

# Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes\*

## Proposal of the administration application process strategic for SMEs

Mario Enrique Uribe Macías

*meuribem@gmail.com*

Doctor en Gerencia de proyectos, magíster en Administración, especialista en Evaluación social de proyectos, especialista en Administración financiera, administrador de empresas. Profesor titular de la Universidad del Tolima (Colombia). Investigador júnior. Par evaluador de Minciencias. Par académico. Miembro del grupo de investigación GIDEUT. Autor de artículos científicos, ponencias, libros y capítulos de libro.

\* Resultado del proyecto de investigación “El proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas del departamento del Tolima: desarrollo empírico versus modelo teórico”, financiado por el Comité Central de Investigaciones de la Universidad del Tolima.

pensamiento y gestión, N.º 51  
ISSN 2145-941X (online)

<https://dx.doi.org/10.14482/pege.50.658.155>

## Resumen

El objetivo de este artículo fue proponer el proceso para aplicar la administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas, con base en el análisis de la forma como actualmente estas lo hacen y tomando en consideración los modelos teóricos existentes, como el de David, Steiner, Ansoff, entre otros. Para ello se adelantó una investigación propositiva-concluyente-descriptiva, de tipo transversal y utilizando el método deductivo; para lo cual se obtuvo información de una muestra de 68 pequeñas y medianas empresas del Tolima, departamento situado en el centro de Colombia, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. El principal resultado corresponde a la propuesta de un proceso de cinco etapas para la aplicación de la administración estratégica en las pymes, que da respuesta a las principales conclusiones del estudio, en cuanto se evidenció una baja formalización del proceso y una aplicación no sistemática y holística de la administración estratégica.

**Palabras clave:** *administración estratégica, pymes, estrategia, proceso de aplicación.*



## Abstract

The objective of the article was to propose the process for applying strategic management in small and medium-sized companies, based on the analysis of the way in which they currently do it and taking into account existing theoretical models, such as David, Steiner, Ansoff, among others. For this purpose, a propositive-conclusive-descriptive investigation was carried out, of a transversal type and using the deductive method; for which information was obtained from a sample of 68 small and medium-sized companies in Tolima, a department located in the center of Colombia, through the application of a structured questionnaire. The main result corresponds to the proposal of a five-stage process for the application of strategic management in SMEs, which responds to the main conclusions of the study, as soon as there was a low formalization of the process and an unsystematic and holistic application of strategic management.

**Keywords:** *strategic administration, SMEs, strategy, application process.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En estos días y desde hace algún tiempo lo único constante es el cambio<sup>1</sup>. Su ocurrencia, cada vez más vertiginosa, obliga a las empresas a generar procesos de planeación y luego de ejecución que tengan como punto de partida el largo plazo, pero que modelen la manera como se toman las decisiones del día a día. Esta exigencia está ligada estrechamente a la necesidad apremiante de construir ventaja competitiva en las empresas, con el fin de garantizar, en primera instancia, su supervivencia en el mercado y posteriormente su crecimiento con base en la fidelidad de los clientes.

De esta manera, la generación de la ventaja competitiva se encuentra directamente relacionada con la estrategia que la empresa adopte y la manera como su equipo directivo la ponga en práctica y asegure, en medio del entorno turbulento, el alcance de sus resultados previstos. Con respecto al concepto de estrategia, así como con el de administración estratégica y otros términos similares (planeación estratégica, gerencia estratégica, gestión estratégica), existen diversos referentes conceptuales, que derivan en que cada autor que se ha referido de una manera sistemática al tema sugiera un proceso a llevar a cabo para implementarlo en las empresas.

En la práctica, las pequeñas y medianas empresas, cuando son indagadas al respecto de este tema, manifiestan que su gestión se guía por la aplicación de la administración estratégica, pero al revisar más a fondo se encuentran aplicaciones parciales o no sistemáticas, como la elaboración de una matriz DOFA, o la formulación de una visión o una misión, de manera aislada. Algunas desarrollan una etapa, otras han interpretado alguno de los modelos teóricos existentes, los cuales se presentan más adelante, y lo han ajustado de acuerdo con sus propias realidades.

Siendo así, resulta importante preguntarse cómo desarrollan las empresas sus procesos de administración estratégica y con base en la comprensión de su realidad proponer un proceso que pueda ser tomado como guía por

---

<sup>1</sup> El cambio se da en variados sentidos: en lo social, lo tecnológico, lo comercial, lo político, entre otros aspectos del entorno, que ocasionan cambio en las empresas y la manera como estas se relacionan con sus partes interesadas.

las pequeñas y medianas empresas para su aplicación, que además resulte interesante como esquema conceptual para efectos académicos con empresarios, directivos de empresas, consultores y asesores, estudiantes y comunidad en general interesada en estos temas.

A partir del anterior cuestionamiento, el objetivo de este artículo es proponer un proceso de aplicación de la administración estratégica para pequeñas y medianas empresas, a partir del análisis de la situación actual del tema en dichas organizaciones.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el desarrollo de la perspectiva teórica tiene varias funciones, a saber: “orientar el estudio, prevenir errores, ampliar el horizonte, establecer la necesidad de la investigación, inspirar nuevos estudios, ayudar a formular hipótesis, y proveer de un marco de referencia” (p. 59).

Siendo así, este análisis teórico orienta el estudio, en la medida en que los antecedentes que se consultaron presentan la forma como se trataron los temas relacionados en el nivel teórico; amplía el horizonte de estudio, puesto que le permitió al investigador centrar el problema de investigación y no tener desviaciones en su desarrollo; y provee un marco de referencia que permitió comprender a cabalidad el estado actual y, de esa manera, plantear la propuesta del proceso de administración estratégica para las pymes.

Por lo anterior, a continuación se aborda el análisis de algunos de los modelos propuestos por los teóricos del tema, más adelante el concepto de estrategia y, finalmente, el de planeación estratégica.

### Modelos del proceso estratégico

Algunos de estos modelos se orientan a generar un marco de acción a la organización con el fin de alcanzar los resultados esperados. En esta medida, cada autor tiene su percepción acerca de los elementos que consideran como esenciales para la realización de los planes, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación evaluación. Estos modelos se basan en las observaciones de las diferentes condiciones que se presentan

en las organizaciones y de los diferentes enfoques teóricos existentes, los cuales son presentados a continuación.

### *Modelo de David*

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una empresa, mediante el desarrollo de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias. El modelo apunta a toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización, brindando una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de administración estratégica, en forma dinámica y continua (David, 1992).

En la etapa de formulación se fija la misión de la empresa, estableciendo las debilidades y fortalezas internas, así como las amenazas y oportunidades externas, haciendo análisis que compare los factores internos y externos, y fijando objetivos y estrategias para la organización. En la siguiente etapa, ejecución, se fijan las metas y las políticas y se asignan los recursos, con el fin de llevar a la acción lo planeado. Finalmente, en la etapa de evaluación se mide el desempeño de la organización, mediante la comparación del progreso real con el planeado, específicamente en cuanto a metas y objetivos; sobre esta base se toman medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa, a niveles interno y externo.

David propone el uso de algunas técnicas analíticas, como la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), la matriz de la Gran Estrategia (GE), la matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG) y la matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

### *Modelo de Steiner*

Steiner (1998) define la planeación estratégica como un proceso encaminado a determinar los mayores objetivos de una organización, además de las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzarlos. Sin embargo, plantea que esta se puede dar a dos niveles: uno, llamado anticipación intuitiva, está en la mente del director y es de corto plazo, y se basa en la experiencia; la otra,

planeación estratégica formal, involucra a muchos participantes y es el resultado de un proceso de investigación.

En este modelo se tienen en cuenta tres aspectos fundamentales que sirven de base para la planeación: los propósitos básicos socioeconómicos, los valores de la alta gerencia y los estudios del medioambiente. Los primeros son aquellas finalidades que por su índole suprema definen la razón y naturaleza de la organización; expresan lo que la sociedad requiere de las organizaciones, en términos del buen uso de los recursos para satisfacer sus necesidades.

En cuanto a los valores de la alta gerencia, constituyen sus caracteres éticos, sus patrones de moral, su propia filosofía, que se establecen como premisas de la planeación y tienen gran influencia sobre los planes y programas que se diseñen. Finalmente, los estudios del medioambiente están encaminados a la evaluación de riesgos y oportunidades, así como el análisis de los puntos fuertes y los débiles, a niveles externo e interno.

### *Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer*

Este modelo está integrado por elementos existentes en otros modelos, pero en palabras de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), se le da una mayor importancia a los aspectos motivacionales (psicosociales), la cultura organizacional, el diseño e implementación de una estrategia de negocios y la integración de los planes de negocios con los planes funcionales.

Su modelo de planeación estratégica aplicada comprende nueve pasos: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración de planes de acción, planeación de contingencias e implementación.

El análisis del entorno y de la dinámica interna de la organización son factores determinantes en este modelo, como elementos anticipadores que permiten la búsqueda de valores, la formulación de la misión y la declaración de la visión; además de la dotación a sus líderes de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la organización.

### *Modelo de Ansoff*

Ansoff (1998) establece que la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su alcance antes de emprender la acción, lo que hace que se anticipe a la toma de decisiones. En este sentido, comprende el análisis del medioambiente, la evaluación de los sistemas de respuesta, la postura estratégica y el sistema de administración de eventos estratégicos.

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas y una metodología para guiar la implementación.

### *Modelo de Porter*

Porter (1992) plantea su modelo con base en el análisis competitivo y afirma que toda organización tiene una estrategia competitiva, que es la combinación de los fines para los cuales se esfuerza la compañía y los medios que utiliza para llegar a ellos.

La estrategia competitiva depende de unos factores internos, como las fortalezas y las debilidades, generados por valores personales de los ejecutivos claves, pero también de unos factores externos, las oportunidades y las amenazas, que a su vez se ven influenciadas por expectativas sociales amplias.

Para formular una estrategia competitiva la empresa debe relacionarse con su medioambiente, específicamente en los sectores en los que compete, a partir del análisis de cinco fuerzas que se dan en la industria: la amenaza de ingreso, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

### *Modelo de Ackoff*

Ackoff (1983) resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma holística, para lo cual se requiere desarrollar una mejor visión del mundo, con el fin de planear adecuadamente y evitar ser planeado por otros. Para ello, deben observarse tres principios que con-

tribuyen a que la planeación sea interactiva: el principio participativo, el principio de continuidad y los principios holísticos.

El proceso se desarrolla mediante tres fases: formulación de la problemática, preparación de proyecciones de referencia y planeación de los fines. En la primera se desarrolla un análisis de sistemas que es la descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y las relaciones de influencia mutua con su entorno, y se realiza un análisis de obstrucciones, orientado a identificar y definir las trabas que impiden el desarrollo de la organización.

En la segunda se realiza extrapolación desde el pasado hacia el futuro y con esta base se prepara el escenario idealizado del futuro, para evidenciar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa. En la tercera se diseña el futuro más deseable para la organización mediante el desarrollo de los siguientes pasos: selección de la misión, especificaciones de las propiedades deseadas del diseño, diseño del sistema, planeación de los medios, planeación de los recursos, diseño de la implantación y el control, modificación y el relacionamiento del sistema y su medioambiente.

### *Modelo de Mintzberg*

Mintzberg (1994) propone la planeación emergente que implica que los mandos directivos actúen en consonancia con lo que observan en el mercado, en los ambientes inciertos, cambiantes y turbulentos, que estén atentos a la competencia internacional, al acceso a la información, puesto que no existe un documento formal en el que se haya plasmado el plan estratégico, sino que se trazan acciones y los resultados se miden por parte de la dirección de la empresa.

En este sentido, la estrategia es tan flexible que puede ser adicionada con nuevas acciones o recortada mediante la eliminación de prácticas que fueron anteriormente planeadas. Esta forma corresponde al concepto de estrategia incremental (Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976).

### **Concepto de estrategia**

El término proviene del latín *strategia*, que procede de dos términos del griego: *status*, 'ejército', y *agein* 'conductor o guía', lo que ha sido plan-

teado como el arte de dirigir las operaciones militares, que se centra en la planificación de la destrucción de los enemigos mediante el uso eficaz de los recursos (Mintzberg, 1997). En el campo empresarial, Posada (2011) afirma que la primera definición moderna de estrategia fue dada por Chandler, al afirmar que esta es la determinación de las metas básicas empresariales a largo plazo, así como de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Por su parte, Porter (2011) realiza una distinción entre eficacia operativa y estrategia, en términos de considerar que la primera es necesaria pero no suficiente, dado que solo consigue realizar actividades similares de mejor forma que los rivales, mientras que la estrategia permite su realización de forma distinta, lo cual genera ventaja competitiva sostenible mediante la elección deliberada de un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación de valor.

La estrategia es “un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Uribe, 2016, p. 71), y se convierte en guía para la asignación de los recursos, y “está orientada a crear valor para los accionistas y demás stakeholders de la organización, privilegiando al cliente; por lo cual debe ser capaz de generar ventaja competitiva para la empresa” (Uribe, 2016, p. 243); en consecuencia, le permite a la empresa anticipar los cambios del entorno y las acciones inesperadas de los competidores.

Kluyver (2001) agrega que la estrategia incluye considerar opciones acerca de las industrias en las que la empresa desea participar, los productos y servicios que quiere ofrecer y la asignación de los recursos empresariales para lograr ventajas que sean sustentables. No obstante, Serna (2008) asume la estrategia como el conjunto de acciones que deben acometerse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, debido a que “la estrategia es la impulsora de la ventaja competitiva y de la rentabilidad” (Hill y Jones, 2005, p. 84).

La importancia de la estrategia está basada en que corresponde a la elección del curso de acción por parte de la empresa “a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas

en relación con la situación actual” (Chiavenato y Sapiro, 2011, p. 4), reforzando el enfoque de Porter con relación al aspecto diferencial de la estrategia, y el de Hill y Jones con relación a la rentabilidad.

Los diferentes conceptos enunciados con relación a la estrategia podrían finalizarse con lo expresado por Johnson et al. (2014):

Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo: consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders. (p. 10)

La estrategia se puede diseñar a diferentes niveles (Serna, 2008) en la organización: la corporativa, que es la de más alto nivel, decide los negocios por desarrollar y los que se deben eliminar; la de negocio, que es específica para cada negocio de la organización, define cómo se van a manejar y qué productos va a desarrollar; la funcional, que es propia de las áreas funcionales de la organización; y la operativa, que es inherente a cada área operativa de la organización y que, en conjunto estas dos últimas, contribuyen a la alineación estratégica y a la operatividad de la estrategia.

### **Planeación estratégica**

El término “planeación estratégica” es el más utilizado para referirse al proceso de diseñar la estrategia de la organización, en los términos que se plantearán más adelante. Sin embargo, también se ha utilizado en la literatura los términos planificación estratégica, gestión estratégica, gerencia estratégica y dirección estratégica, entre otros. En la propuesta que se planteará en el ítem correspondiente se opta por el término de administración estratégica, para incluir de una manera sistémica las acepciones anteriormente mencionadas.

Al respecto es conveniente recordar que Sallenave (1990) afirma que la planeación estratégica es el primer deber del gerente, quien debe desarrollar el proceso mediante la respuesta a tres preguntas fundamentales: ¿en dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo? Este proceso es importante porque es el responsable de mejorar la competitividad de la empresa, debido a que, en su concepto, es un método para superar a la competencia.

Respecto de la competitividad, Uribe (2017) afirma que es la capacidad de la empresa para dominar su mercado, generar valor agregado y satisfacer a sus clientes; y plantea que la empresa competitiva es aquella que responde a un proceso continuo de cambio y aprendizaje, con el fin de ser reconocida por el mercado como una organización excelente. En este sentido, se entiende que un adecuado proceso de planeación estratégica es capaz de generar ventaja competitiva y enmarcar a la empresa en lo planteado.

De otra parte, Serna (2008) define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente, del nivel interno y del externo, con el fin de evaluar el estado actual de la organización y su nivel de competitividad, para anticipar y decidir el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Para la implementación de la planeación estratégica es muy importante que la empresa cuente con un proceso que le permita, paso a paso, llevar su desarrollo a buen término. En este sentido, Johnson et al. (2014) afirman que la dirección estratégica tiene tres pasos: el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación estratégica. En el análisis estratégico, el directivo comprende la posición estratégica actual de la empresa; la elección estratégica está relacionada con la formulación de distintas acciones que se pueden adelantar, su evaluación y la elección entre ellas; y la implantación estratégica se ocupa de planear la manera como se pondrá en práctica la estrategia seleccionada y se adelantarán los cambios necesarios.

Hill y Jones (2005), por su parte, mencionan las siguientes etapas del proceso formal de planeación estratégica: selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas, análisis del ambiente competitivo externo de la organización, análisis del ambiente operativo interno de la organización, selección de estrategias que se construyan sobre los análisis anteriores y puesta en marcha de la estrategia.

En el mismo sentido, Serna (2008) propone cinco etapas para este proceso: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico, formulación estratégica, operacionalización estratégica e implementación estratégica. Sallenave (1990), como ya se planteó, propone tres preguntas que dan

lugar a su propuesta de las tres fases del proceso: diagnóstico estratégico, direccionamiento estratégico y formulación de la estrategia.

Glueck (1980) plantea cuatro etapas: análisis y diagnóstico, elección, implementación y evaluación; similar al propuesto por Mintzberg (1994): diagnóstico, creación de la estrategia, evaluación y elección de la estrategia, e implementación de la estrategia. A su vez, Chiavenato y Sapiro (2011) proponen cinco fases: conocimiento de la competencia y la organización, concepción de la estrategia, formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia y evaluación estratégica.

Ahora bien, para desarrollar el proceso de administración estratégica, los teóricos han propuesto diversas herramientas de aplicación, de las cuales las más utilizadas son las siguientes: análisis PEST, el diamante de la competitividad de Porter, el análisis de las cinco fuerzas, la auditoría de recursos, el análisis de la cadena de valor y el análisis DOFA.

De acuerdo con la interpretación de Uribe (2016), puede afirmarse que el análisis PEST es una herramienta que permite examinar el macro entorno de la organización, específicamente en los factores político-sociales, económicos, socioculturales y tecnológicos; el diamante de Porter<sup>2</sup> estudia las condiciones que una región les ofrece a las empresas para que estas puedan generar su ventaja competitiva; el análisis de las cinco fuerzas se centra en el ambiente competitivo que existe en el interior de la industria a la que pertenece la empresa; mientras que la auditoría de recursos ofrece el análisis de los recursos físicos, financieros, intangibles y de talento humano con los que la empresa cuenta para desarrollar sus actividades; el análisis de la cadena de valor devela el corazón de la ventaja competitiva a partir de la forma en que la empresa desarrolla sus procesos; y, finalmente, el análisis DOFA, que permite confrontar el análisis externo con el análisis interno de la organización y formular acciones que permitan mejorar la situación actual de la organización.

La investigación realizada tomó los anteriores elementos conceptuales y teóricos como base para la indagación de las fuentes primarias, informa-

---

<sup>2</sup> Fue propuesto por Michael Porter en 1990 en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*.

ción que posteriormente contribuyó a nutrir la propuesta que se presenta más adelante.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

A continuación se define el diseño de la investigación, los participantes en ella, las herramientas o materiales utilizados, los procedimientos de recopilación de la información, así como el proceso de análisis de esta última.

### Diseño

Se desarrolló una investigación propositiva-concluyente-descriptiva; esta última en la medida en que “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno de objeto de estudio” (Bernal, 2010, p. 111), en búsqueda de “especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92), que evidencia que el problema se encuentra entendido y estructurado debidamente (Rubio, 2015). Así, se establecieron relaciones entre diferentes modelos teóricos de administración estratégica y la realidad empírica de las empresas estudiadas, fundamentadas en las etapas del proceso estratégico que fueron descritas. Así mismo, se estableció relación entre cada una de las etapas realizadas con los instrumentos utilizados, análisis que contribuyó a diseñar la propuesta que se describe más adelante.

Esta investigación es concluyente, “debido a que el análisis de la información obtenida generó conclusiones alrededor de las áreas objeto de estudio” (Uribe y Orjuela, 2017, p. 124), esto es, en el entendimiento y posterior propuesta de las etapas del proceso de administración estratégica para pymes y las diferentes herramientas a utilizar.

A su vez, es propositiva, dado que la información se utilizó como base para formular el proceso de administración estratégica que las pymes podrían seguir en su gestión de largo y corto plazo.

Adicionalmente, esta investigación es transversal, en cuanto la información para el estudio se obtuvo una sola vez y en un momento determinado (Hernández et al., 2014). Se desarrolló mediante un método deductivo,

que “consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares” (Bernal, 2010, p. 59), puesto “que a partir del referente teórico se analizó la situación específica” (Cujíño y Uribe, 2016, p. 112) de las pymes estudiadas, con el fin de explicitar sus verdades particulares en la propuesta de un proceso de administración estratégica, en el marco de las verdades universales del referente teórico.

### **Participantes**

La población es entendida como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández et al., 2014, p. 180), que para el caso de la investigación corresponde a las empresas del Tolima, pequeñas y medianas, según el referente establecido en la Ley Mipymes (Ley 905 de 2004), tomando como marco muestral la base de datos de inscritos y renovados de las cámaras de comercio del departamento: Cámara de Comercio de Ibagué, Cámara de Comercio de Honda y Cámara de Comercio del Suroriente del Tolima.

La muestra, de 68 unidades, se obtuvo mediante la aplicación de la técnica de muestreo aleatorio simple, cuya característica principal es “que todos los casos del universo tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Hernández et al., 2014, p. 180). Las unidades muestrales, es decir, cada empresa extraída de la población, fueron seleccionadas mediante la generación de números aleatorios en la hoja electrónica Excel.

### **Herramientas o materiales**

La información primaria fue recolectada mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de objetivo claro, orientado a conocer la apreciación del gerente o al responsable del proceso en la empresa con respecto a la forma en que se desarrolla el proceso de administración estratégica en la organización. Estas personas constituyen una población homogénea, con niveles similares y problemática semejante.

El cuestionario (Anexo 1) indagó acerca de la forma como se lleva a cabo y de los instrumentos que se utilizan para acometer el diagnóstico externo, el diagnóstico interno, la plataforma estratégica, la formulación de estrategias, los niveles del plan, los stakeholders prioritarios, la evaluación y

el control, y el responsable del proceso y su nivel jerárquico. Las preguntas necesarias para conocer estos aspectos fueron despojadas de términos técnicos, para que fueran comprendidas plenamente por los encuestados.

Este cuestionario fue validado mediante evaluación por parte de expertos y aplicación de la prueba piloto al 10 % de la muestra, a partir de lo cual fue ajustado y aplicado a toda la muestra seleccionada.

### **Procedimientos**

En una primera etapa se realizó una amplia indagación en fuentes secundarias, con el fin de entender el estado del arte en el tema del proceso de administración estratégica, generar un marco teórico con los modelos propuestos por diferentes autores del tema y desarrollar un marco conceptual alrededor de los ítems estrategia, planeación estratégica y matrices y herramientas.

Posteriormente se realizó la toma de información primaria, de acuerdo con lo que se relató en los ítems anteriores, en cuanto a proceso de muestreo y aplicación del cuestionario. Sobre esta base se procedió a tabular la información y realizar el análisis de la situación actual del proceso de administración estratégica en las pymes: primero, mediante el análisis descriptivo, y segundo, con análisis multidimensional.

Finalmente, a partir de las dos primeras etapas y con el conocimiento y experiencia del investigador se diseñó la propuesta para el desarrollo del proceso de administración estratégica para las pymes. La propuesta preliminar fue sometida a un ejercicio de socialización y realimentación por directivos y responsables del proceso de empresas de la muestra de la investigación. Sobre esta base se hicieron ajustes y se culminó el diseño del proceso.

### **Proceso de análisis**

La información recolectada se clasificó en las categorías que se derivaron de los referentes teóricos y conceptuales, a partir de lo cual se incorporaron en los diferentes ítems relacionados con el proceso que se iba a proponer: la educación estratégica, el diagnóstico estratégico, la plataforma estratégica, la formulación de la estrategia y el control estratégico. El análisis de esta información involucró el uso de algunos estadígrafos y de

inferencia para la población. Se utilizó también, cuando fue pertinente, tablas y gráficos que permitieran una mejor comprensión de los datos.

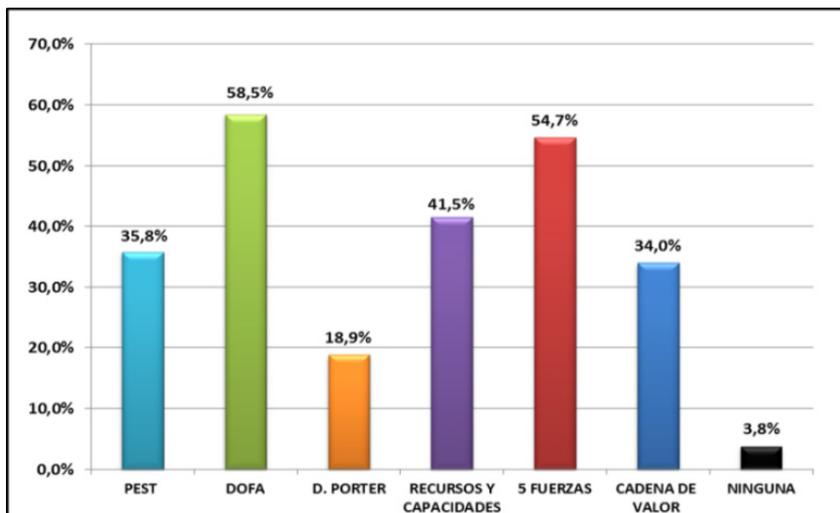
En cuanto al tratamiento y análisis de la información, se utilizó la estadística descriptiva con el fin de conocer frecuencias, y posteriormente la técnica de análisis multidimensional, por medio de la cual se identificaron las dimensiones subyacentes claves en las evaluaciones de los componentes del objeto de estudio, por parte de los encuestados.

### 3. RESULTADOS

A continuación se presentan y analizan los resultados obtenidos en la toma de información primaria, en dos niveles: primero, el análisis descriptivo, y segundo, el análisis multidimensional.

#### **Análisis descriptivo**

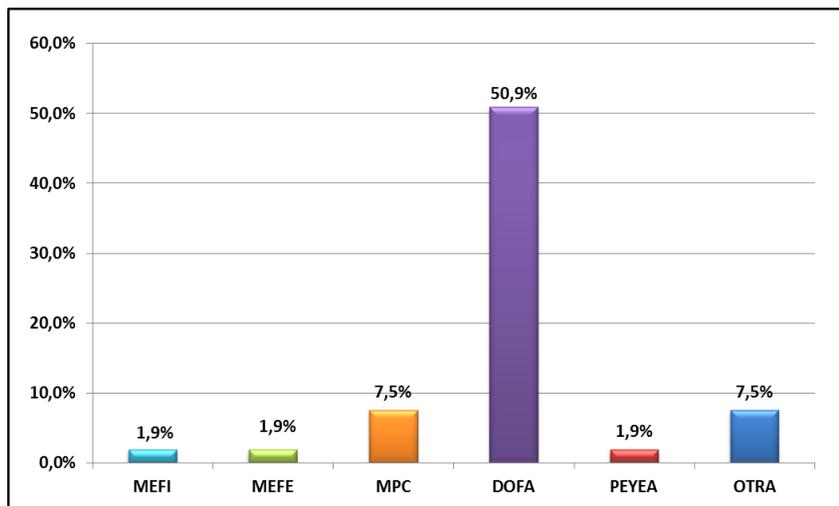
Los gerentes encuestados evidenciaron con sus respuestas una baja utilización de las herramientas para realizar el análisis estratégico de la empresa. Los resultados, que se presentan en la figura 1, permiten inferir que exista una limitación en la capacidad de estas empresas para adaptarse o anticiparse a su entorno (Porter, 1992; Mintzberg, 1994; Steiner, 1998; Ansoff, 1998) e introducir en él las modificaciones que le favorezcan. De igual forma, en el nivel interno (Goodstein et al., 1998; Hill y Jones, 2004); es difícil potenciar sus competencias (Porter, 1992), lo que afecta su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro, sin valorar las oportunidades y amenazas que pueden condicionar la selección de las estrategias adecuadas (Mintzberg et al., 1976) y su posterior aplicación.



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Herramientas utilizadas para el diagnóstico estratégico de la organización

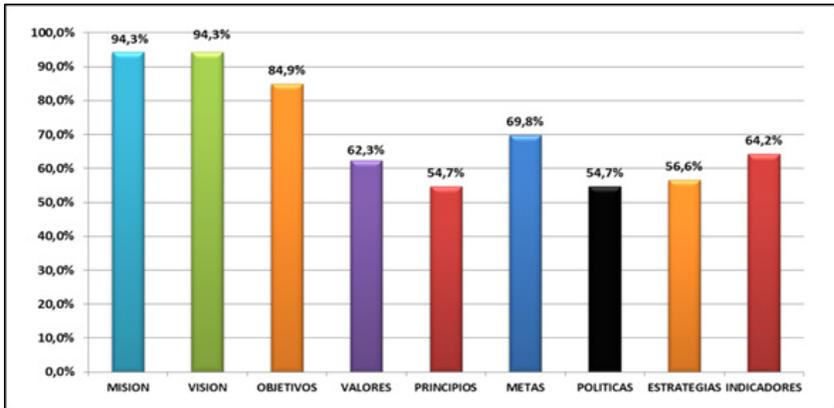
Como apoyo al diagnóstico (Glueck, 1980; Serna, 2008) y a las herramientas relacionadas en el ítem anterior, en la literatura existen diferentes matrices (David, 1992; Serna, 2008; Uribe, 2016) para consolidar sus resultados y utilizarse en el momento de tomar decisiones o diseñar la estrategia hacia el futuro. Los resultados obtenidos en la indagación a las pequeñas y medianas empresas del departamento del Tolima muestran que existe un bajo uso de estas matrices, como se puede apreciar en la figura 2. Se destaca la elaboración de la matriz DOFA en un poco más de la mitad de las empresas.



Fuente: elaboración propia.

**Figura 2.** Matrices utilizadas para el diagnóstico estratégico de la organización

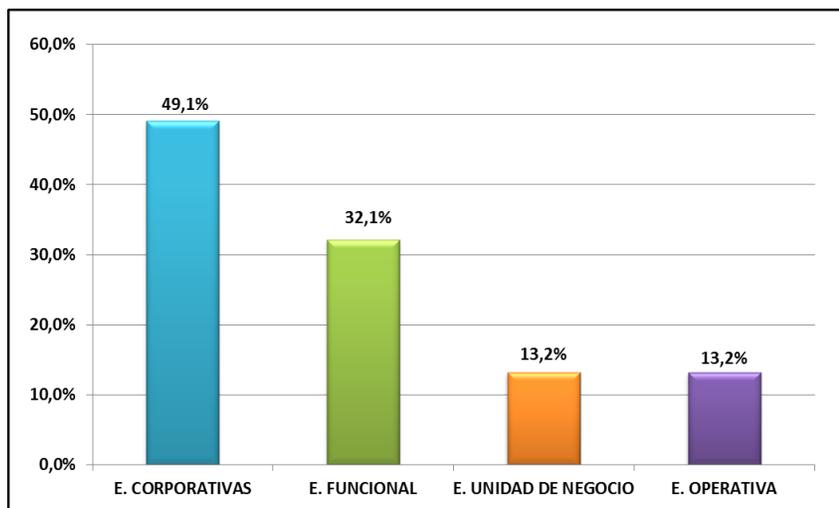
En cuanto a la plataforma estratégica, los resultados muestran que no todas las empresas tienen definidos todos sus componentes, pero sí algunos; esta situación ocasiona que se les dificulte posteriormente medir y verificar con exactitud el cumplimiento de los objetivos propuestos (David, 1992; Goodstein et al., 1998; Ackoff, 1983), por no tener una estructura sólida y bien diseñada. Adicionalmente, se observa que los postulados fundamentales de la plataforma estratégica más presentes en estas organizaciones son la misión y visión, cada uno con 94.3 %, seguido de los objetivos, con 84.9 %. En último lugar se ubican los principios y las políticas, con 54.7 % (figura 3).



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. Elementos de la plataforma estratégica de las organizaciones

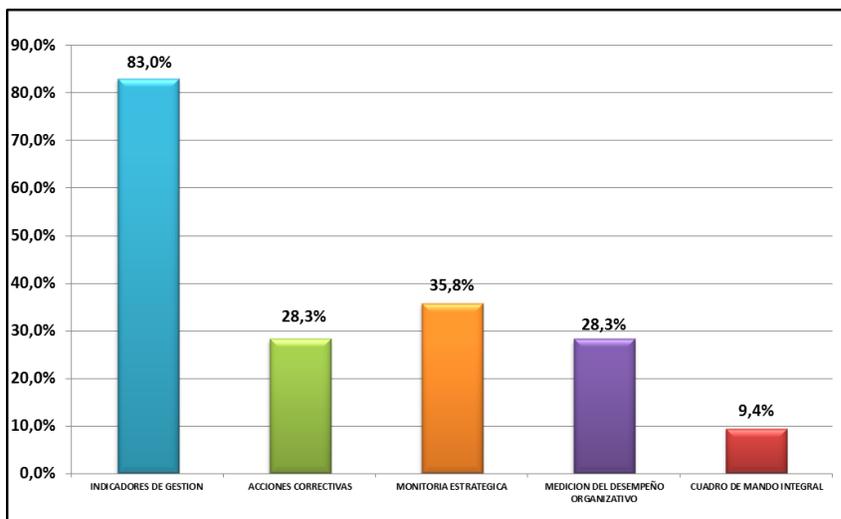
La formulación de la estrategia a diferentes niveles dentro de la organización (Serna, 2008; Goodstein et al., 1998; Porter, 1992; Mintzberg, 1994; Ackoff, 1983; Mintzberg, 1997; Uribe, 2016) constituye el direccionamiento para que esta pueda construir su futuro anhelado en el largo plazo. Al respecto, en el análisis consolidado de la utilización de los niveles de la estrategia se observa que la que más se encuentra presente es la estrategia corporativa (49.1 %); es decir, con alcance para toda la empresa. En el caso de los demás niveles es mínima su aplicación. Debe tenerse en cuenta que en opinión de los empresarios, debido al tamaño de sus organizaciones y a la dedicación a una sola actividad o rama de actividad, la estrategia que mejor se adapta a su realidad es la corporativa (figura 4).



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Niveles de las estrategias formuladas por la organización

Una de las fases más importantes del proceso de administración estratégica es el control y evaluación (David, 1992; Glueck, 1980), pues con su desarrollo y aplicación se puede garantizar el cumplimiento de lo previsto de una manera oportuna. Para ello, la empresa puede aplicar uno o varios mecanismos de control. En el caso estudiado, 83 % de las pequeñas y medianas empresas utilizan Indicadores de gestión para realizar la evaluación y control de las estrategias diseñadas; 35,8 % de ellas desarrollan acciones de Monitoría estratégica para los mismos fines; las Acciones correctivas y la Medición del desempeño son utilizadas en menor medida (28,3 %), mientras que la utilización del Cuadro de mando integral es casi inexistente (9,4 %). Lo anterior denota que en este tipo de empresas no es una actividad consistente, intencionada y debidamente planeada y ejecutada la fase de control estratégico en el marco de sus procesos estratégicos. Esta situación se resume en la figura 5.



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Evaluación y control de las estrategias

En términos generales, se puede observar que existe una baja formalización del proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas del Tolima, situación que impide medir adecuadamente el desempeño de la organización (David, 1992) y limita sus posibilidades de generar ventaja competitiva (Porter, 1992; Hill y Jones, 2005; Chianenato y Sapiro, 2011; Johnson et al., 2014), impactando sus objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidades (Sallenave, 1990).

### Análisis multidimensional

El “análisis multidimensional consiste en una serie de técnicas que ayudan al investigador a identificar las dimensiones subyacentes claves en las evaluaciones de los objetos de estudio por parte de los encuestados” (Hair et al., 1999, p. 548), “en un conjunto de medidas de proximidad/distancia entre objetos” (Guisande et al., 2011, p. 743).

Este análisis se aplicó con el fin de conocer las dimensiones y el grado de relación de las variables analizadas con base en la calificación dada por cada empresa participante a cada uno de los atributos estudiados. Tam-

bién se calculó la matriz de correlaciones para determinar la intensidad de la relación entre las variables; de igual manera, se aplicó la prueba chi-cuadrado para algunos atributos con el ánimo de determinar los niveles de dependencia que pudieran existir entre ellos; finalmente, se realizó el mapa perceptual de las variables, con el fin de ilustrar las relaciones subyacentes entre las percepciones de los actores encuestados.

### *Matriz de correlaciones*

La matriz de correlaciones de las variables estudiadas señala que la correlación entre la mayoría de los atributos está entre moderada y baja en mayor proporción, lo cual se corrobora en el hecho que no hay correlaciones significativas ni al 0,01 ni al 0,05. Se destacan correlaciones moderadas entre las variables relacionadas con los aspectos estratégicos de las organizaciones: misión, visión, objetivos, valores, principios, metas, políticas, estrategias y matriz DOFA. Enseguida se procede a realizar las pruebas de independencia entre estas variables para determinar su relación de dependencia. Igualmente se evidencia que un número significativo de los factores presentan correlaciones negativas

### *Pruebas de independencia chi-cuadrado*

Para comprobar si existe dependencia entre las variables con base en las calificaciones de la población estudiada, se procedió a practicar “la prueba chi-cuadrado que es la más utilizada en el contexto de las variables cualitativas cuando se pretende contrastar algún tipo de relación” (Martín et al., 2008, p. 124). Con esta técnica, “Si el p-valor es menor que 0.05, se acepta la hipótesis alternativa de existencia de asociación entre las dos variables” (Valderrey, 2010, p. 117). En este sentido, en la tabla 1 se presentan los resultados.

**Tabla 1.** Resultados prueba de independencia chi-cuadrado

Variable 1	Variable 2	Nivel
Estructura de apoyo	Nivel directivo	Independientes
Estructura de apoyo	Nivel administrativo	Independientes
Perfil orientador	Nivel administrativo	Independientes
Principios	Misión	Independientes
Principios	Visión	Independientes
Políticas	Misión	Independientes
Políticas	Visión	Independientes
Metas	Misión	Independientes
Estrategia	Misión	Independientes
Perfil orientador	Nivel administrativo	Independientes
Estrategia	Visión	Independientes
Perfil orientador	Nivel directivo	Dependientes
Principios	Objetivos	Dependientes
Principios	Valores	Dependientes
Metas	Visión	Dependientes
Metas	Objetivos	Dependientes
Metas	Valores	Dependientes
Políticas	Objetivos	Dependientes
Políticas	Valores	Dependientes
Estrategia	Objetivos	Dependientes
Estrategia	Valores	Dependientes

Fuente: elaboración propia.

### *Mapa perceptual*

En términos de Hair et al. (1999), el análisis multidimensional o elaboración de mapas perceptuales es un procedimiento que permite al investigador determinar la imagen relativa percibida de un conjunto de objetos, cuyo propósito es transformar los juicios de similitud o preferencia del



tados; es decir, según Clavijo (2004), representan al individuo promedio; mientras que los puntos que se encuentran más alejados del punto de inercia son modalidades atípicas seleccionadas por pocos individuos.

Igualmente se destaca en el gráfico espacial la moderada y baja correlación existente entre las variables, lo cual permite corroborar lo hallado en la matriz de correlaciones y las pruebas de independencia. Si se trazan rectas desde el origen a cada uno de los puntos del plano, se encuentra que en la mayoría de los casos los ángulos que se forman entre estas líneas son en su mayoría cercanos o mayores a un ángulo recto y, por ende, son cosenos cuadrados muy bajos que dan cuenta del bajo nivel de asociación de un número importante de atributos.

Desde la perspectiva de la primera dimensión, la cual podría denominarse “modelos estratégicos y entorno”, se distinguen dos bloques de variables: una nube de puntos hacia el lado derecho con un alto grado de concentración hacia el origen, que indica una percepción similar que hacia estas variables tuvieron los encuestados, es decir, los directivos de estas empresas recurren a estos constructos en la gestión de sus organizaciones; igual forma, hacia el lado izquierdo se evidencia un grupo de atributos más relacionados con aspectos de orden externo a las empresas, entre ellos el entorno, el mercado, la competencia y los clientes; los cuales conforme a su disposición espacial señalan una percepción muy dispersa por parte de los encuestados y que fueron modalidades escogidas por pocos individuos.

La segunda dimensión en los cuadrantes superiores, que podría llamarse “análisis estratégico y entorno”, recoge variables relacionadas con aspectos del entorno y herramientas de análisis estratégico, entre las cuales se destacan el cliente, el entorno, el personal y los recursos organizacionales como prioridades en el proceso de planeación. Igualmente incorpora los factores de matrices de diagnóstico. En los cuadrantes inferiores sobresalen algunas prioridades de planeación, como son el mercado, la competencia y productos y/o servicios; de la misma forma, en esta zona se encuentran elementos de estructura organizacional y tópicos de planeación.

Los resultados del análisis multidimensional reflejan la situación encontrada en las pequeñas y medianas empresas del Tolima, en cuanto a la manera

como desarrollan el proceso de administración estratégica. Se puede inferir que el proceso no se realiza de una manera intencionada y holística, sino que los gerentes desarrollan algunos aspectos relacionados con el tema, en la medida en que lo consideran importante para la gestión empresarial, pero sin un proceso lógico que les permita ser efectivos en el largo plazo.

En cuanto a la evaluación del ajuste en el escalamiento multidimensional, Guisande et al. (2011), Valderrey (2010) y Hair et al. (1999) afirman que el criterio más importante utilizado es el Stress de Kruskal o maldad de ajuste, que es un promedio de desviaciones entre las distancias finales en el mapa y las distancias iniciales o la proporción de la variación de las disparidades no tenidas en cuenta por el análisis multidimensional. El Stress se minimiza cuando los objetos están situados de tal forma que las distancias entre los objetos se ajusten mejor a las distancias originales. Además, otro estadístico empleado en la evaluación del ajuste de una solución es el coeficiente de correlación múltiple al cuadrado ( $R^2$  o RSQ). Para el caso del análisis de las variables analizadas, el Stress fue 0.07731 (más cercano a cero que a uno), que se considera bueno, y el RSQ fue 0.99054, que está cerca de 1 y que es bastante bueno (tabla 2). Por lo tanto, la solución del procedimiento ALSCAL mediante INDSCAL para el escalamiento multidimensional (MDS) en diferencias individuales se considera muy buena.

**Tabla 2.** Stress y coeficiente de correlación múltiple al cuadrado (RSQ) en distancias

STRESS	0,07731	RSQ	0,99054
--------	---------	-----	---------

Fuente: elaboración propia.

#### 4. LA PROPUESTA

La presentación de esta propuesta pretende ser una guía para las pequeñas y medianas empresas que están interesadas en desarrollar de una manera holística y sistemática el proceso para administrar estratégicamente sus organizaciones; pero no debe considerarse como una camisa de fuerza, pues en sí misma debe ser flexible para que permita reconocer las particularidades de la empresa, su mercado, la actividad económica y el sector en los que se mueve, así como las condiciones de su macro entorno, a las cuales debe anticipar y responder.

El esquema general (figura 7) propone cinco grandes etapas, que deben abordarse de manera secuencial, pero que se pueden enmarcar dentro de las cuatro etapas clásicas del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) o en las cuatro fases del ciclo de mejoramiento, conocido también como ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).



Fuente: elaboración propia..

Figura 7. Esquema general del proceso de administración estratégica

### Educación estratégica

El modelo deberá iniciar con una etapa de educación estratégica, con el fin de poner a tono al talento humano de la organización con el proceso que se va a desarrollar; para ello, se propone realizar en su interior acciones de sensibilización y de capacitación. Esta etapa es de inicio, pero puede volverse permanente en la medida en que así lo requiera la organización. Es importante para el adecuado desarrollo del proceso garantizar que el talento humano de la organización comprenda la importancia de la administración estratégica y pueda discernir con respecto a ella y a sus particularidades, y conocer la manera como deberá aplicarse.

En primera instancia, la organización debe adelantar jornadas de sensibilización que conlleven a que su talento humano desarrolle una actitud favorable hacia los compromisos que se derivan de un proceso de administración estratégica. Es importante construir una actitud proactiva que logre que todo el personal desarrolle unas prácticas que hagan que en realidad el proceso sea anticipativo. Se recomienda que estas jornadas se desarrollen a manera de talleres, que pongan a los participantes en situaciones específicas de la empresa frente al proceso estratégico, de una manera vivencial. El abordaje teórico y conceptual en estas jornadas debe ser mínimo.

En segunda medida, se busca formar en la teoría, los conceptos y las prácticas de la administración estratégica a todo el talento humano de la organización. Es importante entender que hay unos componentes generales que deberán ser enseñados a todo el personal, y otros más específicos para ciertos equipos de trabajo que tendrán más directamente la responsabilidad de desarrollar el proceso o partes específicas del mismo.

La fase de educación deberá contener cinco módulos: uno de teoría y conceptos generales; un segundo con respecto al diagnóstico estratégico; posteriormente uno que desarrolle la plataforma estratégica; un cuarto módulo basado en la formulación de las estrategias y, finalmente, uno con el tema de control estratégico.

Adicional a los anteriores, el equipo directivo de la organización deberá ser capacitado en pensamiento estratégico y en gerencia estratégica, con el fin de lograr una propuesta de administración estratégica que realmente genere ventaja competitiva y, además, desarrollar el proceso de acuerdo con lo planeado, independientemente de los cambios que pudieran presentarse en el entorno.

### **Diagnóstico estratégico**

Posteriormente se inicia el proceso, con la etapa de diagnóstico estratégico, que corresponde al análisis de la situación actual, y responde a una pregunta clave para la organización: ¿en dónde estamos? Su respuesta tiene como objeto entender cuál es la base sobre la cual deberá construirse el futuro deseado.

El diagnóstico debe hacerse en el entorno de la organización (diagnóstico externo), así como en su interior (diagnóstico interno), con el fin de confrontar el uno con el otro y encontrar las posibilidades que tiene la empresa, que se verán interpretadas en las etapas siguientes de la propuesta.

Para el desarrollo de esta etapa, la empresa tiene a su disposición un conjunto de herramientas y matrices que le facilitan el ejercicio y la sistematización de la información analizada. Estas deben considerarse como una disponibilidad para la empresa, que no la obliga a utilizarlas todas. El uso de unos y otras depende de la realidad de cada empresa (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Herramientas y matrices para el diagnóstico estratégico

Diagnóstico externo	Diagnóstico interno
Análisis PEST	Auditoría de recursos
Diamante de la competitividad de Porter	Análisis de la cadena de valor
Análisis de las cinco fuerzas	Análisis de recursos y capacidades
Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE	Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI
Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM	Matriz Perfil de Capacidades Internas PCI
Análisis DOFA	Análisis DOFA

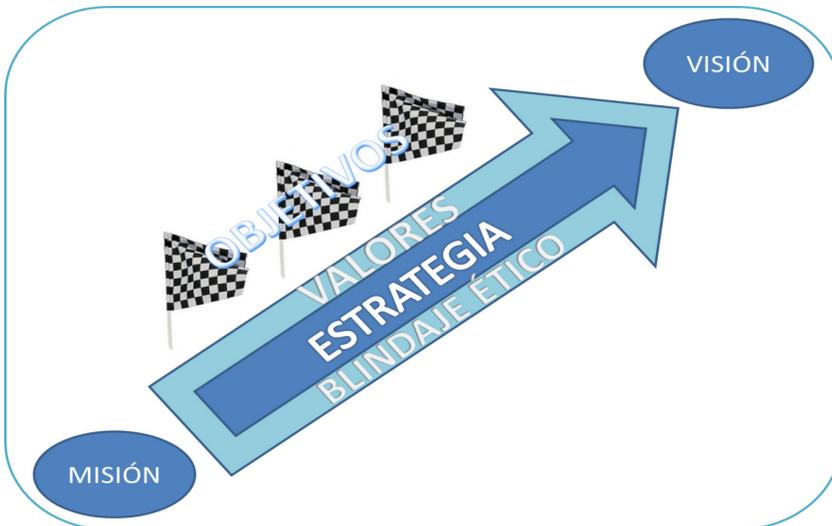
Fuente: elaboración propia.

### Plataforma estratégica

Esta etapa del proceso corresponde al direccionamiento estratégico para la construcción del futuro de la organización, que se realiza con base en los resultados del diagnóstico realizado; metodológicamente responde a la pregunta ¿hacia dónde queremos ir? En esta etapa del proceso se pone a prueba la capacidad de soñar del equipo directivo de la organización, encargado de señalarle el rumbo a la empresa.

Sueño futuro que se materializa con la formulación de la visión, la misión, los objetivos y el establecimiento de los valores corporativos, que indicarán el basamento filosófico y axiológico que guiará la acción empre-

sarial en el presente y en el futuro de largo plazo. La relación entre estos elementos puede observarse en la figura 8.



Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Relaciones internas de la plataforma estratégica

### Formulación de la estrategia

Con la respuesta a los interrogantes de las dos etapas anteriores: ¿en dónde estamos? y ¿hacia dónde queremos ir?, se establece una brecha entre el presente y el futuro, que debe ser cerrada con la respuesta a un interrogante crucial: ¿cómo? Aquí emerge la estrategia, como la respuesta que corresponde a la decisión más compleja que se debe tomar en el proceso, y que deberá hacer posible el sueño deseable establecido en la plataforma estratégica.

La estrategia está orientada a crear valor para los accionistas y demás stakeholders de la organización, privilegiando al cliente; por lo cual debe ser capaz de generar ventaja competitiva para la empresa y, por ende, posicionarla en el mercado en el cual compete. Ventaja competitiva que se volverá sustentable en la medida en que la organización tome las decisiones adecuadas en cuanto a mercados, actividades económicas, productos y servicios, y asignación de recursos.

Normalmente la estrategia debe ser formulada en cuatro niveles diferentes, pero que pueden ser complementarias entre sí: corporativa, unidad de negocios, funcional y operativa. Sin embargo, con el criterio de flexibilidad ya señalado, la empresa debe entender sus dinámicas, y de acuerdo con ello definir los niveles en que le es necesario diseñar la estrategia.

### Control estratégico

Tan importante como las anteriores decisiones lo es la planificación del control estratégico con el fin de garantizar que en la ejecución se logren los resultados y se alcancen los anhelos planeados. Para realizar esta etapa se recomiendan dos herramientas: el sistema de indicadores de gestión y el establecimiento de un cuadro de mando integral CMI (conocido por su nombre en inglés como Balanced Scorecard).

El control no pretende ser solo una etapa que se aplica al final para explicarse el por qué las cosas funcionaron bien o no funcionaron. Se requiere que el control se haga en movimiento; es decir, no la aplicación de un control posterior sino el desarrollo de una serie de actividades y la aplicación de herramientas que permitan monitorear permanentemente la acción empresarial con el fin de asegurar realmente que se alcancen los resultados, mediante la aplicación de procesos de realimentación permanente que permitan corregir el rumbo, si es el caso, o reforzarlo, si este es correcto.

## 5. CONCLUSIONES

En la revisión de literatura se encuentran diversos referentes conceptuales con respecto a la estrategia y a la administración estratégica; sucede algo similar con relación al proceso, es decir, con la manera como las empresas deben aplicar, implementar y desarrollar la administración estratégica en sus unidades organizacionales.

A lo largo de la historia moderna de la administración, diferentes autores han planteado sus modelos de administración estratégica. Cada uno de ellos tiene sus particularidades, pero la mayoría coinciden en unas etapas o pasos que son necesarios para desarrollarla: el análisis del medioambiente o entorno, el análisis interno de la organización, el diseño de la misión y la visión empresarial, la formulación de la estrategia y la evaluación del proceso.

No obstante, estos modelos también presentan algunas diferencias significativas con los demás: las matrices de David (1992); la anticipación intuitiva de Steiner (1998); los aspectos motivacionales (psicosociales) de Goodstein et al. (1998); la administración de eventos estratégicos de Ansoff (1998); el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1992), los principios participativo, de continuidad y holísticos de Ackoff (1983); la planeación emergente de Mintzberg (1994); y la estrategia incremental (Mintzberg et al., 1976).

De igual forma, existe una profusa conceptualización acerca del término estrategia, que puede ser abordado como un plan, orientado a crear valor para los accionistas y demás stakeholders de la organización, que integra las principales metas y políticas de una empresa y que establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Está orientado a generar ventaja competitiva para la organización, se diseña para el largo plazo, y puede ser expresada para diferentes niveles de la empresa.

El proceso mediante el cual se diseña la estrategia de la organización es conocido de varias formas, pero el más frecuente es el de planeación estratégica. Este se desarrolla mediante etapas, que cambian desde la percepción de un autor u otro, pero que en general consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual, a partir del cual se realiza el direccionamiento estratégico de la empresa y se diseña la estrategia para el largo plazo. Es frecuente también que se le agregue una fase de evaluación estratégica.

Con base en la indagación realizada en las pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación puede afirmarse que en ellas existe una baja formalización del proceso de administración estratégica, lo cual se erige como un obstáculo para la generación de ventaja competitiva y disminuye las posibilidades de emprender procesos de mejora hacia el futuro.

Como resultado del análisis multidimensional de la información recolectada, es posible inferir que en estas empresas el proceso no se adelanta de una manera sistemática, con un modelo teórico y metodológico claro, ni de una forma holística. Las evidencias recogidas indican que la pyme desarrolla algunas de las etapas o utiliza alguna herramienta relacionada con la administración estratégica (generalmente el análisis DOFA, o la formulación de la visión y la misión), pero que carecen, precisamente, del toque estratégico que le da sentido a la organización en el largo plazo.

La propuesta que se realiza como proceso para la implementación de la administración estratégica en la pyme tiene cinco fases: educación estratégica, diagnóstico estratégico, plataforma estratégica, formulación de la estrategia y control estratégico. Esta propuesta recoge elementos que han sido planteados por teóricos de la planeación estratégica a nivel internacional, pero los confronta contra las realidades de las pymes encontradas en la investigación.

La educación estratégica tiene como objetivo poner a tono al talento humano de la organización con el proceso que se va a desarrollar, mediante acciones de sensibilización y capacitación. A continuación, la etapa de diagnóstico estratégico, orientada a conocer la situación actual de la empresa, en términos del análisis a nivel externo e interno.

Con base en los resultados del diagnóstico realizado, la organización procede a definir su plataforma estratégica para el futuro, mediante la formulación de su visión, su misión, sus objetivos y sus valores corporativos.

Definido el sentido de su futuro, la siguiente etapa lleva a la empresa a diseñar la estrategia que le permita llegar a dicho futuro, lo cual puede realizarse a nivel corporativo, funcional, de unidad de negocio, y/u operativa, según sea el caso.

Finalmente, debe desarrollarse la etapa que permite planificar el control estratégico con el fin de garantizar que en la ejecución se logren los resultados previstos y se alcancen los anhelos planeados. Para lo anterior se recomienda la utilización de un sistema de indicadores de gestión y/o la utilización de un cuadro de mando integral.

## 6. RECOMENDACIONES

Para la implementación del modelo que se propone es recomendable que las empresas aborden el proceso desde sus niveles directivos y que, en lo posible, cuenten con un experto que los asesore y se encargue de dejar capacidad estratégica instalada en las organizaciones.

En este sentido, se recomienda que la empresa analice y entienda debidamente sus características propias y su situación actual, con el fin de

proceder a realizar las adecuaciones y ajustes al proceso propuesto, que de suyo es flexible.

A futuro, se recomienda estudiar la situación de las microempresas con respecto a la administración estratégica, con el fin de validar o ajustar esta propuesta de proceso. De igual manera, desarrollar proyectos de investigación sobre el tema, pero con un enfoque sectorial, de acuerdo con los sectores prioritarios en las diferentes regiones o a nivel nacional. Validar esta propuesta a nivel empírico, mediante un proyecto de investigación, sería de gran utilidad para el desarrollo de este modelo gerencial.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. México D. F.: Limusa.
- Ansoff, I. (1998). *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Bogotá, D.C.: Pearson Educación.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicación* (2ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Clavijo, J. (2002). *Apuntes de clase sobre procesos estadísticos*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Cujiño, M. y Uribe. (2016). Estrategias adoptadas en la historia empresarial de dos organizaciones tolimenses. *Desarrollo Gerencial*, 8(1), 109-122. doi: 10.17081/dege.8.1.1409.
- David, F. (1992). *La gerencia estratégica*. Bogotá, D.C: Legis.
- Glueck, W. (1980). *Business policy and strategic management*. New York: McGraw-Hill.
- Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw-Hill.
- Guisande, C., Vaamonde, A. y Barreiro, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, Statistica y SPSS*. Madrid: Díaz de Santos.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª. ed.). México: McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G., Scholes, G. y Whittington, R. (2014). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Madrid: Prentice-Hall.

- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Sao Paulo: Prentice-Hall.
- Ley 905 de 2004. *Diario Oficial de la República de Colombia*, Bogotá, 2 de agosto de 2004.
- Martín, Q., Cabero, M. y De Paz, Y. (2008). *Tratamiento estadístico de datos con SPSS prácticas resueltas y comentadas*. Madrid: Thomson.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la planeación estratégica*. Canadá: *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. y Theoret, A. (1976). The structure of the unstructured decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2), 246-275.
- Porter, M. (1992). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª ed.). México: CECSA.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Posada, D. (2011). *Direccionamiento estratégico en una organización ubicada en una ciudad intermedia en el Valle del Cauca*. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración. Universidad Externado de Colombia - Universidad del Valle.
- Rubio, G. (2015). Modelo integral de operaciones desde la complejidad. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 153-169. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1186>.
- Sallenne, J-P. (1990). *Gerencia y planificación estratégica*. Bogotá, D.C.: Norma.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología* (10ª ed.). Bogotá, D.C.: 3R Editores.
- Steiner, G. (1998). *Planificación estratégica, lo que todo director debe saber*. México: CECSA.
- Uribe, M.E. (2016). *Proceso de administración estratégica para pymes*. Ibagué: Ed. Universidad del Tolima.
- Uribe, M.E. (2017). *La gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. 3ª. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Uribe, M.E. y Orjuela, D. (2017). Stakeholder egresados y la responsabilidad social de la Universidad del Tolima. *Desarrollo Gerencial*, 9(2), 120-139.
- Valderrey, P. (2010). *SPSS 17: extracción del conocimiento a partir del análisis de datos*. México: Alfaomega.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO ESTRUCTURADO DE OBJETIVO CLARO

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

GRUPO DE INVESTIGACIÓN EN DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD DEL TOLIMA GIDEUT

EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA: DESARROLLO EMPÍRICO VERSUS MODELO TEÓRICO

Esta encuesta tiene como objeto proporcionar los elementos de juicio necesarios para identificar la manera mediante la cual las pymes tolimenses desarrollan el proceso de administración estratégica. La información recogida será utilizada exclusivamente para fines académicos

DATOS DE CONTACTO DE LA ORGANIZACIÓN	
Razón social	
Sector de actividad	
Nombre representante legal	
Cargo de quien diligencia la encuesta	

Indique con una X cuál de las siguientes afirmaciones es utilizada como herramienta para realizar el análisis de su organización

Analiza el macroentorno, identificando los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales y la interrelación que existe entre ellos y que pueden impactar en su organización.	Realiza un análisis periódico identificando las potencialidades en cuanto a recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales) y a capacidades (competencias o habilidades colectivas) de la organización.
Analiza la interacción entre las fortalezas y debilidades de su organización con las oportunidades y amenazas del entorno en el cual compete para la generación de estrategias.	Analiza las fuerzas competitivas del sector o industria a la cual pertenece y que influyen en la estrategia competitiva de la organización.

*Continúa...*

Realiza análisis de los factores mesoeconómicos que dan forma a la competitividad del país, región, conglomerado o <i>cluster</i> industrial en particular.	Identifica aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial frente a sus competidores.
Ninguna de las anteriores	Otra:

Indique con una X a través de cuales de las siguientes matrices realiza el diagnóstico empresarial de su organización:

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	Matriz DOFA
Matriz de Evaluación de Factores externos (MEFE)	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)
Matriz del Perfil Competitivos (MPC)	Matriz Boston Consulting Group (BCG)
Matriz de la Gran Estrategia	Matriz POAM
Matriz PCI	Otra:
Ninguna matriz	

Indique con una X cuáles de los siguientes elementos hacen parte de la Plataforma de su organización:

Misión	Metas
Visión	Políticas
Objetivos	Estrategias
Valores	Indicadores
Principios	Otra:

Indique con una X cuál de las siguientes afirmaciones corresponde a la aplicación de las estrategias propuestas por su organización:

Las estrategias formuladas hacen parte de un único plan estratégico para todos los niveles de la organización.	Formula estrategias específicas para cada división o unidad de negocio de la organización de acuerdo con los productos o servicios que proporciona.
Formula estrategias específicas para cada área funcional existente y para cada actividad dentro de la organización.	Existen estrategias para las unidades de operación básicas que existan dentro de los departamentos de significado estratégico (campañas de publicidad, control de inventarios, mantenimientos, compras, etc.)

Indique con una X de qué tipo es el plan que realiza su organización:

Plan orientado a los productos, los servicios de la organización y a maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras.	Plan creado para todos los niveles de la organización, donde están establecidas las medidas específicas y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos.
Plan orientado al cumplimiento de las metas de la organización, con el establecimiento de los propósitos y recursos como un todo sin diferenciar áreas o sectores de la misma.	Otro:

De 1 a 5 califique (siendo 5 el mayor valor y 1 el menor valor) las prioridades que establece para la planeación de su organización:

	5	4	3	2	1
Cliente					
Productos y/o servicios					
Personal					
Recursos de la organización					
Competencia					
Entorno					
Mercado					
Otra:					

De las siguientes, herramientas indique con una X qué otras utiliza en su organización:

Estudio de mercado	Estudios del sector
Estudios de la competencia	Cuadro de Mando Integral BSC
Estudios comparativos	Sistema de Indicadores de Gestión
Ninguna	Otra:

De las siguientes afirmaciones, indique con una X cuáles realiza para la evaluación y control de las estrategias implementadas en su organización:

Indicadores de Gestión	Medición del desempeño organizativo
Realización de acciones correctivas	Cuadro de Mando Integral
Monitoría Estratégica	Otra:

En la primera columna indique con una X quién realiza el proceso de Planeación estratégica en su organización y en la segunda cómo se encuentra adscrito a la organización:

Junta Directiva	Alta dirección
Gerencia General	Dirección intermedia
Jefes de Área	Base operativa
Comité de Planeación	Tecnoestructura (analistas, especialistas o expertos en las distintas funciones de la dirección)
Área Administrativa	Estructura de apoyo
Todos los miembros de la Organización	Otra:
Facilitador externo	
Otro:	