

Análisis de la aplicación del proceso de administración estratégica en las pymes de Ibagué*

Mario Enrique Uribe Macías¹ (Universidad del Tolima - Colombia)

Recibido: 20 de enero de 2015. Revisado: 26 de febrero de 2015. Aceptado: 30 de marzo de 2015.

Puede citar el presente artículo así: / To reference this article: Uribe, M. E. (2014). Análisis de la aplicación del proceso de administración estratégica en las pymes de Ibagué. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11, 113-134.

Resumen

Se presenta la manera como las pequeñas y medianas empresas de Ibagué llevan a cabo el proceso de administración estratégica, como parte de la confrontación entre la aplicación empírica de este proceso frente al modelo teórico existente. Para lo anterior, se utilizó la base de datos de la Cámara de Comercio de Ibagué y mediante un cuestionario se indagaron 53 empresas ibaguereñas en relación con las herramientas y matrices que utilizan para esta fase. Los resultados obtenidos muestran una baja aplicación del proceso estratégico en cada una de sus etapas: en el diagnóstico estratégico, las herramientas más utilizadas son el análisis DOFA, el análisis de las cinco fuerzas y la auditoría de recursos (58.5 %, 54.7 % y 41.5 %, respectivamente); en la plataforma estratégica, se encuentra una mayor utilización de misión, visión y objetivos (94.3 %, 94.3 % y 84.9 %, respectivamente). La situación encontrada está fundamentada en la gestión empírica que se efectúa en este tipo de empresas. Lo anterior lleva a recomendar un proceso sistemático de capacitación en relación con la estrategia orientada a las pyme, y en cuanto a la actividad investigativa plantear proyectos similares en otras regiones y empresas de diferente tamaño.

Palabras clave: administración estratégica, proceso estratégico, pyme, Ibagué.

Códigos JEL: M1, M19.

* El artículo es producto del proyecto de investigación "El proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas de Tolima: desarrollo empírico versus modelo teórico", del Grupo de Investigación GIDEUT de la Universidad del Tolima (Colombia), financiado por el Fondo de Investigaciones de la misma universidad.

1. Mario Enrique Uribe Macías. Profesor asociado de la Universidad del Tolima. Estudiante del doctorado en Gerencia de proyectos. Magister en administración. Especialista en Evaluación Social de Proyectos. Especialista en Administración Financiera. Administrador de empresas. Director del grupo de investigación Gideut. Correo electrónico: meuribem@gmail.com.

Analysis of the implementation of the strategic management process in SMEs in Ibagué

Abstract

It is shown the way small and medium-sized enterprises in Ibagué conduct the strategic management process as part of the confrontation between the empirical application of this process and the existing theoretical model. For the above, the database of Cámara de Comercio de Ibagué was used and by questionnaire 53 companies from Ibagué were inquired into the tools and matrices used for this phase. The results show low implementation of the strategic process in each of its stages: in the strategic diagnosis, the most used tools are SWOT analysis, analysis of the five forces and auditing resources (58.5 %, 54.7 % and 41.5 %, respectively); in strategic platform there is an increased use of mission, vision and objectives (94.3 %, 94.3 % and 84.9 %, respectively). The found status is based on the empirical management that takes place in these businesses. This leads to recommend a systematic process of training on SME-oriented strategy, and as for the research activity pose similar projects in other regions and businesses of different sizes.

Keywords: strategic management, strategic process, SME, Ibagué.

JEL classification: M1, M19.

Análise da implementação do processo de gestão estratégica nas PME de Ibagué

Resumo

A forma como as pequenas e médias empresas em Ibagué dirigem o processo de gestão estratégica como parte do confronto entre a aplicação empírica desse processo em comparação com o modelo teórico já existente. Para isso foram utilizadas o banco de dados da Câmara de Comércio de Ibagué; Se fez o questionário a 53 empresas ibaguereñas e foram investigadas em relação às ferramentas e matrizes usados para esta fase. Os resultados mostram a baixa execução do processo estratégico em cada uma de suas fases: diagnóstico estratégico, as ferramentas mais utilizadas são a análise SWOT, análise das cinco forças e recursos de auditoria (58,5 %, 54,7 % e 41,5 %, respectivamente); em plataforma estratégica é uma maior utilização de missão, visão e objetivos (94,3 %, 94,3 % e 84,9 %, respectivamente). O status encontrado é baseado na gestão empírica que se realiza nessas empresas. Isto leva a recomendar um processo sistemático de formação sobre estratégia orientada para as PME, e como para a actividade de investigação colocam projetos semelhantes em outras regiões e empresas de diferentes tamanhos.

Palavras-chave: gestão estratégica, processo estratégico, PME, Ibagué.

Classificações JEL: M1, M19.

Introducción

En la actualidad, lo único que parece ser constante es el cambio. La transformación permanente del entorno económico; la globalización de los mercados; la multilateralidad de las relaciones económicas, sociales y políticas; los permanentes nuevos desarrollos tecnológicos y, más aún, el cambio de la cultura a todo nivel, han tenido repercusiones directas sobre la actividad empresarial y la manera como se gerencia las empresas.

El entorno competitivo está variando a un ritmo acelerado. Las empresas que hasta hace solo unos pocos años eran inmunes a la competencia global, se debaten hoy en medio de feroces batallas competitivas con rivales de todo el planeta. La tecnología está cambiando la manera de vivir y trabajar y en el proceso se reescriben las reglas de la estrategia competitiva para muchas empresas. A nivel corporativo, algunas nuevas opciones estratégicas como el uso de las alianzas y los *joint ventures*, se han convertido en elementos esenciales para desarrollar la ventaja competitiva. Simultáneamente, se están reconsiderando conceptos clave del pensamiento estratégico global –desde en qué batallas globales participar hasta cómo administrar la cadena de valor en un escenario global– en medio de un clima de creciente incertidumbre económica mundial. Es clave para el éxito estar a tono con estos cambios y con las formas emergentes del pensamiento estratégico destinadas a explotar estos nuevos acontecimientos (Kluyver, 2001).

Existen muchos modelos teóricos con respecto al proceso de aplicación de la administración estratégica, la mayoría de ellos provenientes de la escuela norteamericana y muy orientados hacia las grandes corporaciones, de aplicación en empresas multinacionales y de gran tamaño. No obstante encontrarse en la literatura aportes nacionales (por ejemplo,

Serna, 2006), en los procesos de formación sobre el tema dirigidos a empresarios pequeños y medianos, estos plantean que no logran apropiarse la forma como dichos autores proponen que se debe desarrollar el proceso estratégico. Esta es la esencia del problema que dio origen al proyecto de investigación y a este artículo. Sintetizando: en realidad, ¿cómo desarrollan el proceso estratégico las pequeñas y medianas empresas de una región como Ibagué, similar a muchas otras dentro del contexto nacional?

El artículo tiene como objetivo presentar el análisis de la manera como las pyme de Ibagué desarrollan el proceso de administración estratégica, con base en la evidencia empírica recaudada con una muestra representativa de ellas. Es precisamente esto lo que busca el artículo: poner en evidencia la utilización o no de las diferentes herramientas que forman parte del proceso estratégico recomendado por diferentes autores.

Marco teórico

Sallenave (1994) afirma que la planeación estratégica es el primer deber del gerente y enmarca su importancia dentro del concepto de competitividad, cuando le asigna a este proceso y a este actor la responsabilidad de crear ventaja competitiva para la empresa.

La competitividad es definida por Uribe (2013) como la capacidad de una empresa para dominar su mercado, generar valor agregado y satisfacer a sus clientes. El mismo autor afirma que una empresa competitiva es aquella que responde a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente. En consecuencia, la competitividad es una medida externa que se encuentra afuera de la organización y es reconocida por los clientes como derivación de

las decisiones que la dirección de la empresa tome con respecto a su presente y a su futuro.

Esta relación obliga a las empresas a entender, en primera instancia, el concepto de competitividad y conocer de manera profunda la manera como se desenvuelve su mercado y cómo las variables exógenas, localizadas en su entorno, actúan. Y en segunda instancia, comprender, asimilar y aplicar la teoría estratégica a las realidades de su empresa y de su entorno, con el fin de ser más competitivas que otras.

Serna (2006), define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Algunos autores plantean la manera como debe desarrollarse el proceso: por ejemplo, Johnson y Scholes (2001) plantean que la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia. En el primero, el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; el segundo, se relaciona con la formulación de las posibles acciones que se van a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y el tercero, se ocupa de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida y dirigir los cambios requeridos. En esta óptica, el proceso debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica, pero su total énfasis está en la planeación.

Autores como Andrews (1971) y Ansoff (1965), entre otros, han afirmado que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante de este le corresponde a la alta dirección.

A partir de estas aseveraciones, Hill y Jones (2004) sostienen que con frecuencia surgen valiosas estrategias desde muy dentro de la organización sin que esto se haya planeado con anterioridad. No obstante, describen el modelo típico de planeación estratégica formal que debe seguirse:

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización.
3. Análisis del ambiente operativo interno de la organización.
4. Selección de estrategias que se construyan sobre los análisis anteriores.
5. Puesta en marcha de la estrategia.

Serna (2006) plantea cinco etapas en el proceso estratégico:

1. Diagnóstico estratégico.
2. Direccionamiento estratégico.
3. Formulación estratégica.
4. Operacionalización estratégica.
5. Implementación estratégica.

Por su parte Sallenave (1994) plantea que el proceso debe adelantarse a partir de la respuesta a tres preguntas fundamentales:

1. ¿En dónde estamos?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cómo queremos ir?

Adicionalmente, hay diferentes maneras de entender el concepto de estrategia –la columna vertebral sobre la cual descansa el proceso estratégico–, de tal forma que si se revisan dichos conceptos podrían surgir otros elementos dentro del proceso.

Kluyver (2001), por ejemplo, afirma que la estrategia tiene que ver con posicionar una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de las que se quiere participar, cuáles los

productos y servicios que se desea ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable.

Serna (2006) por su parte, plantea que la estrategia corresponde a las acciones que deben efectuarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Nótese que este es un concepto más operacional que el de Kluyver y el de Johnson y Scholes:

Estrategia es la dirección y el 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 (Kluyver, 2001, p. 10).

Usualmente, la estrategia se clasifica en diferentes niveles, de diseño y aplicación:

La estrategia corporativa, es la de más alto nivel. Desempeña un papel decisivo en las grandes empresas, decide los negocios por desarrollar y los que hay que eliminar. En otros términos, concreta el negocio en el cual se encuentra la empresa.

La estrategia de negocio, es específica para cada negocio de la organización. Define cómo se va a manejar y qué productos va a desarrollar. Se deriva de la estrategia corporativa y define la manera como competirá en un negocio específico.

La estrategia funcional, es propia de las áreas funcionales de la organización, como las de mercadeo, talento humano, operaciones y finanzas. Son efectuadas por las áreas y definidas por la alta gerencia.

Finalmente, cabe resaltar que resulta de importancia radical para el adecuado desarrollo del modelo estratégico, el proceso que se siga en la realidad empresarial, pues este podrá

garantizar o entorpecer los logros esperados. Dicho proceso se vuelve operativo mediante la utilización de diferentes herramientas, algunas de las cuales son las siguientes:

El análisis PEST. Es la herramienta adecuada para analizar el macroentorno de la organización, su nombre corresponde a un acróstico con las iniciales de los diferentes factores que se deben analizar: Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos.

El diamante de Porter (2005). Conduce a un análisis de las condiciones que una región les ofrece a las empresas que se asientan en ella, para que generen ventaja competitiva. Representa el entorno competitivo en el cual una firma debe competir.

El análisis de las cinco fuerzas (Porter, 2005). Es una herramienta que propicia el conocimiento del ambiente competitivo que existe en el seno de una industria (actividad económica), entendida esta como un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad.

La auditoría de recursos. Es un examen minucioso de todos y cada uno de los recursos con los que cuenta la organización para desempeñarse empresarialmente y desarrollar sus actividades.

El análisis de la cadena de valor. Es una herramienta orientada a conocer cómo se hacen las cosas en la organización; es decir, se centra en los procesos y los procedimientos que ponen en escena las actuaciones empresariales.

El análisis DOFA. Es una herramienta que permite poner frente a frente el diagnóstico externo y el diagnóstico interno en cuanto a sus resultados, con el fin de emprender acciones que permitan mejorar la situación encontrada. Su nombre es un acróstico de las iniciales de las variables externas (oportunidades y amenazas) y de las variables internas (fortalezas y debilidades), encontradas en el

diagnóstico estratégico y que son la base para la elaboración de las estrategias.

Metodología

Se desarrolló una investigación de tipo descriptiva, pues se establecieron relaciones entre los diferentes modelos teóricos de la administración estratégica aplicables a la realidad empírica de las empresas analizadas, lo cual supone la descripción de las diferentes etapas del proceso. De igual forma, se relacionaron cada una de las etapas llevadas a cabo con los instrumentos utilizados. Lo anterior se ratifica de acuerdo con Hernández *et al.* (2007), quienes afirman: "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis" (p. 60).

En el proyecto de investigación, se planteó inicialmente una estructura teórica que sustenta el desarrollo del trabajo y sobre la que se seleccionaron las variables acerca de las cuales se recolectó la información secundaria relativa a dimensiones o componentes del fenómeno por investigar, para someterlos seguidamente a medición, evaluación y análisis, con el propósito de describir la situación objeto de estudio.

Posteriormente, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos con las variables objeto de análisis, los cuales se relacionan en forma general con la administración estratégica de las pyme y con el proceso y las actividades desarrolladas para su puesta en marcha.

La población corresponde a las empresas de Ibagué, categorizadas como pequeñas y medianas, de acuerdo con el referente establecido en la ley mipymes (Ley 905 de 2003), según indagación hecha por el investigador,

tomando como base fundamental la base de datos de la Cámara de Comercio de Ibagué.

Para obtener la muestra se utilizó la técnica del muestreo aleatorio simple, la cual permite eliminar sesgos, pues cualquier unidad de la población tiene la misma probabilidad de formar parte de la muestra y su definición se hace al azar.

Se acudió a fuentes secundarias relacionadas con los enfoques teóricos de la administración estratégica (concepto amplio que pretende incluir diversos conceptos como planeación estratégica, gerencia estratégica, planeación y gerencia estratégica y direccionamiento estratégico, entre otros), lo cual constituyó el referente de la investigación.

De igual manera, se acudió a fuentes primarias para conocer la apreciación de directivos y responsables del proceso de las empresas de la muestra acerca de la manera como este se desarrolla. Para tal efecto, se diseñó un cuestionario de objetivo claro orientado a recaudar información sobre el proceso de administración estratégica de la empresa, el cual fue aplicado a las personas mencionadas que constituyen una población homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Las empresas corresponden a las pequeñas y medianas empresas, según clasificación establecida por la ley mipymes y se encuentran desagregadas en diferentes sectores y actividades económicas.

La información recolectada fue clasificada, inicialmente, de acuerdo con las categorías derivadas de los referentes teóricos y posteriormente de conformidad con los diferentes ítems de este documento. Para su análisis se utilizaron algunos estadígrafos e inferencia para la población. En lo pertinente se utilizaron tablas y gráficas para una mejor comprensión de los resultados de la investigación por parte de los lectores.

Resultados

En este ítem se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta efectuada a la muestra de las pyme de la ciudad de Ibagué, con el propósito de adquirir los elementos de juicio necesarios para identificar la manera mediante la cual estas empresas desarrollan el proceso de administración estratégica.

A continuación se presentan los resultados visualizados por las dos preguntas de la

encuesta relacionadas con la fase de diagnóstico: una con respecto a la plataforma estratégica y otra referida a las estrategias, sobre la base de que la muestra fue de 53 empresas:

Pregunta 1. Indique con una X cuál de las siguientes afirmaciones es utilizada como herramienta para hacer el análisis de su organización y con las siguientes opciones de respuesta:

Cuadro 1
 Alternativas de respuesta a la pregunta 1

Analice el macroentorno e identifique los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales que pueden impactar en su organización y la interrelación que existe entre ellos.	Haga un análisis periódico para identificar las potencialidades en cuanto a recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales) y a capacidades (competencias o habilidades colectivas) de la organización.
Analice 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.	Analice las fuerzas competitivas del sector o industria a la cual pertenece y que influyen en la estrategia competitiva de la organización.
Haga un análisis de los factores mesoeconómicos que dan forma a la competitividad del país, la región, el conglomerado o clúster industrial en particular.	Identifique aquellas actividades de la empresa que pueden aportarle una ventaja competitiva potencial frente a sus competidores.
Ninguna de las anteriores.	Otra:

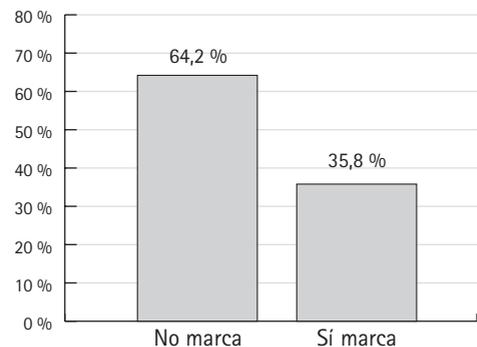
En cuanto al ítem "Analice el macroentorno e identifique los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y culturales que pueden impactar en su organización y la interrelación que existe entre

ellos", el cual es equivalente a la ejecución de un análisis PEST, se encontró que 34 empresas (el 64.2 % de las encuestadas) no llevan a cabo (Tabla 1 y Figura 1).

Tabla 1
 Resultados de la alternativa análisis PEST

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	34	64.2	64.2	64.2
	Sí marca	19	35.8	35.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 1
 Resultados de la alternativa análisis PEST



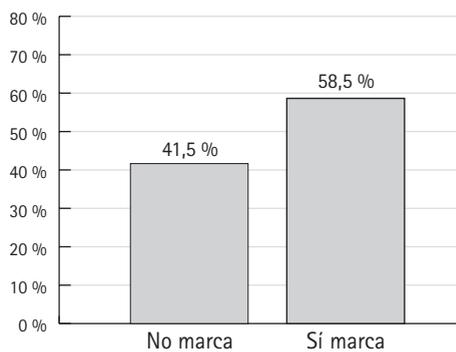
En relación con el ítem "Analice la interacción entre las fortalezas y debilidades de su organización con las oportunidades y amenazas del entorno en el cual compete para la generación de estrategias",

equivalente a la realización de un análisis DOFA, se encontró que 31 empresas (el 58.5 % de las encuestadas) sí lo hace (Tabla 2 y Figura 2).

Tabla 2
Resultados de la alternativa análisis DOFA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	22	41.5	41.5	41.5
	Sí marca	31	58.5	58.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 2
Resultados de la alternativa análisis DOFA



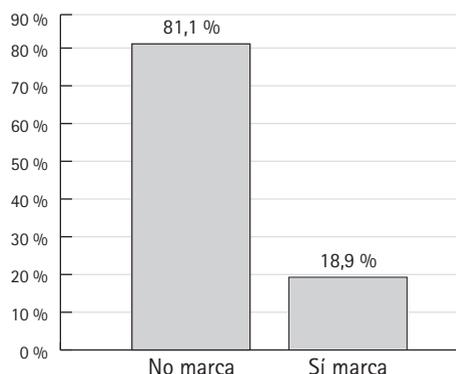
Al ítem "Haga análisis de los factores mesoeconómicos que dan forma a la competitividad del país, región, conglomerado o clúster industrial en particular",

equivalente a la realización de un análisis del Diamante de Porter, se encontró que 43 empresas (el 81.1 % de las encuestadas) no lo hace (Tabla 3 y Figura 3).

Tabla 3
Resultados de la alternativa análisis del Diamante de Porter

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	43	81.1	81.1	81.1
	Sí marca	10	18.9	18.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 3
Resultados de la alternativa análisis del Diamante de Porter



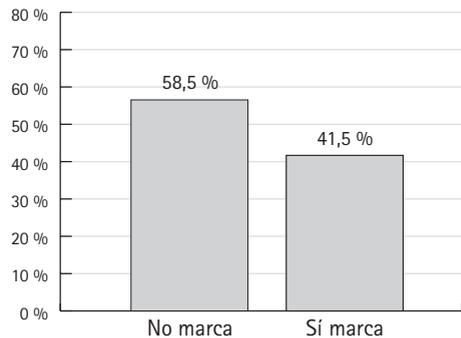
Con respecto al ítem "Haga un análisis periódico para identificar las potencialidades en cuanto a recursos (físicos, tecnológicos, humanos y organizacionales) y a capacidades (competencias o habi-

lidades colectivas) de la organización", equivalente a la realización de un análisis de recursos y capacidades se encontró que 31 empresas (el 58.5 % de las encuestadas) no lo hace (Tabla y Figura 4).

Tabla 4
 Resultados de la alternativa análisis de recursos y capacidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	31	58.5	58.5	58.5
	Sí marca	22	41.5	41.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 4
 Resultados de la alternativa análisis de recursos y capacidades



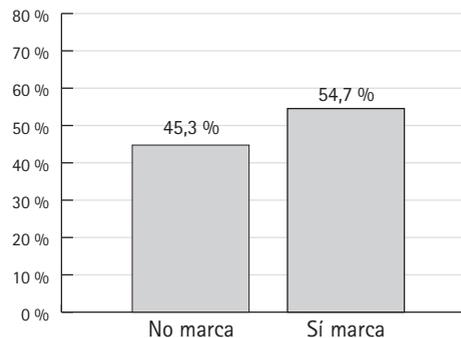
Al ítem "Analice las fuerzas competitivas del sector o industria a la cual pertenece y que influyen en la estrategia competitiva de la organización", equivalente a la eje-

cución de un análisis de las cinco fuerzas, se encontró que 29 empresas (el 54.7 %) de las encuestadas lo hace (Tabla 5 y Figura 5).

Tabla 5
 Resultados de la opción análisis de las cinco fuerzas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	24	45.3	45.3	45.3
	Sí marca	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 5
 Resultados de la alternativa análisis de las cinco fuerzas



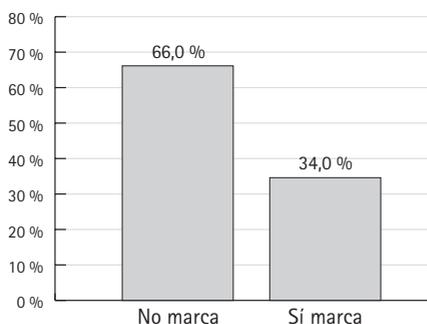
Al ítem "Identifique aquellas actividades de la empresa que pueden aportarle una ventaja competitiva potencial frente a sus competidores", equivalente a la realización de un análisis de la cadena de valor se encontró que 35 empresas (el 66 % de las encuestadas) no lo hace (Tabla 6).

Tabla 6
 Resultados de la alternativa análisis de la cadena de valor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	35	66.0	66.0	66.0
	Sí marca	18	34.0	34.0	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

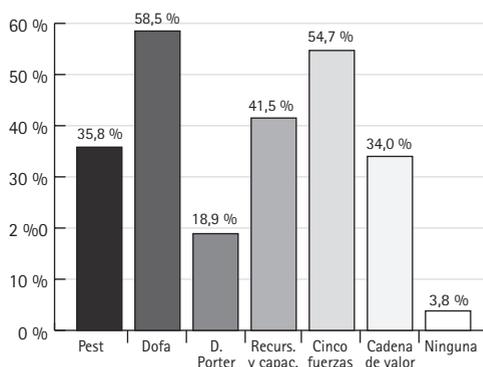
Al ítem "Ninguna de las anteriores" se encontró que dos de las empresas (el 3.8 % de las encuestadas) no utiliza ninguna de las herramientas propuestas para hacer análisis estratégico en la organización. Adicionalmente, ninguna de las empresas objeto de esta investigación utiliza otro tipo de herramienta para llevar a cabo el análisis a su organización (Figura 6).

Figura 6
 Resultados de la alternativa análisis de la cadena de valor



En la pregunta en mención, se puede analizar que las pyme estudiadas en este proyecto de investigación hacen un análisis estratégico con pocas herramientas (Figura 7), lo que limita su capacidad para adaptarse o anticiparse a su entorno e introducir en él las modificaciones que le favorezcan. Tampoco se hace en el nivel interno para potenciar sus competencias, 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 y su posterior aplicación.

Figura 7
 Herramientas utilizadas para el diagnóstico estratégico de la organización



Pregunta 2. Indique con una X, a través de cuáles de las siguientes matrices hace el diagnóstico estratégico de su organización. Las siguientes son opciones de respuesta (Cuadro 2).

Cuadro 2

Alternativas de respuesta a la pregunta 2

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 competitivo (MPC)	Matriz Boston Consulting Group (BCG)
Matriz de la gran estrategia	Matriz POAM
Matriz PCI	Otra:
Ninguna matriz	

Las empresas objeto de esta investigación responden a cada una de las opciones de respuesta a esta pregunta de la siguiente forma:

Al ítem "Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)", de las empresas encuestadas 52 (98.1 %) no la hacen (Tabla 7 y Figura 8).

Al ítem "Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)", de las empresas encuestadas, 52 (98.1 %) no la hacen (Tabla 8 y Figura 9).

Tabla 8
 Resultados de la alternativa matriz de los factores externos (MEFE)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	52	98.1	98.1	98.1
	Si marca	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Tabla 7
 Resultados de la alternativa matriz de los factores internos (MEFI)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	52	98.1	98.1	98.1
	Si marca	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 8
 Resultados de la alternativa matriz de los factores internos (MEFI)

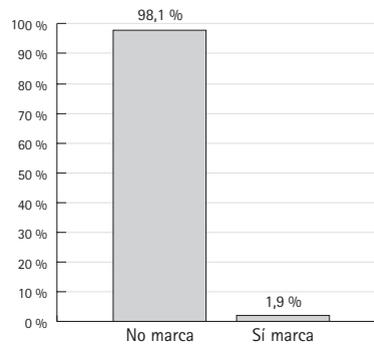
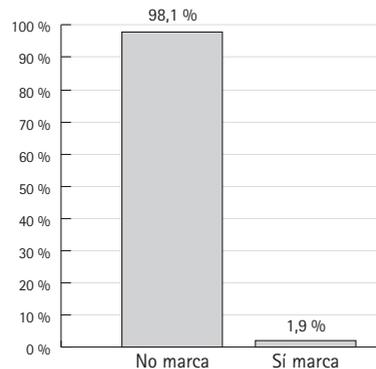


Figura 9
 Resultados de la alternativa matriz de los factores externos (MEFE)



Al ítem "Matriz del perfil competitivo (MPC)", de las empresas encuestadas, 49 (92.5 %) no la hacen (Tabla 9 y Figura 10).

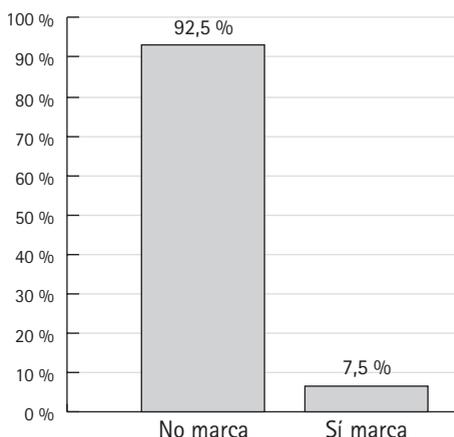
Tabla 9

Resultados de la alternativa matriz del perfil competitivo (MPC)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	49	92.5	92.5	92.5
	Sí marca	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 10

Resultados de la alternativa matriz del perfil competitivo (MPC)



Al ítem "Matriz DOFA", de las empresas encuestadas, 27 (50.9 %) sí la hacen de ellas (Tabla 10 y Figura 11).

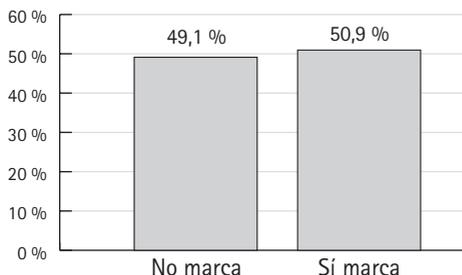
Tabla 10

Resultados de la alternativa matriz DOFA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	26	49.1	49.1	49.1
	Sí marca	27	50.9	50.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 11

Resultados de la alternativa matriz DOFA

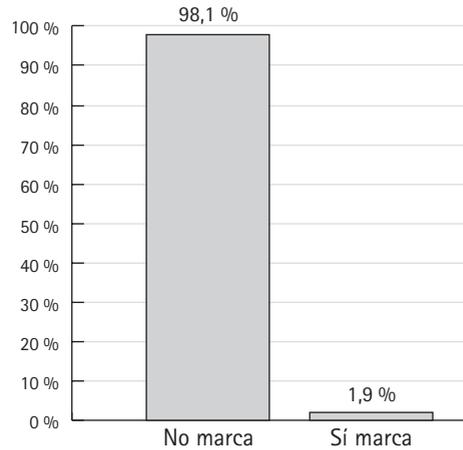


Al ítem "Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea)", de las empresas encuestadas, 52 (98.1 %) no la hacen (Tabla 11 y Figura 12).

Tabla 11
 Resultados de la alternativa matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	52	98.1	98.1	98.1
	Sí marca	1	1.9	1.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

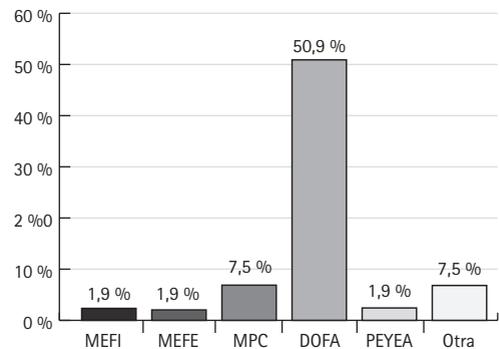
Figura 12
 Resultados de la alternativa matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (Peyea)



Los ítems matriz de la gran estrategia, matriz perfil de capacidad interna (PCI), matriz *Boston Consulting Group* (MBCG) y matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio (Poam), no son desarrolladas por las empresas encuestadas.

Este proceso de diagnóstico es un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización. Asimismo, es un componente de la administración estratégica que sirve en el momento de tomar decisiones y que de acuerdo con los resultados obtenidos las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibagué objeto de esta investigación (41.5 %) no las utilizan para la toma de sus decisiones y para su proceso de planeación. Se puede evidenciar que la mitad de ellas se basan solo en los resultados obtenidos del desarrollo de la matriz DOFA, como se observa en la Figura 13.

Figura 13
 Matrices utilizadas para el diagnóstico estratégico de la organización



Se encontró que cuatro empresas –todas del sector salud– desarrollan como parte del diagnóstico empresarial el programa de auditoría para el mejoramiento de la calidad en salud (Pamec), el cual es de carácter obligatorio y permite identificar las fallas en el

proceso de atención que son susceptibles de mejorar, con el fin de establecer los ajustes necesarios y superar las expectativas de los clientes-usuarios que acceden a los servicios que oferta la entidad.

Pregunta 3. Indique con una X, cuáles de los siguientes elementos forman parte de la plataforma (Serna, 2006) de su organización. Las siguientes son opciones de respuesta (Cuadro 3).

Cuadro 3

Respuestas a la pregunta 3 de la encuesta

Misión	Metas
Visión	Políticas
Objetivos	Estrategias
Valores	Indicadores
Principios	Otra:

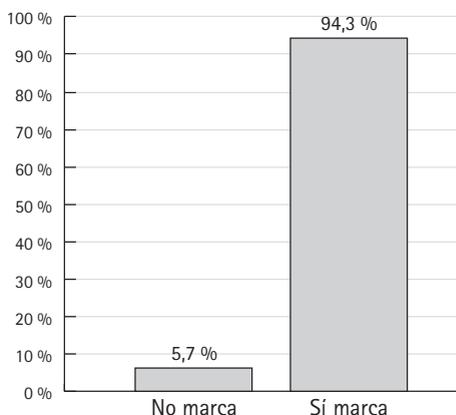
Las empresas objeto de esta investigación responden a cada una de las opciones de respuesta de esta pregunta de la siguiente forma:

El 94.3 % de las empresas encuestadas formulan la *misión* como parte de su plataforma (Tabla 12 y Figura 14).

Tabla 12
Resultados de la opción *misión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	3	5.7	5.7	5.7
	Sí marca	50	94.3	94.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 14
Resultados de la opción *misión*

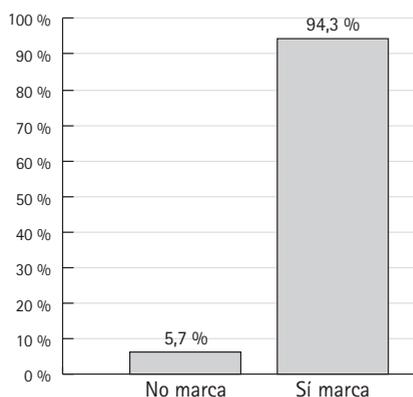


El 94.3 % de las empresas encuestadas formulan la *visión* como parte de su plataforma (Tabla 13 y Figura 15).

Tabla 13
Resultados de la opción *visión*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	3	5.7	5.7	5.7
	Sí marca	50	94.3	94.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 15
Resultados de la opción *visión*



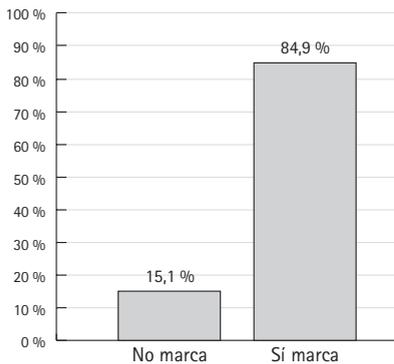
Cuarenta y cinco de las empresas encuestadas (84.9 %) tienen los objetivos formulados como parte de su plataforma (Tabla 14 y Figura 16).

Tabla 14
Resultados de la opción objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	8	15.1	15.1	15.1
	Sí marca	45	84.9	84.9	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 16

Resultados de la opción objetivos



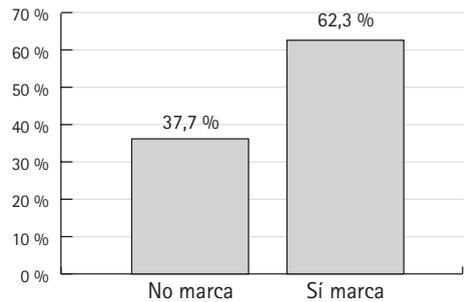
Treinta y tres de las empresas encuestadas (62.3 %) tienen los valores como parte de su plataforma (Tabla 15 y Figura 17).

Tabla 15
Resultados de la opción valores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	20	37.7	37.7	37.7
	Sí marca	33	62.3	62.3	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 17

Resultados de la opción valores



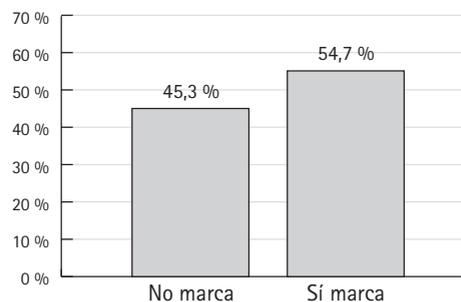
El 54.7 % de las empresas encuestadas (29) tienen los principios como parte de su plataforma (Tabla 16 y Figura 18).

Tabla 16
Resultados de la opción principios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	24	45.3	45.3	45.3
	Sí marca	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 18

Resultados de la opción principios

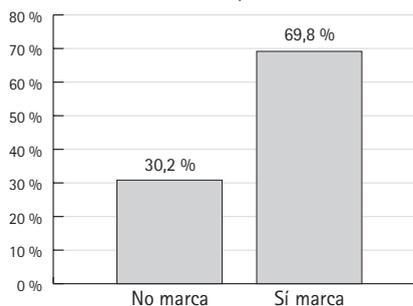


El 69.8 % de las empresas encuestadas (37) tienen formuladas sus metas, como parte de su plataforma (Tabla 17 y Figura 19).

Tabla 17
Resultados de la opción metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	16	30.2	30.2	30.2
	Si marca	37	69.8	69.8	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 19
Resultados de la opción metas

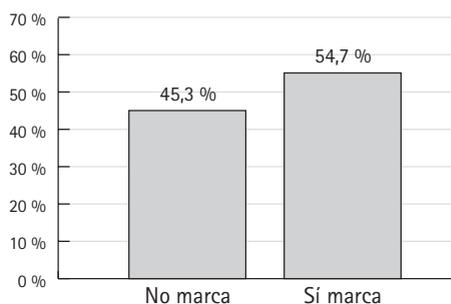


En cuanto al ítem "Políticas", de las empresas encuestadas 29 (el 69.8 %) tienen este elemento como parte de su plataforma (Tabla 18 y Figura 20).

Tabla 18
Resultados de la opción políticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	24	45.3	45.3	45.3
	Si marca	29	54.7	54.7	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 20
Resultados de la opción políticas



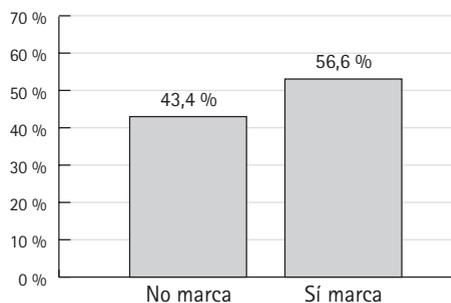
Con respecto al ítem estrategias, de las empresas encuestadas 30 (56.6 %) tienen

este elemento como parte de su plataforma.

Tabla 19
Resultados de la opción estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	23	43.4	43.4	43.4
	Si marca	30	56.6	56.6	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 21
Resultados de la opción estrategias

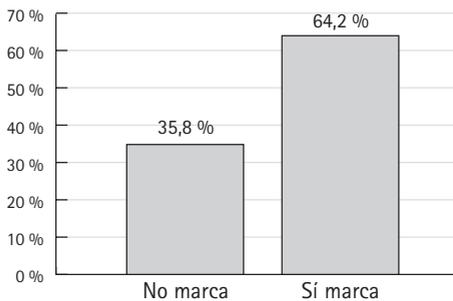


En cuanto al ítem indicadores, de las empresas encuestadas 34 (64.2 %) tienen este elemento como parte de su plataforma (Tabla 20 y Figura 22).

Tabla 20
Resultados de la opción indicadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	19	35.8	35.8	35.8
	Sí marca	34	64.2	64.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 22
Resultados de la opción indicadores

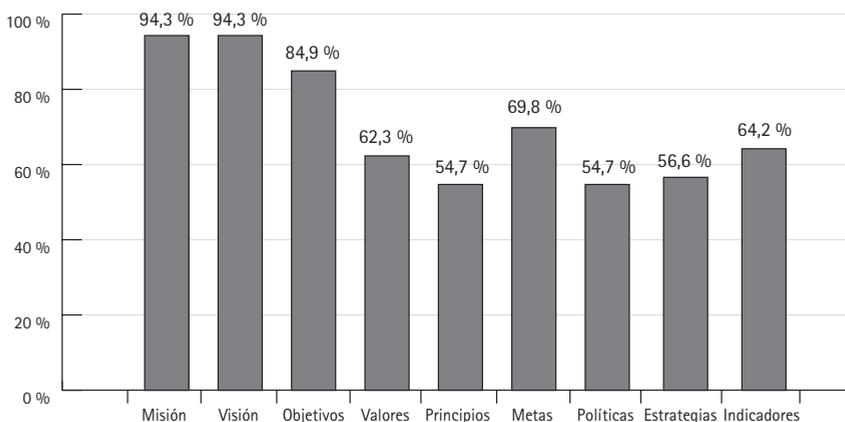


Uno de los objetivos de la administración estratégica es establecer o revisar los lineamientos o postulados fundamentales de la organización –lo que constituye su plataforma estratégica–, en la cual se plasman los aspectos fundamentales de la estrategia. Como se evidencia en los resultados obtenidos, en relación con las pequeñas y medianas empresas objeto de análisis no todas tienen todos los componentes de la plataforma estratégica, pero sí algunos; por lo tanto, al no tener una estructura sólida y bien diseñada, se les dificulta medir y verificar con exactitud el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Adicionalmente, se observa que los postulados fundamentales de la plataforma estratégica más presentes en estas organizaciones son la misión y visión, cada uno con un 94.3 %, seguido de los objetivos, con un 84.9 %. En último lugar se ubican las políticas, con un 54.7 % (Figura 23).

Pregunta 4. Indique con una X, cuál de las siguientes afirmaciones corresponde a la aplicación de las estrategias propuestas por su organización. Las siguientes son opciones de respuesta (Cuadro 4).

Figura 23
Elementos de la plataforma estratégica de las organizaciones



Cuadro 4
 Respuestas de la pregunta 4 de la encuesta

Las estrategias formuladas forman 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 de los departamentos de significado estratégico (campañas de publicidad, control de inventarios, mantenimientos, compras, etc.).

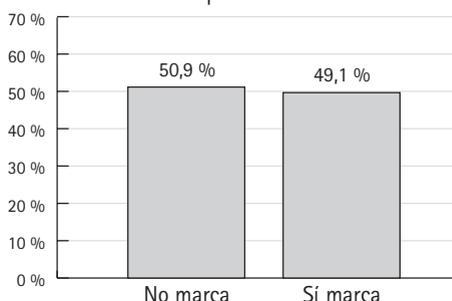
Con respecto a las estrategias corporativas, 26 empresas respondieron esta opción como el tipo de estrategias que formulan,

lo que corresponde al 49.1 % de la muestra objeto de la investigación (Tabla 21 y Figura 24).

Tabla 21
 Resultados de la opción estrategias corporativas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	27	50.9	50.9	50.9
	Sí marca	26	49.1	49.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 24
 Resultados de la opción estrategias corporativas



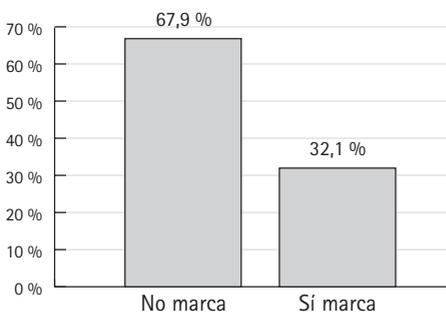
Diecisiete empresas, correspondiente al 32.1 % de la muestra objeto de esta investigación, respondieron que formulan

estrategias funcionales para la organización (Tabla 22 y Figura 25).

Tabla 22
 Resultados de la opción estrategias funcionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	36	67.9	67.9	67.9
	Sí marca	17	32.1	32.1	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 25
 Resultados de la opción estrategias funcionales

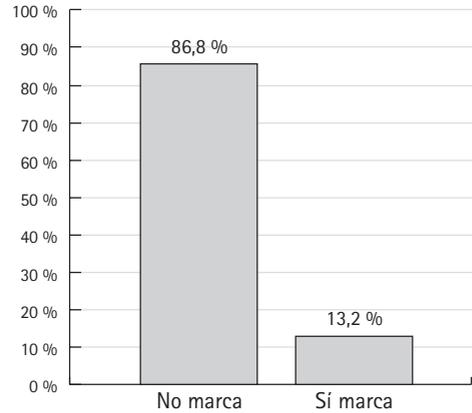


Siete empresas, correspondiente al 13.2 % de la muestra objeto de esta investigación, respondieron que formulan estrategias para las unidades de negocio de la organización (Tabla 23 y Figura 26).

Tabla 23
 Resultados de la opción estrategia por unidad de negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	46	86.8	86.8	86.8
	Sí marca	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 26
 Resultados de la opción estrategia por unidad de negocio



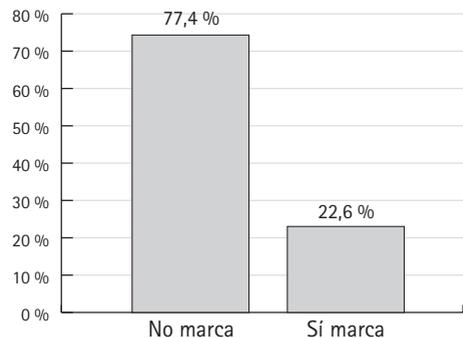
En cuanto a la presencia de estrategias para las unidades de operación básicas que presentes en los departamentos de significado estratégico (campañas de publicidad, control de inventarios, mantenimientos, compras, etc.) –estrategia ope-

rativa–, doce empresas, correspondiente al 22.6 % de la muestra objeto de esta investigación, respondieron esta opción como el tipo de estrategias propuestas por la organización.

Tabla 24
 Resultados de la opción estrategia operativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No marca	46	86.8	86.8	86.8
	Sí marca	7	13.2	13.2	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Figura 27
 Resultados de la opción estrategia operativa

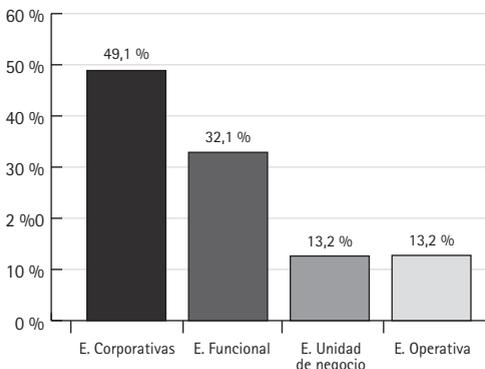


La formulación de la estrategia empresarial se apoya en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con competencia en un entorno complejo sujeto a grandes cambios y a periodos de crisis. Para esto, se hace necesario formular estrategias según las necesidades de las organizaciones, su ámbito de actuación, la posición competitiva y la competencia.

En el análisis consolidado de la utilización de los niveles de la estrategia, se observa que la más 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 28).

Figura 28

Estrategias formuladas por la organización



Discusión

La administración estratégica es de vital importancia en las empresas desde el momento de su concepción. Toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se encontró que el proceso

de administración estratégica en las pyme se desarrolla de manera informal. Su carencia o su baja formalización se explica por la escasa utilización de las técnicas y herramientas recomendadas por los diferentes autores (Sallenave, 1994; Johnson y Scholes, 2001, Serna, 2006; Kluyver, 2001; Hill y Jones, 2004) para el desarrollo de cada etapa del proceso.

Muy pocas de las empresas analizadas, tienen una adecuada conciencia de los factores del ambiente que ejercen influencia sobre ellas. Los bajos porcentajes de utilización de herramientas y matrices para desarrollar el diagnóstico externo así lo demuestran (análisis de las cinco fuerzas: 54.7 %, análisis PEST: 35.8 %, análisis del diamante de Porter: 18.9 %, matriz de evaluación del factor externo: 1.9 %, matriz perfil de oportunidades y amenazas del medio: 0 %).

De igual forma se presenta la situación del diagnóstico interno, pues la utilización de herramientas y matrices relacionadas es también baja (auditoría de recursos: 41.5 %, análisis de la cadena de valor: 34.0 %, matriz del factor interno: 1.9 %, matriz de capacidades internas: 0 %).

En el diagnóstico, lo que más se presenta es el DOFA como herramienta de análisis (58.5 %) y como matriz (50.9 %), algunas veces como una posición reduccionista del proceso formal de diagnóstico estratégico, tanto a nivel externo como interno.

La situación anterior contrasta de manera evidente con la formulación de la plataforma estratégica (misión: 94.3 %, visión: 94.3 %, objetivos: 84.9 %, metas: 69.8 %), lo que permite concluir que se establece el futuro de la organización sin tener en cuenta de una manera rigurosa su situación actual. De igual manera, la estrategia diseñada puede ser muy frágil en la medida en que no resultan claros los futuros posibles por los que la empresa apuesta.

No desarrollar adecuadamente el proceso de administración estratégica en algunas de las empresas objeto de estudio, evidencia que estas no cuentan con un proceso formal para establecer sus estrategias y por ende, no pueden lograr su misión y objetivos organizacionales, pues subestiman sus debilidades y las amenazas que pueden dañarlas o, por el contrario, sobreestiman sus fortalezas y las oportunidades del entorno.

Algunas de las pyme de Ibagué consideran que los procesos estratégicos son propios de las grandes empresas y por tanto los asumen como una pérdida de tiempo en sus empresas. Se dan casos extremos de dueños de negocios pequeños y con incipiente conocimiento de la administración, que consideran que no se puede llevar a cabo una planeación debido a que su percepción del futuro es incierta y no puede hacerse nada hasta tanto haya una certeza en los factores externos e internos que afectan al negocio.

Estos argumentos no han permitido la utilización de herramientas que otorguen a las pyme el poder de crecer, lo cual ocasiona problemas para las organizaciones que desean ser competitivas en el mercado. De la misma manera, no es difícil entender cómo, debido a una débil planeación, las pyme se rezagan y frecuentemente se encuentran en posición de desventaja frente a las medianas y grandes empresas.

Conclusiones

La poca evidencia de procesos de planeación estratégica debidamente desarrollados se explica por la baja formación gerencial de los empresarios que, en su mayoría, han administrado su empresa de manera empírica y con mucho carisma.

Las empresas analizadas utilizan pocas herramientas para llevar a cabo el análisis estratégico, lo cual tiene implicaciones en la

calidad de las decisiones que se toman para impactar positivamente su futuro, además de que limita su capacidad para adaptarse al entorno e introducir en él las modificaciones que las favorezcan para su supervivencia y las posibilidades de desarrollo futuro e impide valorar las oportunidades y amenazas que pueden condicionar la selección de estrategias y su posterior aplicación. Se resalta la utilización del análisis DOFA y el análisis de las cinco fuerzas.

Las pequeñas y medianas empresas objeto de la investigación, no poseen todos los componentes de la plataforma estratégica. Por lo tanto, al no tener una estructura sólida y bien diseñada se les dificulta medir y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los postulados que más frecuentemente se encuentran son la misión, la visión y los objetivos.

Por lo general, la mayoría de las pyme objeto de estudio carecen de planes escritos o documentados, sobre todo si se tiene en cuenta que en estas organizaciones los niveles de angustia y ansiedad son elevados dada la cantidad de trabajo y de tareas. Así, lo urgente disminuye la atención en el largo plazo.

La formulación de la estrategia empresarial se apoya en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo y en esta vía la estrategia más desarrollada en estas pyme es la corporativa con un 49.1 %, y la menos utilizada es la estrategia por unidad de negocio (13.2 %), debido a que son empresas pequeñas y en su mayoría dedicadas a una sola actividad. Son los responsables de este proceso la gerencia general y los jefes de área.

Estas empresas debe darle importancia al proceso de definir hacia dónde se quiere llegar, pues la gran mayoría tiene estipulada la misión y la visión y definidos los valores del negocio. Es así que se identifican las opciones

disponibles para llegar a un resultado deseable y probable, y es la planeación estratégica la que contribuye de una manera racional al mejoramiento en la toma de decisiones, pues se da un acentuado empirismo que en algunos casos ha sido exitoso, pero que no garantiza que el futuro también lo sea.

Bibliografía

- ANDREWS, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones.
 - ANSOFF, H. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
 - JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (2001). *Dirección estratégica*. 5ª. ed. Madrid: Pearson Educación.
 - HILL, C. y JONES, G. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
 - GIDEUT. (2013). *El proceso de administración estratégica en las pequeñas y medianas empresas del departamento del Tolima: desarrollo empírico versus modelo teórico*. Informe de investigación. Ibagué: Universidad del Tolima.
 - HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
 - KLUYVER, C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Sao Paulo: Prentice Hall.
 - PORTER, M. (2005). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
 - SALLENAVE, J. (1994). *Planeación y gerencia estratégica*. Bogotá: Norma.
 - SERNA, H. (2006). *Gerencia estratégica*. 9ª. ed. Bogotá: 3R Editores.
 - URIBE, M. (2013). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. 2ª. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
-