, operacional e interior. La segunda, consiste en definir las directrices de organización, en que los administradores, directivos o gerentes, determina las metas y los 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 Agronegocios, 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 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, la configuracional 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 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, permitido validar la necesidad de contar con directivos en conocimientos generales y específicos, para conducir con perspectiva de largo plazo sus organizaciones.

Marco teórico

Administración.

Antes de darle un enfoque al campo de la administración es necesario definir este concepto, para ello es importante resaltar que la palabra administración viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes (Alonso, 1982).

De manera clásica, autores como Pérez (2005, p.160) 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”. De la misma forma, pero siendo un poco más específico, Chiavenato (2001, p.3) afirma que la “...administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”, al igual que Robbins (2005, p.7) afirma que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de manera que se realicen eficientemente y eficazmente con otras personas y a través de ellas.

Es evidente que los anteriores conceptos se mantienen vigentes y son aplicados a diario en todas las organizaciones en todo el mundo sin importar su objeto social, tamaño, propiedad, etc.; ya que todas las organizaciones tienen el deber de organizarse, valga la redundancia, por medio de la elaboración de planes de trabajo para establecer qué es lo que se va hacer, cómo, cuándo, dónde y quién o quienes lo harán.

Por otro lado, para Camargo-Acuña, Diaz-Alonso, Velandia-Pacheco y Navarro (2017). Existen definiciones más recientes y mucho más globales que definen la administración como una práctica conformada por un grupo de personas, quienes, al usar los recursos de la organización, mediante el proceso de coordinación de actividades de personas y recursos, se

instrumentan sobre el ente social llamado organización. Tal es el caso de Garza (2000, p.2) quien expone que “la administración es la tarea de conducir el esfuerzo y talento de los demás para el logro de resultados”.

Así mismo, DuBrin (2000, p.3) partiendo de la idea expuesta por Peter Drucker, plantea que la Administración “... es una práctica específica que convierte a una multitud en un grupo eficiente, productivo y orientado hacia metas”; por otra parte, define la administración como “el proceso de usar recursos de la organización para alcanzar los objetivos de la misma por medio de las funciones de planeación, organización e integración del personal, del liderazgo y del control”.

De esta forma, las definiciones muestran que la administración es el resultado de una forma particular de actuar de cada persona o de un grupo de personas; por lo tanto, la prescripción del proceso administrativo es un referente a partir del que se articulan las diversas prácticas administrativas, dejando de lado el concepto de que simplemente es un proceso mecánico.

Según lo expuesto en las definiciones anteriores, es importante que los gerentes de las Pyme panificadores 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 en lo económico y financiero, 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.

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”. Para Drucker, la empresa no debe olvidar a qué se dedica o cuál es su actividad primordial y menos, el entorno de competencia. Este es un error garrafal que aún se comete en la actualidad, debido a la poca capacidad de análisis de los administradores, lo cual se refleja en la reducción de las utilidades, y de continuar así, minimizaría las posibilidades de mantenerse en el mercado bajo los parámetros establecidos. Pero si se logra superar esta miopía, las acciones a futuro deberán ser de innovación en los productos, servicios y actividades o en el mejor de los casos evolucionar en un nuevo negocio o mercado donde se pueda ser altamente competitivo. Estos administradores de poca visión, persisten en continuar sin realizar cambios o modificaciones que le permitan seguir en el mercado o alcanzar el liderazgo considerando que no hay competidores de su talla que sean capaces de desarrollar nuevos productos. Un ejemplo para recordar es el caso Kodak, la compañía norteamericana dedicada al diseño, producción y comercialización de equipos fotográficos que dominó el mercado por mucho tiempo, pero la respuesta de nuevos competidores no se hizo esperar con el pasar del tiempo y con la evolución de las cámaras digitales, las fotos instantáneas que invadieron un mercado dominado, condujeron rápidamente a la caída del gigante de América del norte.

Por otro lado, para Igor Ansoff (1965), la estrategia es como el lazo común entre las

actividades de la empresa y las relaciones producto-mercado que define la esencia del negocio de acuerdo al presente y futuro, basado en un esquema de objetivos adaptables y competitivos en un mercado que le permitirá impulsar sus acciones en nuevos horizontes o productos, separando los conceptos entre gestión operacional y estratégica.

Las estrategias son literalmente se vehículo que se utiliza 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, p.13) 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.

Para que una empresa elabore estrategia primero debe realizar un diagnóstico de sí mismo como la matriz DOFA, factor clave del 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, p.4) “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”.

Las estrategias 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-Ponce y Pedraja-Rejas (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 necesarios 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. La 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 con aglomerado de gestiones constituidas, que los directivos socorren para optimizar el desempeño de la compañía. Para Serna (2015, p.32) “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”.

En las estrategias de una empresa se proporciona dirección y guía no solo en métodos de lo que se debe hacer, sino en 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 patrimonio, colocando en peligro la supervivencia misma de la empresa.

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.

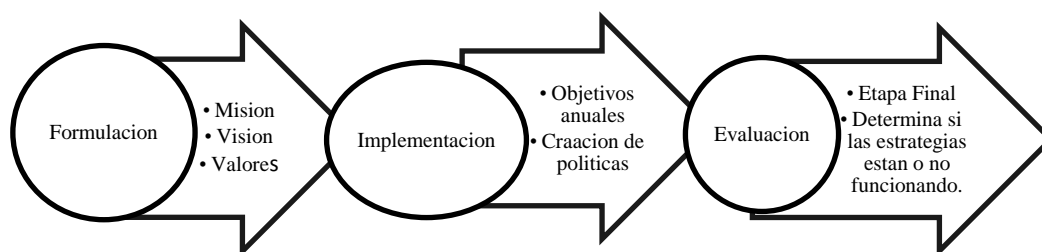


Figura 1.
Proceso de administración estratégica.

Fuente: David (2013)

Según David (2013, p.6). 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”.

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.

Fuente: David (2013).

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, la cual se caracteriza porque se trabaja en conjunto con 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, p.9) 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”. Además, David. (2013, p.5). 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”.

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 que cada día están más conectado 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, p.56), 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”.

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 .

También, Dess, Lumpkin y Eisner (2011, p.56) 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”.

Para David. (2013, p.5). 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.

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 volviendo las eficaces.

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 debe integrar, ordena y asignar 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.

Declaración de la misión.

La misión para David (2013, p.49) 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 pronunciamento 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.

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 p.49) 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 miembros del grupo de interés que se verá reflejado en la filosofía organizacional, creando así la empresa su auto concepto e imagen corporativa.

Las buenas declaraciones de misión incorporan el concepto de administración de los grupos de interés, lo que sugiere 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”.

Declaración de la visión.

Según Dess, Lumpkin y Eisner (2011, p.25). 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”.

Una visión estratégica encamina a la organización en un rumbo particular, proyectando la 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.

Análisis interno y externo.

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

Para Sukier, Neira-Molina, Portillo-Medina, Hernandez y Fabregas-Rodado (2017); Ramírez, Lay y Sukier, (2020), piensan que 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, p.62) 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.

En este orden de ideas, Dess, Lumpkin y Eisner (2011, p.10) 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.

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 Fuente: David (2013)

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.

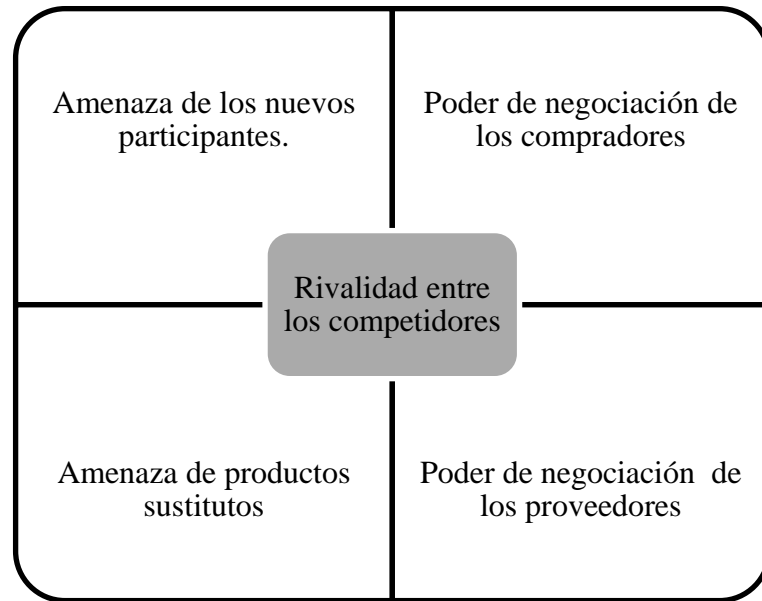


Figura 3.
Las cinco fuerzas
Fuente: Porter (2002)

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. Para Garcia-Samper, Garcia-Guiliany, Navarro-Manotas y Sukier, (2017); Castillo, Pacheco, Hernández-Fernández, Manotas, Borrero, & Silva (2019); Molina y Orozco (2019), mencionan que no cabe duda que la implementación de la 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); Ramírez-Molina, Villalobos-Antúnez y Herrera-Tapias (2018), consideran que esta es la fase más difícil de la administración estratégica, puesto que la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Por ello, Ramírez, Chacón y El Kadi (2018); Sukier, Ramirez, Parra & Martinez (2020); Ramírez, Lay y Sukier (2020), consideran que 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. En este sentido Hernández Malpica, Caridad y Sukier (2015), consideran que 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 establecido.

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.

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, p.215) 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.

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.

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.

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, humano, tecnológico y físicos (David, 2013).

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, p.219) 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.

Alinear estructura y estrategia.

Para Rincón y Ramírez (2018); Quintero, Sukier, Capella & Molina (2019), 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 asignarán 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, finanzas, contabilidad, desarrollo e investigación y sistema de información general.

Importancia del marketing en la implementación de la estrategia.

Para Cali, Tamayo y Portela (2018); Payares, Parra, Navarro y Naranjo (2020), las organizaciones de hoy les 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. En este sentido Sukier, Hernandez-Fernandez, Portillo-Medina, Valle-Ospino, Garcia y Garcia-Guilianny (2018), establecen que el diseño, empaque, presentación y ubicación del producto 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 graban 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.

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 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, p.286). 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.

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.

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, p.296), 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, p.296) establece que la planeación de contingencias es uuna 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.

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 los cambios que se puedan presentar en el entorno.

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 una declaración duradera de propósito, que diferencia a una institución de otras similares. Es un abreviado de la razón de ser una organización que debe proyectar las expectativas de sus clientes y muy esencial para formular objetivos y estrategias. Sin frenar la creatividad de la gente en ser básica pero amplia en su alcance, donde describa la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización.

Visión o intención estratégica. Se refiere al desarrollo de una imagen anticipada deseable para la empresa. En donde el líder debe desarrollar la ruta precisa la cual puede ser vaga como un sueño o tan acertada como meta, En otras palabras, una condición futura mejor que la actualmente existente en muchos aspectos.

Valores. Constituyen en esa guía de conducta como función básica para demarcas lo que es correcto y no lo es, y sobre todo al momento de la toma de decisiones. Los valores se convierten en esa creencia compartida acerca de cómo se debe actuar y hacer las cosas en una organización.

Objetivos. Se pueden definir como los puntos finales en los cuales está encaminado la actividad de una organización, pero que requieren de una plantación para el logro de su resultado en un periodo determinado. Los objetivos son de vital importancia para el alcance de la misión de toda organización como camino para llegar a la meta deseada que ayudara a organizar, monitorear, evaluar y controlar con eficiencia.

Meta. Es la aspiración final que se consigue bajo las acciones para alcanzar determinados objetivos en un periodo de tiempo ya sea para una empresa o una organización. Están organizado de maneja compleja al cual se alcanza paso a paso estableciendo objetivos específicos alcanzables y limitado por el tiempo.

Control. Fase en la que se mide o monitorean los resultados obtenidos con respecto a los que se esperaba obtener en los planes elenaborados, con posibilidades de modificar las estrategias y acciones si lo amerita.

Políticas. Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones como guía para orientar las acciones, las cuales son flexibles. A diferencia de las reglas que son mandatos precisos que deben acatarse.

Arquitectura estratégica. Se constituye en la integración de las personas recursos, tecnologías y conocimientos, que busca la obtención de unos o varios objetivos en un ambiente complejo, diverso y cambiante.

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. Permite a una organización adaptarse rápidamente o reaccionar ante una posible incertidumbre del entorno, a través de sus recursos, capacidades y habilidades para resistir de manera adecuada.

Decisiones estratégicas. Después de analizar la capacidad y recursos de la organización, se procede a marcar el camino al éxito y para contraponer los cambios que se dan en el mercado de manera vertiginosa ante la competencia y nuevos competidores, mostrando como resultado la finalidad de una estrategia.

Liderazgo. El líder debe un facilitador en la motivación activa en la promoción del cambio. Creando un ambiente de colaboración y servicio en todos los participantes y constituyentes de una organización como parte de su gestión en alcanzar la mejora continua en todos los miembros de esta.

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

Programas. En ellos se detalla el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

El entorno. Para una organización se hace referencia a los factores externos que inciden y condicionan su actividad. Este puede ser voluble, difícil y competitivo, generalmente se divide en dos lo cuales son macro y micro y muchas organizaciones lo dividen para un análisis detallado para encaminar sus estrategias al logro de sus objetivos.

Presupuesto. Se define como la planeación operativa de la actividades y recursos de una empresa, indispensables para proyectar de forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Con el fin de determinar la mejor manera de asignar los recursos y controlar la organización en términos financieros.

Recursos y capacidades. Los recursos son el conjunto de insumos que posee una empresa y por medio de éstos se ejecutan las tareas y actividades de la misma. Estos deben ser valiosos los cuales se desarrollará de manera combinada a través de las capacidades para la organización.

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 transmisión verbal o no verbal de información, datos, idea, etc. para su comprensión como proceso fundamental de toma de decisiones, entre los subordinados y superiores para garantizar la consecución de los objetivos fijado por la organización.

Sistema. Una empresa depende de un sistema y este a su vez de otros subsistemas para el desarrollo y toma de decisiones en el manejo de las actividades en los diversos niveles y funciones organizacionales. Es por esto que cada componente debe estar interrelacionados, interdependiente e interactuar entre sí para alcanzar el logro de los objetivos trazados.

Grupos 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.

Sistema de Variables

Según David (2013, p.6). 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”.

Definición Nominal.

Administración estratégica.

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 posibilitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

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 Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y control de la estrategia, mediante la aplicación del instrumento.

Tabla 2.
Operacionalización de la Variable

Objetivo general: Describir el proceso de administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.				
Objetivos específicos	Variable (s)	Dimensión (es)	Indicador (es)	Instrumento (cuestionario)
Diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	Administración Estratégica.	Formulación de la estrategia.	Direccionamiento estratégico. Análisis Interno y Externo.	1-3 4-6

Identificar la fase de implementación de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	Implementación de la estrategia.	Objetivos estratégicos. Políticas organizacionales. Asignación de recursos. Alineación de la estructura y estrategia.	7-9 10-12 13-15 16-18
Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	Evaluación y control de la estrategia.	Control estratégico. Medición del desempeño organizacional.	19-21 22-24

Fuente: elaboración propia (2020)

Capítulo III.

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, p.8), “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.

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 Bernal (2006, p. 112), en reseñar rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Esto quiere decir que tiene por objeto la descripción de hechos, basado fundamentalmente en la observación;

lo cual reafirma Hernández et al. (2006, p. 184) al establecer “que es la forma como es y se manifiesta determinado fenómeno en la realidad”, 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 Pyme panificadoras 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.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, según indica Camacho (2003, p. 111), 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, transeccional y de campo.

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 Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla y sus particularidades, sin manipulación alguna de la variable, puesto que se estudió tal como es en su contexto.

En cuanto al diseño transeccional 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 Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, 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 y Tamayo (2007, p. 108), “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, altos caros y personal administrativo de las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, con la finalidad de recolectar sus opiniones respecto a los elementos de la administración estratégica, así como de los procesos y criterios que aplican en la organización.

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 Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla 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.

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 y 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, p. 95), 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”.

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, p. 340), 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, Arias (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 las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, 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 (20) Pyme panificadoras, todas pertenecientes a la misma actividad económica.

Validez y confiabilidad del Instrumentos

Validez del instrumento

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisitos indispensables la validez. Definida por Hernández (2010), como el grado en el cual la variable de estudio es medida por un instrumento de investigación, arrojando la información pertinente. La validez del contenido de un instrumento de investigación va referido al logro que éste refleje, al dominio acerca del contenido de lo que se requiere medir en la investigación objeto de estudio, razón por lo cual dicho instrumento debe contener expresamente todos los ítems de medición de las variables de estudio.

Una forma de aplicar la validez de contenido de los instrumentos es a través de la técnica de juicio de expertos, la cual consiste en presentarle a un panel de especialistas en el área en cuestión un formulario para evaluar la pertinencia de los ítems respecto a los indicadores, dimensiones de la variable y objetivos de la investigación.

En este sentido, los cuestionarios de medición diseñados se validaron tomando en consideración la opinión de tres (3) expertos, con el título Doctores y Magister con amplia experiencia investigativa, quienes fueron responsables de evaluar cada interrogante planteado, calificando el ajuste de las mismas para medir la variable de interés.

La validación de los instrumentos se presentó a través de un formato, en el cual se detalló explícitamente los diferentes ítems que miden la variable e indicadores de estudio. Los expertos emitieron recomendaciones en cuanto a la redacción de algunos de los ítems; y confirmaron su validez por medio de una constancia.

Confiabilidad del instrumento

La confiabilidad viene dada, tal como indica Hernández (2010), es la medida en que el instrumento arroje siempre los mismos resultados, al ser aplicado en repetidas oportunidades a los mismos sujetos; por lo que esta cualidad del instrumento se refiere al grado con que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones.

Indica Hernández (2010), que existen diversos procedimientos para el cálculo de la confiabilidad de un instrumento de medición, pero en general todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad que pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente 0 significa nula la confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, entre más se acerca a cero, hay mayor error en la medición.

Es así como, para estimar la confiabilidad se aplicará una prueba piloto a un grupo de tres (3) gerentes de Pyme, con el fin de analizar si las instrucciones se comprenden y si los ítems funcionan adecuadamente en el tiempo estipulado. Luego se evaluará la consistencia interna del instrumento a través del coeficiente de alfa Cronbach mediante la siguiente fórmula:

Donde:

K = Número de ítems

S_{12} = Varianza de los puntajes de cada ítem

St_2 = Varianza de los puntajes totales

$K-1$ = Número total de Ítems menos 1

Una vez aplicada la fórmula, al instrumento para describir la administración estratégica de las Pyme panificadoras, esta arrojó un valor de 0.891 del coeficiente de alfa Cronbach, representando con ello que el instrumento es confiable y apto para su aplicación.

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, p. 142), 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.

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, altos cargos y personal administrativo de las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Es así como el instrumento diseñado en función de la cantidad de indicadores operacionalizados, tiene una proporción equitativa de entre tres interrogantes por indicador, lo cual constituye 24 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.

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.

Por consiguiente, teniendo en cuenta las cinco (5) categorías establecidas en el cuestionario tipo Likert, se diseñó un baremo, para el cual se calcularon los intervalos mediante la fórmula: $IB = (V-v) / N^{\circ} \text{ Cat}$. En donde el valor mayor fue cinco (5) y el menor (1), dando como resultado 0.8, por lo cual en la primera categoría el rango es de $1.00 \leq x < 1.80$; para la segunda es de $1.81 \leq x < 2.60$; para la tercera es de $2.61 \leq x < 3.40$; en la cuarta es de $3.41 \leq x < 4.20$; y por último en la quinta es de $4.21 \leq x \leq 5.00$, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 3.
Baremo ponderado para la categorización de los resultados

CATEGORÍA	RANGO
Nunca	$1.00 \leq x < 1.80$
Casi nunca	$1.81 \leq x < 2.60$
A veces	$2.61 \leq x < 3.40$
Casi siempre	$3.41 \leq x < 4.20$
Siempre	$4.21 \leq x \leq 5.00$

Fuente: Elaboración propia (2020)

Los datos derivados de las encuestas, se presentarán de acuerdo al 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).

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.

Capítulo IV.

Resultados de la investigación

En el actual capítulo de la investigación referida a la administración estratégica para describir como es el proceso en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, se muestran los resultados de la misma, distribuidos en el análisis de los datos y la interpretación de estos. Este análisis de los resultados, es derivado de los instrumentos aplicados a los directivos de dichas empresas (Personal administrativo, altos cargos y gerentes).

Así mismo, en los resultados de esta investigación las tablas que se explican y codifican los resultados, han sido diseñadas con base en la estadística descriptiva, indicando la frecuencia en la respuesta de los encuestados respecto a los indicadores o el promedio de la media aritmética de las dimensiones, resumido por cada dimensión para la presentación evidente de los hallazgos logrados. Finalmente, se realiza la confrontación de dichas deducciones con las bases teóricas del estudio, para formular la conclusión y las recomendaciones pertinentes.

Análisis de los resultados

En el presente estudio, las variables están referidas a la administración estratégica en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, las cuales han sido estructuradas en tres (3) dimensiones, a saber: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y, evaluación y control de la estrategia.

Dimensión: Formulación de la estrategia.

La dimensión formulación de la estrategia se trabaja con el propósito de conocer cómo se establece el direccionamiento estratégico y el análisis interno y externo en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 4.
Formulación de la estrategia

Medidas de tendencia central y variabilidad				
Indicador	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Direccionamiento estratégico	4	4	3.55	1.19
Análisis Interno y Externo	1	2	2.33	1.17
Moda				3
Mediana				3
Media				2.94
Desviación estándar				1.32

Fuente: elaboración propia (2020)

En el indicador “Direccionamiento estratégico”, se observa que el valor que más se repite es 4, lo cual se asemeja al promedio obtenido en las respuestas a las preguntas relacionadas con este indicador que es 3.55 con una desviación estándar de 1,19. Lo cual evidencia, al compararse con el baremo, que casi siempre los gerentes, altos cargos y directivos encuestados realizan actividades relacionadas con esta etapa de la formulación de la estrategia.

Lo anterior es acorde a lo expresado por Sanchís y Ribeiro (2000), quienes acogen que el proceso de formulación estratégica debe iniciar con la determinación de la estrategia o estrategias más adecuadas mediante la indagación de la situación actual de la empresa y sus posibilidades de desarrollo futuras. De modo que el diseño del sistema de objetivos es un pilar para el correcto paso a paso del direccionamiento estratégico que tiene la finalidad de mejorar a la empresa. Entonces se tiene que los resultados obtenidos en este indicador muestran un trabajo sobresaliente en cuanto al direccionamiento estratégico en las organizaciones evaluadas.

Por otra parte, para el indicador “Análisis interno y externo”, se observa que el valor que más se repite en las respuestas de las preguntas de las encuestas realizadas es 1 mientras que el promedio de las respuestas a esta pregunta es 2,33 con una desviación estándar de 1,17. Al comparar el promedio con el baremo propuesto, se tiene que esta actividad “casi nunca” se realiza.

Al confrontarse toda esta situación con lo expresado por Alvarado y Rangel (2012), quienes pregonan que formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente que permite alcanzar los objetivos, ajustando a la organización con su ambiente y así mejorar su posición competitiva, se tiene que los resultados obtenidos en estos indicadores, muestran un trabajo deficiente en el análisis interno y externo de las organizaciones evaluadas, ya que el diagnóstico estratégico de doble análisis no se está realizando.

Finalmente, se evidencia que para la dimensión “Formulación de la estrategia” el valor que más se repite es 3, lo cual se asemeja al promedio obtenido en las respuestas a las preguntas relacionadas con esta etapa que es 2,94 y una desviación estándar de 1,32.

De manera general, se concluye que las empresas encuestadas “a veces” realizan la formulación de la estrategia, lo cual contrasta ampliamente con lo expuesto por González (2012) quien afirma que esta actividad es una tarea de máxima prioridad para la administración ya que una estrategia clara y eficiente es la clave para alcanzar ventajas competitivas. De modo que las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla no le están dando la importancia que le corresponde a esta etapa del proceso de administración estratégica.

Dimensión: Implementación de la estrategia.

Esta dimensión se estudia para conocer cómo se establece la estrategia en este tipo de organizaciones, mediante la implantación objetivos, políticas organizacionales, asignación de

recursos y, alineación de la estructura para la ejecución de las estrategias en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 5.
Implementación de la estrategia

Medidas de tendencia central y variabilidad				
Indicador	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Objetivos estratégicos	4	3	3.20	1.02
Políticas organizacionales	1	2	2.66	1.61
Asignación de recursos	3	3	2.65	0.90
Alineación de la estructura y estrategia	3	3	3.48	1.03
Moda			3	
Mediana			3	
Media			3	
Desviación estándar			1.22	

Fuente: elaboración propia (2020)

En el indicador “Objetivos Estratégicos” se observa que el valor más reiterativo es el 4 en la escala Likert. Asimismo, se obtiene 3,20 como el promedio de esa calificación a las respuestas dadas y una desviación estándar de 1,02 puntos. Lo que significa que a veces o de manera regular se diseñan las estrategias pensando en los objetivos de la organización.

Al comparar el resultado anterior con las bases teóricas propuestas por David (2013) quien establece que los objetivos son fundamentales al implantar la estrategia porque representan las prioridades para la asignación de recursos, además de que son el instrumento para monitorear el progreso de la organización a largo plazo; se tiene que un a veces no es suficiente a la hora de indagar sobre la implementación de los objetivos estratégicos, ya que como es necesario que siempre se realice esta actividad.

En cuanto al indicador “Políticas organizacionales” se registra el 1 como el valor que más se repite en las respuestas. También se obtiene un promedio de 2,66 y una desviación estándar de 1,61 puntos. Con lo cual se determina que “a veces” se realiza esta actividad y se evidencia de manera general la falta compromiso de parte de los gerentes en implementar estas políticas.

El anterior resultado va totalmente en contra a la teoría de David (2013) expuesta al principio, donde se muestra que las políticas son caminos que facilitan la solución de problemas comunes y recurrentes, las cuales son necesarias para para hacer que el trabajo este orientado hacia el logro de los objetivos.

Por otro lado, para el indicador “Asignación de Recursos”, se observa que el valor que más se repite es 3, lo cual se acerca al promedio obtenido en las respuestas a las preguntas relacionadas con este indicador que es 2,65 con una desviación estándar de 0,90. Lo cual, al compararse con el baremo, muestra que a veces se realiza esta actividad y deja claro que existe una gestión regular al calcular los recursos financieros para la implementación de las estrategias.

Al confrontar este resultado con la literatura se tiene que obviamente no es lo que se espera de las empresas ya que la distribución de los recursos es una de las actividades centrales de la administración pues la planificación cuidadosa de cómo se utilizan los recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos, es la clave para lograr los objetivos deseados. David (2013)

Seguidamente, al indagar sobre el indicador “Alineación de la estructura y estrategia” se obtiene que el valor más repetitivo fue el 3, con un promedio de 3,48 y una desviación estándar de 1,03 puntos lo que indica que casi siempre los gerentes se preocupan en dar un análisis efectivo a las estrategias al momento de modificar la estructura organizacional.

En cuanto a la teoría, se tiene que tanto la estructura como la estrategia son dimensiones interdependientes entre sí, pero que como proceso son fundamentales en la toma de decisiones o el sistema de control interno, en donde se establece una forma de negocio único y una estructura funcional centralizada (Chandler, 1962). De acuerdo a esto, se nota que en los resultados obtenidos en este ítem sí se está haciendo un trabajo sobresaliente pero no eficiente a la hora de

alinearlas, trayendo como resultado que se centralicen las ideas a la hora de tomar decisiones en la implementación de la estrategia.

Finalmente, para la dimensión “Implementación de la estrategia” se tiene que el valor más repetitivo fue el 3 al igual que su promedio y una desviación estándar de 1,22. Lo que quiere decir que a veces se implementa de manera correcta la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla encuestadas.

Este resultado no es satisfactorio porque tal como lo menciona David (2013): “una estrategia formulada pero no implementada no sirve de nada”. Además, se nota el contraste con el pensamiento de Navas y Guerras (2002) quienes mencionan que la fase de la implantación estratégica se refiere a la puesta en marcha del conjunto de actividades y decisiones necesarias para hacer efectiva la estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente establecidos. De modo que, con este resultado, definitivamente no se garantiza que estas empresas se pongan en acción en su proceso de administración estratégica.

Dimensión: Evaluación y control de la estrategia.

La dimensión evaluación y control de la estrategia se trabaja con el propósito de conocer cómo se establece el control estratégico y cómo ocurre la medición del desempeño general en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Tabla 6.
Evaluación y control de la estrategia

Medidas de tendencia central y variabilidad				
Indicador	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Control estratégico	3	3	2.92	1.06
Medición del desempeño organizacional	1	1	1.33	0.63
Moda			1	
Mediana			2	
Media			2.13	
Desviación estándar			1.18	

Fuente: elaboración propia (2020)

En el indicador “Control estratégico”, se observa que el valor que más se repite es 3, con un promedio obtenido en las respuestas a las preguntas relacionadas con este indicador de 2,92 y una desviación estándar de 1.06. Lo cual evidencia al compararse estos valores con el baremo, que a veces los gerentes, altos cargos y directivos encuestados, realizan actividades relacionadas con esta etapa de la evaluación y control de las estrategias.

El anterior resultado, es opuesto a lo dicho por González (2012), quien 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 de las estrategias, que busca en el tiempo, alternativas que minimicen o anulen dichos errores y es por eso que el control estratégico debe ser tanto externo como interno.

Por otra parte, para el indicador “Medición del desempeño organizacional” se observa que el 1 es valor que más se repite en las respuestas de las encuestas realizadas, con un promedio de 1,33 y una desviación estándar de 0,63. Al comparar el promedio con el baremo propuesto, se tiene que esta actividad de medición nunca se realiza en estas organizaciones por parte de los gerentes, altos cargos y directivos encuestados, en relación con la etapa de la evaluación y control de las estrategias.

Seguidamente, al contrastar estos resultados con los autores Jones, Zavarce, C. (2013). Es contraria a la definición de control estratégico expuesta por ellos, donde se 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, gerente, y altos cargos puedan medir los niveles de desempeño por medio de diversas fuentes, tales como informes escritos o verbales y observaciones personales.

Finalmente, en cuanto la dimensión “Evaluación y control de las estrategias” el valor que más se repite es 1, con un promedio obtenido en las respuestas a las preguntas relacionadas en las encuestas con esta etapa que es 2,13 y una desviación estándar de 1,18.

En términos generales, se infiere que las empresas encuestadas “casi nunca” realizan este proceso de vital importancia para estas compañías. Inverso a lo dicho por David (2013, p.296), que recomienda una gran herramienta de evaluación y control llamada Balanced Scorecard, que permite evaluar los procesos y estrategias de estas organizaciones desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento para el mejoramiento de las estrategias.

Conclusiones

Como producto de esta investigación, se analizaron los datos recopilados en el cuestionario dirigido a los gerentes, altos mandos y personal administrativo de algunas Pyme panificadoras 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.

En cuanto al objetivo específico de diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, se encontró que en los directivos, gerentes y personal administrativo encuestados, aplican esta herramienta administrativa de manera deficiente y otros la aplican regularmente en algunos de sus procesos.

A la hora de planificar, implementar y controlar las estrategias que determinaran el rumbo de la organización, las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla se basan en un modelo empírico, rutinario y antiguo, además de no aplicar herramientas que permitan realizar un diagnóstico adecuado de la organización y menos del entorno de competencia, para así, aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se presentan en determinado momento, las cuales puedan influir en la capacidad de la empresas en alcanzar sus objetivos organizacionales, ya que solo hay un enfoque en la actividad principal del negocio, pues increíblemente les ha permitido sobrevivir en el tiempo pero que no les deja alcanzar una ventaja competitiva sobre organizaciones de mejor posicionamiento en el mercado, sin importar la creación y elección de la estrategia que impacten positivamente en la unidad de negocio.

Seguidamente, al objetivo específico de identificar la fase de implementación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, se halló, según los datos obtenidos por parte de los gerentes, personal administrativo y altos cargos, que en todos sus

procesos hay muchas dificultades y uno de los mayores inconvenientes que existen, es de acoplar la filosofía organizacional con las estrategias. Esto debido a que no hay flexibilidad para amoldar la estructura con las estrategias, por ende, se presenta dificultades para la consolidación de una cultura estratégica. Además, tiene gran peso la falta de disponibilidad de los recursos, lo cuales no son presupuestados para la planificación, implementación y control de las estrategias para el logro de los objetivos.

Con respecto al último objetivo específico de Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, según los resultados obtenidos, se encontraron fallas en la aplicación de esta fase, puesto que no hay un control en los procesos de mayor impacto y mucho menos instrumentos, mecanismos de evaluación y control estratégicos, que les permitan a estas organizaciones valorar la confianza de los subordinados sobre el desempeño de la estrategia. Y 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 la administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, Se comprobó una realidad muy cierta, por lo mencionado por las fuentes consultadas al principio de esta investigación: que hoy en día en Colombia, y más exactamente, en el sector panificador, la “Administración Estratégica” es un término desconocido y poco empleado por muchos directivos, gerentes y personal administrativo de estas organizaciones, lo cual genera su desacierto en elaboración de las estrategias, en la implementación, evaluación y control de las mismas, y limita su gestión en la toma de decisiones generando encontrar el camino que permita esa ventaja competitiva sobre las demás panificadoras. Esto genera ese estado de conformismo

por su estabilidad en el tiempo, pero no garantiza contrarrestar las amenazas y menos aprovechar las oportunidades del mercado el cual es muy dinámico en nuestros días.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones obtenidas y las fuentes teóricas consultadas, se recomienda a los directivos, gerentes y personal administrativo de las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, tomadas como muestra de esta investigación: 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.

También, se aconseja a generar un análisis posicional por medio de una técnica de diagnóstico, ya sea FODA u otra, de los ambientes organizacionales interno y externo, con una revisión acerca de los objetivos o metas planteados, además de planteamientos que aumenten los resultados logrados y el rendimiento en las tareas asignadas en la organización.

Por otra parte, propiciar la efectividad en los procesos a través de mejora continua; aumentando el ahorro de los recursos, realización actividades y tareas diarias en el menor tiempo posible. Sumado a esto, la prestación de un servicio de calidad a los clientes internos y externos, con una retroalimentación activa los objetivos organizacionales, misión, visión, valores, política, estrategias, meta, etc. A todos los empleados a través de charlas constructivas y talleres de capacitación que permitan modificar la cultura organizacional existente y que constituyan un ambiente de trabajo agradable.

Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alonso, M. (1982). *Enciclopedia del idioma* (1a.ed.). Madrid: Aguilar.
- Alvarado Mejía, M; Rangel Luquez, O; (2012). *Ética como enfoque de la responsabilidad social: direccionamiento estratégico en universidades públicas*. *Omnia*, 18() 95-108.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Bermúdez, H L; (2014). *Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos*. *Cuadernos de Administración*, 30() 94-104.
- Cali, E., Tamayo, D. & Portela, E. (2018). *Mercadeo estratégico basado en capacidades hipercompetitivas para enfrentar mercados turbulentos*. *Espacios*. Vol. 39, No 4: 7.
- Camargo-Acuña, G., Diaz-Alonso, R., Velandia-Pacheco, G. y Navarro, E. (2017). *Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia*. **Espacios**. Vol. 38, No. 58: 16.
- Castillo, A., Pacheco, G., Hernández-Fernández, L., Manotas, E., Borrero, T. & Silva, J. (2019). *Factorial Analysis in the Intellectual capital's dimensions on micro, small, and medium-sized export enterprises*. *Procedia Computer Science*, Vol. 160: 567-572.
- Cabral M, A; Arras V, A M; Alvarado M, T E; Aguilar Valdés, A; Moreno M., S; Alvarado M, F; Denogean B., F G; (2012). "La técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos". *Revista Mexicana de Agronegocios*, XVI () 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. L. Gareth R. Jones. (2009). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo (3a. ed.)*. Bogotá: McGraw-Hill.
- 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. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos*. México: McGraw-Hill.
- Dess, L. y Lumpkin, M. (2010). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Díez, E. García, J. Fayerman, D. Martín, J. y Perriñez, C. (2001). *Administración y dirección*. Madrid: McGraw Hill.
- Dinero. (25 de Diciembre de 2014). *Panadería y pastelería, otro oficio en potencia*. Dinero. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/estudios-panaderia-pasteleria-colombia/204392>
- Dinero. (09 de Febrero de 2015). *¿Por qué fracasan las Pyme en Colombia?* Dinero. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/Pyme-colombia/212958>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Fedesarrollo. (2015). *Elementos para una nueva política de desarrollo productivo en Colombia*. Elaborado por FEDESARROLLO.

- Franquicias Colombia. (2018). Obtenido de <http://www.franquiciascolombia.co/981-las-panaderias-y-pastelerias-son-en-colombia-un-negocio-rentable>
- DuBrin, A. J. (2000). *Fundamentos de administración* (5a. ed.). México: International Thompson.
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- 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() 15-20.
- Guerras, L. (2004). “Problemas Organizativos en el Proceso de la Dirección Estratégica”, *Universia Business Review*, Primer Trimestre: 117-128.
- Guerras, L. y Navas, J. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. España: Biblioteca Civitas de economía y empresa.
- García Samper, M. A., García Guiliány, J. E., Navarro Manotas, E. D. J., & Sukier, H. B. (2017). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla (Colombia). **Espacios**. Vol. 38, No. 58: 18
- Hernández Malpica, P., Caridad, M., & Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. **Revista Opción**. Vol. 31, No. 3: 660-676.
- Hernández Malpica, P., Caridad, M., & Sukier, H. (2015). Racionalismo emergente: principio activo en la humanización de la docencia universitaria. *Revista Opción*. Vol. 31, No. 3: 660-676.
- 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 V; Motta, J; (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mi pyme de Córdoba, Argentina. Estudios Gerenciales, 32() 4-13.
- Lana, R A; (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. Revista Científica "Visión de Futuro", 9()
- Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados. México: Pearson Educación.
- Martínez Velasco, J A; (2016). La gestión estratégica de la responsabilidad social en las Pyme venezolanas. Universidad & Empresa, 18() 191-209.
- Molina, R., & Orozco, G. (2019). Gestión tecnológica como factor clave de éxito en universidades privadas. Telos, 21(1), 10-32.
- Neumann, J. y Morgenstern, O. (1947). Theory of Games and Economic Behavior. Princeton: Princeton University Press.
- Payares, K., Parra, M., Navarro, E. & Naranjo, O. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). **Información tecnológica**. Vol. 31, No. 1: 123-132.
- Pérez Gómez, C H; (2005). Administración e historia en la formación de administradores. Universidad & Empresa, 4() 159-169.
- Robins, S. P. y Coulter, M. (2000). *Administración* (6a. ed.). México: Prentice Hall.
- Pérez, K; Ganga, F; Ramos, E; Leal, A; (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXI () 136-159.

- Porter, M. (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Pirámide.
- Quintero, Y., Sukier, H., Capella, J., & Molina, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. **Opcion**, Vol. 35, No. 89-2: 1208-1234.
- Rodríguez, G., (2013). Administración de organizaciones. Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (47), pp.104-105.
- Rodríguez-Ponce E., y Pedraja-Rejas L. (2013). Dirección estratégica y calidad de las universidades: un estudio exploratorio desde Chile. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 38 (1), pp.35-41.
- Ramírez, R., Chacón, H., & El Kadi, O. (2018). Gestión estratégica del talento humano en las PYMES. Medellín: Editorial Corporación CIMTED.
- Ramírez, R., Lay, N., & Sukier, H. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. **Información tecnológica**. Vol. 31, No. 1: 133-140.
- Ramírez-Molina, R. I., Villalobos-Antúnez, J. V. y Herrera-Tapias, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. **Revista Opción**. Vol. 4, No. 18: 2076-2101.
- Rincon Quintero, Y. A., Sukier, H., Contreras Capella, J., Molina, R., & Israel, R. (2019). Responsible communication strategies for small and medium-sized enterprises. *Revista Opción*. Vol. 35, No. 89: 1208-1234.
- Rincón, Y., & Ramírez, R. (2018). Comunicación responsable en las organizaciones. Martha Lucía Quintero Garzón & María Dolores Sánchez Fernández (Comp.), *Responsabilidad Social Corporativa. Una mirada integral en América Latina*, 93-100.

- Sukier, H. Ramirez, R. Parra, M. & Martinez, K. (2020). Strategic Human Resource Management from a sustainable approach" *Opcion*. Vol.36, No. 91: 929 - 953
- Sukier, H., Hernandez-Fernandez, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., Garcia, M., & Garcia-Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: una mirada desde el contexto de la empresa familiar. **Revista Espacios**. Vol. 39, No. 44.
- Sukier, H., Neira Molina, H, Portillo Medina, R., Hernandez de Portillo, L., & Fabregas Rodado, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, Vol. 38, NO. 24: 23.
- Salazar, A. (10 de Agosto de 2017). La Barra. Obtenido de <https://revistalabarra.com/noticias/panorama-actual-las-panaderias-en-colombia/>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Sanchís, J. y Ribeiro, D. (2000). Creación y dirección de Pyme. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- 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. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw Hill.

Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización?

Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, vol. 9, núm. 25, pp. 21-32

Zorrilla del Castillo, A L. (2009). Análisis de la administración estratégica financiera de la empresa

I SHOES INC. Ciencia UAT, 3() 62-64.

ANEXOS

Anexo A
Instrumento de recolección de información



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este instrumento se realizó con el objetivo de conocer la administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, para comprender la realidad de estas organizaciones en las diferentes etapas de este proceso administrativo.

1. Información general.

Fecha: Dirección de la empresa: Empresa:
Teléfono de la empresa: Número de empleados: Cargo:
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
	En la organización:					
1	La administración construye estrategia(s) basadas en un modelo estratégico moderno.					
2	Planea estrategia(s) pensando en escenarios futuros favorables.					
3	Prevalece la actividad principal del negocio en la elaboración de la(s) estrategia(s).					
4	Realiza un diagnostico estratégico para identificar la posición competitiva (Fortalezas y Debilidades).					
5	Distingue los cambios del entorno de competencia del negocio. (Oportunidades y amenazas).					
6	Escoge un segmento del mercado haciendo un análisis de sus clientes potenciales.					
7	La(s) estrategia(s) se seleccionan en coherencia con los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.					
8	Conoce la(s) meta(s) que conduce al logro de los objetivo(s) estratégico(s).					
9	Definen responsables para la puesta en marcha de lo(s) objetivo(s) estratégico(s).					
10	Divulgan al personal la misión para fortalecer la ejecución de la(s) estrategia(s).					
11	Actualiza despues de determinado tiempo la filosofía organizacional.					
12	Prevalece las políticas organizacionales en la implementación de la (s) estrategia(s).					
13	Presupuesta los recursos económicos para la implementación de la(s) estrategia(s) organizacionales.					
14	Permite adaptar los recursos de acuerdo las oportunidades del entorno.					
15	Se dispone de los recursos necesarios al momento de los cambios en la estructura organizacional.					
16	Predomina la estructura organizacionales en la creación de lo(s) objetivo(s) estratégico(s).					
17	Existe cooperación entre la estructura y la(s) estrategia(s) organizacionales					
18	Las modificaciones en su estructura inciden directamente en pro de mejorar la(s) estrategia(s).					
19	Efectúan reuniones con el personal para retroalimentar la(s) estrategia(s) organizacionales.					
20	Controla los procesos de mayor impacto para la consecución de los resultados estratégicos.					
21	La gerencia está comprometida con la ejecución de la(s) estrategia(s) velando por el cumplimiento de la mismas.					
22	Aplica herramientas que permitan evaluar la(s) estrategia(s) sobre la marcha.					
23	Retroalimenta el proceso de dirección estratégica en toda la organización.					
24	Evalúa periódicamente los resultados de las acciones estratégicas.					

Anexo B
Juicio del experto

Barranquilla, abril de 2020

Señor. (a):

Cargo:

Ciudad.

Cordial saludo:

Dirijo la presente solicitud con el fin de agradecerle el ejercer de experto evaluador del instrumento anexo, para determinar la validez de contenido del mismo, el cual ha sido elaborado para recabar información sobre la investigación ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, para optar al título de profesional en administración de empresas.

En tal sentido, estimo la revisión de los parámetros enunciados, haciendo las observaciones que usted crea necesarias:

- Pertinencia de los ítems con los objetivos
- Pertinencia con las variables
- Pertinencia con las dimensiones
- Pertinencia de los ítems con los indicadores
- Redacción y ortografía.

Agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

HAROLD BERNARDO SUKIER

C.C. No. 72.240.842

MITCHEL RICARDO JARABA

C.C. No. 1048273250

HOJA DE IDENTIFICACIÓN**Identificación del experto**

Nombre: _____

Apellido: _____

Profesión: _____

Instituto donde trabaja: _____

Cargo que desempeña: _____

Estudios de Pregrado: _____

Identificación de la investigación**Título**

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos de la investigación**Objetivo general**

Describir la ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.
- Identificar la fase de implementación de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de

Barranquilla.

- Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.

Sistema de variable

Definición Nominal.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.

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 posibilitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

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 Pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, evaluación y control de la estrategia, mediante la aplicación del instrumento.

Cuadro 1 - Operacionalización de la Variable

Objetivo general: Describir el proceso de administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.				
Objetivos específicos	Variable (s)	Dimensión (es)	Indicador (es)	Instrumento (cuestionario)
Diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	Administración Estratégica.	Formulación de la estrategia.	Direccionamiento estratégico. Análisis Interno y Externo.	1-3 4-6
Identificar la fase de implementación de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.		Implementación de la estrategia.	Objetivos estratégicos. Políticas organizacionales. Asignación de recursos. Alineación de la estructura y estrategia.	7-9 10-12 13-15 16-18
Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.		Evaluación y control de la estrategia.	Control estratégico. Medición del desempeño organizacional.	19-21 22-24

Fuente: Elaboración propia. (2020)

Formato para validar el instrumento de la investigación

Objetivo general: Describir el proceso de administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.																							
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	EVALUACIÓN																	
						OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN									
						P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I								
Diagnosticar la fase de formulación de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.	Formulación de la estrategia.	Misión. Visión. Valores. Objetivos. Análisis interno. Análisis externo. Cultura organizacional	Direccionamiento estratégico.	La administración construye estrategia(s) basadas en un modelo estratégico moderno.																		
					Planea estrategia(s) pensando en escenarios futuros favorables.																		
					Prevalece la actividad principal del negocio en la elaboración de la(s) estrategia(s).																		
				Análisis Interno y Externo.	Realiza un diagnostico estratégico para identificar la posición competitiva (Fortalezas y Debilidades).																		
Distingue los cambios del entorno de competencia del negocio. (Oportunidades y amenazas).																							

					Escoge un segmento del mercado haciendo un análisis de sus clientes potenciales.										
					P = Pertinente	NP = No Pertinente	A = Adecuada				I = Inadecuada				

Fuente: Elaboración propia (2020)

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (cont...)

Objetivo general:																				
Describir la administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.																				
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	EVALUACIÓN														
						OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN						
						P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I					
Identificar la fase de implementación de la estrategia en las pyme	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Formulación de estrategias.	Implementación de la estrategia.	Objetivos estratégicos	La(s) estrategia(s) se seleccionan en coherencia con los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.															

panificadoras de la ciudad de Barranquilla.					Conoce la(s) meta(s) que conduce al logro de los objetivo(s) estratégico(s).																	
					Definen responsables para la puesta en marcha de lo(s) objetivo(s) estratégico(s).																	
				Políticas organizacionales.	Divulgan al personal la misión para fortalecer la ejecución de la(s) estrategia(s).																	
					Actualiza después de determinado tiempo la filosofía organizacional.																	
					Prevalece las políticas organizacionales en la implementación de la (s) estrategia(s).																	
				Asignación de recursos.	Presupuesta los recursos económicos para la implementación de la(s) estrategia(s) organizacionales.																	
					Permite adaptar los recursos de acuerdo las oportunidades del entorno.																	
					Se dispone de los recursos necesarios al momento de los																	

					cambios en la estructura organizacional.														
				Alineación de la estructura y estrategia.	Predomina la estructura organizacionales en la creación de lo(s) objetivo(s) estratégico(s).														
					Existe cooperación entre la estructura y la(s) estrategia(s) organizacionales														
					Las modificaciones en su estructura inciden directamente en pro de mejorar la(s) estrategia(s).														

Fuente: Elaboración propia (2020)

P = Pertinente	NP = No Pertinente	A = Adecuada	I = Inadecuada
-----------------------	---------------------------	---------------------	-----------------------

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (cont...)

Objetivo general:																							
Describir la administración estratégica en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.																							
OBJETIVO ESPECÍFICO	VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADOR	PREGUNTAS	EVALUACIÓN																	
						OBJETIVO		VARIABLE		DIMENSIÓN		INDICADOR		REDACCIÓN									
						P	NP	P	NP	P	NP	P	NP	A	I								
Caracterizar la fase de evaluación y control de la estrategia en las pyme panificadoras de la ciudad de Barranquilla.	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	Evaluación y control de la estrategia.	Planificación organizacional. Procesos. Recursos. Retroalimentación. Capacitar. Evaluar. Controlar.	Control estratégico.	Efectúan reuniones con el personal para retroalimentar la(s) estrategia(s) organizacionales.																		
					Controla los procesos de mayor impacto para la consecución de los resultados estratégicos.																		
					La gerencia está comprometida con la ejecución de la(s) estrategia(s) velando por el cumplimiento de la mismas.																		
					Medición del desempeño organizacional. Aplica herramientas que permitan evaluar la(s) estrategia(s) sobre la marcha.																		

					Retroalimenta el proceso de dirección estratégica en toda la organización.													
					Evalúa periódicamente los resultados de las acciones estratégicas.													

Fuente: Elaboración propia (2020)

P = Pertinente	NP = No Pertinente	A = Adecuada	I = Inadecuada
-----------------------	---------------------------	---------------------	-----------------------

Juicio del experto**Variable:**

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

- (a) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable están inmersos en su contexto teórico de forma:

- Suficiente
- Medianamente suficiente.
- Insuficiente

Observación: _____

- (b) Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores de la variable de manera:

- Suficiente
- Medianamente suficiente.
- Insuficiente

Observación: _____

- (c) El instrumento diseñado mide la variable de forma:

- Suficiente
- Medianamente suficiente.
- Insuficiente

Observación: _____

(d) Considera usted que el instrumento está redactado de forma:

Adecuada

Inadecuada

Observación: _____

(e) Considera el instrumento válido:

Adecuada

Inadecuada

Observación: _____

Gracias por su valiosa colaboración...