

# Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad

## Strategic planning process: stages carried out in small and medium-sized enterprises to optimize competitiveness

GARCIA Guiliany, Jesús E [1](#); DURAN, Sonia E [2](#); CARDEÑO Pórtela, Edwin [3](#); PRIETO Pulido, Ronald [4](#);  
GARCIA Cali, Ernesto [5](#); PAZ Marcano, Annherys [6](#)

Recibido: 19/06/2017 • Aprobado: 20/07/2017

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología aplicada](#)
- [3. Resultados del estudio](#)
- [Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

El estudio estuvo orientado en analizar la planificación estratégica en la Pymes, considerando sus etapas para optimizar su competitividad. Metodológicamente se enmarcó en las pymes que exportan productos de confección textil, en la ciudad de Barranquilla, utilizando un enfoque cuantitativo positivista, de tipo descriptivo y diseño no experimental, transaccional de campo. Concluyendo, que en las pymes las tres etapas están presentes en forma moderada, pero se destacan las fases de planeación y evaluación de la estrategia, presentando oportunidad de mejora la etapa de implementación.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, formulación, análisis de la estrategia, etapas.

#### ABSTRACT:

The study was oriented in analyzing the strategic planning in SMEs, considering their stages to optimize its competitiveness. Methodologically it was framed in the SMEs that export textile products, in the city of Barranquilla, using a positivist quantitative approach, descriptive type and non-experimental, transactional field design. Concluding that in SMEs the three stages are present in a moderate way, but the planning and evaluation phases of the strategy stand out, presenting an opportunity to improve the implementation stage.

**Key words:** Stages of the process, strategic planning, formulation, strategy analysis.

## 1. Introducción

Hoy día las empresas buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado global establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica.

En este orden de ideas, se tiene que el objetivo de toda empresa es conseguir resultados favorables, lo cual se presenta con la diferenciación; ser diferente, en eso consiste la estrategia competitiva, esta solo se logra encontrando las ventajas competitivas (García, Prieto y García, 2016). Bajo este contexto, Drucker (2003), define la estrategia como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro, las cuales producen resultados exitosos o no aceptables. De tal forma, que se pueden identificar 2 tipos de estrategia: las planeadas (pretendidas) y las reales (logradas).

De esta manera, las estrategias se conciben como las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la empresa y las hipótesis o escenarios sobre la evolución futura. En este sentido, la administración organizacional se enfoca en desarrollar estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier empresa, concerniente a la planificación, así como la dirección y control del proceso a ejecutar. Dichas expectativas gerenciales, deben ir acorde con el ambiente competitivo, en el cual están inmersas dichas empresas, por lo cual se genera la necesidad de buscar alternativas para construir una ventaja competitiva sostenible.

Al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que una estrategia es la determinación de la misión o propósito fundamental de una empresa, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr fines planteados. También puede ser concebida como un plan a largo plazo, cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa, es el resultado de una decisión ejecutiva, se relaciona con la determinación del propósito organizacional, la cual debe llevarse a cabo para una planificación eficaz.

Dentro de este contexto, la planeación estratégica de la organización debe apuntar hacia la simplicidad, lo cual en tiempos modernos es un planteamiento que apoya la valorización de las mismas. Asimismo, la referida simplicidad de lo que se planifica no debe ir en contra de la aspiración competitiva de la empresa. Evidentemente, las estrategias deben estar determinadas con respecto a tiempo, espacio y objetivos a cumplir; razón por la cual se deben diseñar bajo un plan, determinado como parte de la planificación estratégica.

De la misma forma, la estrategia es concebida como un proceso orientador, el cual proporciona los lineamientos para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la administración de dichos recursos. Asimismo, las estrategias al ser aplicadas al personal influirán en su conducta dentro de la organización y por ende en su competitividad laboral.

Por ello en las empresas, deben realizarse los procesos con menos recursos y mayores resultados, inducir al personal a ser empleados orientados al cliente, en pro de cumplir los objetivos organizacionales, de esa manera, los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados, dichas actitudes advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento, derivando los niveles de productividad organizacional. A este respecto García, Prieto, García y Palacios (2017) señalan que:

“ en el entendido que los gerentes en su quehacer cotidiano deben identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas que les ayuden a lograr los objetivos trazados, se concibe en este aparte que esta planeación gerencial constituye un factor importante de competitividad empresarial”. (p. 130)

Siguiendo este marco de ideas, para lograr la eficiencia en las pequeñas y medianas empresas se deben aplicar estrategias bajo un proceso de gestión, el cual subraya la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuos o grupo social organizado. En este sentido el proceso de gestión ha ido perfeccionándose gradualmente, con el

tiempo evolucionando a modelos que han reforzado su carácter racional, por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento, así como formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Bajo este contexto, la gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Para aplicar el proceso de gestión se requiere según Koontz, Weihrich y Cannice (2012) de un proceso de planificación estratégica, este debe incluir la planificación, organización, dirección y control. Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa)

Además, las organizaciones orientadas a lograr un alto grado de eficiencia deben trabajar en ambientes motivadores, retadores, participativos, con un personal altamente motivado e identificado con la organización, siendo así que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo cual los directivos compensarán teniendo presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Como se puede apreciar, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su energía, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En tal sentido, para que las organizaciones, alcancen sus objetivos, pueden trabajar bajo esquemas de interacción continua y cíclica con el medio ambiente, es decir adaptarse a los procesos de transformación y cambio generado por el entorno.

Se deduce entonces, que la planificación estratégica, según García (2013), es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas.

Asimismo, para Durán, Crissien, Virviesca y García (2017) las empresas de todo tipo y tamaño deben estar preparadas para identificar la necesidad de transformaciones, así como su capacidad de adaptación a ellos. Por ello se deben crear herramientas útiles para promover la eficiencia en el talento humano, de esta manera el personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Dentro de este orden de ideas, se involucra la planificación, la cual se enlaza con la definición de las metas y de las estrategias de la empresa, dando paso a la organización donde se determinan las actividades a realizar, quién las ejecutara, cómo se harán. En virtud de ello, las compañías disponen de personas que orienten las tareas y actividades, por lo que se requiere de un proceso de dirección, realizado con el objeto de motivar a los empleados, crear canales de comunicación y coordinar el trabajo en equipo, es decir se requiere de un líder que dirija la organización, para coordinar la dirección se requiere de verificar el desempeño de la organización, con relación a las metas planificadas a fin de evitar desviaciones o hacer correcciones a tiempo lo cual se entiende como el control.

En el proceso investigativo, se pudo observar que, en la actualidad, algunas pequeñas y medianas empresas registradas en la Cámara de Comercio de Barranquilla, tienen dificultad para mantener un plan de acción estable y sólido, pues ciertas proyecciones no las han realizado en función de las necesidades internas y externas. Para lo referido, se ha planteado que hoy día, los insumos, los recursos y procesos para la elaboración de productos, en este caso los textiles, se deben gestionar más adecuadamente, por el efecto de factores como por ejemplo, el establecimiento de políticas fiscales, trayendo ciertas limitaciones en muchas áreas, incrementándose la situación en la adquisición de bienes o servicios, dentro de ellos los insumos necesarios para las áreas de fabricación de textiles.

Las Pymes del área textil, se han visto seriamente afectadas por las disposiciones fiscales con relación a las divisas y las importaciones de sus insumos, también se ha percibido situaciones de conflicto entre los empleados, ya que existen diferencias entre los supervisores para la aplicación de estrategias, no hay acuerdos en la toma de decisiones y la comunicación ha presentado ruidos, entre los niveles gerenciales y el nivel operativo, por las exigencias que surgen de ambas partes. En tal sentido, las empresas requieren analizar las etapas de la planificación estratégica, para desarrollar procesos acorde a las necesidades organizacionales, enfocados hacia la productividad, alto desempeño y compromiso empresarial.

### **1.1. Aspectos de la Planificación estratégica.**

En un proceso de gestión están siempre presentes determinados períodos, concebidos de diferentes maneras, aunque uno de ellos puede adquirir alguna importancia decisiva en una instancia concreta. De tal manera que los períodos, momentos o etapas según explica Ballesteros (2007), son una coacción repetitiva o cíclica, están siempre presentes en la situación, avanzan en su tratamiento por algún plan, pasando de un momento a otro, pero nunca dejando de estar en todos los momentos, siendo recurrentes para cada problema en el proceso de cambio situacional.

Es pertinente apreciar la situación en el momento o etapa explicativa ya que es una actividad que no cesa nunca, aunque se repite con distinto contenido, para distintos propósitos, en distinta fecha, con distinto énfasis, en un contexto situacional diferente, pero con un fin específico y definido. En toda organización se requiere de una adecuada gestión, en función de que ésta obliga al gerente a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios considerando sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y con ellos reducir la incertidumbre. Así como también, aclarar las consecuencias de las medidas que los gerentes podrían tomar como respuesta al cambio.

Por otro lado, la planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en consonancia con las metas, decantando en la estructura las líneas de acción hasta los niveles más operativos. Dado que la gestión estratégica es un proceso permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgo el futuro.

En este orden de ideas, la gestión estratégica, se fundamenta en un análisis de la organización, desde una mirada interna contemplando el contacto de la misma. Los resultados de este análisis son plasmados en unos objetivos de largo plazo, los cuales deberán de ser viables y medibles, lo que a su vez se materializa en estrategias con sus respectivos indicadores y metas, que permiten hacerle el seguimiento a dicho proceso. Más pertinente es el concepto de etapas o momentos, que indican la instancia o coyuntura que domina o sobresale de un proceso continuo o encadenado.

En la intención de sustentar, la gestión estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos, de acuerdo a lo expuesto por Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación

de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger.

Para ello, la ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

De manera más detallada, y desde la concepción de David (2013) se puede entender que gestión estratégica es el proceso por el cual los miembros guías de una organización, prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Esta visión del estado futuro de la empresa, señala la dirección en que se deben emplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de una organización, proporcionando la direccionalidad total de la misma.

Por tanto, las gestiones desde la aplicación de estrategias en una organización, debe ser apropiada de acuerdo a los recursos que posea, las condiciones económicas y objetivos que se trace. El proceso implica el emparejar de las ventajas estratégicas como sociedades de un ambiente de negocio al que la organización pertenece; aquí es necesario señalar que un objetivo es esencial al ser diseñado como estrategia de la organización, puesto que pone a la entidad en una posición para realizar su misión tanto con eficacia como eficiencia. Una estrategia corporativa u organizacional debe integrar sus metas, políticas, y las secuencias de las acciones tácticas en una entera cohesión de acciones de quienes integran a la organización.

En la idea de profundizar sobre lo que es una estrategia, Thompson y Strickland (2010) la definen como el plan de acción con el que cuenta la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio". Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa.

De manera que, sin estrategia según Prieto, Emonet, García y González (2015) no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ni plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier organización es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, tecnológico y político. De acuerdo a esto, la gestión estratégica, se ratifica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Desde estas condiciones, se puede sostener que la gestión estratégica ha de incluir los elementos de la administración tradicional, pero concediendo relevancia a: la visión de la organización; la actuación prospectiva de la organización; la capacidad de definir la dirección de la misma; el compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo; el enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización; y la definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo, mediante unas determinadas etapas que parten de la formulación.

## **1.2. Etapas del Proceso de la planificación estratégica.**

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella. La planificación estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

En este orden de ideas, David (2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia,

implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Considera el autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, ya que la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder), ejerciendo control en su propio destino. Es así como los propietarios de organizaciones pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido el beneficio de la misma.

Desde siempre el principal beneficio de la planificación estratégica en opinión de Robbins y Deenzo (2014) ha sido ayudar a las organizaciones a plantear mejores estrategias por medio del uso de abordaje sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia. Esto sigue siendo un beneficio importante de la planificación estratégica, pero los estudios de investigación indican ahora que el proceso, más que la decisión o el documento, es la contribución más grande de la dirección estratégica.

La forma en que la planificación estratégica se lleva a cabo es muy importante. Un objetivo principal de proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión sea quizás el beneficio más importante de la planificación estratégica seguida por el compromiso. Asimismo, Parra y Duran (2014) afirman que los líderes y los empleados entienden lo que la organización hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la organización y se compromete a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la organización.

De acuerdo con esta información los gerentes y los empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando entienden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la organización. Un gran beneficio de la planificación estratégica es, entonces, la oportunidad de que proceso otorgue poder a los individuos. El otorgamiento de poder es el acto de estimular el sentido de eficiencia de los empleados, animándolos y recompensándolo por participar en la toma de decisiones y ejercitando la iniciativa y la imaginación.

A continuación se describen cada una de las Etapas del Proceso de la planificación estratégica.

**a) Formulación de la estrategia.** Para David (2013), la formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. De acuerdo con lo planteado anteriormente Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), manifiestan que los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la organización, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna organización posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionan mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación dejan estrategias, comprometen a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Se destaca entonces que la formulación de las estrategias requiere que una organización establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

Asimismo, la creación de las estrategias incluye el desarrollo de una cultura que les apoye, la creación de una estructura de organización eficaz, las orientaciones de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuesto, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la organización.

**b) Ejecución de la estrategia.** Para David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) esta etapa es considerada como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más que un arte que una ciencia.

Por otro lado, Parra y Duran (2014) sostienen que las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la importancia de la estrategia. Las actividades de ejecución de estrategias afectarán a todos los empleados y gerentes de una organización. Cada división y departamento debe responder a los diferentes procesos que a su bien estén orientados desde su plan general de trabajo. En este ámbito se genera el reto es estimular a los gerentes y empleados de una organización para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

**c) Evaluación de la estrategia.** La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información. En opinión de Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de estrategias:



Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008)

Dentro de este marco, la evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Se destaca que el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes y las organizaciones complacientes desaparecen. En este sentido, se debe generar procesos dentro del plan estratégico para promover la competitividad en las empresas.

Aunado a ello, las actividades de formulación, implantación y evaluación de estrategias ocurren en tres niveles jerárquicos en una organización grande: directivos, de división o unidad de negocio estratégica, y funcional. Para Serna (2007), la dirección estratégica ayuda a una organización a funcionar como un equipo competitivo por medio del fomento de la comunicación y la interacción entre los gerentes y empleados en estos dos niveles deben participar en forma activa en las actividades de dirección estratégica.

En el mismo sentido, Druker (2000) citado en David (2013) afirma que la tarea principal de la dirección estratégica es pensar por medio de la misión general de una organización: es decir, plantear la pregunta: "¿cuál es el negocio? La respuesta a esta pregunta conduce al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones de hoy para los resultados de mañana; estas actividades las debe de llevar a cabo las partes de la organización que tenga la capacidad de visualizar la organización en su totalidad, equilibrar los objetivos y las necesidades actuales con las necesidades futuras y distribuir los recursos humanos y financieros para obtener resultados clave.

Como resultado, las actividades de evaluación se deben realizar en forma continua y no al término de plazos determinados de tiempo o justo después de ocurridos los problemas, de esta forma la organización puede capitalizar las fuerzas internas conforme se van desarrollando, explotar las oportunidades, reconocer las amenazas y superar las debilidades permitiendo dar forma a su propio futuro, en lugar de permitir que esta sea conformada por fuerzas remotas que tienen poco interés en el bienestar de la empresa.

Bajo este contexto, Parra, Duran y Romero (2017), las organizaciones orientadas a lograr un alto grado de eficiencia deben trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos, con un personal motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo cual los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Es así como la competitividad va más allá de la productividad, dado que representa un proceso que se ha centrado en concebir y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, para ello es determinante la aplicación de un proceso de planificación estratégica desarrollando sus diferentes etapas.

---

## **2. Metodología aplicada.**

La investigación se califica como una investigación de tipo descriptiva, porque pretendió analizar las etapas de la planificación estratégica en la PYMES en Barranquilla Colombia. Asimismo es una investigación de Campo, con un diseño no experimental, transversal, la recolección de datos se realizó en un único momento, obteniendo de esta forma una sola medición.

En cuanto a la población, se consideraron 75 empresas inscritas y activas en la Cámara de Comercio de Barranquilla al mes de julio del 2016, corroborando que no todas tienen su ubicación geográfica en la región. A tales efectos, considerando el tiempo para la investigación, la dispersión geográfica, y la intención de participar en el estudio, se utilizó un muestreo no probabilístico de conveniencia con 41 empresas textiles ubicadas en el área metropolitana de Barranquilla. Siendo las unidades informantes, los gerentes, propietarios, administradores o los encargados las empresas.

En cuanto a la recolección de datos, se utilizó un cuestionario uno para caracterizar las etapas de la planificación estratégica. Para determinar la confiabilidad del instrumento se aplicó el método Alfa Crombach, arrojando como resultado rtt: 085, lo que determina que el instrumento es altamente confiable.

---

## **3. Resultados del estudio.**

En el análisis presentado a continuación se hace referencia a una serie de situaciones generadas como resultados, producto de una minuciosa investigación llevada a cabo desde la idea promotora hasta la ejecución del mismo, centrada en dos aspectos fundamentales; el análisis y la discusión de los resultados, ello asociado a los objetivos de la investigación. A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas realizadas a la población objeto de estudio.

**Tabla 1**  
Etapas del proceso de planificación Estratégica

Indicadores	Media	Categoría	Desviación	Categoría
Formulación de la Estrategia	3,29	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
Ejecución de la Estrategia	2,92	Moderada	0,71	Muy baja Dispersión
Evaluación de la estrategia	3,17	Moderada	0,37	Muy baja Dispersión
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,13</b>		<b>0,51</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Para cumplir con el objetivo del estudio se plantearon dimensiones e indicadores, en primer lugar se presenta la Dimensión Etapas del proceso de planificación estratégica, se alcanzó un promedio de 3,13 ubicándose dentro de la categoría moderada con una baja dispersión de la respuesta de 0,51, afirmando los encuestados que dentro de su acción emplean la formación de estrategias, ejecución y evaluación de la misma, logrando así considerar cada una de las etapas planteadas, para el logro de sus objetivos. Sin embargo para que se pueda realizar de manera efectiva, es necesario realizar una revisión de la etapa de ejecución dado que la misma se ve afectada durante el desarrollo de las actividades.

En las etapas de la planificación estratégica se observan las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escogerlas, esta se convierte en base para formar decisiones presente. Por tanto, se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Se caracteriza por consiguiente, por ser continuo, tomando en cuenta los cambios de ambientes.

En línea con los resultados, se infiere que la forma en que la planificación estratégica se lleva a cabo en el sector objetos de estudio es orientada por el personal directivo entrevistado siendo su principal objetivo lograr la comprensión y el compromiso de todos los empleados. Para David (2013), las organizaciones que denotan estas características tienen como el beneficio más importante la comprensión de la planificación estratégica seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados entiende lo que la organización hace y sus motivos, con frecuencia sienten que forman parte de la organización y se compromete a apoyarla. Esto es especialmente cierto cuando los empleados comprenden los vínculos entre su propia compensación y el rendimiento de la organización.

**Tabla 2**  
Formulación de estrategia

Ítemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
22	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
23	3,25	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
24	3,44	Moderada	0,50	Muy baja Dispersión
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,29</b>		<b>0,44</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Para el indicador *Formulación de estrategias*, para los gerentes se evidencia un promedio de

3,29, con una categoría e respuesta moderada, con una baja dispersión de las respuesta con 0,44; afirmando los encuestados que la formulación estratégica de la organización, obedece a un proceso de auditoría integral del entorno; asimismo, el proceso de planificación estratégica está basado en criterios objetivos soportados en el marco de experiencia de la organización.

David (2013), la define como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

De acuerdo a lo que plantea el autor los resultados de este indicador reflejan que en el sector objeto de estudio los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra organización o formar una organización común, y la manera de evitar una toma de control hostil.

**Tabla 3**  
Indicador Ejecución de la estrategia

Itemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
25	2,48	Moderada	1,46	Muy baja Dispersión
26	3,08	Moderada	0,28	Muy baja Dispersión
27	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>2,92</b>		<b>0,71</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

En lo que respecta al indicador *ejecución de la estrategia* se alcanzó un valor promedio para los gerentes de 2,92 con una categoría de respuesta moderada, con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,71; afirmando los encuestados que antes de ejecutar una estrategia empresarial, se prepara al personal para su desarrollo efectivo; además, se definen políticas normativas para ejecutar estrategias.

Sobre este indicador es importante resaltar que ítems 25 alcanzó una media de 2.48 siendo este el menor valor alcanzado durante la investigación, esta interrogante se refirió a si antes de ejecutar una estrategia empresarial, se prepara al personal para su desarrollo efectivo, por esta en la categoría baja se infiere que el personal directivo entrevista se muestra afectado por el entorno que en gran cantidad de oportunidades le obliga a tomar decisión que no están contempladas en la planificación.

Con relación a los resultados David (2013) indica que la ejecución de estrategias, permitir mantener la estrecha relación entre la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, sin embargo los resultados refieren que debe colocarse mayor atención con disciplina, personal, sacrificio y consagración para la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos.

**Tabla 4**  
Indicador de evaluación de estrategia

Itemes	Media	Categoría	Desviación	Categoría
28	3,25	Moderada	0,44	Muy baja Dispersión
29	3,08	Moderada	0,28	Muy baja Dispersión
30	3,19	Moderada	0,39	Muy baja Dispersión
<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>3,17</b>		<b>0,37</b>	

**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Para el indicador *evaluación de estrategia*, para los gerentes se alcanzó un valor promedio de 3,17 con una categoría moderada, y una muy baja dispersión de las respuesta de 0,35 afirmando los encuestados que en la empresa se mide el rendimiento de los proyectos que ejecuta a sus clientes; además la evaluación continua del plan estratégico permite tomar correctivos.

Según David (2013) la implantación de las estrategias se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, en análisis con los resultados se deduce que la implantación de la estrategia en el sector objeto de estudio, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. A pesar que la implantación de la estratégica es considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica se evidencia que entre los directivos encuestados es una etapa aceptable y que han incorporado la disciplina, compromiso y el sacrificio personal para la implantación exitosa de la estrategia que depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados.

En consecuencia las organizaciones orientadas a ser competitivas, vinculan la capacidad que demuestra dichas empresas para conseguir ciertos logros medidos en términos de cuota de mercado o niveles de resultado económico financiero que, estrechamente relacionado con diferentes factores, evalúan el nivel de éxito de la empresa en su rivalidad competitiva con otras que se disputan el mismo mercado. En este sentido, los factores más importantes para la ventaja competitiva en las Pymes, son los siguientes:

#### **Gráfico**

Factores de Competitividad en Pymes



Fuente: Elaboración Propia (2017)

En este orden de ideas, las Pymes pueden lograr ventaja competitiva si poseen factores de bajo costo o de calidad, por encima de los que maneje la competencia, por ende los investigadores consideran que uno de los lineamientos de más significación para ser empresas más competitivas es promover y ejecutar las etapas de la planificación estratégica de forma coherente y adecuada a la misión y objetivo de cada una de las Pymes.

## 4. Conclusiones

Como conclusión, se considera que uno de los principales propósitos de la planificación estratégica, es que las organizaciones dispongan de un soporte que les permita asumir los procesos de cambio de manera eficiente, así como también que se encuentren dispuestas para gestionar transformaciones, obtener beneficios y permanecer en el mercado con niveles de competitividad, dado la alta movilización generada en el proceso de negociaciones de las empresas. Para ello, se requiere contar con aspectos claves, los cuales pasan a ser fundamentos sobre los cuales deba ajustar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico). Por supuesto adecuándose a las características de cada empresa, tales como Pyme o multinacional, pública, mixta o privada.

Dentro de este orden de ideas, las etapas del proceso de planificación estratégica desarrolladas en las pymes de confección textil de exportación, se desarrollan en un nivel moderado, en relación con la aplicabilidad, formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, lo que ha permitido implementar medianamente mejores tácticas en las empresas, promoviendo un sentido lógico y racional en su elección. Destacando que, de las etapas la que presenta mayor oportunidad de mejora es la de implantación de las estrategias, pues aún tiene ciertas debilidades.

Esto permite a los investigadores hacer un plano de verificación de procesos para que los esfuerzos de mejora en estas empresas tengan éxito, evidenciándose en su competitividad, por lo cual se hace necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de la visión, misión, valores, aunados a la estrategia organizacional clara y compartida. Asimismo, es importante crear las condiciones para fortalecer el desarrollo de las etapas del proceso de planificación estratégica en las pymes objeto de estudio, con suficiente realismo y libertad, impulsando la coordinación de actividades, la fluidez del conocimiento, además de sustentar las líneas de información entre la dirección y el resto de la empresa.

---

## Referencias bibliográficas

- Ballesteros, D. B. (2007). **Planeación Estratégica**: guía didáctica y modulo. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Medellín-Colombia.
- Castillo, P. F. (2010). **El enfoque de la gestión estratégica**. Editorial Mac Graw Hill. México.
- David, F. (2013). **Conceptos de administración estratégica**, editorial Pearson, novena edición
- Duran, S.; Crissien, J., Virviesca, J. y García, J. (2017). **Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajo en empresas constructoras del Caribe Colombiano**. *Revista Espacios* Volumen 38 numero 13. Página 26-28
- García, J. (2013). **Pensamiento estratégico y planificación estratégica: desafío futuro hacia la responsabilidad social organizacional**. Libro rasgos éticos de la gerencia: posturas sociales para la construcción del saber. Venezuela: Ediciones Astrodata
- García, J; Prieto, R, y García, E. (2016). **Competitividad en pymes de confección textil. Una perspectiva desde las habilidades gerenciales de sus directivos**. Libro factores explicativos de competitividad empresarial. México: Qartuppi editores.
- García, J.; Prieto, R.; García, E. y Palacios, A. (2017). **Mercadeo interno. Herramienta de competitividad en empresas del sector turístico del caribe colombiano**. Libro Turismo corporativo y tic: una puerta a la competitividad Dinámicas sectoriales que estimulan la competencia colaborativa apoyada en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Gibson, Ivancevich y Donnelly (2011). **Dirección y administración de empresas**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Colombia.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2000). **La estrategia enfocada Organización**. Boston: Harvard. Escuela de Negocios.
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración. Una perspectiva global**. España. Mc Graw Hill
- Mintzberg, E. y Quinn, B. (2005). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.
- Mintzberg, H. Ahlstrand, Be. Lampell J. (2008). **Safari a la Estrategia**. Ediciones Garnica. Argentina.
- Parra, M., & Durán, S. (2014). **Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas**. *Dictamen Libre*, 14(14/15), 14-23. Recuperado 11 de marzo de 2017. En:  
<http://www.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/518>
- Parra, M, Duran, S y Romero C. **Calidad de vida laboral para generar ventaja competitiva en empresas lácteas. (2017) en libro DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y**

Prieto, R., Emonet, P., García, J., & González, D. (2015). **Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero**. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3). Recuperado 10 de marzo de 2017 en: <http://200.74.222.178/index.php/rcs/article/view/20258>

Robbins, S. y DeCenzo, D. (2014). **Administración para el siglo XXI**. Editorial Prentice hall. México

Serna, H. (2007). **Gerencia estratégica: Teoría–metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión**. Colombia.

Thompson, A.; Strickland, J. y Gamble, J. (2010). **Administración estratégica**. Teoría y casos. México. Editorial Mc Graw Hill.

---

Artículo derivado de la investigación titulada "Factores empresariales de competitividad en pymes de la costa caribe colombiana.

1. Doctor en ciencias gerenciales, Docente investigador Universidad Simón Bolívar Barranquilla, Colombia. Correo: [jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co](mailto:jesus.garcia@unisimonbolivar.edu.co). Orcid Id: 0000-0003-3777-3667
2. Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente–Investigadora, Barranquilla-Colombia [Soniaduran547@hotmail.com](mailto:Soniaduran547@hotmail.com). Orcid Id: 0000-0002-0876-7850
3. Doctor en Ciencias gerenciales. Docente investigador Universidad de la Guajira, Riohacha, Colombia. [ecardeno@uniguajira.edu.co](mailto:ecardeno@uniguajira.edu.co)
4. Doctor en Ciencias gerenciales. Profesor investigador Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia. [rprieto1@unisimonbolivar.edu.co](mailto:rprieto1@unisimonbolivar.edu.co). Orcid Id: 0000-0003-3901-4250.
5. Doctor en Ciencias gerenciales. Docente investigador Universidad de la Costa, Barranquilla, Departamento del Atlántico, Colombia. [egarcia29@cuc.edu.co](mailto:egarcia29@cuc.edu.co).Orcid Id: 0000-0003-0968-7104.
6. Doctora en Ciencias gerenciales. Docente investigadora Universidad de la Guajira, Universidad de la Guajira, Riohacha, Departamento de la Guajira, Colombia. [aipaz@uniguajira.edu.co](mailto:aipaz@uniguajira.edu.co)

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 38 (Nº 52) Año 2017

[Index]

[En caso de encontrar un error en esta página notificar a [webmaster](#)]