

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYME DEL SECTOR DE ELABORACIÓN  
DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA,  
COLOMBIA**



**UNIVERSIDAD  
DE LA COSTA**  
1970

**MARBEL LUZ VILLA DIAZGRANADOS**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA  
2019**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYME DEL SECTOR DE ELABORACIÓN  
DE PRODUCTOS DE PANADERÍA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA,  
COLOMBIA**



**MARBEL LUZ VILLA DIAZGRANADOS**

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Magister en Administración

**Asesor:  
HAROLD SUKIER**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA  
2019**

### Resumen

Las Pyme cumplen un papel fundamental en el aparato productivo de los países, ya que se caracterizan por aportar al PIB y generar empleo, por consiguiente, tienen estas empresas el desarrollo social y económico de la ciudad de Barranquilla y las dificultades directivas y organizativas que enfrentan para poner en marcha con éxito estrategias que responda a las exigencias del entorno. El objetivo de esta investigación es analizar la dirección estratégica de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, a través de un diseño metodológico que se fundamentó en un tipo de investigación descriptiva con un diseño no experimental de campo. Para lo cual los resultados se procesaron con técnicas de estadística descriptiva, elaborándose tablas de frecuencia absolutas y relativas. Los resultados condujeron a establecer que, en este tipo de organizaciones existen problemas en las distintas etapas de la dirección estratégica, puesto que sus acciones estratégicas, no se despliegan a través de planes a nivel táctico y operativo. En consecuencia, los encargados de la alta dirección de las Pyme del sector de panadería deben trabajar permanentemente en la consolidación de una cultura estratégica, en donde los integrantes de la organización estén alineados mediante una estrategia organizacional clara y compartida. Además, estas empresas necesitan utilizar instrumentos de control, que ayuden a implantar la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial que se genera en la organización.

***Palabras clave:*** Dirección Estratégica, Estrategia, Pyme

### Abstract

The SME have a fundamental role in the productive apparatus of the countries, since they are characterized by contributing to GDP and generating employment, therefore, these companies have the social and economic development of the city of Barranquilla and the managerial and organizational difficulties they face to successfully implement strategies that respond to the demands of the environment. The objective of this research is to analyze the strategic direction of SMEs in the bakery products manufacturing sector of the city of Barranquilla, through a methodological design that was based on a type of descriptive research with a non-experimental field design. For which the results were processed with descriptive statistics techniques, elaborating absolute and relative frequency tables. The results led to establish that in this type of organizations there are problems in the different stages of strategic management, since their strategic actions are not deployed through tactical and operational plans. Consequently, those responsible for the top management of the SMEs in the bakery sector must permanently work on the consolidation of a strategic culture, where the members of the organization are aligned through a clear and shared organizational strategy. In addition, these companies need to use control instruments, which help to implement the strategy to make the most of the learning and the potential that is generated in the organization.

***Keywords:*** Strategic Direction, Strategic, SME

**Contenido**

	<b>Pág.</b>
Lista de tablas y figuras.....	7
Introducción.....	8
1. Capítulo I.....	12
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1.1 Planteamiento del Problema.....	12
1.1.2 Formulación del Problema .....	16
1.1.3 Sistematización del Problema .....	16
1.2 Objetivos .....	16
1.2.1 Objetivo General .....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 Justificación .....	17
1.4 Delimitación .....	19
2. Capítulo II .....	19
2.1 Marco referencial .....	19
2.1.1 Estado del Arte .....	19
2.1.2 Fundamentación Teórica.....	24
2.1.3 Marco conceptual .....	43
2.1.4 Sistema de variables.....	47
3. Capítulo III .....	50
3.1 Metodología .....	50
3.1.1 Tipo de Investigación.....	50
3.1.2 Diseño de la investigación .....	50
3.1.3 Población y muestra.....	52
3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	54
3.1.5 Validez del Instrumento .....	55
3.1.6 Confiabilidad del Instrumento.....	56
3.1.7 Técnicas de procesamiento y análisis de Información.....	58

3.1.8 Procedimiento de la investigación .....	60
4. Capítulo IV .....	61
4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
4.1.1 Análisis de los resultados .....	63
4.1.2 Discusión de los Resultados .....	71
4.1.3 Lineamientos estratégicos .....	75
Conclusiones.....	80
Recomendaciones .....	83
Referencias .....	85
ANEXOS .....	92

### Lista de tablas y figuras

#### Tablas.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables .....	49
Tabla 2. Baremo para la interpretación de la media .....	58
Tabla 3. Baremo para la interpretación de la moda .....	59
Tabla 4. Baremo para la Interpretación de la Desviación Estándar.....	59
Tabla 5. Número de años de estar funcionando el establecimiento comercial.....	62
Tabla 6. Número de Empleos generado por la panadería.....	62
Tabla 7. Análisis Estratégico .....	63
Tabla 8. Formulación de la estrategia.....	66
Tabla 9. Implantación de la estrategia .....	69

#### Figuras.

Figura 1. Variables del análisis PESTEL .....	27
Figura 2. Variables de las cinco fuerzas de Porter .....	29
Figura 3. Análisis de la estrategia.....	65
Figura 4. Formulación de la estrategia .....	68
Figura 5. Implantación de la estrategia.....	71

## Introducción

El proceso de globalización económica ha generado una competitividad creciente entre las organizaciones, por lo que el éxito de la gerencia demanda una visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre el desempeño del negocio (Casate, R, 2007). Siendo así, se hace necesario que los encargados de las decisiones en las empresas dediquen un mayor esfuerzo y análisis en el diseño y la elección de una adecuada estrategia para responder a los retos del entorno y poder competir con las demás empresas del mercado (Barra, 2017).

Ante estos desafíos que requiere la globalización, las organizaciones tienen la obligación de ser lo competentemente flexibles para convertir todo su modelo de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado (Rueda y Rodenes, 2010). Además, para lograr ventaja competitiva por parte de las empresas, se requiere reconocer de manera crítica el entorno, con el fin de conocer y aprovechar las oportunidades externas y generar capacidades internas para ganar mercado; por lo que las organizaciones han dejado de ser rígidas para ser organizaciones dinámicas, con una visión sistémica e integral (González et al., 2019). Lo anterior se puede obtener con la aplicación del proceso de dirección estratégica en las organizaciones.

En este sentido, la dirección estratégica se concibe como un proceso de análisis y reflexión que tiene como fin diseñar y ejecutar acciones que permitan alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo (Dalmau, 1993), donde se debe poner en práctica y desarrollar todas las capacidades de la organización con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad (Palacios, 2018).

Una buena estrategia está articulada al trabajo conjunto de toda la organización, de tal forma que se integran todas las operaciones, así como los recursos de inversión, con las políticas de desarrollo, con el fin de promover el éxito de las organizaciones (Aguilera, 2010). De esta manera, la dirección estratégica se ha convertido en objeto de estudio tanto en el ámbito nacional como internacional, porque de la misma se establecen tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para trazar objetivos y la organización del trabajo (Burbano, 2017).

En virtud de lo anterior, se hace necesario que las organizaciones, deban estar continuamente analizando el entorno, y en específico, el sector o la actividad en el cual la organización se encuentra inmersa, debido a que esta variable en parte define con posterioridad los lineamientos de dirección estratégica que involucra una serie de decisiones (González et al., 2019).

Además, la dirección estratégica en las Pyme se debe convertir en la herramienta para lograr el desarrollo organizacional, concebido este como una visión integral, con enfoques de cambio en la totalidad del sistema, una actitud de apertura, creatividad, flexibilidad constante, para visualizar opciones que permitan adaptarse a nuevos escenarios, con una planificación y gestión robusta, orientada hacia la integración de los sistemas (Molina, 2000). Siendo así, las empresas modernas deben determinar que capacidades dinámicas viabilizarán el análisis, formulación e implementación de estrategias organizacionales que garanticen la innovación como eje del éxito, y dar respuestas a hechos que exijan competitividad, flexibilidad y acierto; garantizando así su permanencia en el mercado (Camargo et a., 2017).

En este orden de ideas, la finalidad de esta investigación es conocer cómo es el proceso de dirección estratégica en las Pyme del sector de productos de panadería en la ciudad de Barranquilla, teniendo en cuenta la interacción de sus sistemas, y la complejidad que se deriva de los mismos, para de esta forma identificar las acciones o prácticas, que se desarrollan dentro del marco estratégico, en este tipo de organizaciones.

En razón de lo anterior, se presenta el orden en el que se desarrolló esta investigación: En el Capítulo I (Planteamiento del problema), se esboza, 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.

Asimismo, en el Capítulo II (Marco Referencial), se presentaron los antecedentes del problema relacionados con la variable objeto de estudio, en donde 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 cuanto, al Capítulo IV (Análisis de los resultados), se examinaron los datos utilizando estadística descriptiva, mediante el cálculo de las frecuencias absolutas y relativas, para generalizar a través de un análisis uni-variable de datos. Para ello las medidas de tendencia central y frecuencias fueron analizadas, a través de la construcción de un baremo. Que permitió la disertación y la contratación teórica con los autores presentados en los antecedentes y las bases teóricas.

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

## 1. Capítulo I

### 1.1 Problema de Investigación

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

Las Pyme son consideradas como base fundamental de las economías en desarrollo, ya que generan cerca del 38% del PIB y estarían aportando casi con el 67% de los empleos en el país (Dinero, 2016); además, mantienen una relación directa con su entorno generando impacto ambientales, culturales y sociales que las convierte en referente por parte de los distintos grupos de interesados (García et al., 2017). De esta manera, los cambios socioeconómicos y tecnológicos que se viven en la actualidad le presentan a este cumulo de empresas un gran reto, y está asociado al hecho de que deben prepararse para la creación y mantenimiento de sus ventajas competitivas, agregar valor a sus productos y servicios, generar una mayor productividad, diferenciación y adaptabilidad en las nuevas tendencias del mercado (Guijarro et al., 2018).

De igual manera, las Pyme modernas se consolidan cada día por ser dinámicas y tienen siempre latente la necesidad de innovar para adaptarse a los cambios del mercado, haciendo transformaciones en función de los nuevos paradigmas (Solano, A., 2016). Mediante estrategias de crecimiento, mejora continua, reconversión o fortalecimiento institucional, como fundamentos de valor a su quehacer para su supervivencia en un entorno altamente competitivo (Callejas et al., 2012).

A nivel de Latinoamérica, la dirección estratégica de la pyme ha presentado debilidades relacionadas con el desconocimiento de áreas, que pueden llegar a representar riesgos relacionados con la globalización (Gómez, 2016). Estas áreas que experimentan

problemáticas dentro de la pyme como efecto de la globalización afectan instancias como la gerencia, procesos fundamentales como la planeación estratégica, la mercadotecnia, los recursos humanos, el análisis financiero, la evaluación de proyectos, así como afectaciones de otros procesos relacionado con el comportamiento organizacional, el comercio virtual y la incorporación de tecnologías para el apoyo de los procesos de marketing (Callejas et al., 2012). Frente a estas áreas problemáticas la organización debe darse a la tarea de formular, seleccionar y ejecutar las estrategias fundamentales para darle solución a los riesgos del entorno (Robayo, 2016).

Sin embargo, la situación de las Pyme se complejiza cuando la dirección estratégica no toma buenas decisiones para la solución efectiva de los problemas (Almuiñas y Galarza, 2016). De hecho, un buen número de Pyme no han definido sus objetivos a largo plazo por lo cual la dirección estratégica puede desarrollar un círculo ineficaz de ensayo y error, conllevando a la definición de decisiones subjetivas que elevan el estrés del gerente y terminan ubicando a la empresa en posiciones incómodas en el mercado, pues las alternativas estratégicas resultan inoperantes para darle solución al presente y consolidar el futuro de la compañía (Zapata, 2013)

Esta ausencia de una dirección estratégica eficaz, puede desencadenar una toma de decisiones sobre aspectos que no tienen una información completa, puesto que carece de juicios objetivos frente a las circunstancias de la realidad (Cortés, 2015), lo cual conlleva a que la pyme se enfrente a problemas básicos como la falta de claridad en la definición de las estrategias, desviando de esta forma el alcance de su misión y visión lo cual perjudica a la organización pues carece de bases para llevar a cabo los análisis de su perfil de capacidad interna o PCI (Serna 2015).

Otras problemáticas a su vez, tiene que ver con la ausencia de planes de acción por parte de la dirección estratégica, los cuales pueden llegar a ser insuficientes, dando lugar a escasas de estrategia que se requieren para enfrentar la resolución de los problemas y retos que debe manejar la empresa (Portafolio, 2013) Adicionalmente están las problemáticas representadas por la ausencia de planes y de la imposibilidad de manejar una retroalimentación de los resultados frente a las estrategias implementadas lo cual da lugar a que la Pyme se rodee de una nebulosa, que le impide analizar las causas de los resultados ya sea a nivel de la producción, el fracaso en la incursión del mercado, en la influencia nociva de la competencia y en lo que respecta al uso del recurso financiero (Ugalde, 2013).

De esta manera, la ausencia de una competente dirección estratégica puede conllevar al desconocimiento del enfoque del negocio y a que la pyme sea concebida como una fuente de subsistencia por parte de sus propietarios y no como una organización creciente, lo cual da lugar a que la pyme experimente dificultades como la baja productividad, el problema del capital limitado, de la mano con la imposibilidad para acceder a otros recursos (Nuño, 2013); Problemáticas que a su vez están relacionadas con la ausencia de conocimientos administrativos e inexperiencia de los propietarios, lo cual va a dar lugar a dificultades sustanciales en la dirección estratégica (Escobar y Escobar, 2017). En este orden de ideas, la dirección estratégica puede presentar problemas relacionados con la planeación estratégica, por lo cual las empresas no logran generar ventajas competitivas, ni potencializar su crecimiento, ni su proyección en el mercado (Soto, 2017).

A nivel del contexto colombiano las Pyme generan significativamente empleo al país, (Dinero, 2016), sin embargo, experimenta fuertes desafíos de sostenibilidad que colocan en tela de juicio la dirección estratégica, puesto que sus debilidades están representadas

específicamente por la falta de innovación, expansión, absorción y aprendizaje para que la pyme colombiana pueda ser sobrevivir (Dinero, 2017).

En el caso específico de la ciudad de Barranquilla las debilidades de la pyme se definen en función de la dirección estratégica por las dificultades a nivel del manejo de políticas y programas de desarrollo eficaces para darle respuesta a los retos y riesgos del mercado globalizado (Sáenz, Chang y Martínez, 2016), lo cual coloca a la pyme de Barranquilla en una posición de baja competitividad, por el hecho de que las estrategias planteadas no se llevan a su implantación eficaz lo cual incide directamente en el óptimo crecimiento económico, posicionamiento, y longevidad de las empresas de este sector en mercados altamente competitivos (Sukier et al., 2017). Lo anterior se evidencia en las Pyme del sector alimentos de la ciudad de Barranquilla, donde se ha demostrado que las organizaciones que lo conforman presentan aspectos por mejorar en su estructura organizacional para ser más competitivos en el mercado de la ciudad, la región y el país (Blanco y Peralta, 2015).

Las Pyme que hacen parte del sector de elaboración de productos de panadería no son ajenas a este problema, ya que comúnmente no cuentan con estrategias definidas para hacer frente a los problemas que se le presentan (Lema y Placencia, 2017). Pero para la ciudad de Barranquilla, no se cuenta con investigaciones o estudios especializados que den muestra de las estrategias organizacionales, por lo que se convierte en un aspecto primordial poder conocer fortalezas, debilidades y problemas de la dirección estratégica de las Pyme del sector de elaboración de productos de Panadería de la ciudad de Barranquilla, con el fin de que se identifiquen y tracen lineamientos gerenciales que logren posicionar a estas organizaciones en el mercado y consolidar su futuro.

**1.1.2 Formulación del Problema**

¿Cómo es la dirección estratégica en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, Colombia?

**1.1.3 Sistematización del Problema**

¿Cuáles son los procesos de dirección estratégica en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles serán los elementos de la dirección estratégica en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla?

¿Cuáles serán los lineamientos de dirección estratégica para la aplicación del desarrollo organizacional en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla?

**1.2 Objetivos****1.2.1 Objetivo General**

Analizar la dirección estratégica de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.

**1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar el análisis estratégico en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.
- Caracterizar la formulación de estrategias de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.

- Describir la implantación de las estrategias de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.
- Proponer lineamientos de dirección estratégica para las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla Colombia.

### 1.3 Justificación

La dirección estratégica a nivel de la pyme, constituye un terreno que requiere manejar implementación, aprendizaje, innovación y cambios paradigmáticos, puesto que la globalización ha generado estructuras complejas de transacción que se pueden convertir en resistencias para la expansión y la adaptación de las empresas al entorno, cuando no cuentan con una dirección estratégica que maneje eficaces políticas y programas para el desarrollo sostenible.

La pyme a nivel de la ciudad de Barranquilla no ha sido ajena a este proceso. Debe anotarse al respecto, que a pesar de que Colombia ocupa el 4to lugar en emprendimiento a nivel Latinoamericano (GEM, 2015) y que a su vez Barranquilla está considerada la ciudad más emprendedora (El Herald, 2016), la estructura de la pyme como organización no ha sido sostenible, puesto que la pyme como negocio individual presenta un comportamiento económico caracterizado por muchas dificultades, a nivel del cumplimiento con la política fiscal y el precio de la materia prima, que han generado la quiebra de este grupo económico del país (Dinero, 2017).

Es desde esta realidad de la pyme local que se plantea el presente estudio, con el propósito de investigar acerca de la dirección estratégica que está presentando el sector de la pyme industrial de la ciudad, puesto que la dirección de la organización, es el que define

el perfil de capacidad interna de toda empresa, el cual constituye la base para el despliegue de estrategias de competencia y competitividad del mercado y por ende del crecimiento de la compañía.

La dirección estratégica con el apoyo de todos los departamentos, define la capacidad de expansión y otras capacidades dinámicas de la organización. Además, debe estar en capacidad de integrar la misión, visión y objetivos con las estrategias de desarrollo. La poca sostenibilidad que presenta la pyme a nivel local y nacional plantea la necesidad de investigar de qué manera se está dinamizando la dirección estratégica de la pyme en el sector industrial de Barranquilla que es el más afectado, a fin de analizar, cómo el proceso directivo puede llegar a desencadenar factores que debilitan o fortalecen el desarrollo de la organización.

A nivel teórico, la investigación se apoya en referentes de la teoría de la dirección estratégica de Guerras y Navas; y la teoría de las ventajas competitivas de Dess y Lumpkin, a fin de construir la teoría que subyace a la investigación.

Desde lo metodológico, se plantea la investigación de tipo cuantitativo con un enfoque empírico analítico y un diseño descriptivo. Se prevé la utilización de la herramienta PCI, (Serna, 2015), la encuesta GEM y una entrevista semiestructurada. Se espera que los resultados alcanzados orienten la adopción de buenas prácticas para la dirección estratégica en la pyme del sector industrial de Barranquilla.

#### **1.4 Delimitación**

La investigación se desarrolló con las Pyme del sector de Elaboración de Productos de Panadería del área metropolitana de la ciudad de Barranquilla, Colombia, dentro del contexto de la maestría en administración de la Universidad de la Costa.

Desde el punto de vista espacial, esta investigación se desarrolló, en las instalaciones físicas de las Pyme del sector de Elaboración de Productos de Panadería del área metropolitana de la ciudad de Barranquilla, mediante la aplicación de un instrumento a los propietarios o gerentes, en el periodo comprendido entre agosto y septiembre de 2018.

La investigación estuvo sustentada con apoyo de teorías expuestas por autores especialistas en la materia; para la variable Dirección Estratégica Guerras y Navas (2015), Dess y Lumpkin (2010) Corredor (2009), Penfold y Vainrub (2009), Johnson y Scholes (2009), Garrido (2009), Aceves (2010), entre otros.

## **2. Capítulo II**

### **2.1 Marco Referencial**

#### **2.1.1 Estado del Arte**

La dirección estratégica constituye un proceso de toma de decisiones fundamental para las organizaciones que demanda, la formulación de estrategias que se ponen en práctica con el fin de evaluar el campo de actuación de la empresa, su amplitud y características de la relación productiva con el entorno socioeconómico. La dirección estratégica permite definir

los negocios con los cuales pueden establecer relaciones comerciales en cuanto a productos y mercados.

En este caso, desde el contexto internacional la dirección estratégica es concebida como capacidad o competencia distintiva que integra recursos físicos, técnicos, financieros, humanos y habilidades que incluyen lo tecnológico, lo organizativo, que integran lo concerniente a los recursos métodos que implica la organización de manera estratégica. La dirección estratégica se encamina a crear sinergias entre diversos procesos, recursos y habilidades con el fin de generar valor, así como control estratégico en la organización. (Guerras y Navas, 2015).

Siguiendo el estado del arte relativo a la dirección estratégica, la investigación Dirección estratégica en el sector seguros. Aplicación en una agencia local Argentina de German Raúl Pellegrini (2012), se centró en el análisis del origen y evolución de la dirección estratégica como teoría y como práctica, identificando las etapas operativas y la forma como estas se aplican, en la agencia de seguros, objeto del estudio citado.

Esta investigación utilizó una perspectiva plurimetodologica, para la construcción de los objetivos, describiendo el escenario de estudio y los aspectos relevantes que conforman la dirección estratégica. Se realizó dentro de la misma un análisis estratégico del entorno, así como de los recursos y capacidades de la empresa, expectativas, objetivos, su capacidad de generación, selección y evaluación de alternativas que conforman una cultura organizacional en la empresa estudiada. Estos elementos son relevantes pues permiten inferir la integralidad que reviste la dirección estratégica para el desarrollo de las organizaciones, lo que permite comprender la importancia de investigarla.

Siguiendo con este proceso la investigación “Gestión empresarial y desarrollo” de Giovani Reyes (2012) se centra en el estudio de los componentes y procesos internos que se desarrollen en las empresas. Aspectos relativos a la complejidad del entorno y los procesos interaccionales entre lo interno y externo de la organización. Los objetivos de esta investigación se definieron en función del estudio de los fundamentos y rasgos de conformar la gestión empresarial y el desarrollo, que está articulado a la dinámica de los subsistemas de las empresas, los componentes de interacción de las empresas con el entorno, que pueden afectar el desempeño de las unidades funcionales de producción.

A nivel metodológico, se utilizó meta-análisis, para la revisión bibliográfica de la literatura en estudio, analizando los valores diferenciales de las investigaciones abordadas. En este sentido es de carácter fundamental comprender que en la decisión estratégica la relación empresa-entorno es determinante para el desarrollo de la misma.

A nivel del contexto de la ciudad de Barranquilla, la investigación: Diseño de un sistema de gestión estratégica para la alcaldía local del sur-oriente del distrito de Barranquilla, de Angela Hernández, Donny Ortega y Manuel Garzón (2011). Es una investigación que llevó a cabo el diseño de un sistema de gestión estratégica para la alcaldía local del sur oriente de Barranquilla, que estuviese articulado al sistema de gestión distrital dentro de un marco regulatorio.

Para este diseño, se combinó el modelo de dirección estratégica de Garzón (2008) el modelo estándar de control interno y la norma técnica colombiana para el sector público, utilizando la metodología de sistema de Checkland, a partir de esta articulación se redefinió la plataforma estratégica y el diagnóstico estratégico institucional de manera medible y previsible para la localidad intervenida.

Siguiendo con este proceso de revisión del estado del arte, la investigación “Dirección estratégica en las empresas familiares” de Harold Bernardo Sukier, Harold Neira, Rafael Portillo, Lisset Hernández y Carlos Fábregas (2016) es una investigación que tiene objetivo analizar la efectividad de la dirección estratégica de las empresas del sector servicios de distribución y comercialización de la tecnología en la ciudad de Barranquilla.

A nivel metodológico, se planteó como un estudio descriptivo con un diseño no experimental de campo. El proceso investigativo se orientó a determinar los mecanismos de reducción de los impactos operativos que reducen la sostenibilidad de las empresas, desde la perspectiva del gerente, analizando como la toma de decisiones de estos últimos tiene un fuerte impacto en el avance de la organización.

La investigación “Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación PRISA y VOCENTO a través de la aplicación del modelo “kase” de decisiones estratégicas de los hombres de vértices” del investigador Carlos Martí Sanchis (2008), constituye una investigación que tienen como objetivo comprender las claves del éxito de la comunicación que se lleva a cabo en dos empresas promotoras de informaciones CSA (PRISA y VOCENTO S.A.C) que lideran el sistema comunicacional de España con el modelo de los hombres vértices, cuyo trabajo está orientado a la formulación y definición de estrategias corporativas. Para ello, se llevó a cabo un estudio exploratorio de casos basado en la toma de decisiones estratégicas competitivas que añaden valor agregado a la empresa, puesto que optimiza los procesos y recursos empresariales frente a los competidores, mejorando el sistema de comunicación y la calidad de los productos.

La investigación Modelo de dirección estratégica implementado al cuadro de mando integral para la pequeña empresa del investigador Ulises Cupa León (2010), se centró en el estudio de las Pyme mexicanas analizando su capacidad directiva empresarial. Dentro de la investigación se estudia la capacidad de la empresa para planear el funcionamiento del negocio identificando el objetivo empresarial del mismo y de su impacto en la vida social empresarial. Esta investigación también analiza la administración estratégica de la pyme en su articulación con el cuadro integral de mando y la influencia que esto tiene a nivel del posicionamiento de la misma en el mercado, proceso que se evalúa en términos de crecimiento económico y de resultados óptimos.

Estas investigaciones permiten explicar la articulación funcional ente la dirección estratégica, la planeación estratégica y el desempeño de las organizaciones, puesto que el proceso directivo debe ser dinámico, puesto que el entorno donde se encuentran las empresas cambia continuamente, por lo cual para que la dirección estratégica alcance sus metas y objetivos planificados debe ajustar continuamente la ventaja competitiva. Este proceso es función del director estratégico quien diseño con su equipo los planes de acción y las estrategias distintivas que le otorgan identidad y diferenciación a la compañía a fin de distinguirse frente a sus competidores.

La dirección estratégica implica la adopción de mecanismo flexibles orientados a la prevención de riesgos e incertidumbres frente a las contingencias cambiantes del entorno, por lo cual la dirección estratégica articula el conocimiento con respecto a las capacidades endógenas, su soporte financiero, su capacidad de liderazgo y su capacidad de decisión, con respecto a las fuerzas externas del entorno, pues debe cerrar las brechas de la incertidumbre garantizando el éxito para la organización.

La investigación Sistema de gestión dual estratégico-logístico para las Pyme del sector metalmeccánico de la ciudad de Barranquilla del autor Jorge Eduardo Cervera (2013), constituye una investigación acerca de la productividad y competitividad de las Pyme del sector metalmeccánico de la ciudad de Barranquilla. A partir de esta investigación se propuso un sistema de gestión dual estratégico-logístico para las Pyme del sector, se llevó a cabo una investigación de tipo analítico inductivo dentro de un paradigma cualitativo. Dentro del proceso se buscaron las causas que impiden la optimización de recursos logísticos y el fortalecimiento del pensamiento estratégico a partir de un diagnostico preliminar.

Se realizó una evaluación de los modelos desarrollados y se identificaron los sistemas más pertinentes que sustentan las bases de un sistema de gestión dual estratégico-logístico para las Pyme del sector metalmeccánico de Barranquilla, puesto que se busca con ello la optimización de la toma de decisiones de la alta dirección al interior de la empresa. Esta investigación coloca de relieve la importancia de la dirección estratégica como eje para el desarrollo empresarial.

### **2.1.2 Fundamentación Teórica**

La dirección estratégica constituye un concepto que esta articulado a los estilos gerenciales y al liderazgo de una compañía, para comprender con profundidad el termino, es necesario partir de los paradigmas gerenciales, puesto que es la gerencia como objeto y sujeto organizacional, quien toma las decisiones que favorecen el desarrollo de las

organizaciones (Bilbao, 2008). El sistema de dirección de una empresa y su proyección a nivel del liderazgo, depende del estilo gerencial y directivo (Pautt, 2011). Estos procesos a su vez devienen de la estructura de la misión, de la visión, de los objetivos organizacionales y de la filosofía organizacional, puesto que desde la dirección estratégica se hace posible la operacionalización de los valores, de las metas de desarrollo, el análisis de riesgos, la confrontación de la competencia, la inversión en el mercado, la planeación estratégica y los planes futuros de la empresa (Durán, 2012). La dirección estratégica, siguiendo estos fundamentos, puede concebirse como un proceso orientado a la consecución y mantenimiento de una ventaja (Guerras y Navas, 2015).

La dirección estratégica es un concepto integrado a la gerencia estratégica y por consiguiente a la planeación estratégica (Pérez, 2013). Es necesario comprender que esta última constituye un proceso operativo que parte del diagnóstico que la organización lleva a cabo con respecto al entorno dentro del cual se encuentran las oportunidades y riesgos. (Serna, 2014). Por ello, la planeación estratégica parte del análisis DOFA que le permite a la empresa identificar el sector de las oportunidades, riesgos, fortalezas y debilidades, para luego definir las estrategias que direccionan la empresa hacia su sostenibilidad (Leal, Bolívar y Castillo, 2011).

Por ende, este proceso requiere de un análisis riguroso que le permita al gerente o al director estratégico definir el camino que desea para su empresa. Puesto que la dirección estratégica conlleva a la identificación de capacidades dinámicas que representan, un proceso orientado al alcance de resultados más estables frente a la competencia; porque dentro de la misma se integra la planeación estratégica y el análisis DOFA, que son herramientas para la toma de decisiones de la empresa (Garzón, 2015).

Debe entenderse al respecto que, a partir de la dirección estratégica, las empresas pueden definir sus políticas, estrategias y planes de acciones previendo riesgos futuros, a fin de que su incursión en el mercado favorezca su posicionamiento eficaz y competente frente a la competencia y los clientes.

Atendiendo este proceso, Mintzberg et al. (1999), definen cinco pilares de la estrategia:

- Estrategia como plan o conjunto de pasos que se definen para dirigir el accionar de la empresa.
- La definición de la estrategia como patrón de comportamiento estratégico.
- Estrategia para maniobrar el dominio de la estrategia en función de su eficacia y eficiencia.
- La estrategia orientada a la definición del posicionamiento de la compañía en el mercado.
- La estrategia como perspectiva de acción a partir de la percepción que se tiene del mercado.

De igual modo, la dirección estratégica tiene como finalidad el curso de las estrategias y metas de la organización. Por ello, el diagnóstico es fundamentalmente un proceso previo que conlleva a la definición de las estrategias que determinan la estructura organizacional con el fin, de que la estrategia, puede establecer los procesos futuros que orienten el camino de la organización (Ruiz, 2015).

Lo cual indica que, desde la dirección estratégica la empresa puede asumir diversas escuelas y metodologías para definir el proceso estratégico a seguir (Bueno, 2009). Pero el proceso básico de toda dirección estratégica es el diagnóstico organizacional, toda decisión estratégica define sobre bases fundamentales el curso de la organización (Ferrer, 2009). La

dirección estratégica debe conocer a fondo la organización, así como el entorno, a fin de que logren tomarse las decisiones pertinentes (Cejas, 2006).

Por ello, dentro de los procedimientos de análisis que la organización debe tener en cuenta, está el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Michael Porter (Serna, 2014). El análisis PESTEL parte de un análisis de factores hegemónicos del entorno como lo referente a los procesos políticos, a los cambios socioeconómicos, que determinan el proceso de negociación de la empresa y su plataforma para ser competente. Este proceso, a su vez se apoya en las cinco fuerzas orientadas a la comprensión de la dinámica contextual de la compañía para alcanzar la competencia que va a permitir la definición de la ubicación estratégica (50minutos.es, 2016).

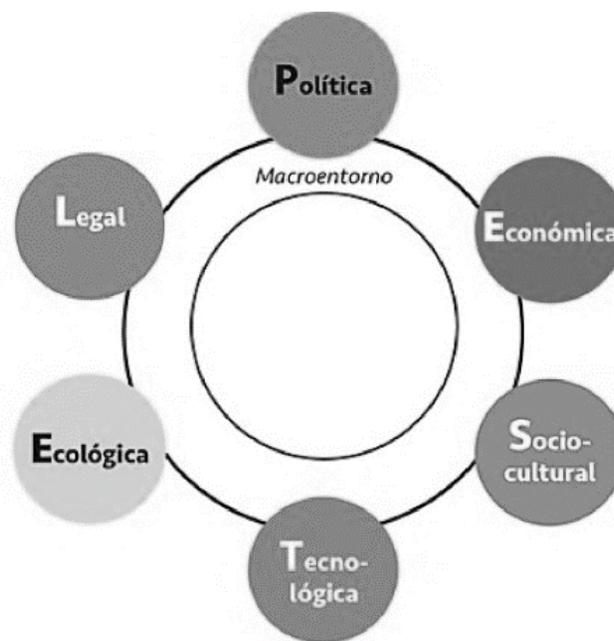


Figura 1. Variables del análisis PESTEL Fuente: 50minutos.es (2016).

Cuando la dirección estratégica lleva a cabo el análisis PESTEL, conoce el medio externo donde se desarrolla a fin de identificar oportunidades de crecimiento, así como las amenazas que conllevan a resultados negativos para la compañía que a su vez pueden afectar su crecimiento.

Por ello, es necesario el conocimiento del entorno y análisis real, a fin de establecer con claridad cuál es el posicionamiento de la empresa en el mercado y sus posibilidades de alcanzar el éxito.

EL análisis PESTEL es una función esencial de la dirección estratégica, puesto que le permite conocer las características de los consumidores para fortalecer sus mercados y detectar cambios en la aceptación de los productos y servicios que se están ofertando. Dentro de este proceso se lleva a cabo un análisis del interjuego que se establece entre lo macroeconómico y microeconómico, a fin de identificar elementos problematizadores y redireccionar la empresa a fin de afrontarlos, manteniendo la competencia.

Dentro de este proceso, es pertinente considerar el aporte del análisis de las cinco fuerzas de Porter (Serna, 2015) puesto que evalúa cinco fuerzas que constituyen la base estructural de la empresa, como lo son, la amenaza de nuevos participantes (competencia), el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad entre competidores y la amenaza de los sustitutos. Estas cinco fuerzas resultan determinantes para que la empresa defina precios, costos y requerimientos de inversión los cuales sustentan la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Es necesario comprender al respecto que la rentabilidad está asociado al poder atractivo del sector, por lo cual, la expectativa de rentabilidad se define con un nivel alto, cuando el sector es atractivo y la expectativa de rentabilidad a largo plazo asociada es alta. También puede definirse con

nivel medio, cuando el atractivo del sector y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es normal. Pero también puede evaluarse con un nivel bajo, cuando lo atractivo del sector y la expectativa de rentabilidad a largo plazo es baja (Serna, 2015).

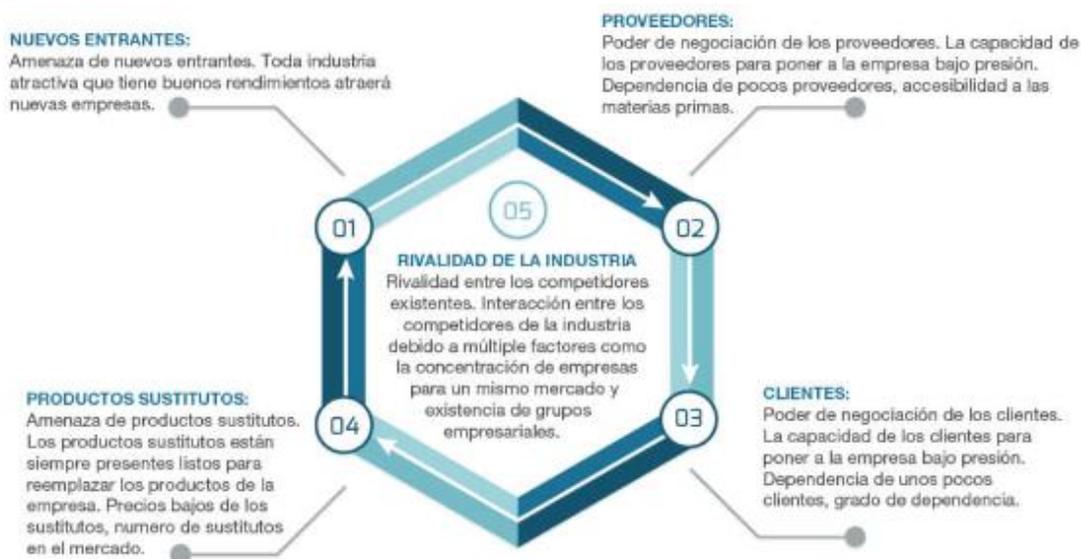


Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter Fuente: Porter (1991)

Teniendo en cuenta el gráfico anterior se definen las cinco de Porter (1991):

- Poder de negociación de los proveedores: a partir de esta fuerza se establece que el nivel organizativo y gremial del sector de proveedores puede constituirse en una desventaja para la empresa y definir la poca atractividad de un sector, cuando son los proveedores, los que colocan las condiciones de precio, de tamaño del pedido y cuando los insumos que suministran constituyen la materia prima esencial, no tienen sustitutos, son escasos y su precio es alto.
- Poder de negociación de los clientes: cuando el nivel de organización de los compradores mayores es alto, esto constituyen una desventaja, pues pueden

redireccionarse hacia la competencia, pues son mayores sus exigencias a nivel de precios, la calidad y los servicios, lo cual conlleva a la reducción de los márgenes de utilidad para la compañía.

- Amenazas de nuevos competidores: cuando el sector está saturado por la competencia, pueden constituirse en fuertes barreras para incursionar dentro del mismo, por lo cual el segmento no resulta atractivo.
- Amenaza de ingreso de productos/ servicios sustitutos: los productos de la empresa pueden entrar en desuso y ser poco atractivos para los consumidores, cuando entran otros sustitutos con mayor nivel de tecnología, tal como ocurre con el mercado del detal. Por lo cual la empresa debe redireccionarse y pensar en otros productos y precios.
- La rivalidad entre competidores: el sector de inversión puede no ser atractivo, cuando está invadido por los competidores, puesto que pueden presentarse costos fijos altos, la confrontación constante de guerra de precios, múltiples compañías agresivas promocionales y entrada de nuevos productos. (Serna, 2015).

Frente a estas fuerzas que afectan la compañía, la dirección estratégica debe abordar el análisis organizacional partiendo de las oportunidades y amenazas, que revela el diagnóstico. Adicionalmente, el director estratégico debe analizar el perfil de capacidad interna –PCI- de la compañía que constituye una estrategia evaluativa para diagnosticar la situación de la empresa. El PCI evalúa el estado de las debilidades y fortalezas e la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno, por lo cual constituye en esencia un diagnóstico estratégico que evidencia la situación real de la empresa, en cuanto a su capacidad directiva, su capacidad competitiva o de posicionamiento en el mercado, su

capacidad financiera, su capacidad tecnológica o productiva y su capacidad de talento humano.

Para llevar a cabo el análisis del contexto la dirección estratégica puede partir de un modelo general que analiza factores económicos, socioculturales, políticos y tecnológicos, los cuales son analizados, para que la dirección estratégica, pueda definir estrategias y tácticas que favorezcan la competencia y competitividad de la empresa. Para ello, el director o gerente estratégico puede utilizar la herramienta PEST (Friend, 2008), puesto que le permite especialmente a la compañía el análisis del entorno competitivo y de las formas y mecanismo de operación de la competencia, que han fortalecido su posicionamiento en el mercado. El entorno puede proporcionar a la compañía riesgos e incertidumbres, pero es el análisis de factores internos y externos de la compañía lo que va a permitirle a la empresa tomar decisiones asertivas y definir las estrategias que van a mantener su posicionamiento y sostenibilidad. La falta de innovación de apertura paradigmática, de análisis estratégicos puede conllevar a que la dirección estratégica improvise y con ello puede llevar a cabo acciones riesgosas para la empresa.

El director estratégico también puede optar por el modelo de ambiente industrial o de la industria, que está basado especialmente en el modelo de Porter antes mencionado, el cual establece un estudio directo sobre la realidad de la competencia y del comportamiento de los clientes, puesto que este análisis integral y holístico, permite el alcance de una evaluación más completa del posicionamiento de la empresa en el mercado y de la definición de estrategias, que debe llevar a cabo.

Igualmente, la dirección estratégica puede optar por el modelo sistémico; el cual está orientado al análisis eficaz de los entornos para el alcance de una competitividad estructural. De esta forma, este modelo propone que la ventaja competitiva de una empresa o de un clúster de empresas es más eficaz cuando es el resultado de un esfuerzo colectivo en un entorno sustentador que favorece la asociación y el esfuerzo competitivo y conjunto de las empresas en el entorno. Por lo cual la competitividad surge a partir de la interacción.

#### *2.1.2.1 Teoría de las estrategias*

El termino estrategia viene del griego y significa arte o ciencia del ser general. En este sentido, para el griego, la estrategia estaba ligada a lo militar, por lo cual llevaría incluido lo concerniente a la planeación, la toma de decisiones y la acción (Gilbert, 1988). Para Drucker (2010), la estrategia integra los caminos de acción que se definen para alcanzar los objetivos, la identificación de ideas claras, y la formulación estratégica.

La estrategia es definida en función de la teoría de negocios que debe robustecerse en desempeño empresarial. En este caso la organización alcanza sus resultados actuando bajo riesgo e incertidumbre, por lo cual deben definirse metas estratégicas. La estrategia es el hecho de alinear operaciones y mejoramientos con metas de la organización, es la construcción de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de tales metas (Sáenz et al., 2016).

Tomando la referencia de Drucker (2010), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas, planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan la clase de negocio de la empresa; la clase de empresa que es o quiere ser. En este sentido, la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas, estrategias específicas para alcanzar los objetivos, asegurar su correcta implementación, permitiendo alcanzar los propósitos u objetivos básicos de la organización (Contreras y Matos, 2015).

En este contexto, el origen del término dirección estratégica se encuentra en las escuelas de negocios de los años 60 - 70 donde se impartía una asignatura denominada “política de empresa”, la cual en los 80 empezó a denominarse “dirección estratégica”; en algunas escuelas se utilizaba también el término “estrategia”. Existen diferentes visiones particulares de los autores en función de sus antecedentes académicos y de los objetivos particulares de su investigación.

La teoría de las estrategias coloca de relieve que toda estrategia deviene de un modelo de administración estratégica. Desde esta perspectiva, la estrategia señala el resultado de cinco componentes administrativos (Thompson & Strickland, 2004), que estaría comprendido por el desarrollo de una visión estratégica de la compañía que configura la dirección a largo plazo. Este proceso es necesario para la definición de objetivos, para que la visión estratégica apunte a resultados esperados, la creación de estrategias específicas, para el alcance de los resultados, la puesta en marcha de las estrategias de manera eficaz y eficiente, la evaluación del desempeño de la estrategia con miras a ejecutar ajustes

estratégicos en función de un mejor desempeño, constituyen ejes fundamentales del ejercicio del director estratégico.

Generalmente, han considerado aspectos parciales de la estrategia y de la dirección estratégica sin encontrar un concepto universalmente aceptado, ni una definición integradora. Sobre la base de las ideas expuestas, Dess y Lumpkin (2010) definen la dirección estratégica como “el conjunto de análisis, decisiones, acciones que una organización lleva a cabo para establecer y conservar ventajas competitivas”.

Es decir, la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos relacionando la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos, de todas las líneas de autoridad de negocio de una empresa.

Por otra parte, los autores Dess y Lumpkin (2010), exponen que la dirección estratégica carece de un cuerpo teórico aceptado, internamente consistente y empíricamente contrastado. Aunque emplea teorías, conceptos teóricos, éstos proceden de ciencias sociales y administrativas anteriores, sobre todo de la economía, la psicología, la teoría de la organización; tienen principalmente una base ad hoc.

Las estrategias pueden ser distintas en el caso de las estrategias competitivas, estas buscan favorecer la empresa, otorgándose una posición competitiva y sostenible frente a las fuerzas del sector, además, la empresa define estrategias competitivas cuando analiza sus puntos débiles y fuertes, sus activos y habilidades frente a sus competidores (Porter, 2010).

De igual forma, debe analizar sus valores corporativos para adoptar con éxito las estrategias, puesto que en este factor influye la estructura económica de la empresa para afrontar el avance de sus competidores. La empresa, por tanto, debe analizar su potencial y

su rendimiento a largo plazo sobre el monto invertido. Es necesario que el director estratégico analice la ventaja competitiva que pueden ser de dos tipos, de liderazgo de costo y de diferenciación, puesto que su ventaja competitiva debe fortalecerse frente a sus rivales, en el liderazgo de costo la empresa se diferencia con el menor costo del sector y en el liderazgo de diferenciación, la empresa trabaja con una identidad propia para el mercado de sus productos.

El enfoque de la estrategia es fundamental puesto que determina la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el mercado. La tecnología desde este proceso se vincula a la ventaja competitiva añadiendo valor agregado a la empresa puesto que optimiza sus procesos y recursos empresariales frente a sus competidores, mejorando notablemente el sistema de comunicación, el desempeño y la calidad de sus productos. Dentro de este contexto, el ser humano está inmerso en un proceso de innovación y generación de nuevo conocimiento en los cuales figura como eje axial el hombre mismo, así como la transformación de esos saberes para su uso en la sociedad desde sus diferentes campos de aplicación, principalmente en las organizaciones empresariales (Malpica et al., 2015).

La estrategia así mismo, está cifrada en impulsar estrategias (Waseman, 1988) que le den soporte y forma a su competencia, reduciendo la ventaja del competidor, los impulsos estratégicos incluyen la diferenciación o distinción frente a la competidores, el incremento de la inversión del marketing, para una mayor participación, para la innovación en productos y servicios, para el crecimiento del volumen y la diversificación, la puesta en marcha de alianzas o adquisiciones, que actualizan la ventaja competitiva.

No obstante, para Corredor (2009), en la actualidad se está realizando un gran esfuerzo para conseguir un proceso de dirección estratégica capaz de hacer frente a los continuos y profundos cambios de entorno, ayudando a captar con inmediatez las discontinuidades económicas que la empresa puede aprovechar para situarse favorablemente en el mercado, así como a reaccionar con similar velocidad adecuando su organización a las nuevas realidades (cambios internos o cambios de industria).

En relación con la teoría planteada por los autores Dess y Lumpkin (2010), Johnson y Scholes (2009), Penfold y Vainrub (2009), Corredor (2009), sobre dirección estratégica, coinciden en señalar su característica de dirigirse a las metas u objetivos globales de la organización; implicando la inclusión en la toma de decisiones a múltiples grupos de interés; requiriendo incorporar tanto la perspectiva del corto como el mediano plazo; esto es a gerentes que deben mantener tanto la visión del futuro de la organización como la preocupación por las necesidades operativas actuales, suponiendo el reconocimiento entre la eficacia y eficiencia.

En función de lo anterior, la investigadora considera que la dirección estratégica tiene por objeto la formulación e implementación de las acciones estratégicas orientadas a garantizar la supervivencia o éxito de la organización; es decir, incrementar el valor para la empresa y la utilidad social para la comunidad.

#### *2.1.2.2 Proceso de dirección estratégica*

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de las mismas deben preocuparse de mezclar las acciones directivas con las estrategias gerenciales de la

empresa. Las funciones de los empleados son esenciales para la productividad, así como la innovación, por lo que la calidad del servicio dado a los clientes internos, es un factor primordial para sus políticas y prácticas empresariales, ya que está orientada a la creación de ventajas competitivas y la generación de valor diferencial, lo que le permitirá a las organizaciones distinguirse en los mercados; sin embargo, debe ser planeado para aprovechar las oportunidades que presente el entorno y crecer al nivel del sector (Payares et al., 2017).

A través de la dirección estratégica, las organizaciones establecen objetivos importantes y desarrollan planes genéricos para alcanzar tales objetivos. Esto supone tomar decisiones primarias de asignación de recursos, incluyendo los que pertenecen a la estructura, a los procesos fundamentales, a las interrelaciones entre los recursos humanos.

Asimismo, los procesos de dirección estratégica, contempla la función administrativa, después de la planeación y a la organización. Definida por David (2010), este es el papel de los procesos de dirección estratégica; accionar y dinamizar la organización, relacionadas con la acción, como puesta en marcha, tiene mucho que ver con las personas y está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

En efecto la alta dirección de la organización, a través de la estrategia, elige no solo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios presentes en la empresa. Por esto, el proceso de dirección estratégica abarca desde la creación de las estrategias (teniendo en cuenta las aspiraciones de la organización, sus características, fortalezas, limitaciones, las oportunidades y amenazas del entorno), hasta su implementación consecuente (Triana, s.f.).

El proceso de dirección estratégica se va a abordar desde las perspectivas planteadas por Dess y Lumpkin (2010); y Johnson y Scholes (2009); en las que se esbozan tres fases centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). Para un mayor entendimiento a continuación se desarrollan cada una de estas etapas.

#### *2.1.2.2.1 Análisis estratégico*

En primera instancia, Ronda y Marcané (2004) establecieron que en la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico, con el propósito de definir la situación externa e interna de la organización, es decir, conocer la influencia de las amenazas y oportunidades en el aspecto externo, y de las fortalezas y debilidades en el plano interno.

Dentro del contexto referido, Johnson y Scholes (2009, p. 17), señalan que “el análisis estratégico consiste en adaptar la posición estratégica de la organización en función de su entorno, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los grupos de interés, para obtener resultados sobresalientes a nivel competitivo”.

Reforzando lo anterior, Dess y Lumpkin (2010), esbozan que el análisis estratégico radica en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Puesto que un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa;
- b) analizar el entorno: de esta forma se obtiene información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas;
- c) realizar el

análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector; d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. (p.46)

Por su parte Serna (2009), señala que en el análisis estratégico se establecen dos actividades primordiales: la primera denominada, diagnóstico estratégico la cual incluye, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas, con el fin de tener un marco de referencia para el estudio de la situación actual de la compañía. La segunda llamada direccionamiento estratégico la cual la integran los principios corporativos, la misión y la visión de la organización. Puesto que las empresas para crecer, general utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van y que recursos y capacidades necesitan.

#### *2.1.2.2.2 Formulación estratégica*

Para Gómez y Balkin (2003, p. 159), “La formulación de la estrategia es el diseño de un procedimiento para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia efectivamente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo, para conseguir los resultados deseados.

En el marco de lo ya referido, David (2010, p. 5), indica que la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, establecer objetivos a largo plazo, detectar las oportunidades y las amenazas externas, definir las fortalezas y debilidades internas, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

En este sentido, David (2010, p. 116), indican que “La formulación de la estrategia consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas, con la finalidad de seleccionar una de ellas”. Lo cual reafirma Certo y Peter (1997, p. 83), al indicar que formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; puesto que después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que le permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado.

A partir de todos estos aspectos tratados David (1997), establece que la formulación de estrategias es un requerimiento fundamental para lograr el éxito final de la estrategia de cualquier organización. Por lo tanto, se considera de suma importancia la estrategia como proceso de la dirección soportada en el recurso humano, pues esta relevancia responde a una doble necesidad.

Primero, una necesidad planteada desde dentro de la organización, la cual se puede considerar como resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, por lo tanto, un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo, calidad de vida; información y comunicación; participación en las decisiones). Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general o el entorno competitivo.

Por otro lado, para diseñar estrategias exitosas en las empresas modernas es indispensable la comunicación organizacional, para que se mantengan los distintos grupos de trabajo integrados, cumpliendo con los objetivos planificados a través de una comunicación productiva. De tal forma, la comunicación debe ser productiva y se debe convertir en un modelo que genere una nueva manera de percibir y vincularse en el proceso de gerencia estratégica en la institución, buscando innovación y mejoras de los hábitos del empleado, y una activa retroalimentación que sea capaz de optimizar positivamente la retroalimentación, garantizando la efectividad de gestión de los procesos de la misma (Molina y Hugueth, 2017)).

#### *2.1.2.2.3 Implantación estratégica*

La evaluación de estrategias gerenciales comprueba los resultados del análisis y la formulación, se basa en la retroalimentación oportuna. Se debe controlar la presión ejercida para medir los resultados, de forma que los datos a recaudar no sean alterados por la presión de la alta gerencia. La alta gerencia es responsable de la evaluación, por tanto, debe cuidar la objetividad en los resultados.

En este sentido, Harrison (2002, p. 6), expresa que “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”.

Por su parte, Serna (2009, p. 136), menciona que los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ajustarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante de la implantación de la estrategia.

Asimismo, Dess y Lumpkin (2010, p. 16), mencionan que “la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos”, puesto que la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos mediante la evaluación permanente de la estrategia organizacional.

Dentro de este marco, Johnson y Scholes (2009), señalan que crear una estrategia, busca garantizar la consecución de los resultados deseados, es decir, son acciones y enfoques de negocios empleadas por la gerencia para garantizar un desempeño organizacional satisfactorio. Sin lugar a dudas que la formulación e implantación de una estrategia exitosa debe ser una responsabilidad gerencial prioritaria en toda empresa.

En este orden de ideas, Implantar y ejecutar la estrategia seleccionada de una manera efectiva, requiere de una valorización de los recursos tanto materiales como humanos para lo cual, la estrategia debe producir los resultados esperados, garantizando el momento oportuno al estilo de actuación seleccionado; sin lugar a dudas, esta actividad requiere de una competencia gerencial, para ejecutarla de forma que garantice los resultados esperados.

### 2.1.3 Marco conceptual

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

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

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

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

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

planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**El entorno:** La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo.

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

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

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

**Propiedad:** Puede ser analizada desde distintas perspectivas. Desde un punto de vista jurídico, la propiedad conlleva una serie de derechos y responsabilidades para quien la posea: derechos económicos, de información y de decisión, por un lado, y unas obligaciones que dependerán de la forma societaria de que se trate, por otro. La propiedad vista desde la economía tiene unas características distintas. La propiedad tendrá, un derecho a tomar decisiones (o a controlarlas) y un derecho al disfrute de rentas.

**Las transiciones o sucesiones:** Son los períodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de este tipo de empresas. Son períodos de incertidumbre para quienes toman decisiones, porque en ellos se hacen elecciones fundamentales que darán nueva forma al futuro de la organización, pero a su vez son oportunidades que se presentan para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental y necesario.

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

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

#### **2.1.4 Sistema de variables**

##### *2.1.4.1 Definición Nominal*

Dirección Estratégica.

##### *2.1.4.2 Definición Conceptual*

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos, por lo que la dirección estratégica aparece como el instrumento para poner en práctica y desarrollar todos los

potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo (Palacios, 2018).

#### *2.1.4.3 Definición Operacional*

La Dirección estratégica es el proceso sistemático que busca los mejores resultados de una organización frente a sus competidores, a través del planteamiento y puesta en marcha de estrategias complejas, para alcanzar los objetivos de una empresa. Para efectos de esta investigación, la dirección estratégica en las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: competitividad y factores críticos de desarrollo, mediante la aplicación del instrumento.

**Tabla 1.**  
**Operacionalización de las Variables**

<b>Objetivo general:</b>				
Analizar la dirección estratégica de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensión (es)</b>	<b>Subdimensión (es)</b>	<b>Indicador (es)</b>	<b>Instrumento (cuestionario)</b>
Identificar el análisis estratégico en las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Análisis estratégico	Misión. Visión. Valores. Objetivos. Cultura organizacional	Análisis Interno  Análisis Externo	1, 2, 3, 4, 5 y 6.  7, 8, 9 y 10
Caracterizar la formulación de estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Formulación de la estrategia	Identificación de estrategias. Evaluación de estrategias. Selección de estrategias.	Objetivos.  Planes de acción.  Eficacia.	11, 12, 13, 14 y 15.  16, 17, 18 y 19.  20, 21 y 22.
Describir la implantación de las estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Implantación de la estrategia	Planificación organizacional. Procesos. Recursos. Controles.	Recursos estratégicos.  Estructura estratégica.  Eficiencia	23 y 24.  25, 26 y 27.  28, 29, 30, 31 y 32.

**Fuente: Elaboración propia.**

### 3. Capítulo III

#### 3.1 Metodología

##### 3.1.1 Tipo de Investigación

Constituye una investigación de tipo cuantitativo, dentro del paradigma empírico-analítico con un diseño descriptivo que se orienta a la verificación, contrastación y confirmación, de los datos a partir de la aplicación de procedimientos numéricos. El paradigma positivista o empírico analítico proviene de la teoría analítica de la ciencia que corresponde a los datos facticos y verificables de la investigación científica. (Hernández, 2015). Desde el diseño descriptivo se orienta el análisis sistemático y amplio del fenómeno constituido por la variable que corresponden a la dirección estratégica que representa el fenómeno en estudio.

##### 3.1.2 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 dirección estratégica en las Pyme seleccionadas, 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 dirección estratégica en las Pyme del sector de productos de panadería, mediante la aplicación de un instrumento a la población objeto de estudio, para describir los hechos o sucesos encontrados en un período determinado.

De igual manera, en el diseño de campo, según indica Tamayo (2007, 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, administradores o propietarios de las Pyme seleccionadas, con la finalidad de recolectar sus opiniones respecto a los elementos de la dirección estratégica, así como de los procesos y criterios que aplican en la organización.

Es importante resaltar, que la recolección de datos se efectuó en el lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, en las instalaciones de las Pyme 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 dirección 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.

### 3.1.3 Población y muestra

#### 3.1.3.1 Población

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

Es por esto, que Tamayo (2007), menciona 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”.

De acuerdo a información suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, para el periodo de julio de 2018 en la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana se encontraban registrados seiscientos tres (603) establecimientos dedicados a la elaboración de productos de panadería, de los cuales quinientos noventa y ocho (598) se consideran Pyme de acuerdo al monto de sus activos, por lo que, para cumplir con los objetivos de la investigación, se tomará como población objetivo estos 598 establecimientos.

### 3.1.3.2 Muestra

En relación al muestreo, para efectos de esta investigación se consideró conveniente utilizar el muestreo probabilístico, en el cual según Hernández et al. (2014), todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para que hagan parte de la muestra y se deben obtener definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, a través de una selección aleatoria de las unidades de análisis.

Para determinar el tamaño de la muestra, fue necesario aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{\left( e^2 + \frac{Z^2(pq)}{N} \right)}$$

Donde,

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

Reemplazando los valores se tiene que el valor de la muestra es:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{\left( 0.1^2 + \frac{1.645^2(0.5 * 0.5)}{598} \right)} = 60.77 \sim 61$$

### 3.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Según Hernández et al. (2014), 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 de 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 propietarios o gerentes de las Pyme incorporadas al estudio en relación a la aplicación de la dirección 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 el instrumento diseñado en función de la cantidad de indicadores operacionalizados, tiene una proporción de entre dos y seis interrogantes por indicador, de acuerdo a lo complejo del mismo. Al final el instrumento se constituyó con treinta y dos

(32) ítems redactados de manera cerrada mediante una escala de medición tipo Likert de cinco alternativas de respuestas:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni en acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

Para el diseño de las alternativas 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.

### **3.1.5 Validez del Instrumento**

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir como requisitos indispensables la validez. Definida por Hernández et al. (2014), 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 amplia experiencia investigativa, quienes fueron responsables de evaluar cada interrogante planteada, calificando el ajuste de las mismas para medir la variable de interés y permitieron la estructuración de la versión final del mismo que se aplicó a la población previamente seleccionada.

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.

### **3.1.6 Confiabilidad del Instrumento**

La confiabilidad viene dada, tal como indica Hernández (2014, p. 200), en “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 et al (2014), 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 cinco (5) gerentes de Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, 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 formula:

$$r \Pi = \left[ \frac{K}{k-1} \right] \frac{1 - \sum S_1^2}{S_t^2}$$

Dónde:

K = Numero de ítems

$S_1^2$  = Varianza de los puntajes de cada ítem

$S_t^2$  = Varianza de los puntajes totales

K-1 = Número total de Ítems menos 1

Una vez aplicada la formula, al instrumento para analizar la dirección estratégica en las Pyme objeto de estudio, esta arrojó un valor de 0.95 del coeficiente de alfa Cronbach, representando con ello que el instrumento es confiable y apto para su aplicación.

### 3.1.7 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. (2014), que mediante la investigación se pretenden obtener informaciones de sujetos o situaciones en profundidad usando las propias palabras, definiciones o términos de los sujetos en su contexto.

Los datos derivados de las encuestas, se presentarán de acuerdo a él orden descendente de valoración, clasificando las dimensiones e indicadores en relación a los ítems, con el fin de interpretar la variable en estudio. Además, el análisis de datos de la presente tesis, se realizará a través de estadística descriptiva, calculando las medidas de tendencia central. En este sentido, teniendo en cuenta las cinco (5) categorías establecidas en el cuestionario tipo Likert, se diseñó un baremo para interpretar los resultados de la media en referencia a la categorización de ítems, indicadores, dimensiones y variables de esta investigación. A continuación se muestra en la Tabla 2 el rango, intervalo y categorías asignadas al baremo:

**Tabla 2.**  
**Baremo para la interpretación de la media**

<b>RANGO</b>	<b>INTERVALO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
1	$1 \leq x < 1.8$	Muy baja
2	$1.8 \leq x < 2.6$	Baja
3	$2.6 \leq x < 3.4$	Moderada
4	$3.4 \leq x < 4.2$	Alta
5	$4.2 \leq x \leq 5$	Muy alta

**Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a la otra medida de tendencia central, la moda, la misma se utilizó para señalar aquella categoría con mayor nivel de frecuencia por parte de los encuestados en cada uno de los ítems que conformaron los instrumentos. A continuación, se presenta en la Tabla 3, el baremo diseñado para tal fin el cual indica el rango y categoría asignado según cada una de las alternativas de respuesta de los cuestionarios.

**Tabla 3.**  
**Baremo para la interpretación de la moda**

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
1	$0 \leq x < 1$	Totalmente de acuerdo
2	$1 \leq x < 2$	De acuerdo
3	$2 \leq x < 3$	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
4	$3 \leq x < 4$	En desacuerdo
5	$4 \leq x \leq 5$	Totalmente en desacuerdo

**Fuente: Elaboración propia.**

En lo que respecta a la medida de variabilidad, la desviación estándar, indica el grado de dispersión del promedio de las respuestas seleccionadas para su nivel de confiabilidad. El baremo diseñado, presenta las puntuaciones mayor y menor obtenidas, según la escala de medición utilizada; es decir, cuatro (4) y cero (0) respectivamente, así como rango, el intervalo y la categoría.

**Tabla 4.**  
**Baremo para la Interpretación de la Desviación Estándar**

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA
1	$0 \leq x < 0.8$	Muy Baja Dispersión, Muy Alta Confiabilidad de las respuestas
2	$0.81 \leq x < 1.6$	Baja Dispersión, Alta Confiabilidad de las Respuestas
3	$1.61 \leq x < 2.4$	Moderada Dispersión, Moderada Confiabilidad de las respuestas
4	$2.41 \leq x < 3.2$	Alta Dispersión, Baja Confiabilidad de las respuestas
5	$3.21 \leq x \leq 4$	Muy Alta Dispersión, Muy Baja Confiabilidad de las respuestas

**Fuente: Elaboración propia.**

### **3.1.8 Procedimiento de la investigación**

En cuanto a este punto en particular, explican Hernández et al. (2014), 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 seleccionó la técnica y se elaboró el instrumento de recolección de datos.
- c. En tercera instancia se procedió a efectuar el estudio técnico del instrumento a objeto de establecer su validez y confiabilidad, para lo cual se diseñó un instrumento de validez de contenido, el cual se presentó a tres (3) expertos. Una vez validado, se aplicó la prueba piloto a una muestra de cinco (5) sujetos, en función de cuyos resultados se estructuró la versión final del instrumento.
- d. En cuarta instancia el instrumento válido y confiable, 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.

#### **4. Capítulo IV**

##### **4.1 Resultados de la Investigación**

El presente capítulo contiene de forma detallada el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento a la muestra objeto de estudio, que en este caso fueron sesenta y un (61) propietarios o administradores de Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla - Colombia.

Así, la información obtenida se presenta de forma sistematizada, de acuerdo con el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos trazados, fundamentando los datos obtenidos en las respuestas aportadas por la población estudiada. Las tablas y gráficos son presentados por dimensión, mostrando frecuencias absolutas (FA) y relativas o porcentajes (FR), los cuales dan una visión general de dichos resultados. De igual forma, se procedió a realizar el respectivo contraste de las respuestas aportadas por los informantes claves encuestados con los autores que sustentan teóricamente la presente investigación.

En cuanto a las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla que participaron en el estudio, se estableció de manera general que en promedio estas son empresas jóvenes, ya que en promedio tienen catorce (14) años de existencia, con ocho (8) empleados promedio y están localizadas en el área Metropolitana

de Barranquilla, en cuanto a su infraestructura, este tipo de empresas cuenta con instalaciones competitivas y recursos técnicos adecuados.

De manera específica, se puede decir que los resultados muestran que las Pyme que participaron, el 45% tienen entre uno (1) y diez (10) años, el 41% tienen entre once (11) y veinte (20) años, un 7% tienen entre veintiún (21) y treinta (30) años, y el restante 7% tiene más de treinta años como lo muestra la Tabla 5.

**Tabla 5.**  
**Número de años de estar funcionando el establecimiento comercial**

<b>No. de Años</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
1 a 10 años	45%
11 a 20 años	41%
21 a 30 años	3%
más de 30 años	7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

En relación al número de empleados que poseen, se puede decir que en promedio en cada una laboran ocho (8) personas; y de manera específica, se encontró que el 37% de las Pyme participantes generan entre uno (1) y cinco (5) empleos, el 51% generan entre seis (6) y diez (10) empleos, el 8% generan entre once (11) y quince (15) empleos, un 2% de las empresas generan entre dieciséis y veinte (20) empleos, y en el restante 2% se ubican las que generan más de veinte (20) empleos como lo muestra la Tabla 4.

**Tabla 6.**  
**Número de Empleos generado por la panadería**

<b>No. de Empleos</b>	<b>Porcentaje de Generación de Empleos</b>
1 a 5	37%
6 a 10	51%
11 a 15	8%
16 a 20	2%
Más de 20	2%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.1.1 Análisis de los resultados**

*4.1.1.1 Análisis de la dirección estratégica de las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla*

*4.1.1.1.1 Dimensión: Análisis de la estrategia*

La dimensión análisis de la estrategia se incluye en la investigación para poder conocer cómo se lleva a cabo el direccionamiento y el diagnóstico estratégico dentro de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería en la ciudad de Barranquilla mediante el análisis interno y externo. Así, al observar las desviaciones estándar de los indicadores de esta dimensión (Tabla 7), el correspondiente a “Análisis Interno” fue de 1,09, y el de “Análisis Externo” de 1,05 lo que indica una baja dispersión de los datos y una alta confiabilidad en las respuestas. En función de esto se determina que en casi todas las Pyme se desarrolla el análisis estratégico de manera similar; en cuanto a la utilización de esta información se establece, que genéricamente se proporciona para que los empleados y clientes externos sepan de la realidad empresarial.

**Tabla 7.**  
**Análisis Estratégico**

<b>MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESVIACIÓN ESTANDAR</b>
Análisis Interno	3,23	1,09
Análisis Externo	3,21	1,05

**Fuente: Elaboración propia.**

Por su parte, los indicadores presentaron similares resultados en términos de media, ya que el indicador “Análisis Interno” obtuvo una media de 3,23, seguido del indicador “Análisis Externo” con una media de 3,21. Lo anterior demuestra de manera genérica fallas en esta fase del proceso de direccionamiento estratégico por parte de las Pymes, porque los indicadores están dentro de un rango moderado.

De manera específica, se establece que el problema que se vislumbra en los resultados no es para nada alentador, por un lado no se ejecuta un análisis interno por parte de los directivos y/o propietarios de las Pyme analizadas, ya que solo el 20.4% de los encuestados manifiesta que este análisis se realiza en sus organizaciones; de igual modo, no se realiza completamente el análisis externo para identificar los cambios que se presentan en el contexto (oportunidades y amenazas), porque solamente el 19% de los participantes consideran que este análisis se realiza en sus empresas.

Lo anterior denota que la gran mayoría de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla no tienen las bases para poder definir claramente las estrategias que les conviene formular, lo que depara un futuro incierto en el mercado para estas organizaciones.

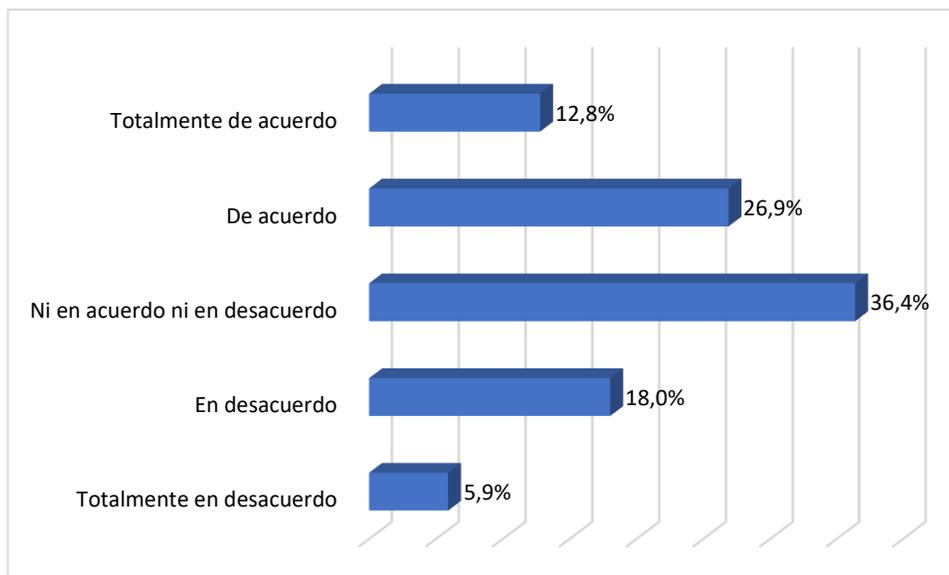


Figura 3. Análisis de la estrategia Fuente: Elaboración propia

Estos resultados se reafirman al analizar los datos mediante frecuencias absolutas, en donde se evidencia que en esta dimensión el 36,4% de los encargados indicaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se realiza el análisis de la estrategia en sus empresas, seguido del 26,9% que manifiesta que están de acuerdo en que si se hace el análisis, mientras que el 18% está en desacuerdo, el 12,8% está totalmente de acuerdo y el 5,9% totalmente en desacuerdo.

De esta manera, si se analizan los resultados se puede decir que solo el 39,7% (Totalmente de acuerdo y De acuerdo) señalan con cierta claridad que dentro de sus organizaciones se realiza el análisis estratégico, y pueden estar en la capacidad de responder en forma ofensiva o defensiva en el mercado, generando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades que tienen y/o mitigar el impacto que podrían tener las amenazas que se tienen en el contexto, y el restante 60,3% no lo concibe de igual

manera, y en el futuro van a presentar problemas, lo que pone en riesgo su permanencia en el mercado o no van a lograr posicionarse en el mismo de manera eficiente.

#### 4.1.1.1.2 Dimensión: Formulación de la estrategia

La dimensión formulación de la estrategia se involucra en la investigación para identificar las similitudes y diferencias de comportamiento entre sus medias, con el propósito de identificar cómo se toman las decisiones en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería en la ciudad de Barranquilla en lo que respecta a la estrategia organizacional, y como inciden los clientes internos y externos en la misma.

En la Tabla 8, se pueden observar las desviaciones estándar de los indicadores, el correspondiente a “Objetivos” fue de 1,33, el de “Planes de acción” de 1,24 y el de “Eficacia” de 1,13 lo que indica una baja dispersión de los datos y una alta confiabilidad en las respuestas. En función de esto se determina que en casi todas las Pyme se desarrolla la formulación de la estrategia de manera similar; pero denotando que existen falencias en esta fase de la dirección estratégica, lo cual se describe con posterioridad.

**Tabla 8.**  
**Formulación de la estrategia**

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD		
INDICADORES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTANDAR
Objetivos	2,97	1,33
Planes de acción	3,02	1,24
Eficacia	3,04	1,13

**Fuente: Elaboración propia.**

Por su parte, los indicadores presentaron similares resultados en términos de media, pero resaltando que estos fueron bajos para el nivel de importancia que debe tener este proceso de la dirección estratégica. El indicador “Eficacia” obtuvo la calificación más alta,

con una media de 3,04, seguido del indicador planes de acción con 3,02, mientras que el indicador “Objetivos” consiguió la más baja valoración con una media de 2,97. Lo anterior demuestra de manera genérica fallas en esta fase del proceso de direccionamiento estratégico por parte de las Pymes, porque los indicadores están dentro de un rango moderado.

En relación al indicador “Objetivos”, solamente el 19.2% de los encuestados afirma que dentro de sus organizaciones se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo y permanencia de las mismas en el mercado; además, únicamente el 16.6% de los encuestados considera que dentro de sus pyme cumple con el indicador “Planes de acción”, o realizan planes operativos coherentes para lograr los objetivos y que estos sean ajustados de acuerdo al contexto; por último, el indicador “Eficacia” muestra que el 16,7% de las pyme analizadas realizan un proceso de comparación de lo que se planea frente a lo realmente ejecutado, por lo que el restante 83.3% de estas no lo realizan, dando señales que ante problemas presentados no se tienen alternativas de solución inmediata, sino que se realiza de forma espontánea.

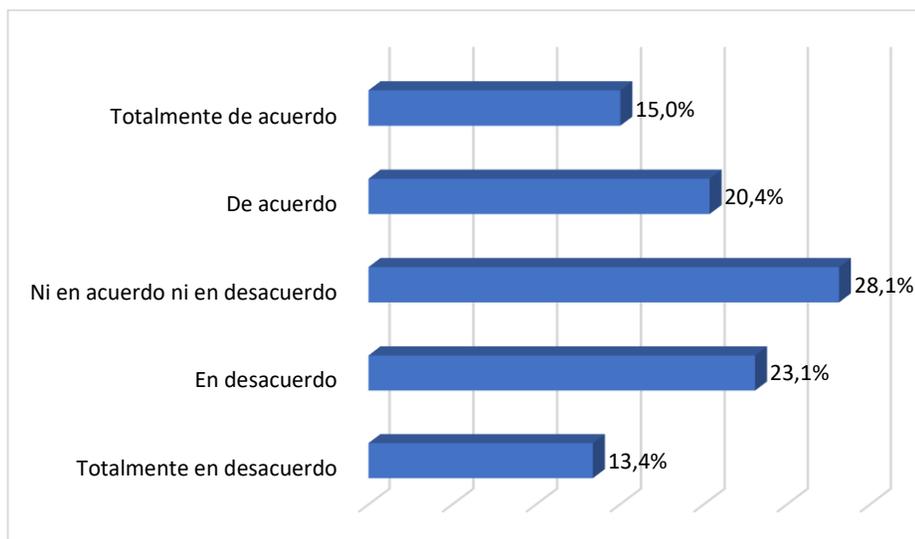


Figura 4. Formulación de la estrategia Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, se estudia la dimensión mediante frecuencias absolutas, que indican que el 28,1% de los gerentes de este tipo de Pyme no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se realiza la formulación de la estrategia en sus empresas, seguido del 23% que manifiesta que están en desacuerdo en que si se hace la formulación, mientras que el 20,4% está de acuerdo, el 15% está totalmente de acuerdo y el restante 13,4% totalmente en desacuerdo en que se realiza esta etapa de direccionamiento estratégico.

De esta manera, si se analizan los resultados se puede decir que solo el 35,4% (Totalmente de acuerdo y De acuerdo) señalan con cierta claridad que dentro de sus organizaciones se identifican, evalúan y se seleccionan estrategias con el fin de conseguir objetivos únicos en cada una de las áreas de las Pyme, y el restante 64,6% no lo concibe de igual manera, lo que denota falencias estructurales en la dirección estratégica de la mayoría de organizaciones que se analizan. Además, sus empleados no tienen un camino definido y

realizan labores por su propia cuenta, sin poder contar con unas metas, compromisos y objetivos que se quieren alcanzar como organización.

#### 4.1.1.1.3 Dimensión: *Implantación de la estrategia*

Esta dimensión se incluye en la investigación para conocer cómo se implanta la estrategia en las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla y las situaciones que se presentan durante esta actividad. En razón de esto, al observar las desviaciones estándar de los indicadores en la Tabla 9, el correspondiente a “Recursos estratégicos” fue de 1,38, el de “Estructura estratégica” de 1,32 y el de “Eficiencia” de 1,31 lo que indica una baja dispersión de los datos y una alta confiabilidad en las respuestas. En función de esto se determina que en casi todas las Pyme se desarrolla la implantación de la estrategia de manera similar; pero denotando que existen marcadas falencias es esta fase de la dirección estratégica.

**Tabla 9.**  
**Implantación de la estrategia**

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD		
INDICADORES	MEDIA	DESVIACIÓN ESTANDAR
Recursos estratégicos	2,89	1,38
Estructura estratégica	2,82	1,32
Eficiencia	2,66	1,31

**Fuente: Elaboración propia.**

Por su parte, los indicadores de esta dimensión presentaron similares resultados en términos de media, ya que el indicador “Recursos estratégicos” obtuvo la calificación más alta, con una media de 2,89, mientras que el indicador “Eficiencia” presentó una media más baja con 2,66, contrario al indicador “Estructura estratégica” que alcanzó una media 2,82. Lo anterior demuestra de manera genérica fallas en esta fase del proceso de direccionamiento estratégico por parte de las Pymes, porque los indicadores están dentro de un rango moderado.

De manera específica, en el indicador denominado “Recursos estratégicos” se obtuvo que solamente el 18.9% de los encuestados manifiesta que en sus pyme si se cuentan con los recursos necesarios para una óptima implantación de la estrategia organizacional, lo que demuestra que el restante 81.1% no cuenta con los recursos necesarios para que se pueda implementar estrategia organizacional de manera adecuada. En relación al segundo indicador de la dimensión, se halló que únicamente el 15.8% de los participantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo de que en sus empresas existen procesos o procedimientos formalmente definidos para poder alcanzar los objetivos propuestos en la formulación, a diferencia del restante 84.2% que considera que en su pyme no se cuenta con los requerimientos necesarios en términos de estructura organizacional, lo que deja entrever que en este tipo de empresas se pueda llegar a que se consolide una cultura organizacional.

En relación al último indicador de la dimensión denominado “Eficiencia”, se encontró que solamente el 13.1% de las Pyme analizadas considera que se realizan los procesos y procedimientos de dirección de forma eficiente, a diferencia del restante 86.9% que se manifiesta que las herramientas y estrategias utilizadas no se usan para mejorar los resultados obtenidos en el transcurso de su vida en el mercado.

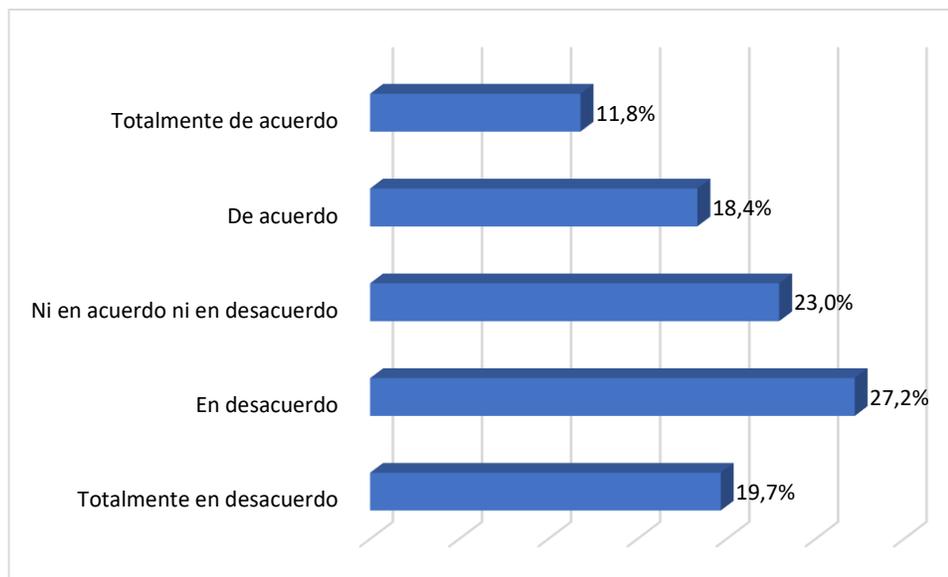


Figura 5. Implantación de la estrategia Fuente: Elaboración propia

Reforzando lo anterior, se trabaja la dimensión Implantación estratégica, mediante frecuencias absolutas, que indican que el 27,2% de los gerentes en de las Pyme analizadas están en desacuerdo con que se realiza la implantación de la estrategia en sus empresas, seguido del 23% que manifiesta que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en que si se hace la implantación, mientras que el 19,7% están totalmente en desacuerdo, el 18,4% está de acuerdo y el restante 11,8% totalmente de acuerdo en que se realiza esta etapa de direccionamiento estratégico.

#### 4.1.2 Discusión de los Resultados

Una vez tabulados los resultados, se realiza la discusión a través de su confrontación con los autores seleccionados en el presente estudio. En este sentido, en relación con la primera dimensión, Análisis estratégico, los resultados reflejan que las respuestas de la mayoría de los gerentes de las Pyme investigadas, se ubican en la categoría A veces, por lo

cual se identifica que esta categoría tiene deficiencias como parte del proceso de la dirección estratégica.

Es decir, de tales resultados se evidencia la problemática descrita al inicio de la presente investigación, puesto que, en las organizaciones objeto de estudio a veces se realiza anticipadamente el diagnóstico estratégico para identificar la posición competitiva, no se socializa siempre la información derivada del diagnóstico estratégico a los colaboradores, casi nunca se actualiza la filosofía organizacional, a veces se capacita a los empleados para la optimización de las actividades estratégicas de las Pyme. De la misma manera, de los resultados se derivan deficiencias en cuanto a hacer un análisis oportuno del entorno para prevenir los cambios requeridos.

Por otro lado, los encargados de administrar estas Pyme del sector, están orientados en ejercer una dirección de acuerdo a las necesidades del negocio, de generar cierto liderazgo en el mercado y fortalecer procesos importantes de la empresa, tales como, la orientación, la consolidación de la cultura del servicio al cliente interno y el afianzamiento y desarrollo de la competitividad en el mercado.

La actividad estratégica en las Pyme de este sector, se convierte de esta manera en un factor determinante para el buen desempeño del negocio, al menos de manera formal, porque la gran mayoría de los gerentes encuestados revelaron haber diseñado estrategias y puesto esfuerzos en materia de dirección estratégica a nivel organizacional. Sin embargo, el desafío para estas está dado por el mejoramiento continuo y plantear objetivos para cada área de la empresa; debido a que, por falta de conocimiento o simplicidad, les ha sido difícil definir formalmente indicadores para medir los resultados del negocio.

Por su parte la dinámica que posee el sector de elaboración de productos de panadería les permite a las empresas que pertenecen a él, ubicar segmentos de mercados para su penetración, desarrollo y expansión; además de la oportunidad de orientar esfuerzos para potenciar sectores en los puedan ser competitivos.

Asimismo, los resultados mostrados, no se relacionan adecuadamente con lo planteado por Guerras y Navas (2015), quienes establecen que las organizaciones deben definir su misión, visión y objetivos estratégicos, con el fin de identificar amenazas y oportunidades (análisis externo), y fortalezas y debilidades (análisis interno); además de lo anterior, el autor David (2010), afirma que el diagnóstico de la situación es el primer paso del proceso de dirección estratégica, es donde el gerente debe tener la capacidad analítica para descubrir las situaciones, en consecuencia, establecer los correctivos necesarios mediante una adecuada toma de decisiones. De igual modo, los resultados se muestran en contradicción con los planteamientos de Stoner (2009), quien plantea que el diagnóstico debe realizarse cuando el gerente ha identificado un problema, requiriendo su atención, necesita identificar los criterios de decisión importantes para resolver ese problema.

Por otra parte, en cuanto a la segunda dimensión Formulación de la estrategia, los resultados reflejan que las respuestas de la mayoría de los gerentes de las Pyme analizadas, se ubican en la categoría A veces se realiza. Estos resultados, denotan debilidad en cuanto a la dimensión que se analiza, debido a que, en las empresas estudiadas, no siempre se toma la iniciativa para plantear objetivos, hacer la determinación adecuada de las metas, transmitir la planificación de actividades entre los miembros del personal, ni satisfacer los objetivos de manera continua con el presupuesto asignado a las mismas.

Según los precedentes resultados, es posible evidenciar su desacuerdo con los planteamientos de: Guerras y Navas (2015), David (2010), quien señala que la formulación de estrategias gerenciales incluye la identificación de las debilidades, fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas, oportunidades externas de una institución, establecimiento de misiones, fijación de los objetivos, desarrollo de las estrategias alternativas, análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Por ello, la investigadora considera pertinente indicar que, si bien, como plantea Amaro (2009), la estrategia gerencial elegida en una organización debe satisfacer en lo posible a uno o varios criterios que se juzguen importantes en la situación encontrada en la empresa, en las Pyme del sector de productos de panadería de Barranquilla no se cumplen adecuadamente tales criterios como la coherencia con los objetivos, el costo financiero de la aplicación, el plazo de aplicación, la coherencia con la cultura y el proyecto empresarial.

Continuando con los resultados, se encuentra la dimensión relativa a la Implantación de la estrategia, donde se manifiesta por parte de los gerentes de las Pyme estudiadas, que en su mayoría Casi Nunca se realiza esta fase del proceso en estas organizaciones. Ello evidencia que, no desarrollan las tareas planificadas con la suficiente habilidad, no se hace la determinación conveniente de las funciones corporativas por medio de las competencias gerenciales de sus miembros, impidiendo en este sentido medir los resultados adecuadamente.

Estos resultados se muestran en contradicción con lo expuesto por Johnson y Scholes (2009), quien afirma que ésta es la etapa de acción de una organización; significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya

formuladas. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección o gerencia, debido al hecho de requerir disciplina personal, sacrificio y concentración.

La investigadora, considera pertinente indicar que, para David (2010), la ejecución es la acción propiamente dicha del modelo de las estrategias gerenciales, es por ello que ejecutar las estrategias requiere de tres momentos: Fijar metas en áreas como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción; establecer políticas procurando alcanzar las metas fijadas en las áreas seleccionadas; ejecutar de acuerdo a los recursos humanos, técnicos, financieros, según prioridades establecidas, metas trazadas.

#### **4.1.3 Lineamientos estratégicos**

En relación al cumplimiento del objetivo específico de valor agregado se presenta una propuesta que sirva como herramienta para el fortalecimiento organizacional de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, se formulan unos lineamientos proporcionando conocimientos y praxis, para que sirvan de orientación para mejorar y optimizar el desempeño empresarial, suministrando mecanismos para adaptarse a los cambios constantes impuestos por el funcionamiento del mercado, propiciando el análisis, fortaleciendo la toma de decisiones y las acciones para crear o mantener ventajas competitivas.

La propuesta surge de los resultados obtenidos en la investigación y donde se pretende establecer patrones que sirvan de guía para activar planes, programas u acciones pudiendo implementarse para atender organizaciones cuyo estatus no es favorable desde el punto de vista de dirección estratégica.

Para tal fin se presenta un objetivo general con tres objetivos específicos y en éstos se establecerán lineamientos, diseñando procedimientos, estipulando tiempo y recursos específicos para alcanzarlos.

#### *4.1.3.1 Objetivo General*

Proponer lineamientos de dirección estratégica para las Pyme del sector de productos de panadería para consolidar la cultura estratégica.

#### *4.1.3.2 Objetivos Específicos*

- a. Establecer un plan de sensibilización frente al cambio organizacional de las Pyme**

#### **Lineamiento: Sesiones estratégicas**

Realizar sesiones grupales, en donde las personas que laboran en las Pyme comparta sus conocimientos, experiencias, frustraciones y satisfacciones en torno a la organización, mediante actividades en equipo e individuales, tanto orales como escritas, con el fin de intercambiar criterios.

En las sesiones que se programen se debe contar con la participación activa de todos los involucrados de las Pyme, desde el equipo gerencial, pasando por empleados, y la inclusión de un experto en temas relacionadas con dirección estratégica para Pyme; se recomienda que esta actividad se realice durante dos o tres días de manera continua, en un espacio adecuado dentro de las instalaciones debido a que estas empresas genéricamente no cuentan con suficientes recursos económicos para arrendar lugares externos; pero si la situación financiera es favorable lo ideal es escoger un lugar fuera de sus instalaciones para

propiciar un ambiente distinto que aumente la participación de los involucrados en la sesión.

Estas sesiones deben ser planeadas con anticipación por el experto contratado, en colaboración con uno de los directivos que contextualice sobre las condiciones de cada Pyme, analizando los recursos con que se cuentan y de esta manera los resultados sean significativos.

### **Lineamiento: Programa de Capacitación para la consolidación de la cultura estratégica**

Como complemento al plan de sensibilización al cambio, se propone que las Pyme del sector de productos de panadería implementen un programa de capacitación con el fin de crear y fortalecer la cultura estratégica. Este debe ser dirigido a todos los cargos de las empresas, que incluya temas como dirección estratégica, técnicas presupuestarias, control de gestión, control interno, motivación al logro, trabajo en equipo, dirección de reuniones, presentaciones orales, liderazgo transformacional y supervisión básica, entre otros.

Para el logro de los propósitos de las capacitaciones, las Pyme involucradas deben programar las sesiones para que no se detenga la producción, y deben ser preparadas por personas expertas en las temáticas antes expuestas o si no se cuenta con los recursos suficientes el gerente puede ser el protagonista de la planeación y ejecución.

#### **b. Promover la cohesión entre los equipos de trabajo, para mejorar los resultados organizacionales**

**Lineamiento: Equipo de trabajo estratégico**

Este lineamiento tiene el propósito de acabar con la línea divisoria que existe en las organizaciones, generando la integración e interacción entre los directivos y empleados, de esta manera es fundamental que se genere un solo equipo de trabajo con todos los involucrados internos, permitiendo una comunicación formal pero espontánea del talento humano, para romper las barreras que se tienen frente a los procesos de dirección estratégica.

Lo anterior, permitiría alcanzar un desempeño óptimo, mediante estrategias de mejora continua. Esta actividad debe realizarse trimestralmente, y debe ser promovida por la alta gerencia o el departamento de gestión humana (siempre que exista), sin generar gastos extras a las empresas involucradas.

**c. Establecer mecanismos para la generación de la cultura estratégica organizacional****Lineamiento: Construcción de la cultura estratégica organizacional**

Este lineamiento permitirá que todo el personal conozca el propósito de la organización, generando una actitud proactiva y de identidad con la estructura conceptual de la misma, trabajando en la revisión, análisis, discusión de la misión, visión, valores corporativos, propiciando los cambios necesarios para la consolidación de la cultura estratégica organizacional.

La alta gerencia o el departamento de gestión humana deberán establecer un conversatorio, en donde estén involucrados una o dos personas de cada departamento; esta actividad se deben exponer los lineamientos filosóficos como: la misión, visión y valores organizacionales establecidos, con la finalidad de conocerlos y evaluarlos, y de ser necesario modificarlos, con la anuencia de los participantes.

**Lineamiento: Generar una cultura estratégica organizacional**

La dirección estratégica se fundamenta en la filosofía de gestión organizacional, donde se definen, difunden e introyectan la visión, misión, valores, objetivos, políticas y los cursos de acción organizacionales. Este proceso es dinámico, lo cual quiere decir que constantemente este macro proceso organizacional debe revisarse, actualizarse o transformarse en función de cumplir con su objeto.

Para cumplir con este lineamiento las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, deben revisar los procesos, recursos y controles estratégicos, con el propósito de consolidar cambios organizacionales que permitan establecer una cultura a través de la estrategia, para maximizar la competitividad.

Por consiguiente, es necesario realizar planes de acción a nivel táctico y operativo, en los cuales se definan responsables para llevarlos a cabo. Además, es necesario que se establezcan presupuesto para la ejecución de las actividades estratégicas e instrumentos de control para hacerles seguimiento a la estrategia, con el propósito de aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial que se genera en la organización, mediante la retroalimentación permanente en las acciones estratégicas.

Esta actividad debe tener la participación de todos los estamentos organizacionales y debe ser carácter formal, sirviendo como indicador para la evaluación del desempeño; además es necesario que se establezcan comités de seguimiento para conseguir los resultados, he ir creando una cultura de mejoramiento continuo alrededor de la estrategia.

### **Conclusiones**

Como producto de esta investigación, se analizaron los datos recabados en el cuestionario dirigido a los gerentes de las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, con el fin de realizar su interpretación basándose en criterios y posturas epistemológicas de los autores consultados teóricamente, esto con el propósito de establecer las conclusiones en atención a los objetivos propuestos en esta investigación.

Así, en cuanto se refiere a identificar el análisis de la estrategia en las Pyme seleccionadas, se verificó según los directivos encuestados que este proceso se ejecuta de manera moderada, puesto que gran parte de estas empresa no buscan a través de un diagnostico conocer la posición competitiva de la empresa, la cual es utilizada para establecer los objetivos estratégicos y crear las bases o cimientos para fomentar una cultura, mediante el entendimiento de la situación de la empresa y los resultados que esta espera conseguir en el entorno. Además, en última no se está potencializando la cultura organizacional, a través de su divulgación, lo cual es muy importante para cimentar el proceso estratégico dentro de una organización, mediante la creación de principios, la misión y la visión corporativa.

Además, los encuestados enfatizaron en la forma poco adecuada de realizar la dirección estratégica; porque no se hace un diagnóstico conveniente de los procedimientos ejecutados, en algunos casos se desconocen a cabalidad los objetivos y metas trazadas, las tareas no se coordinan de manera apropiada, ni existe una medición efectiva de los resultados logrados.

Igualmente, al observar los resultados expuestos por los directivos consultados, se evidencia que el análisis estratégico, es una actividad que se lleva a cabo en un bajo porcentaje de las pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla; ya que los resultados demuestran que se realiza esta fase de una forma moderada, resaltando que esto está incidiendo directamente sobre el crecimiento y consolidación de las empresas en mención en el mercado local.

Respecto a establecer la formulación de estrategias en las Pyme del sector de productos de panadería, se halló que se hace de forma moderada y en el criterio de los directivos encuestados, que esta es una de las fases más complejas en estas organizaciones, puesto que se generan muchos conflictos al momento de tomar decisiones estratégicas, si los intereses de los empleados no están vinculados con los propósitos que la empresa quiere conseguir.

Asimismo, en cuanto al objetivo específico relativo a identificar la implantación de las estrategias en las Pyme del sector de productos de panadería en la ciudad de Barranquilla, se evidenció por parte de los gerentes encuestados que esta fase también se hace de forma moderada, ya que se presentan inconvenientes en la administración de los recursos, puesto que en la mayoría de los casos, existe ausencia de planes a nivel táctico y

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

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

Por consiguiente, al examinar esta situación, es importante mencionar que los problemas que se evidencian en estas organizaciones, están muy relacionados, con los inconvenientes que se presentaban en la planeación estratégica, en cuanto a que esta, se quedaba sin argumentos al momento de la ejecución estratégica.

Por último, en relación con el objetivo general de la investigación sobre analizar la dirección estratégica en las Pyme del sector de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, se encontró que existe una problemática interna, debido a que en la mayoría de los casos, este tipo de organizaciones carecen de presupuestos para la asignación de recursos económicos, a sus acciones estratégica, así como, de planes a nivel táctico y operativo para el despliegue de la estrategia e inconvenientes a la hora de amoldar su estructura a la estrategia.

## **Recomendaciones**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, y de acuerdo a las conclusiones generadas para cada uno de los objetivos planteados, se presentan a continuación las recomendaciones a los aspectos que pueden convertirse en amenazas o debilidades si no se toman los correctivos necesarios para su mejoramiento:

En lo que respecta al análisis estratégico se recomienda que a través de esta etapa se consoliden los lazos entre los empleados y la empresa, mediante la aceptación de los riesgos, crecimiento, innovación y desarrollo de la organización. Con el propósito de compaginar y orientar el pensamiento estratégico a través de un direccionamiento compartido que robustezca la organización.

En la fase de formulación se debe evaluar y seleccionar una estrategia que permita la continuidad y competitividad de las Pyme del sector de producto de panadería. Es por ello, que se hace necesaria la participación activa de todos los involucrados, ejerciendo su liderazgo y propiedad, y la intervención de la dirección de la empresa, explorando los recursos y capacidades para fortalecer los procesos. Esto tendrá como resultado la estructuración de programas que definirán las actividades y tácticas que se implementarán para alcanzar las metas y lograr respaldar una visión futura compartida.

Por su parte, la implantación estratégica debe realizarse a partir no sólo de la consideración de estructuras de gobierno, sino también a partir de la utilización de mecanismos más informales. Es decir, a través de una cultura idónea de las Pyme, que para las organizaciones en general, se denomina cultura estratégica. Puesto que esta les permite

a los empleados involucrase y comprometerse con las creencias y propósitos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos a nivel táctico y operativo, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, y definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos.

En este orden de ideas, es necesario utilizar instrumentos de control que ayuden a formular, implantar y seguir la estrategia para aprovechar al máximo el aprendizaje y el potencial que se genera en la organización, mediante la retroalimentación permanente en las acciones estratégicas, lo cual se ve reflejado en la consecución de mejores resultados organizacionales.

## Referencias

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento Estratégico y Crecimiento Empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. *Revista Pensamiento y Gestión*, 28, 85-106.
- Almuiñas, J. y Galarza, J. (2016). Dirección estratégica y gestión de riesgos en las universidades. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(2), 83-92. Recuperado en 22 de febrero de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000200007&lng=es&tlng=es).
- Barra, Ana M. (2017). Dirección Estratégica en las Superintendencias del Estado de Chile. *Información tecnológica*, 28(3), 129-138. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000300014>
- Bilbao, M. (2008). *Estrategia y modelos estratégicos*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Blanco, A. y Peralta, P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo Gerencial*. 7 (2), 170-187.
- Bueno, E. (2009). Situación actual y desarrollo de la dirección estratégica en la perspectiva de la teoría del conocimiento. En Menguzzato, M. (dir). *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras* (pp. 151-160). España: Universidad de Valencia.
- Burbano, A. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. *Dominio de las ciencias*. 3 (1), 19-28.

- Callejas, A., Flórez, C., Espinal, H. y Espinal, L. (2012). Ventajas competitivas para las pymes con base en la planeación estratégica. Trabajo de grado para optar el título de especialistas en alta gerencia. Universidad de Medellín. Medellín.
- Camargo, G; Díaz, R; Velandia, G; Navarro, E. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia. *Espacios*, 38(58) 16.
- Casate, R. (2007). La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento: Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión. *ACIMED*, 15(6) Recuperado en 21 de febrero de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000600002&lng=es&tlng=es).
- Cejas, A. (2006). Dirección estratégica: desarrollo de estrategias en ambientes de turbulencia. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Cervera C. (2013). Sistema de gestión dual estratégico-logístico para las Pyme del sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla. *Revista Dimensión empresarial*. 11 (2), 26-35.
- Contreras, F. y Matos, F. (2015). Gestión estratégica en unidades de información: planeamiento. Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima
- Cortés, J. (2015). Heurísticas y toma de decisiones gerenciales individuales en pymes de Bogotá. Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia.
- Cupa, U. (2010). *Modelo de dirección estratégica implementando el cuadro de mando integral para la pequeña empresa*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía.

- Dalmau, J. (1993). Fundamentos teóricos de la dirección estratégica: un apunte conceptual sobre la dirección estratégica. Real Sociedad Económica de amigos del país. Valencia, España.
- Dess, L. y Lumpkin, M. (2010). Administración. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Dinero (2016). Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia. Leído el 15 de noviembre de 2018 de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Dinero (2017). *Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia*. Leído el 15 de noviembre de 2018 de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Drucker, P. 2010. The Practice of Management. Harper Collins Publisher: Canadá.
- Durán, J. (2012). *La gestión estratégica de la empresa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- El Heraldo (2 de mayo de 2016). Barranquilla, ciudad de emprendedores. Recuperado de <https://www.elheraldo.co/economia/barranquilla-ciudad-de-emprendedores-258266>
- Escobar, E. y Escobar, G. (2017). Capacitación y asesoría para la perdurabilidad de microempresas en Fusagasugá, Colombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 10 (6), 75-86.

- Ferrer, M. (2009). Gestión del cambio estratégico. En Menguzzato, M. (dir). La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI: homenaje al profesor Juan José Renau Piqueras (pp. 291-301). España: Universidad de Valencia.
- Friend, G. (2008). Cómo elaborar un plan de negocios. Buenos Aires: Cuatro Media
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, vol. 13, núm. 1, p. 111-131.
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor. (2105). Reporte GEM Colombia. Colombia: Ediciones Sello Javeriano.
- Gómez, J. (2016). *Efectos de la globalización en pequeñas y medianas empresas (Pymes)*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Gonzáles, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2109). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 21 (1), 242-267.
- Guerras, L., y Navas, J. (2015). *La dirección de la empresa, teoría y aplicaciones*. 5ª edición. Bogotá: Thompson –Reuters-Cívicas.
- Guijarro, D., Oviedo, D., Díaz, R. y Forasté, J. (2018). Diferenciación estratégica de la empresa Chester en el simulador de negocios CAPSIM. Trabajo de obtención de grado, Maestría en Ingeniería y Gestión de la Calidad. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Hernández, A, Ortega, D & Garzón, M. (2011). Diseño de un sistema de gestión estratégica para el alcaldía del sur-oriente del distrito de Barranquilla. *Dimensión Empresarial*. 9 (1), 41-54.

- Leal, D.Y., Bolívar, M.E., & Castillo, C.O. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud. *Enfermería Global*, 10(24) <https://dx.doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>
- Lema, R. y Placencia, M. (2017). Análisis de las estrategias competitivas que utilizan las pequeñas panaderías de la provincia del Azuay (MIPRO). Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Comercial. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Martí Sanchis, C. (2008). *Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación PRISA y VOCENTO a través de la aplicación del modelo "kase" de decisiones estratégicas de los hombres de vértices*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Chile: Granica
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios gerenciales*. 16 (77), 13-25.
- Nuño, R. (2013). *Administración de pequeñas empresas*. Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio.
- Palacios, L. (2018). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y Dirección: dos conceptos distintos con resultados diferentes. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. 9 (1), 213-228.
- Pellegrini, GR. (2012). *Dirección estratégica en el sector seguro: Aplicación en una agencia local Argentina*. Andalucía: Universidad Internacional de Andalucía.

- Pérez, R. (2103). Gerencia estratégica corporativa. Con aplicaciones para logística aeronáutica y gerencia de la seguridad aérea. Bogotá: Fuerza Aérea Colombiana, Instituto Militar Aeronáutico.
- Portafolio (2013). *¿Por qué falla la planeación estratégica?* Descargado el 10 de diciembre de 2018 de <https://www.portafolio.co/tendencias/falla-planeacion-estrategica-86464>
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Edit. Javier Vergara, Buenos Aires, 1025 p., edición original *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Porter, M. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid. Pirámide.
- Reyes, G. (2012). *Gestión empresarial y desarrollo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Robayo, P. (2016). *La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano*. Suma de negocios. 7 (16), 125-140.
- Rueda, G. y Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. Puente. 4 (2), 65-75.
- Ruiz, C. (2015). El Quehacer del director. Reflexiones sobre la dirección estratégica de organizaciones. México D.F., México: Océano.
- Sáenz, E. Chang M., y Martínez J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de Barranquilla, Colombia. *Revista Tec Empresarial*. 10(2), 7-16.

- Serna, H. & Díaz, A. (2015). *Manual diagnóstico estratégico. Materiales para la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: FUMC.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento estratégico, ejecución estratégica*. Bogotá: 3R editores.
- Solano, A. (2016). Influencia de las capacidades dinámicas de la empresa en el desempeño exportador: un estudio empírico en México. Trabajo de grado para optar el título de doctora en negocios y gestión de la actividad empresarial con aplicaciones a Pymes, emprendimiento y empresa familiar. Universidad de Cantabria.
- Soto, R. (2017). La gestión del talento humano y planeación estratégica de la organización *Revista Reflexiones: Economía y Políticas Públicas*. 21 (1), 212-222.
- Sukier, H. B., Neira, H., Portillo, R., Hernandez, L. y Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*. 38 (24), 23.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw Hill.
- Ugalde, N. (2103). *Capital intelectual, características del emprendedor e innovación. El caso de las MIPYMES Costarricenses*. Tesis doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Instrumento de Recolección de Datos

 <b>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</b>						
<p>Este instrumento se desarrolló como base para un proyecto de investigación orientado a analizar la dirección estratégica de las pymes del Sector de Elaboración de Productos de Panadería de la ciudad de Barranquilla. Le agradecemos su respuesta de forma objetiva. La información es confidencial y no será utilizada en las publicaciones que se hagan, salvo las conclusiones generales. Gracias.</p>						
<p><b>1. Información general.</b></p> <p>Empresa: Dirección de la empresa:            Cargo: Número de empleados:            Nombre: Año de fundación de la empresa:</p>						
<p><b>2. Preguntas.</b></p> <p>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) Totalmente en desacuerdo, dos (2) En desacuerdo, tres (3) Ni en acuerdo ni en desacuerdo, cuatro (4) De acuerdo, y cinco (5) Totalmente de acuerdo.</p>						
DIMENSIÓN 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO						
No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	En la empresa se realiza el diagnóstico estratégico para identificar la posición competitiva.					
2	En la empresa se socializa a los colaboradores la información derivada del diagnóstico estratégico.					
3	En la empresa se socializa a los colaboradores la filosofía organizacional.					
4	En la empresa a través de la filosofía organizacional se potencia la cultura corporativa.					
5	En la empresa se actualiza periódicamente, cada tres o cinco años, la filosofía organizacional.					
6	En la empresa se capacita a los colaboradores para la optimización de las actividades estratégicas					
7	En la empresa se evalúan las amenazas para el logro de los objetivos					
8	La empresa tiene en cuenta en el análisis del entorno a clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos, entre otros.					
9	En la empresa se monitorean los cambios del entorno para establecer los objetivos estratégicos.					
10	En la empresa se analizan las oportunidades del entorno para el logro de los objetivos					

### Continuación: Anexo 1

<b>DIMENSIÓN 2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>						
No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4	5
11	Los clientes y proveedores participan de la formulación de las estrategias					
12	En la empresa se plantean objetivos a largo plazo					
13	En la empresa se conocen las metas que conduce al logro de los objetivos					
14	En la empresa se seleccionan las estrategias en coherencia con los objetivos que se quieren alcanzar.					
15	Se encuentran articuladas las metas con el cumplimiento del plan estratégico.					
16	En la empresa es de conocimiento de todos los colaboradores la planeación de actividades .					
17	En la empresa se realizan planes operativos sobre la base de los recursos disponibles					
18	Existen planes que desplieguen permitan la comunicación de las estrategias al resto de la organización.					
19	En la empresa se evalúan los planes operativos					
20	En la empresa la estrategia depende de los recursos financieros asignados para su aplicación					
21	Se cumplen los objetivos corporativos con el presupuesto asignado					
22	Existen indicadores que permitan medir los objetivos corporativos de manera periódica.					
<b>DIMENSIÓN 3. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>						
No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4	5
23	En la empresa se informa los colaboradores sobre las estrategias organizacionales definidas.					
24	En la empresa se definen responsables para la puesta en marcha de las estrategias.					
25	En la empresa se asignan recursos económicos a las actividades estratégicas a través de un presupuesto.					
26	En la empresa se identifican los procesos de mayor impacto para la consecución de los resultados estratégicos.					
27	En la empresa existe estrategias organizacionales que propendan por la consolidación de la cultura organizacional.					
28	En la empresa se utilizan sistemas de información que permiten hacer seguimiento de las estrategias.					
29	El alcance de la estrategia es medido por los resultados obtenidos.					
30	En la empresa existen herramientas que permiten evaluar el desempeño laboral					
31	Los recursos establecidos para los procesos de la empresa están alineados con los plazos establecidos para la estrategia organizacional.					
32	Los tiempos establecidos para los procesos de la empresa están alineados con los plazos establecidos para la estrategia organizacional.					

## Anexo 2. Formato de Validación

Barranquilla, Julio 30 de 2018

Señor (a):

Cargo:

Ciudad.

Cordial saludo:

Dirijo la presente solicitud con el fin de agradecerle el ejercer de experto evaluador del instrumento anexado, para determinar la validez de contenido del mismo, el cual ha sido elaborado para recabar información sobre la investigación Dirección Estratégica en las Pyme del Sector de Elaboración de Productos de Panadería de la Ciudad de Barranquilla, para optar al título de Magister en Administración.

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

1. Pertinencia de los ítems con los objetivos
2. Pertinencia con las variables
3. Pertinencia con las dimensiones
4. Pertinencia de los ítems con los indicadores
5. Redacción y ortografía.

Agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

---

MARBEL LUZ VILLA D.

C.C. No.

## HOJA DE IDENTIFICACIÓN

### 1. Identificación del experto

Nombre: \_\_\_\_\_

Apellido: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_

Instituto donde trabaja: \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Estudios de Postgrado: \_\_\_\_\_

### 2. Identificación de la investigación

#### Titulo

Dirección Estratégica en las Pyme del Sector de Elaboración de Productos de Panadería de la Ciudad de Barranquilla.

#### Objetivos de la investigación

##### Objetivo general

Analizar la dirección estratégica de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.

##### Objetivos específicos

- Identificar el análisis estratégico en las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.
- Caracterizar la formulación de estrategias de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.
- Describir la implantación de las estrategias de las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.

- Proponer lineamientos de dirección estratégica para las Pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla Colombia.

### **3. Sistema de variable**

#### **3.1 Definición Nominal**

Dirección Estratégica.

#### **3.2 Definición Conceptual**

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos, por lo que la dirección estratégica aparece como el instrumento para poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo (Palacios, 2018).

#### **3.3 Definición Operacional**

La Dirección estratégica es el proceso sistemático que busca los mejores resultados de una organización frente a sus competidores, a través del planteamiento y puesta en marcha de estrategias complejas, para alcanzar los objetivos de una empresa. Para efectos de esta investigación, la dirección estratégica en las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla, se medirá a través de las dimensiones: competitividad y factores críticos de desarrollo, mediante la aplicación del instrumento.

**Cuadro 1 - Operacionalización de la Variable**

<b>Objetivo general:</b> Analizar la dirección estratégica de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.				
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Dimensión (es)</b>	<b>Subdimensión (es)</b>	<b>Indicador (es)</b>	<b>Instrumento (cuestionario)</b>
Identificar el análisis estratégico en las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Análisis estratégico	Misión. Visión. Valores. Objetivos. Cultura organizacional	Análisis Interno  Análisis Externo	1, 2, 3, 4, 5 y 6.  7, 8, 9 y 10
Caracterizar la formulación de estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Formulación de la estrategia	Identificación de estrategias. Evaluación de estrategias. Selección de estrategias.	Objetivos.  Planes de acción.  Eficacia.	11, 12, 13, 14 y 15.  16, 17, 18 y 19.  20, 21 y 22.
Describir la implantación de las estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Implantación de la estrategia	Planificación organizacional. Procesos. Recursos. Controles.	Recursos estratégicos.  Estructura estratégica.  Eficiencia	23 y 24.  25, 26 y 27.  28, 29, 30, 31 y 32.

**Fuente: Elaboración propia.**

## 4. Población y muestra de la investigación

### 4.1 Población

De acuerdo a información suministrada por la Cámara de Comercio de Barranquilla, para el periodo de julio de 2018 en la ciudad de Barranquilla se encontraban registrados seiscientos tres (603) establecimientos dedicados a la elaboración de productos de panadería, de los cuales quinientos noventa y ocho (598) se consideran Pyme de acuerdo al monto de sus activos, por lo que, para cumplir con los objetivos de la investigación, se tomará como población objetivo estos 598 establecimientos.

### 4.2 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, fue necesario aplicar la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{\left( e^2 + \frac{Z^2 (pq)}{N} \right)}$$

Donde,

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

Reemplazando los valores se tiene que el valor de la muestra es:

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{\left( 0.1^2 + \frac{1.645^2 (0.5 * 0.5)}{598} \right)} = 60.77 \sim 61$$

## **5. Técnica e instrumento para la recolección de la información**

- Técnica de recolección de datos: Encuesta.
- Instrumento: Cuestionario

### Formato para validar el instrumento de la investigación

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar las características de la dirección estratégica de la pyme del sector de elaboración de productos de panadería 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 el análisis estratégico en las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Dirección Estratégica	Análisis estratégico	Misión. Visión. Valores. Objetivos. Cultura organizacional	Análisis Interno	1. En la empresa se realiza el diagnóstico estratégico para identificar la posición competitiva.																			
					2. En la empresa se socializa a los colaboradores la información derivada del diagnóstico estratégico.																			
					3. En la empresa se socializa a los colaboradores la filosofía organizacional.																			
					4. En la empresa a través de la filosofía organizacional se potencia la cultura corporativa.																			
					5. En la empresa se actualiza periódicamente, cada tres o cinco años, la filosofía organizacional.																			
					6. En la empresa se capacita a los colaboradores para la optimización de las actividades estratégicas																			
				Análisis Externo	7. En la empresa se evalúan las amenazas para el logro de los objetivos																			
					8. La empresa tiene en cuenta en el análisis del entorno a clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos, entre otros.																			
					9. En la empresa se monitorean los cambios del entorno para establecer los objetivos estratégicos.																			
					10. En la empresa se analizan las oportunidades del entorno para el logro de los objetivos																			

Fuente: Elaboración propia.

<b>P</b> = Pertinente	<b>NP</b> = No Pertinente	<b>A</b> = Adecuada	<b>I</b> = Inadecuada
-----------------------	---------------------------	---------------------	-----------------------

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (continuación)

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar las características de la dirección estratégica de la pyme del sector de elaboración de productos de panadería 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 formulación de estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Dirección Estratégica	Formulación de la estrategia	Identificación de estrategias.	Objetivos	11. Los clientes y proveedores participan de la formulación de las estrategias																		
					12. En la empresa se plantean objetivos a largo plazo																		
					13. En la empresa se conocen las metas que conduce al logro de los objetivos																		
					14. En la empresa se seleccionan las estrategias en coherencia con los objetivos que se quieren alcanzar.																		
					15. Se encuentran articuladas las metas con el cumplimiento del plan estratégico.																		
			Evaluación de estrategias.	Planes de acción	16. En la empresa es de conocimiento de todos los colaboradores la planeación de actividades .																		
					17. En la empresa se realizan planes operativos sobre la base de los recursos disponibles																		
					18. Existen planes que desplieguen permitan la comunicación de las estrategias al resto de la organización.																		
			Selección de estrategias.	Eficacia	19. En la empresa se evalúan los planes operativos																		
					20. En la empresa la estrategia depende de los recursos financieros asignados para su aplicación																		
					21. Se cumplen los objetivos corporativos con el presupuesto asignado																		
					22. Existen indicadores que permitan medir los objetivos corporativos de manera periódica.																		

Fuente: Elaboración propia.

<b>P=</b> Pertinente	<b>NP=</b> No Pertinente	<b>A=</b> Adecuada	<b>I=</b> Inadecuada
----------------------	--------------------------	--------------------	----------------------

Formato para validar el Instrumento de la Investigación (continuación)

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Analizar las características de la dirección estratégica de la pyme del sector de elaboración de productos de panadería 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								
Describir la implantación de las estrategias de las pyme del sector de elaboración de productos de panadería de la ciudad de Barranquilla.	Dirección Estratégica	Implantación de la estrategia	Planificación organizacional. Procesos. Recursos. Controles.	Recursos estratégicos	23. En la empresa se informa los colaboradores sobre las estrategias organizacionales definidas.																		
					24. En la empresa se definen responsables para la puesta en marcha de las estrategias.																		
				Estructura estratégica	25. En la empresa se asignan recursos económicos a las actividades estratégicas a través de un presupuesto.																		
					26. En la empresa se identifican los procesos de mayor impacto para la consecución de los resultados estratégicos.																		
					27. En la empresa existe estrategias organizacionales que propendan por la consolidación de la cultura organizacional .																		
				Eficiencia	28. En la empresa se utilizan sistemas de información que permiten hacer seguimiento de las estrategias.																		
					29. El alcance de la estrategia es medido por los resultados obtenidos.																		
					30. En la empresa existen mecanismo o herramienta que permiten evaluar el desempeño laboral																		
					31. Los recursos establecidos para los procesos de la empresa están alineados con los plazos establecidos para la estrategia organizacional.																		
					32. El tiempo establecido para los procesos de la empresa están alineados con los plazos establecidos para la estrategia organizacional.																		

Fuente: Elaboración propia.

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

## Juicio del experto

### Variable: dirección 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**