



Análisis de los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial 2014-2020.

Monografía de Análisis

Sebastián Andrés Jiménez Argüello  
C.C. 1005136689  
Sebastián Ernesto Rojas Gamboa  
C.C. 1001347126

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería - FCNI**  
**Tecnología en Producción Industrial**  
**Bucaramanga**  
**21/02/2023**



Análisis de los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial 2014-2020.

Monografía de Análisis

Sebastián Andrés Jiménez Argüello  
C.C. 1005136689  
Sebastián Ernesto Rojas Gamboa  
C.C. 1001347126

**Trabajo de Grado para optar al título de Tecnología en Producción Industrial**

**DIRECTOR**

Juan Gabriel Castañeda

Grupo de Investigación de Soluciones Operativas, Logísticas y Desarrollo  
Organizacional  
SOLYDO

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**

Facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería  
Tecnología en Producción Industrial  
**Bucaramanga – 20/02/2023**

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de los requisitos exigidos  
por las Unidades Tecnológicas de Santander,  
para optar al título de Tecnólogo en Producción Industrial,  
según el acta de Comité de trabajo de grado No. 137-01-17  
del 02 de Junio del 2023.

Evaluador: Katherine Julieth Sierra Suarez



---

Firma del Evaluador



---

Firma del Director

## TABLA DE CONTENIDO

|  |                  |
|--|------------------|
| <b><u>RESUMEN EJECUTIVO .....</u></b>  | <b><u>9</u></b>  |
| <b><u>INTRODUCCIÓN .....</u></b>   | <b><u>11</u></b> |
| <b><u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....</u></b>  | <b><u>14</u></b> |
| 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....  | 14               |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN .....   | 15               |
| 1.3. OBJETIVOS .....   | 16               |
| 1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....   | 16               |
| 1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....   | 16               |
| <b><u>2. MARCO REFERENCIAL.....</u></b>  | <b><u>17</u></b> |
| 2.1. MARCO TEÓRICO.....  | 17               |
| 2.2. MARCO CONCEPTUAL .....  | 21               |
| 2.2.1. MODELO 7S DE MCKINSEY.....  | 21               |
| 2.2.2. COMPETENCIAS ESENCIALES: .....  | 22               |
| 2.2.3. CADENA DE VALOR:.....   | 22               |
| 2.2.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO: .....   | 23               |
| 2.2.5. RECURSOS.....   | 23               |
| 2.2.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....  | 23               |
| 2.2.7. BUSINESS INTELIGENCE: .....   | 24               |
| 2.2.8. FUERZAS MOTRICES:.....  | 24               |
| 2.2.9. MATRIZ CRUZADA .....  | 25               |
| 2.2.10. LA MATRIZ SWOT .....   | 25               |
| <b><u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....</u></b>   | <b><u>26</u></b> |
| <b><u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO.....</u></b>  | <b><u>28</u></b> |
| 4.1. SÍNTESIS DE ENFOQUE DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO QUE ARTICULE LOS<br>PRINCIPALES CONCEPTOS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.<br>29 |                  |
| 4.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL DIAGNÓSTICO EXTERNO.....   | 30               |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 4.1.2.    | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA AL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE ESCENARIO<br>44  |           |
| 4.1.3.    | DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO INTERNO .....  | 50        |
| 4.1.4.    | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA POLÍTICA DE LOS NEGOCIOS .....   | 56        |
| 4.2.      | COMPILACIÓN DE CARÁCTER DESCRIPTIVO Y ANALÍTICO DE LAS PRINCIPALES<br>INVESTIGACIONES QUE TUVIERON COMO OBJETIVO ANALIZAR LOS EFECTOS QUE GENERA<br>LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN DE LAS PYMES<br>COLOMBIANAS DEL SECTOR COMERCIAL EN LOS PERÍODOS 2014-2020. .... | 65        |
| 4.2.1.    | PRIMERA INVESTIGACIÓN: “RETOS Y DESAFÍOS EN LAS PYMES COLOMBIANAS EN<br>EL MARCO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA” (COLMENARES ABUCHAIBE & LORA ESCOBAR,<br>2020). 65  |           |
| 4.2.2.    | SEGUNDA INVESTIGACIÓN: “IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y<br>FINANCIERA EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES PARA SU<br>SOSTENIBILIDAD EN EL MERCADO” (PARAYES DORIA, 2021) .....   | 79        |
| 4.2.3.    | TERCERA INVESTIGACIÓN: “LAS PYMES EN COLOMBIA Y LAS BARRERAS PARA SU<br>DESARROLLO Y PERDURABILIDAD” (QUINTERO REATIGA, 2019). ....   | 84        |
| 4.3.      | DISEÑO DE UNA MATRIZ DOFA QUE CONTENGA: 1) LAS DEBILIDADES,<br>OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DE LAS PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS DE LAS<br>PYMES EVALUADAS; Y LA 2) FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS FO, DO, FA Y DA<br>DESTINADAS A MEJORAR LAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN. ....                  | 89        |
| <b>5.</b> | <b><u>RESULTADOS.....</u></b>   | <b>90</b> |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 5.1.    | “REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE ENFOQUE DESCRIPTIVO Y EXPLICATIVO QUE<br>ARTICULE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS, MODELOS Y METODOLOGÍAS DE LA PLANEACIÓN<br>ESTRATÉGICA QUE INCIDEN SIGNIFICATIVAMENTE EN LAS PRÁCTICAS DE INNOVACIÓN DE<br>LAS PYMES” (PRIMER OBJETIVO).....                                    | 90  |
| 5.1.1.  | MATRIZ DEL ENTORNO DE RELACIONES Y EL ENTORNO CONTEXTUAL. ....  | 90  |
| 5.1.2.  | MATRIZ DEL ENTORNO CONTEXTUAL .....   | 91  |
| 5.1.3.  | LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....  | 92  |
| 5.1.4.  | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA POR ESCENARIOS .....   | 93  |
| 5.1.5.  | MODELO DE FASES DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA .....   | 94  |
| 5.1.6.  | MATRIZ CRUZADA .....  | 95  |
| 5.1.7.  | MATRIZ DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN .....   | 96  |
| 5.1.8.  | MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY .....  | 97  |
| 5.1.9.  | COMPETENCIAS ESENCIALES .....   | 98  |
| 5.1.10. | LA CADENA BÁSICA DE VALOR .....   | 99  |
| 5.2.    | “ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LAS PRINCIPALES INVESTIGACIONES ACADÉMICAS<br>QUE HAN TENIDO COMO FINALIDAD EVALUAR EL EFECTO QUE LA APLICACIÓN DE LA<br>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE INNOVACIÓN DE LAS PYMES COLOMBIANAS DEL<br>SECTOR COMERCIAL DURANTE EL PERÍODO 2014-2020” (SEGUNDO OBJETIVO)..... | 100 |
| 5.2.1.  | PRIMERA INVESTIGACIÓN.....  | 101 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 5.2.2.    | SEGUNDA INVESTIGACIÓN.....  | 105        |
| 5.2.3.    | TERCERA INVESTIGACIÓN. ....   | 109        |
| 5.3.      | “FORMULAR, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DOFA, ESTRATEGIAS SOSTENIBLES,<br>PRODUCTIVAS E INTEGRALES QUE TENGAN COMO FINALIDAD MEJORAR LOS EFECTOS QUE<br>GENERA LA PRAXIS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE INNOVACIÓN DE LAS<br>PYMES COLOMBIANAS DEL SECTOR COMERCIAL” (TERCER OBJETIVO). .... | 112        |
| <b>6.</b> | <b><u>CONCLUSIONES.....</u></b>   | <b>120</b> |
| <b>7.</b> | <b><u>RECOMENDACIONES .....</u></b>   | <b>122</b> |
| <b>8.</b> | <b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</u></b>  | <b>123</b> |
| 8.1.      | BIBLIOGRAFÍA .....  | 123        |

## LISTA DE FIGURAS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FIGURA 1. Actores y agentes del entorno de relaciones y el contextual .....</b>                        | <b>91</b> |
| <b>FIGURA 2. Las cinco fuerzas de porter .....</b>  | <b>93</b> |
| <b>FIGURA 3. Planeación estratégica aplicada al desarrollo de escenarios .....</b>                        | <b>94</b> |
| <b>FIGURA 4. Fases de la prospectiva estratégica. ....</b>  | <b>95</b> |
| <b>FIGURA 5. Fases de identificación de las competencias esenciales con fines de<br/>innovación .....</b> | <b>99</b> |

## LISTA DE TABLAS

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b><u>TABLA 1. Indicadores del entorno contextual.....</u></b>             | <b><u>92</u></b>  |
| <b><u>TABLA 2. Ejemplo de aplicación de la matriz cruzada. ....</u></b>    | <b><u>96</u></b>  |
| <b><u>TABLA 3. Estructura de los recursos de la organización.....</u></b>  | <b><u>97</u></b>  |
| <b><u>TABLA 4. Estructura del modelo 7s.....</u></b>                       | <b><u>98</u></b>  |
| <b><u>TABLA 5. Estructura de innovación de la cadena de valor.....</u></b> | <b><u>100</u></b> |
| <b><u>TABLA 6. Resultados de la primera investigación.....</u></b>         | <b><u>101</u></b> |
| <b><u>TABLA 7. Resultados de la segunda investigación .....</u></b>        | <b><u>105</u></b> |
| <b><u>TABLA 8. Resultados de la tercera investigación.....</u></b>         | <b><u>109</u></b> |
| <b><u>TABLA 9: Matriz dofa y sus respectivas estrategias. ....</u></b>     | <b><u>112</u></b> |



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación consistió en el análisis de los efectos que generó la praxis de la planeación estratégica el área de la innovación de las pymes del sector comercial durante el período 2014-2020. Con ese fin, se realizó una revisión que articuló los principales conceptos, modelos y metodologías de la planeación estratégica que inciden significativamente en las prácticas de innovación de las pymes. Posteriormente, se evaluaron los resultados de las principales investigaciones académicas que tuvieron como finalidad evaluar los efectos generados por la aplicación de este modelo en el área de innovación de estas organizaciones. Finalmente se formuló, a través del análisis DOFA, estrategias sostenibles, productivas e integrales para que las pymes comerciales aplique de manera innovadora el modelo de la planeación estratégica. Por otra parte, el tipo de investigación es descriptivo, explicativo y cualitativo debido a que se realizó una revisión conceptual de las características y los pilares estructurales de los modelos de innovación derivados de la planeación estratégica, y posteriormente se procede a identificar sus causas. Los resultados obtenidos se basaron en que las pymes que no aplican la planeación estratégica tienen más probabilidades de desestabilizarse ante escenarios potencialmente imprevisibles debido a que no poseen agentes de cambio que estimulen al personal a generar ideas y prácticas innovadoras no tienen profesionalizados sus estándares de selección de personal, por lo que estos no poseen las competencias para actuar profesional y estratégicamente ante eventos imprevisibles. Por el contraste, las pymes que si lo hacen poseen potencial de innovación exclusivo en el mercado, lo que se traduce en la definición de sistemas productivos adaptativos, flexibles y dinámicos que se alinean rápidamente ante la gestación continua de expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales. De esto se concluye que existe una diferencia significativa y radical

entre las pymes que aplican la planeación estratégica y las que prefieren tener un modelo intuitivo y reactivo.

**PALABRAS CLAVE.** Innovación, planeación estratégica, pymes colombianas, comercial, administración.

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo moderno del sistema comercial se caracteriza por una gestación de innovaciones discontinuas, disruptivas y significativas cuya incidencia tiene el potencial de modificar la lógica de los negocios, las preferencias personales, los modelos organizacionales y los sistemas económicos. Estas innovaciones o, incluso, revoluciones son generadas a través de la interacción de un amplio espectro de agentes pasivos y activos que se entrelazan en un ecosistema de impactos y tracciones aleatorias, en los cuales se desatan efectos imprevisibles e indefinibles.

En este contexto, las pymes no están logrando adaptarse a la esfera empresarial y sociopolítica debido a que no tienen estandarizado en sus modelos gerenciales un sistema de gestión integral y holístico que englobe la generación de innovaciones basadas en procesos de benchmarking. Asimismo, las pymes no tienen infraestructuras y matrices alineadas a novedosas tecnologías y software especializado, no poseen recursos financieros que estimulen la inversión en fases de investigación y desarrollo, no existe un capital intelectual que estimule la innovación organizacional, no se programan estrategias para la administración de contingencias y, entre otras falencias, no se establecen asociaciones con instituciones, universidades, consultorías y otras empresas que permita la gestación integrada de ideas disruptivas.

Las problemáticas anteriormente aludidas, revelan fundamentalmente que las pymes del sector comercial -así como de otros sectores- son limitadas en términos de planeación estratégica y evidencian déficits significativos en materia de estandarización de modelos innovadores que gestionen integralmente la estructura organizacional y administren los recursos de manera eficiente, sostenible y competitiva. Esto explica, según la investigación, el hecho de que las pymes colombianas se ubiquen en puntos estratégicos de las localidades más comerciales

e industriales del país. En estos términos, los autores del presente estudio resaltan que “ventajas como el acceso al mercado laboral y a mejores trabajadores, el acceso al crédito, apoyo a la innovación y tecnología son algunos puntos que encuentran las Pymes en estas regiones y que compensan déficits parciales en temas de gobierno corporativo, gestión estratégica y administración financiera” (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020).

Así, es indispensable que los Estados a través de políticas públicas implementen diversas estrategias tales como: posicionar un sistema de incentivos para que las organizaciones inviertan en programas de profesionalización y especialización en cada una de sus categorías organizacionales; suministrar guías orientativas que revelen programáticamente el tipo de tecnologías, sistemas, prácticas y modelos que deben ejecutarse para la sofisticación integral de los estándares de calidad; facilitar el acceso de sistemas y tecnologías que estimulen la productividad en el mercado nacional; articular conexiones y clústeres empresariales; agenciar herramientas para la realización de un praxis relacionada con el desarrollo, la innovación y la investigación; diseñar modelos de generación de programas de formalización de negocios; explotar las oportunidades de expansión a mercados internacionales y la diversificación de líneas de productos; perfeccionar las metodologías relacionadas con la administración de las finanzas e implementar estrategias industriales de capitalización tecnológica que les permita a las organizaciones desarrollar innovaciones.

Es por ello que las estrategias fundamentadas en el aumento de los índices de innovación se deberían enfocar en la difusión de programas de asociación de organizaciones basadas en la premisa de que “cuando las empresas combinan y cooperan relacionándose entre ellas, bien sea como agente, proveedor y operador logístico y se gestan alianzas pensando en hacer más eficiente es eslabón productivo, se tiene una ganancia en términos de amplitud de capacidad en la producción, respuesta a la demanda y calidad en el servicio ya que la cadena

productiva se encuentra alineada” (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020). Esto genera que las organizaciones asociadas se posicionen estratégicamente en una condición competitiva que no podrían alcanzar si su praxis fuera aislada y autosuficiente.

Por otra parte, la planeación estratégica agencia diversos modelos, prácticas y políticas para la definición competitiva de la cadena de valor que emplean las pymes del sector comercial para la categorización de su praxis empresarial: 1) Difunde estrategias para la definición de metodologías asociadas al aprovisionamiento a través del diseño de modelos de recepción de materia prima; 2) agencia los modelos que se deben implementar para la realización de fases de desarrollo e investigación confiriéndole así información privilegiada para la gestación de innovaciones tecnológicas; 3) diseña filtros de evaluación integral que permiten especializar la selección y capacitación de personal; 4) define los programas que deben priorizarse para la modernización o actualización de la infraestructura física, contable, financiera y de planeación; 5) identifica las modalidades de logística interna en las que deben recepcionarse, almacenarse y expedirse los insumos y materiales que se comercializan; 6) caracteriza de manera global e interrelacionada los procesos y operaciones que deben integrarse para el desarrollo de los sistemas de producción; 7) define a través de un análisis interno y externo los modelos de marketing que deben emplearse para la realización de programas de fidelización, atracción de clientes potenciales y diversificación de portafolios de productos y servicios.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una investigación realizada por diversos especialistas en índices empresariales reveló que un espectro significativo de organizaciones colombianas, particularmente las PYMES, no poseen modelos gerenciales, sistemas administrativos y estándares operativos que estén estratégicamente alineados a los objetivos organizacionales y a la naturaleza dinámica, fluctuante y global de los sistemas comerciales (Domínguez Rivera, J., Ramírez Barbosa, C., Murillo Lozano, M., Restrepo Sánchez, L. M., & Guevara, J. S., 2017). En ese sentido, las empresas de Colombia no programan su performance organizacional a través de análisis investigativos, políticas de crecimiento, indicadores organizacionales y demás modelos estratégicos.

Ante la ausencia de prácticas administrativas inteligentes, los niveles de innovación, eficiencia y productividad de estas organizaciones revelan un escenario potencialmente crítico, pues sus procesos, sistemas, políticas y metodologías son ineficientes, desadaptadas y desactualizadas, por lo que no logran afianzarse en la esfera comercial y, a cualquier eventualidad negativa que requiera innovación, estas organizaciones son incapaces de rediseñar, redefinir y reestructurar de manera programada, coordinada y sostenible sus líneas de acción, particularmente las vinculadas con el sistema de negocios.

En este contexto, una investigación realizada por IARA reveló que el setenta por ciento de las organizaciones –especialmente PYMES- de Colombia se hace insostenible y colapsa económicamente antes de atravesar cinco años de actividad empresarial. En alineación con estas premisas, se establece la correspondiente pregunta de investigación: **¿cuáles son los efectos que genera la praxis de la**

## **planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial entre los períodos 2014-2020?**

### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La globalización de los mercados, la estandarización dinámica de las tecnologías de la información y la innovación continua de sistemas comerciales de negocios internacionales, entre otros factores, ha elevado a estándares exponenciales los niveles de competitividad entre las organizaciones de Colombia, lo que se traduce en que, para lograr la realización de los objetivos organizacionales, la ratificación del modelo de negocio y el posicionamiento competitivo en la esfera comercial, lo que las induce disuasivamente a redefinir, rediseñar y reestructurar a través de innovaciones integrales, estratégicas y programáticas sus procesos, sistemas y metodologías, de tal manera que puedan adaptarse a los nuevos escenarios y afianzar su posicionamiento comercial en el mercado (Chiavenato, I., & Sapiro, A. 2017).

En ese sentido, es indispensable que los pilares estratégicos que definen la agenda decisional de la alta gerencia esté delineada por una praxis innovadora, y es precisamente en este escenario en el que la planeación estratégica se figura como el paladín de prácticas administrativas que, a través de políticas de crecimiento, análisis prospectivos y reestructuraciones organizacionales, generen valor en sus líneas de comercialización y así se adapten proactivamente a los escenarios dinámicos y competitivos de los negocios. Finalmente, articulando todas las premisas expuestas, se infiere la relevancia que tiene el análisis evaluativo de los indicadores en materia de innovación que se perfilan al estandarizar un determinado modelo de la planeación estratégica, pues al realizar estas investigaciones se logrará articular un esquema diagnóstico que articule de manera sistemática las principales problemáticas que inciden negativamente en la adaptación, desarrollo y transición de las pymes colombianas del sector comercial.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica el área de innovación de las pymes del sector comercial durante el período 2014-2020.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Realizar una investigación de enfoque descriptivo y explicativo que articule los principales conceptos, modelos y metodologías de la planeación estratégica que inciden significativamente en las prácticas de innovación de las pymes.
- 2) Analizar los resultados de las principales investigaciones académicas que han tenido como finalidad evaluar el efecto que la aplicación de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial durante el período 2014-2020.
- 3) Formular, a través del análisis DOFA, estrategias sostenibles, productivas e integrales que tengan como finalidad mejorar los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco teórico

Los elevados niveles de competitividad en los escenarios comerciales incentiva la diversificación de las líneas productos y servicios de las compañías que aspiran posicionarse en un punto estratégico y privilegiado del mercado. Es por ello que la diversificación representa el diseño de un ecosistema administrativo que pretende fomentar las economías escala. Ante esto, es indispensable resaltar que las políticas de crecimiento en relación con la diversificación deben ponderar el nivel eficiencia, eficacia, sofisticación y competitividad de la gestión administrativa de los recursos, esto debido a que si hay ineficiencias e irregularidades en la administración en los costos la diversificación elevará exponencialmente los efectos de desarmonización logística y excesos financieros en los departamentos que tienen asignados la industrialización o tratamiento de los productos

En este contexto, el análisis estratégico del ambiente externo se enfoca en dilucidar cualitativa y cuantitativamente las relaciones de coexistencia y sucesión de una diversidad de variables, agentes y pulsiones externas cuyo performance podría generar una incidencia potencial en la empresa. Es por ello que las fases de este análisis se articulan en dos ejes principales: a) revisión identificativa de las posibilidades reales de evolución o retrogradación organizacional y, b) realizar, a través de modelos y metodologías derivadas de la planeación estratégica, un análisis prospectivo de las posibles oportunidades y amenazas que afecten significativamente a la organización en el futuro (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz, & Ramos Vera, 2019).

Por otra parte, para lograr un enfoque integral es decisiva la identificación de los indicadores que caracterizan al ambiente externo, pues así se lograran detectar

de manera más eficaz y óptima los cambios que son potencialmente disruptivos y que distorsionarán las dinámicas del mercado. Así, los indicadores se caracterizan, generalmente, en las dimensiones socioculturales, demográficas, tecnológicas, económicas y las medioambientales. Cada uno de estos indicadores tiene un sistema de métricas, un estándar de relevancia y un nivel de intensidad, por lo que cada organización debe identificar los que se relacionan significativamente con sus objetivos organizacionales y praxis empresarial. Esto implica la trivialización, relativización o valoración de unos sobre otros.

Una vez especificadas las fases y las dimensiones que se deben explorar analítica y evaluativamente en el análisis externo del macroentorno, es esencial realizar una revisión integral de las relaciones que son próximas a la empresa. Esto es así debido a que no es suficiente con la definición de las dinámicas del contexto global, pues la información que suministra, al ser derivada de fuerzas indirectas, no es suficiente para el desarrollo dimensionado y estratégico de programas organizacionales y objetivos gerenciales.

En sintonía con el análisis del macroentorno se debe articular sistemáticamente información relacionada con “los clientes, proveedores, competidores y agencias reguladoras” (Lozano Oviedo & Gónzales Campo, 2019). Estos actores son los que protagonizan las influencias más significativas en el contexto del microentorno. En esa línea, el nivel del posicionamiento comercial y, por extensión, las ventas y las utilidades de la empresa, serán condiciones influenciadas por los proyectos de innovación de la competencia, la inserción de nuevas compañías en el mercado, los cambios en los valores monetarios del servicio de los proveedores, el nivel de control en las relaciones comerciales por parte de los clientes, la generación de productos sustitutos y el volumen de inversionistas y agencias de consultoría.

Existen otros modelos para realizar una integral del microentorno, los cuales tienen metodologías y filosofías divergentes. Uno de ellos es el modelo de las 5

fuerzas de Porter, el cuál sostiene que los índices de productividad, sostenibilidad y posicionamiento comercial no dependen exclusivamente por la capacidad financiera y el surgimiento de nuevos clientes. En esa línea, es una convergencia de fuerzas que afectan al mercado, y la mayoría de ellas son delineadas por el potencial de inversión que posee el sector y sus líneas de productos y servicios estandarizados. Así, no sólo los clientes determinan el éxito comercial, sino fundamentalmente la atracción que genera el sector en los inversionistas, accionistas y socios. Estos actores, sucesivamente, condicionan los niveles de competitividad en el mercado por parte de los proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutos.

Una vez realizado el análisis de las condiciones del ambiente externo categorizado en el microentorno y el macroentorno, es fundamental aplicar programas prospectivos que, a través de modelos estadísticos, especulaciones lógicas y herramientas de previsión, pronostiquen las condiciones en las que evolucionarán los escenarios externos en el futuro. Esto es debido a que la visualización sistemáticamente pronosticada del microentorno y el macroentorno permiten que las organizaciones puedan prever el nivel de disrupción en materia de innovación, riesgos y consecuencias de los escenarios futuros, lo que se traduce en informes que van a diversificar, perfeccionar y proactivizar los planes estratégicos que se estén diseñando en el presente.

En esta fase se comienzan a evaluar los eventos que se consideraron relevantes, significativos y estelares en la anterior fase. Así, se analizan si realmente son decisivos y pilares fundamentales del desarrollo de los escenarios futuros. Este proceso es complejo debido a que se está gestionando un volumen exponencial de información, por lo que se sugiere aplicar algún modelo que sintetice los datos. Ante ello, se suele utilizar “el principio de Pareto”,

En líneas generales, las fuerzas motrices están posicionadas en 4 dimensiones predefinidas: “la tecnológica y de recursos naturales -desarrollo de

biotecnologías-, la política -asuntos electorales, regulatorias y legales-, la económica -hechos macroeconómicos, microeconómicas y sectoriales- y la social -hechos demográficos cuantitativos y cualitativos” (Dueñas Ramos, Medina León , Ramírez gómez , Camacho Villota, & Sobenis Cortez, 2019).

Una vez realizado el análisis del ambiente externo -microentorno y macroentorno- y el diseño de escenarios prospectivos es fundamental la autoevaluación organizacional, es decir, la investigación evaluativa de las condiciones en las que residen los procesos, metodologías, sistemas y modelos que configuran cada una de las áreas administrativas, comerciales, industriales y gerenciales de la organización. Así, con esta información es posible identificar las fortalezas y debilidades organizativas, lo que se articulará comparativamente con las oportunidades y amenazas dilucidadas en el análisis del ambiente externo. Con este entrelazamiento de distintas informaciones, será posible la formulación de estrategias sostenibles e integrales que permitan a la organización transicionar estratégicamente en la esfera comercial y adaptarse eficazmente a los escenarios futuros.

Para tener una organización cohesionada, integrada y funcional, es un pilar decisivo el diseñar un sistema que articule estratégica y sistemáticamente cada uno de recursos, capitales, cualidades competitivas, estructuras jerárquicas del personal, equipos de trabajo y sus relaciones. En esa línea, la “arquitectura organizacional” es un esquema programático y estructural que tiene como objetivo la alineación, integración y asociación de los pilares funcionales de la empresa

Al tener la arquitectura organizacional definida, la siguiente fase es evaluar los estándares organizativos que regulan la dinámica de los procesos, y para ello se realiza nuevamente una revisión de los recursos y las competencias adquiridas de tal forma que se pueda inferir si están alineados a estándares de eficiencia y optimización que exigen los procesos agendados programáticamente en sistemas de calidad. Una vez realizada esta investigación, se contrasta esa información con

los índices y métricas de productividad, eficiencia, innovación, rentabilidad y competitividad actuales de la organización.

Si el escenario que revelan los indicadores es potencialmente negativo, es indispensables implementar modelos administrativos que generen innovaciones disruptivas que permitan a la organización diversificar las metodologías asociadas a los procesos. Uno de los modelos que tiene una elevada eficacia para los objetivos anteriores es la reingeniería, la cual consiste en el rediseño de los pilares estructurales, metodológicos y administrativos de los procesos. En una línea similar, los modelos outsourcing, TQM, benchmarking, empowerment, entre otros, tienen el potencial de realizar las reformas que las organizaciones necesitan para armonizar sus procesos con estándares de calidad exclusivos y privilegiados (García Navarro, 2017). Es por ello que las organizaciones deben estar continuamente evaluando si sus procesos están alineados a los estándares de calidad que predominan en el sistema comercial.

Una vez que se ha realizado un análisis evaluativo del ambiente externo, una revisión integral y sistemática de las condiciones internas de la organización, y una formulación prospectiva y proactiva de escenarios futuros, se procederá a realizar una investigación holística y sistémica de las estrategias formuladas en función de las variables identificadas en las anteriores fases de la planeación estratégica. Ante ello, será evidente lo relevante que es establecer un conjunto de estándares, lineamientos y enfoques que definan los límites espaciales y contextuales en los que las estrategias modularán una determinada innovación y transformación organizacional. En alineación a esta premisa, se debe clarificar con suficiente especificidad la política de negocios (Correa Jimenez, 2017).

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Modelo 7S de McKinsey**

Consiste en identificar sistemáticamente “la estructura, el estilo de administración, los sistemas, los equipos, las habilidades, las estrategias y los valores compartidos” (Ortíz Elías, 2020). Esta matriz es de particular relevancia para analizar el nivel de alineación estratégica y desarrollo organizacional de la empresa.

### **2.2.2. Competencias esenciales:**

Son cualidades de auto-agenciamiento de innovaciones y auto-resolución de problemáticas a través de unos modelos, sistemas y metodologías integradas, lo que se visibiliza en líneas de producción optimizadas, ambientes logísticos estratégicamente organizados, esquemas de información profesionalizada y acreditada, relaciones visionarias con los stakeholders y la gestión eficiente de inventarios.

### **2.2.3. Cadena de valor:**

Las actividades principales de la cadena de valor son “introducir materiales en la organización -logística de entrada-, convertirlas en productos finales -operaciones-, sacar los productos finales -logística de salida-, comercializarlos -marketing y ventas- y brindar asistencia técnica -servicios-” (González, 2017). La praxis articulada en las anteriores actividades incluye la gestión de materia prima e insumos, innovación y gestión tecnológica, integración de la arquitectura organizacional, modulación de los asientos contables, análisis de las condiciones jurídicas, legales y tributarias, y la administración del talento humano.

La cadena de valor no opera exclusivamente en entornos físicos, sino también en ecosistemas virtuales, es por ello que las organizaciones modernas adoptan un modelo de “cadena de valor virtual” en la que se integran todas las actividades a través de una visión sistémica de los ciclos de planeación, abastecimiento, producción y comercialización.

#### **2.2.4. Análisis Prospectivo:**

La proyección de los escenarios es delineada por la armonización lógica de “las tendencias, los deseos y las condicionantes económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Aunque, esto no significa que sea un proceso totalmente lógico y sistemático, pues es una fusión de intuiciones cualitativas y ponderaciones cuantitativas (Baena Paz & Soria Villegas, 2014). Asimismo, la prospectiva de escenarios no tiene exclusivamente la finalidad de pronosticar el futuro -futurología-, sino fundamentalmente prever las posibles condiciones del ambiente externo para así, al dilucidar posibles oportunidades, se ejecuten estrategias y programas que tengan como finalidad conducir a ese futuro. En alineación a la última premisa, la proyección de escenarios está vinculada con la formulación de objetivos y el diseño de estrategias organizacionales.

#### **2.2.5. Recursos**

Estos se definen como los inputs de la praxis y el performance de la empresa, dividiéndose así en tangibles -son visibles y cuantificables- e intangibles -son invisibles y predominantemente cualitativos- y se categorizan en dimensiones financieras, industriales, humanas, entre otros. En ese sentido, se catalogan como recursos, por ejemplo, la infraestructura, el equipamiento, los sistemas tecnológicos, el ambiente organizacional, el prestigio socioempresarial, el capital intelectual, la línea de innovaciones y las patentes (Mejía Herrera, 2017).

#### **2.2.6. Factores críticos de éxito**

Se define como las condiciones que determinan el éxito organizacional y comercial de los modelos estratégicos implementados, por lo que su ausencia o

superficialidad se traduce en un desposicionamiento y retrogradación de la imagen empresarial. El diseño de la matriz FCE son fundamentales para la capitalización de los objetivos organizacionales y la alineación de los pilares de la planeación estratégica. Al articular los factores críticos de éxito, la empresa debe focalizarse en la toma de decisiones, las cuáles son los ejes que van a conducir a las organizaciones en una diversidad multifactorial y pluridimensional de escenarios empresariales. Así, las decisiones se toman en función de “la experiencia profesional, la intuición y el análisis meticuloso”.

### **2.2.7. Business Intelligence:**

El proceso “Business Intelligence” tiene un protagonismo estratégico invaluable debido a que gestiona de manera inteligente y competitiva enormes volúmenes de información para así alinearla a los “objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y de los competidores”. En ese sentido, esta analítica de datos realiza una “convergencia de datos, análisis estadístico y cuantitativo, modelos, explicativos y predictivos, y administración basada en hechos para impulsar acciones y decisiones” (Calderón Sánchez, Pasaca Mora, Gallardo, & Encalada Orozco, 2018). Por lo que este modelo puede tener el potencial tecnológico de automatizar inteligentemente las resoluciones empresariales en función de los niveles de productividad, innovación y praxis de la organización y el mercado en el que se interactúa.

### **2.2.8. Fuerzas motrices:**

En líneas generales, las fuerzas motrices están posicionadas en 4 dimensiones predefinidas: “la tecnológica y de recursos naturales -desarrollo de biotecnologías-, la política -asuntos electorales, regulatorias y legales-, la



económica -hechos macroeconómicos, microeconómicas y sectoriales- y la social - hechos demográficos cuantitativos y cualitativos” (Dueñas Ramos, Medina León , Ramírez gómez , Camacho Villota, & Sobenis Cortez, 2019). Este proceso es complejo debido a que se está gestionando un volumen exponencial de información, por lo que se sugiere aplicar algún modelo que sintetice los datos. Ante ello, se suele utilizar “el principio de Pareto”,

### **2.2.9. Matriz cruzada**

Es uno de los modelos más relevantes para la gestión de volúmenes extensos de información sobre el microentorno y el macroentorno. Se focaliza particularmente en el “análisis del medioambiente, el análisis sectorial, el análisis de mercado y, asimismo, el análisis de la competencia” (Calapiña, Chuquilla , & Toapanta, 2019). La información destilada de estas esferas es organizada, articulada y entrelazada de tal manera que permita la realización de análisis comparativos y síntesis de premisas.

### **2.2.10. La matriz SWOT**

Es un método ilustrativo e integrador que permite la evaluación sistémica de las debilidades y fortalezas de los procesos, metodologías, modelos y sistemas internos de la organización, y la identificación integral de las oportunidades y amenazas que ofrece la forma en la que está configurado los ecosistemas empresariales externos. Una vez agenciados estos pilares, la metodología consiste en entrelazarlos para así inferir estrategias de diversas categorías. Su finalidad es suministrar la información para que la organización evalúe su nivel de adaptabilidad y alineación estratégica, además de su potencial para evolucionar, expandir y afianzar su modelo de negocios en la esfera comercial.

### 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación es una monografía de análisis que tiene como finalidad evaluar analíticamente las repercusiones en materia de innovación que genera el performance -praxis- de la planeación estratégica de las pymes del sector comercial durante el período 2014-2020. En esa línea, el tipo de investigación es descriptiva debido a que se realiza una revisión conceptual de las características y los pilares estructurales de los modelos de innovación derivados de la planeación estratégica e investiga meticulosamente los resultados que generan estos modelos en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial.

Además, es una investigación explicativa porque la revisión de los modelos teóricos de la planeación estratégica y sus aplicaciones en las pymes no se limita a una articulación conceptual, metodológica y sistemática de sus resultados, sino que, adicionalmente, se analizan las relaciones causales que existe entre las problemáticas que se identificaron en estas pymes y la ineficacia, ineficiencia e insostenibilidad de los modelos de planeación estratégica implementados.

Con relación al enfoque de la investigación, la monografía implementa un sistema mixto entre variables cuantitativas y cualitativas. En ese sentido, según el objetivo y la fase de la investigación el análisis será cuantitativo, cualitativo o mixto. Así, la revisión conceptual de los modelos teóricos de la planeación estratégica es fundamentalmente cualitativa. El análisis del nivel de efectividad de los modelos planeación estratégica implementados por las pymes es mixto, pues en estas investigaciones se identifican problemáticas basadas en fisuras conceptuales y se estudian a través de estadísticas y coeficientes. Finalmente, la formulación de estrategias para optimizar los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica es un proceso que se realiza a través del entrelazamiento y comparativa

conceptual de lo que formulan los especialistas de este modelo y las principales problemáticas de las pymes.

Con respecto al método de extracción de información y sus resultados - evaluativos y aplicativos- se resalta que el enfoque es esencialmente analítico, deductivo e inductivo. Esto debido a que es una monografía que analiza los pilares característicos de la planeación estratégica y las metodologías de aplicación que tienen estandarizadas las pymes colombianas. Además, la formulación de estrategias basada en la matriz DOFA se basan en los principios y modelos que no se están aplicando en su praxis organizacional -método deductivo- y en las problemáticas que presentan una muestra de pymes, las cuales se generalizan para toda la realidad empresarial de organizaciones de esta categoría del país -método inductivo-.

#### **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

En esta sección se procede a realizar un desarrollo secuencial, sistemático e integral de cada una de las etapas que son indispensables para la materialización de los objetivos propuestos en esta investigación monográfica. Con ese fin, se realiza una estructuración seccionada de cada objetivo para así organizar por categorías cada una de las temáticas que se entrelazarán para su eventual desarrollo en la sección de los resultados.

Cada temática se articulará descriptiva y explicativamente en una síntesis conceptual para así describir las metodologías, criterios, procesos y estándares que se utilizaron para cumplir con cada uno de los aspectos delineados en el objetivo general y los específicos.

El primer objetivo de este proyecto fue la realización de una investigación de enfoque descriptivo y explicativo que tuvo como finalidad la articulación de los principales modelos aplicativos y metodológicos que permiten la implementación de la planeación estratégica en empresas del área comercial que tienen como objetivo la gestión de la innovación de sus esquemas organizativos, prácticas administrativas, sistemas logísticos, modelos gerenciales, y, en líneas generales, de sus procesos. Para la realización de este objetivo, en este apartado se articulan sistemática e integralmente un conjunto de metodologías, estándares, criterios y procesos que, a través de la explicación de su origen teórico y conceptual, le van a conferir validez, significado y lógica a los modelos aplicativos que serán incluidos en la sección de los resultados.

El segundo objetivo consiste en un análisis de los resultados obtenidos en investigaciones de elevado prestigio intelectual y académico que tuvieron como objetivo evaluar el impacto de la estandarización de la planeación estratégica en materia de innovación de las pymes colombianas del sector comercial durante el período 2014-2020. Con la finalidad de materializar este objetivo, es esencial

realizar primeramente un desarrollo sistemático que de una serie de modelos teóricos, conceptuales y metodológicos que protagonizaron los pilares que le confirieron acreditación y validez a cada investigación. Asimismo, resaltar la secuencia de fases que atravesó cada investigación para lograr así sus respectivos resultados. Con esta información articulada, se tendrá una lógica de todo el proceso investigativo de cada uno de los casos evaluados y así se podrá anexar en la sección de resultados las conclusiones de cada investigación.

Finalmente, el tercer objetivo de este proyecto es la formulación de estrategias “sostenibles, productivas e integrales” que tienen como objetivo optimizar los niveles de innovación durante la aplicación de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial en el periodo anteriormente estipulado. Con la finalidad de desarrollar este objetivo, se realiza un análisis DOFA en el que se resalten particularmente las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de las empresas analizadas y con esta información se proceda contrastarla con los modelos aplicativos de la planeación estratégica para así registrar en qué aspectos particulares es posible implementar mejoras.

#### **4.1. Síntesis de enfoque descriptivo y explicativo que articule los principales conceptos, modelos y metodologías de la planeación estratégica.**

En esta sección se realizó una revisión sistemática y metodológica de los pilares conceptuales de la planeación estratégica que permitieron la síntesis de una convergencia de estándares, criterios y procesos que, al ser articulados secuencialmente, generaron unos modelos aplicativos que fueron incluidos en el apartado de los resultados de esta monografía. En ese sentido, se cristaliza una explicación integral sobre el origen teórico, conceptual y metodológico de los modelos aplicativos de la planeación estratégica que garantizan la innovación al ser aplicados. Esto le va a conferir validez, significado y lógica a las matrices que se

diseñan en la sección de resultados. En este apartado las temáticas se van a categorizar en la planeación estratégica aplicada al diagnóstico externo,

#### **4.1.1. Planeación estratégica aplicada al diagnóstico externo.**

El dinamismo moderno del sistema comercial se caracteriza por una gestación de innovaciones discontinuas, disruptivas y significativas cuya incidencia tiene el potencial de modificar la lógica de los negocios, las preferencias personales, los modelos organizacionales y los sistemas económicos. Estas innovaciones o, incluso, revoluciones son generadas a través de la interacción de un amplio espectro de agentes pasivos y activos que se entrelazan en un ecosistema de impactos y tracciones aleatorias, en los cuales se desatan efectos imprevisibles e indefinibles.

Es por ello que el realizar un diagnóstico externo es excesivamente complejo, por lo que debe adoptarse unos modelos estratégicos y sofisticados que permitan a los gerentes seleccionar dentro de una nebulosa de información los agentes que podrían representar un conjunto de innovaciones disruptivas y estelares, para así lograr tener una condición más estratégica que sus competidores (Rodríguez , 2014). Con ese fin, se hace necesario estandarizar una visión integral y sistémica que identifique los agentes de cambio y los paladines de la innovación que revolucionan al sistema comercial.

En el análisis del contexto externo, es un pilar decisivo el enfoque de Van der Heijden, citado por Bonilla & Guerrero (2018), en el cuál este ecosistema se divide en “el contextual y el transaccional”. A continuación se revela tangencialmente la lógica de su respectivo enfoque:

- **“Entorno contextual”:** Es un macroentorno en el cual las empresas, dependiendo de su posicionamiento en el mundo de los negocios, inciden limitadamente debido a que es una esfera multidimensional en la que convergen diversas variables, y estas son protagonizadas por

megacorporaciones, organizaciones estatales, agencias internacionales, sistemas económicos, entre otras, que tienen un poder de influencia muy superior al de una empresa promedio. Ante ello, es de aclarar que es indispensable que la organización no prescindiera de la posibilidad de tener un rol significativo, pues así podrá ir evolucionando y posicionándose de manera cada vez más protagónica.

- **“Entorno de las relaciones”**. En contraste con el macroentorno, este ambiente es un “microentorno” en el que las empresas tienen un rol protagónico y estelar, por lo que su praxis incide significativamente en las dinámicas de esta esfera. Asimismo, en este contexto las empresas son directamente influidas por los stakeholders, es decir, por sus “consumidores, proveedores, competidores y entidades reguladoras”. En esta esfera es donde las empresas deben planear, diseñar, acondicionar e implementar sus programas estratégicos.

En esa línea, el análisis estratégico del ambiente externo se enfoca en dilucidar cualitativa y cuantitativamente las relaciones de coexistencia y sucesión de una diversidad de variables, agentes y pulsiones externas cuyo performance podría generar una incidencia potencial en la empresa. Es por ello que las fases de este análisis se articulan en dos ejes principales: a) revisión identificativa de las posibilidades reales de evolución o retrogradación organizacional y, b) realizar, a través de modelos y metodologías derivadas de la planeación estratégica, un análisis prospectivo de las posibles oportunidades y amenazas que afecten significativamente a la organización en el futuro (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz, & Ramos Vera, 2019).

En teoría, las variables externas que se configuran en la esfera del macroentorno no son susceptibles de ser programáticamente modificadas, por lo

que ninguna organización, por más capacidad económica, tecnológica e intelectual que posea, no puede controlar las tendencias e índices del “entorno contextual”. No obstante, es posible realizar unos determinados pronósticos y análisis prospectivos que permitan la identificación de fuerzas competitivas que podrían generar innovaciones disruptivas. Claro está, durante este proceso se recopila una constelación de información exponencial, inconclusa, inconexa y parcial. Por lo que es indispensable estandarizar sistemas de gestión del conocimiento que administren estratégicamente amplios volúmenes de información cualitativa y cuantitativa (González Verde, Reyes Roldán, & Jiménez Suárez, 2015).

Con la finalidad de conferirle organización programática al análisis del ambiente externo, diversos especialistas de la anterior investigación sostienen que, en líneas generales, se deben implementar secuencialmente las siguientes fases:

- 1) **Scanning:** Hace alusión al reconocimiento integral de los indicios de disrupción, las tendencias y las dinámicas del ambiente externo.
- 2) **Monitoring:** Se vincula con la revisión sistémica, analítica y evaluativa del procesamiento de información obtenida a través de los índices, estadísticas y coeficientes que se estandarizaron como indicadores en fase de monitorización.
- 3) **Forecasting:** Consiste en desarrollar, a través de la revisión efectuada en la fase anterior, un análisis prospectivo que determine la naturaleza, dirección e intensidad de las eventualidades futuras que podrían generar efectos significativos en la organización.
- 4) **Assessing:** Se refiere a la definición descriptiva y explicativa del nivel de relevancia, proximidad temporal e intensidad de los efectos del contexto externo que podrían incidir en los objetivos organizacionales de la empresa. Una vez efectuada esta revisión, se procede a implementar los principios de la planeación estratégica.



Las anteriores fases son indispensables para garantizar una sistematización inteligente en la gestión del análisis externo, lo que se traducirá en la elevación de las posibilidades de transición, posicionamiento y evolución de la empresa en la esfera comercial y el mundo de los negocios.

Por otra parte, para lograr un enfoque integral es decisiva la identificación de los indicadores que caracterizan al ambiente externo, pues así se lograran detectar de manera más eficaz y óptima los cambios que son potencialmente disruptivos y que distorsionarán las dinámicas del mercado. Así, los indicadores se caracterizan, generalmente, en las dimensiones socioculturales, demográficas, tecnológicas, económicas y las medioambientales. Cada uno de estos indicadores tiene un sistema de métricas, un estándar de relevancia y un nivel de intensidad, por lo que cada organización debe identificar los que se relacionan significativamente con sus objetivos organizacionales y praxis empresarial. Esto implica la trivialización, relativización o valoración de unos sobre otros.

La gestión organizativa y jerárquica de los indicadores representa una posibilidad de progreso competitivo debido a que, en el análisis del ambiente externo, particularmente en el macroentorno, el volumen de información es exponencial, inconexo y diverso, por lo que focalizarse en lo que en términos reales generan unos efectos significativos en las empresas va a generar que se administren con más eficiencia los recursos invertidos, especialmente los de naturaleza económica y tecnológica. Claro está, este proceso debe realizarse meticulosamente debido a que puede suceder que un indicador trivializado se convierta en un agente de cambios disruptivos que afecten significativamente en el mercado, por lo que esto generaría una enorme desventaja competitiva.

A continuación, se presenta una revisión sistemática de cada uno de los indicadores, en donde se aludirá a los pilares característicos de cada uno (Maldonado Rodríguez, 2015):

### **a) Análisis demográfico:**

La demografía es una disciplina caracterizada por la aplicación de la estadística en la ponderación de la forma en la que está distribuida la cantidad de personas que residen en el planeta. Este indicador es relevante en el sentido de que los principales actores de los sistemas comerciales son precisamente las personas, por lo que definir sus modalidades demográficas permitirá a las organizaciones tener una proyección estratégica sobre los atributos que deberían tener sus productos y/o servicios, la orientación de sus campañas de marketing, las ventas y las utilidades, el modelo de negocios, los sistemas logísticos, etc.

En esa línea, los indicadores en materia demográfica podrían ser “el tamaño, densidad y distribución geográfica de la población, la tasa de movilidad de la población y proceso migratorio; tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población; la tasa de matrimonios, natalidad y de mortalidad; la estructura de edad, familia y vivienda; entre otros” (Ávila Vidal, 2016).

### **b) Análisis económico:**

La globalización del sistema comercial y el mundo de los negocios son eventos que han sido dinamizados por los TLC, las TIC, las transiciones de las divisas y las dinámicas geopolíticas. Es por ello que, prescindiendo de la categoría sectorial, económica y comercial de las empresas, los mercados mundiales influyen significativamente en los mercados.

En ese sentido, es indispensable evaluar los coeficientes económicos que influyen en la demanda y oferta para así dilucidar formas eficaces de elevar los niveles de productividad sin incrementar los costos asociados a su fabricación. Así, los indicadores en materia económica podrían ser “ingreso real de la población; tasa de distribución del ingreso; tasa de

crecimiento del ingreso; tasa de interés, inflación y cambio; mercado de capitales; PIB; reserva de divisas; entre otros” (Fontanet, 2016).

En este contexto, las variables más relevantes son la inflación y las tasas de interés, pues sus movimientos definen la filosofía que deben implementar las organizaciones en materia de sus planes estratégicos, sus políticas de negocio y sus objetivos organizacionales. En el caso particular de las tasas de interés, las personas suelen evitar acceder a programas de financiación a largo plazo y a no realizar compras que se extiendan en el tiempo. Es por ello que las empresas deben evaluar estos indicadores para así formular estrategias sostenibles y eficientes.

### **c) Análisis político y legal:**

Las políticas públicas son decisivas para la sostenibilidad de las organizaciones, es por ello que es indispensable que estas evalúen integralmente los indicadores que podrían incidir en la implementación de proyectos empresariales. El análisis de estos indicadores se relaciona fundamentalmente con las posiciones ideológicas del presidente y sus ministros, así como los proyectos de ley que tienen posibilidades significativas de ser aprobados por el congreso de la república. Asimismo, las normativas, códigos y leyes de “instituciones públicas y privadas” son decisivas para definir una visión organizacional en el área de las políticas de los modelos de negocio.

Los indicadores de esta dimensión son, esencialmente, los siguientes: “política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social; legislación tributaria, comercial, laboral y penal; política de relaciones internacionales; legislación para la protección ambiental; políticas de regulación, desregulación y privatización; legislación federal, estatal y municipal; entre otras” (Amador Mercado, 2022).

En este contexto, los indicadores que tienen una relevancia especial para las empresas son las políticas monetarias y fiscales -en el tema de los códigos tributarios, el valor de la moneda nacional y la deuda pública-; la legislación social y normativas -leyes de saneamiento, políticas para la inclusión de la ciudadanía, los programas e-commerce, leyes ambientales-, los vínculos del gobierno con las sociedades productivas - las políticas públicas para subsidiar la agroindustria, los proyectos de remodelación o diseño de infraestructura, las políticas energéticas, el status de los aranceles del comercio exterior, la centralización o descentralización de la administración de empresas- y las leyes de regulación competitiva.

**d) Análisis sociocultural:**

Esta dimensión alude a la convergencia de estilos de vida, sistemas de creencias, valores, cosmovisiones, estereotipos e ideales. Entre los indicadores que caracterizan a esta dimensión están: “hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos; creencias y aspiraciones personales; relaciones interpersonales y estructura social; movilidad entre clases; distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales; situaciones socioeconómicas de cada segmento de la población; entre otros” (Monzón Campos & Herrero Montagud, 2016).

Con el posicionamiento de ideologías progresistas, las sociedades paulatinamente se han ido sensibilizando en temas históricamente marginados, desvirtuados y mistificados. Por lo que el cuidado del ambiente, la cultura fitness, el empoderamiento femenino, las banderas contra el clasismo, el activismo de las comunidades LGBTIQ+, entre otros movimientos sociales, se han difundido en las sociedades modernas. Esto es de vital importancia debido a que, si una empresa no está alineada a estos movimientos, seguramente será objeto de un activismo agresivo en

las redes sociales e incluso generar movilizaciones de diversas comunidades.

**e) Análisis tecnológico:**

Los avances tecnológicos generan explosiones de innovaciones disruptivas que revolucionan los modelos de negocio, las metodologías de producción, la praxis gerencial, la gestión de las materias primas y la implementación de modelos administrativos. En esa línea, es esencial que identificar de manera actualizada las dinámicas de esta dimensión, la cual se articula en algunos de los siguientes indicadores: “avances tecnológicos; proceso de destrucción creativa; aplicación en nuevos campos de la ciencia; programa de investigación y desarrollo; identificación de patrones aceptados; adquisición, desarrollo y transferencias de tecnologías; velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país; protección de marcas y patentes, entre otros” (Cano Pita, 2018).

Las tecnologías tienen el potencial de disminuir drásticamente el ciclo de vida de los productos y servicios, pues nuevos inventos pueden desfasar y discontinuar a los anteriores. Por ello es que es necesario estar actualizándose a la publicación de novedosas tecnologías, emprendimientos e innovaciones digitales aplicadas a la industria.

**f) Análisis medioambiental:**

Este apartado es generalmente desvalorizado y subestimado por las organizaciones, pero es un pilar esencial cuya dinámica podría afectar radicalmente el modelo de negocios de las organizaciones. Los indicadores principales de esta dimensión son, entre otros “la escasez de las materias primas, el costo de la energía, el calentamiento global, la contaminación ambiental, las amenazas de nuevas enfermedades, las catástrofes naturales y la sostenibilidad” (Bernal & Montoya Yate, 2020).

Los recursos naturales son limitados y el consumismo humano tiende a valores infinitos, es por ello que en esta dimensión se deben ponderar los movimientos ambientalistas y ecologistas, las políticas públicas en materia ambiental y las leyes del Estado para la administración de la agroindustria, los combustibles fósiles y las biotecnologías.

Una vez especificadas las fases y las dimensiones que se deben explorar analítica y evaluativamente en el análisis externo del macroentorno, es esencial realizar una revisión integral de las relaciones que son próximas a la empresa. Esto es así debido a que no es suficiente con la definición de las dinámicas del contexto global, pues la información que suministra, al ser derivada de fuerzas indirectas, no es suficiente para el desarrollo dimensionado y estratégico de programas organizacionales y objetivos gerenciales.

En sintonía con el análisis del macroentorno se debe articular sistemáticamente información relacionada con “los clientes, proveedores, competidores y agencias reguladoras” (Lozano Oviedo & González Campo, 2019). Estos actores son los que protagonizan las influencias más significativas en el contexto del microentorno. En esa línea, el nivel del posicionamiento comercial y, por extensión, las ventas y las utilidades de la empresa, serán condiciones influenciadas por los proyectos de innovación de la competencia, la inserción de nuevas compañías en el mercado, los cambios en los valores monetarios del servicio de los proveedores, el nivel de control en las relaciones comerciales por parte de los clientes, la generación de productos sustitutos y el volumen de inversionistas y agencias de consultoría.

En alineación a la premisa anteriormente expuesta, el análisis sectorial es un modelo con elevada eficacia práctica que permite la revisión monitorizada y la previsión de la praxis -el performance- de las fuerzas que son decisivas en el mercado en el que interactúa la organización. En ese sentido, este modelo se

articula en función de 4 esferas: a) la esfera de las colectividades competitivas -su revisión permitirá focalizar la visión de la organización en competidores que representen comercialmente un peligro significativo-, b) la evolución sectorial -su análisis posibilitará dilucidar las tendencias vinculadas al ciclo de los productos-, c) el grado de inestabilidad y discontinuidad del mercado en el cuál convergen “economías de escala” que podrían generar innovaciones disruptivas en los sistemas de negocios, d) la intensidad y el enfoque del nivel de influencia de los competidores que actúan en una determinada esfera (Pulido Garzón, Guerrero Julio, & Celis Patiño, 2019).

A continuación, se desarrolla una revisión tangencial de cada una de estas esferas:

**a) Colectividades competidoras:**

Esta esfera se refiere a la identificación de compañías élite que tienen el monopolio de las dinámicas del mercado al ser las que tienen más prestigio comercial. Así, se procede a dilucidar las empresas que tienen una praxis organizacional similar. Para la revisión de esta esfera, es necesario evaluar meticulosamente las decisiones que configuran todo el programa organizacional de las empresas del sector. En ese sentido, esta investigación es un punto de convergencia entre una revisión integral del esquema competitivo del sector y el análisis particular de cada uno de los actores que conforman a ese esquema (Delfín Pozos & Acosta Márquez, 2016).

Asimismo, la lógica de esta investigación se articula en la identificación de las “barreras de movilidad” de las compañías del sector. Esto consiste en dilucidar las esferas del mercado en las que estas compañías no tienen dominación debido a que su modelo de negocios no compatibiliza con las necesidades o el perfil psicosocial-socioeconómico de los clientes. En este sentido, toda organización tiene la posibilidad de posicionarse en la

esfera comercial incluso cuando esta esté monopolizada por multinacionales o por compañías élite o con experiencia. Esto se logra, precisamente, al identificar las diversas categorías de clientes y, en líneas generales, de los stakeholders de cada compañía.

Finalmente, es de resaltar que es esencial detectar los factores que generan rivalidades en las colectividades competidoras, los cuales son “el grado de superposición de los mercados meta, el resultado de la diferenciación de productos y el grado de superposición de las dimensiones estratégicas” (Macías García & Vanga Arvelo, 2021).

#### **b) Evolución sectorial:**

El sistema de negocios de cada línea sectorial está delineado por un ciclo de innovaciones radicales que, al reorganizar las dinámicas del mercado, generan que las empresas tengan que rediseñar sus modelos de planeación estratégica. Este dinamismo normalmente genera incertidumbre financiera, por lo que inversionistas y accionistas limitan sus decisiones de asociarse con las organizaciones de esta esfera. Es por ello que las empresas que logren prever todo escenario que genere esas condiciones tendrá una posición estratégicamente privilegiada con respecto a sus competidores.

En este contexto, “el ciclo de vida” de los productos es un pilar decisivo para la identificación de las fases de transición del sistema de negocios. En ese sentido, diversos especialistas sostienen que estas fases se categorizan en “fase de incertidumbre, fase de transición, fase de madurez y fase de descenso” (Universidad del Azuay, 2018).

La primera fase -incertidumbre- se relaciona cuando en un mercado no existe el posicionamiento perfectamente definido de las características de un producto ideal que satisfaga plenamente las necesidades de los clientes. La segunda fase- transición- se posiciona una determinada línea



de productos o servicios. La tercera fase -madurez- es en las que se definen los competidores que van a tener el monopolio y la dominación del mercado, lo que genera que la competitividad se centre en los precios o en la diversificación de productos. La cuarta fase -descenso- es en la que los productos posicionados se ven reemplazados por otros que representan la novedad y la innovación de ese instante.

**c) El grado de inestabilidad y discontinuidad:**

El grado de inestabilidad y discontinuidad están entrelazados directamente con las probabilidades de innovación de un conjunto de empresas que tienen el potencial de pronosticar el enfoque de los cambios generados. En este contexto, existen unos modelos que permiten evaluar la probabilidad de la innovación en función de “la complejidad del entorno” -el nivel de interrelación de los escenarios locales, regionales, nacionales, internacionales y globales- y “la resistencia de los eventos” -nivel de disrupción, si es una innovación drástica o incremental- (Morelos Gómez & Fontalvo Herrera, 2014).

En una línea similar, la posibilidad de pronosticar los cambios radicales varía en función de “la rapidez del cambio” -el grado de reacción de las empresas ante la gestación de innovaciones disruptivas-, “la incertidumbre del futuro” -el nivel efectividad de las innovaciones que implementa las empresas para adaptarse a las innovaciones disruptivas del entorno.

Existen otros modelos para realizar una integral del microentorno, los cuales tienen metodologías y filosofías divergentes. Uno de ellos es el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cuál sostiene que los índices de productividad, sostenibilidad y posicionamiento comercial no dependen exclusivamente por la capacidad financiera y el surgimiento de nuevos clientes. En esa línea, es una convergencia de fuerzas

que afectan al mercado, y la mayoría de ellas son delineadas por el potencial de inversión que posee el sector y sus líneas de productos y servicios estandarizados. Así, no sólo los clientes determinan el éxito comercial, sino fundamentalmente la atracción que genera el sector en los inversionistas, accionistas y socios. Estos actores, sucesivamente, condicionan los niveles de competitividad en el mercado por parte de los proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutos.

A continuación, se realiza una descripción de cada una de las 5 fuerzas del modelo Porter (Taipe Yáñez & Pazmiño, 2015):

**1) “Amenaza de nuevas organizaciones”:**

La inserción en el mercado de nuevas empresas podría generar una revolución en las prácticas, metodologías, sistemas y modelos de negocio que están estandarizados en las otras empresas. Esto genera que las empresas del mercado deban tener una capacidad sofisticada de adaptación y dinamismo, pues si no lo hacen se ven expuestas a un desfase en su posicionamiento estratégico. Así, las empresas utilizan estrategias para obstaculizar la inserción de nuevas empresas, entre ellas “las economías de escala, la diferenciación del producto, las inversiones de capital, los costos de cambio y los accesos a los canales de distribución” (García Pérez, 2020) .

**2) “Poder de negociación de los proveedores”:**

En este ítem, los proveedores pueden representar una fuerza significativa si poseen el monopolio del mercado. Los criterios para categorizarlos se asocian principalmente en cinco atributos: a) los proveedores son un conjunto limitado de empresas con elevado posicionamiento comercial y económico, b) no existen otros proveedores que suministren productos sustitutos, c) los clientes de los proveedores

no son imprescindibles e irremplazables, d) los productos que le suministran los proveedores a los clientes son imprescindibles e irremplazables para ellos, e) los proveedores pueden convertirse en empresas que le comercialicen directamente a los compradores del mercado sin tener que venderle materia prima a las empresas que lo reciben (Cruz Puentes, 2017).

### **3) “Poder de negociación de los compradores”:**

Esto alude al poder que tienen los consumidores para definir valores, métodos y políticas de las empresas de un sector. Esta capacidad se evalúa en función de 4 criterios: a) los consumidores adquieren una parte significativa de todas las líneas de producción de las empresas, b) “el producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores”, c) las líneas de productos no son “diferenciados ni estandarizados”, d) “los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás” (Villasmil Molero, 2017).

### **4) “Amenaza de productos sustitutos”:**

Son productos que poseen diferentes características de los productos estandarizados en el mercado pero que, aun así, cumplen a plenitud con las mismas funciones y satisfacen las necesidades de los compradores.

### **5) “Intensidad de la rivalidad entre los competidores”:**

Este ítem se refiere al nivel de competitividad de las diversas organizaciones que convergen en el mismo sistema comercial. En esa línea, la competitividad será intensiva y agresiva en función de: a) la coexistencia de organizaciones con una sofisticación de innovación y productividad similar, b) un sistema comercial saturado de competidores, c) la evolución ralentizada de los indicadores en materia de inversión del sector, d) valores exorbitantes de los costos fijos, e) elevada optimización de los recursos y el volumen de producción, lo que genera una acelerada

expansión de los competidores, f) desalineación de los objetivos organizaciones y planes estratégicos por parte de los competidores, g) inversiones audaces de un valor exponencial (Vanegas, Botero, & Restrepo, 2014).

#### **4.1.2. Planeación estratégica aplicada al análisis prospectivo de escenario**

Una vez realizado el análisis de las condiciones del ambiente externo categorizado en el microentorno y el macroentorno, es fundamental aplicar programas prospectivos que, a través de modelos estadísticos, especulaciones lógicas y herramientas de previsión, pronostiquen las condiciones en las que evolucionarán los escenarios externos en el futuro. Esto es debido a que la visualización sistemáticamente pronosticada del microentorno y el macroentorno permiten que las organizaciones puedan prever el nivel de disrupción en materia de innovación, riesgos y consecuencias de los escenarios futuros, lo que se traduce en informes que van a diversificar, perfeccionar y proactivizar los planes estratégicos que se estén diseñando en el presente.

La proyección de los escenarios es delineada por la armonización lógica de “las tendencias, los deseos y las condicionantes económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Aunque, esto no significa que sea un proceso totalmente lógico y sistemático, pues es una fusión de intuiciones cualitativas y ponderaciones cuantitativas (Baena Paz & Soria Villegas, 2014). Asimismo, la prospectiva de escenarios no tiene exclusivamente la finalidad de pronosticar el futuro -futurología-, sino fundamentalmente prever las posibles condiciones del ambiente externo para así, al dilucidar posibles oportunidades, se ejecuten estrategias y programas que tengan como finalidad conducir a ese futuro. En alineación a la última premisa, la proyección de escenarios está vinculada con la formulación de objetivos y el diseño de estrategias organizacionales.

Por otra parte, se debe resaltar que el grado de eficacia de los análisis prospectivos está condicionado por el nivel de incertidumbre, lo cuál estará delineado sucesivamente por el grado del riesgo ante la aplicación de estrategias para acceder a oportunidades y evitar amenazas identificadas en ese escenario proyectado. Es por ello que los escenarios se definen en tres esferas:

“1) Hechos: son ocurrencias visibles y perceptibles, 2) tendencias: son los patrones de cambio que se identifican y que explican las dinámicas de los hechos, 3) estructuras subyacentes: proporcionan la referencia lógica de las tendencias que se identifican. La incertidumbre surge cuando las diferentes interpretaciones sobre las estructuras subyacentes explican las tendencias, pues provocan diferentes teorías de causa y efecto y producen diferentes perspectivas del futuro. En otra línea similar, para el desarrollo de escenarios es esencial evaluar 4 aspectos: 1) posibilidad: los hechos deben tener potencial para volverse realidad, 2) congruencia: los hechos deben tener una secuencia lógica, 3) singularidad: cada escenario debe ser diferente de los demás y 4) utilidad: cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas” (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Con la finalidad de realizar los análisis prospectivos y su respectiva proyección de escenarios futuros, se presentan las siguientes fases:

### **1) “Identificación y precisión del tema”:**

En esta fase se determinará la temática que estelarizará todo el enfoque principal del análisis prospectivo. Para ello se formulan interrogantes clave que al ser resueltos van a conferir una visión panorámica de los escenarios futuros. Estas preguntas son delineadas por diversas esferas como “las posibilidades de éxito en nuevos

mercados, la innovación tecnológica, el crecimiento económico y el suministro de energía” (Astigarraga, 2016). Así, se formulan preguntas como: ¿cuáles serán las tendencias, métricas e índices de la economía de Latinoamérica en el futuro? ¿cómo es la dinámica y lógica de los eventos actuales? ¿cuáles son los patrones a los que tiende actualmente el sistema de negocio y estos pueden generar disrupciones en el futuro?

## 2) “Identificación de las fuerzas motrices”:

En esta fase se comienzan a evaluar los eventos que se consideraron relevantes, significativos y estelares en la anterior fase. Así, se analizan si realmente son decisivos y pilares fundamentales del desarrollo de los escenarios futuros. Este proceso es complejo debido a que se está gestionando un volumen exponencial de información, por lo que se sugiere aplicar algún modelo que sintetice los datos. Ante ello, se suele utilizar “el principio de Pareto”,

En líneas generales, las fuerzas motrices están posicionadas en 4 dimensiones predefinidas: “la tecnológica y de recursos naturales - desarrollo de biotecnologías-, la política -asuntos electorales, regulatorias y legales-, la económica -hechos macroeconómicos, microeconómicas y sectoriales- y la social -hechos demográficos cuantitativos y cualitativos” (Dueñas Ramos, Medina León , Ramírez gómez , Camacho Villota, & Sobenis Cortez, 2019).

## 3) “Categorización de las fuerzas motrices”:

En esta fase se procede a analizar las categorías en las que se integran las fuerzas motrices que se evaluaron en la anterior fase. En ese sentido, se escogen las categorías que están alineadas a la temática central del análisis prospectivo. En ellas se clasifican los hechos en función de su imprevisibilidad, previsibilidad, indefinibilidad y relevancia.

En este contexto es relevante aplicar la “matriz de efectos y previsibilidad”, la cuál se desarrollará en la sección de los resultados de este trabajo.

**4) “Consistencia de las fuerzas motrices”:**

En esta fase se establecen asociaciones entre variables que permitan inferir inductivamente “los patrones de causa y efecto” de los eventos analizados. En ese sentido, el objetivo de esta fase es dilucidar las relaciones directas e indirectas que existen entre las “las fuerzas motrices seleccionadas y elementos predeterminados más relevantes”. Por otra parte, se evalúan los efectos de las microtendencias y macrotendencias de esos escenarios futuros (Ureña Villamizar, Narváz Castro, Carruyo Durán , & Ontiveros Cepeda , 2021).

**5) “Alineación de la incertidumbre crítica”:**

En esta fase el objetivo es identificar 2 o 3 líneas de incertidumbre que sean potencialmente negativas en sus consecuencias a nivel organizacional. Esto se hace a través del análisis comparativo de las semejanzas existentes en las diversas categorías de eventos seleccionados en las anteriores fases. Así, “si esas líneas se cruzan de forma ortogonal se obtendrá una matriz tridimensional (con tres líneas de incertidumbre) que producirá ocho escenarios posibles; o una matriz bidimensional (con dos líneas de incertidumbre) que producirá cuatro escenarios” (Espinal Ruíz, Scarpetta Calero, & Cruz Gónzales, 2020).

**6) “Creación de rutas plausibles”:**

En esta fase los escenarios son diseñados meticulosamente en función del diseño de comparativas que evalúen las fuerzas motrices y así se articulen un amplio espectro de combinaciones entre ellas que se traduzcan en eventos futuros que en la actualidad son insospechados e imprevisibles. Finalmente, se eligen los escenarios que tienen un desarrollo integral, lógico y consistente.

## 7) “Evaluación de las implicaciones”:

En esta fase se seleccionan mínimo tres escenarios principales en función de criterios estratégicos como el que más puntos de convergencia tiene en el análisis comparativo de todo el espectro diverso de escenarios; el que tiene efectos potencialmente críticos para las organizaciones, incluso cuando son improbables; el que tiene las mismas probabilidades que otros escenarios de materializarse en el futuro; entre otros.

Por otra parte, lo relevante de esta fase es que se debe analizar las condiciones en las que residirán los programas de emprendimiento y los modelos de negocio en cada uno de los escenarios anteriormente diseñados.

Una vez realizados toda la secuencia sistemática de pasos para el diseño de análisis prospectivos y proyección de escenarios, es un pilar decisivo proceder a acondicionar y aplicar modelos que permitan generar una previsión del ecosistema de relaciones contextuales. Esta fase implica evaluar las condiciones en las que residen las áreas que caracterizan el ambiente de la empresa para así inferir si están en niveles de elevada sofisticación y solidez organizacional, de tal manera que así sea posible concluir si los eventos futuros pronosticados podrán ser gestionados estratégicamente por cada una de las áreas en los que se desatan efectos potencialmente negativos.

En esa línea, existen dos metodologías divergentes entre sí que tienen como finalidad realizar la previsión del entorno, estas son: a) “enfoque proyectivo” -se refiere a aplicar métodos cuantitativos y modelos deterministas para que se desarrolle una secuencia lógica que proyecte sistemáticamente los eventos y escenarios futuros que se derivan del análisis de los eventos del pasado- y, b) “enfoque prospectivo” -hace alusión al desarrollo de una visualización sistémica, holística y global a través “modelos de juicios, probabilidades subjetivas, opiniones



de profesionales y ejecutivos, así como métodos de análisis estructural, el método Delphi, los efectos cruzados, etcétera” (Valarezo Aguilar, López Zambrano, Arias Chávez, & Abril Ortega, 2018). La particularidad de este modelo es que el futuro pronosticado no está perfectamente definido y delimitado, pues existen variables inciertas-.

Para realizar la previsión del entorno existen diversas técnicas que se categorizan según su complejidad de aplicación, por lo que según su naturaleza las empresas suelen recurrir a especialistas externo para su gestión. En esa línea, el “juicio de especialistas” consiste en que se integran a diversos actores como especialistas, clientes, proveedores o sindicatos en sesiones para que expongan sus perspectivas sobre los eventos, condiciones y escenarios que van a caracterizar el futuro. La “extrapolación de las tendencias con series de tiempo” es un modelo de una elevada complejidad de aplicación, pues consiste en “diseñar curvas bien calculadas, de crecimiento lineal, cuadráticas o en forma de  $s$  a lo largo del tiempo, las cuales serán la base para la extrapolación” (Céspedes Revelo, 2018). Así, se evalúan cuantitativamente los efectos que pueden generar la evolución en índices demográficos, los avances en la tecnología, las dinámicas en los perfiles de preferencias y atracciones de los compradores, los niveles de competitividad y las condiciones de los proveedores y las diferentes variables de las organizaciones competidoras.

“Los modelos dinámicos” es otra de las técnicas cuantitativas para la previsión del entorno, esta es un modelo cuantitativo que utiliza una convergencia de métodos estadísticos de ecuaciones que describen los mecanismos intrínsecos del entorno. El “análisis de efectos cruzados” consiste en seleccionar las tendencias cuyo performance tiene una incidencia significativa en los indicadores de la empresa, además de realizar análisis comparativos entre estas a través de la asignación de valores en una matriz. Finalmente, “la matriz cruzada” es uno de los modelos más relevantes para la gestión de volúmenes extensos de información

sobre el microentorno y el macroentorno. Se focaliza particularmente en el “análisis del medioambiente, el análisis sectorial, el análisis de mercado y, asimismo, el análisis de la competencia” (Calapiña, Chuquilla , & Toapanta, 2019). La información destilada de estas esferas es organizada, articulada y entrelazada de tal manera que permita la realización de análisis comparativos y síntesis de premisas.

#### **4.1.3. Diagnóstico del contexto interno**

Una vez realizado el análisis del ambiente externo -microentorno y macroentorno- y el diseño de escenarios prospectivos es fundamental la autoevaluación organizacional, es decir, la investigación evaluativa de las condiciones en las que residen los procesos, metodologías, sistemas y modelos que configuran cada una de las áreas administrativas, comerciales, industriales y gerenciales de la organización. Así, con esta información es posible identificar las fortalezas y debilidades organizativas, lo que se articulará comparativamente con las oportunidades y amenazas dilucidadas en el análisis del ambiente externo. Con este entrelazamiento de distintas informaciones, será posible la formulación de estrategias sostenibles e integrales que permitan a la organización transicionar estratégicamente en la esfera comercial y adaptarse eficazmente a los escenarios futuros.

En el desarrollo de los procesos relacionados con el análisis interno es un pilar decisivo comenzar las fases con la revisión integral de los recursos de la organización. Estos se definen como los inputs de la praxis y el performance de la empresa, dividiéndose así en tangibles -son visibles y cuantificables- e intangibles -son invisibles y predominantemente cualitativos- y se categorizan en dimensiones financieras, industriales, humanas, entre otros. En ese sentido, se catalogan como recursos, por ejemplo, la infraestructura, el equipamiento, los sistemas tecnológicos, el ambiente organizacional, el prestigio socioempresarial, el capital intelectual, la

línea de innovaciones y las patentes (Mejía Herrera, 2017). En este contexto, la matriz tipológica diseñada por Hooley, Saunders y Piercy resulta práctica para ilustrar este apartado. Esta se anexa en la sección de resultados.

Para tener una organización cohesionada, integrada y funcional, es un pilar decisivo el diseñar un sistema que articule estratégica y sistemáticamente cada uno de recursos, capitales, cualidades competitivas, estructuras jerárquicas del personal, equipos de trabajo y sus relaciones. En esa línea, la “arquitectura organizacional” es un esquema programático y estructural que tiene como objetivo la alineación, integración y asociación de los pilares funcionales de la empresa. Así, este sistema se clasifica en 3 esferas fundamentales:

“a) estructura organizacional básica: Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar; b) mecanismos de operación: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación; c) mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo e interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones, así como para la administración del conocimiento corporativo” (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Al tener la arquitectura organizacional definida, la siguiente fase es evaluar los estándares organizativos que regulan la dinámica de los procesos, y para ello

se realiza nuevamente una revisión de los recursos y las competencias adquiridas de tal forma que se pueda inferir si están alineados a estándares de eficiencia y optimización que exigen los procesos agendados programáticamente en sistemas de calidad. Una vez realizada esta investigación, se contrasta esa información con los índices y métricas de productividad, eficiencia, innovación, rentabilidad y competitividad actuales de la organización.

Si el escenario que revelan los indicadores es potencialmente negativo, es indispensables implementar modelos administrativos que generen innovaciones disruptivas que permitan a la organización diversificar las metodologías asociadas a los procesos. Uno de los modelos que tiene una elevada eficacia para los objetivos anteriores es la reingeniería, la cual consiste en el rediseño de los pilares estructurales, metodológicos y administrativos de los procesos. En una línea similar, los modelos outsourcing, TQM, benchmarking, empowerment, entre otros, tienen el potencial de realizar las reformas que las organizaciones necesitan para armonizar sus procesos con estándares de calidad exclusivos y privilegiados (García Navarro, 2017). Es por ello que las organizaciones deben estar continuamente evaluando si sus procesos están alineados a los estándares de calidad que predominan en el sistema comercial.

Para fines de identificación de los procesos, Hammer y Champy establecen las categorías de procesos que son fundamentales para la evolución organizacional (Sunil Kumar & Hashitha, 2019):

- a) **“Realización de nuevos productos”**: Se refiere a la convergencia de actividades y praxis de investigación holística, diseño de la innovación, evaluación integral y publicación de novedades que perfeccionen, optimicen y/o diversifiquen las líneas de productos y servicios.
- b) **“Administración de inventarios”**: Hace alusión a la convergencia de actividades y praxis de la gestión, coordinación y regulación de las

diversas categorías y niveles de inventarios de “materias primas, materiales semiacabados y productos acabados” para que así los productos residan en condiciones óptimas, tengan continua disponibilidad y se minimicen los costos asociados a su elaboración.

- c) **“Adquisición y retención de clientes”**: Consiste en la convergencia de actividades y praxis de administración estratégica e integral que permita consolidar programas de fidelización de consumidores, crecimiento de las utilidades y transición hacia nuevos nichos de mercado.
- d) **“Del pedido a la entrega”**: Implica la convergencia de actividades y praxis relacionadas con el diseño de sistemas logísticos y proveedores que permitan la recepción eficiente de solicitudes de compra y la expedición oportuna de los productos o servicios solicitados. Asimismo, los mecanismos para diversificar los métodos de pago y que estos sean accesibles para los clientes.
- e) **“Servicio a clientes”**: Se relaciona con la convergencia de actividades y praxis de gestión de las interacciones con los clientes, de tal manera que la atención sea atractiva, persuasiva, eficaz, conceptiva y resolutiva.

Al articular un esquema de procesos, diversos especialistas sugieren implementar el “modelo de las 7S” de McKinsey, el cuál consiste en identificar sistemáticamente “la estructura, el estilo de administración, los sistemas, los equipos, las habilidades, las estrategias y los valores compartidos” (Ortíz Elías, 2020). Esta matriz es de particular relevancia para analizar el nivel de alineación estratégica y desarrollo organizacional de la empresa.

Una vez diseñadas estas matrices, el análisis estratégico interno debe enfocarse en la identificación, ponderación y análisis de las “competencias esenciales” que les confieren un potencial de innovación, exclusividad y calidad en relación con el sistema de negocios del entorno. Así, las competencias esenciales

aluden a la convergencia de “habilidades y tecnologías asociada a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional” (Portugal, 2017). En esa línea, las competencias esenciales son cualidades de auto-agenciamiento de innovaciones y auto-resolución de problemáticas a través de unos modelos, sistemas y metodologías integradas, lo que se visibiliza en líneas de producción optimizadas, ambientes logísticos estratégicamente organizados, esquemas de información profesionalizada y acreditada, relaciones visionarias con los stakeholders y la gestión eficiente de inventarios.

En esta área, es fundamental revelar las tres categorías de Hamel y Prahalad en las que las competencias esenciales se hacen visibles en la empresa. La primera categoría se relaciona con los atributos y propiedades -percibidas por el cliente- que le generan un valor exclusivo al modelo de negocios de la organización, esta se denomina “valor percibido”. La segunda categoría se entrelaza con la premisa de que las organizaciones posicionadas estratégicamente en el mercado tienen un modelo administrativo y un sistema de negocios que les confieren una identidad empresarial original y característica, esta se denomina “diferenciación de los competidores”. Finalmente, la tercera categoría se vincula con las estrategias, recursos, modelos y asociaciones que le permite a la organización posicionarse y transicionar en la esfera comercial y el mundo de los negocios, esta se denomina “capacidad de expansión” (Danook & Al Obaidy, 2022).

La evolución controlada, convergente e integrada de estas categorías les permite a las organizaciones tener un nivel de competitividad sostenible, duradero, significativo y, especialmente, estratégico. Esto último en contraste con las “competencias” -aplicación incorrecta del término- efímeras e intrascendentes ligadas a la estandarización de unos precios y unos niveles de calidad alineados a los del promedio de empresas competidoras del mercado.

Una vez finalizada la fase de identificación de las competencias esenciales, se delinearán una visión de los modelos que le permitirán a la organización evolucionar en la generación de valor, lo que se traducirá en programas de optimización de la praxis empresarial. En este contexto, se hace fundamental evaluar los niveles de eficacia práctica, eficiencia productiva y sostenibilidad recursiva de la cadena de valor. Esta se refiere a la sinergia cíclica de actividades administrativas, organizacionales comerciales, logísticas, industriales y gerenciales que tienen como finalidad generar un determinado producto o servicio.

Las actividades principales de la cadena de valor son “introducir materiales en la organización -logística de entrada-, convertirlas en productos finales -operaciones-, sacar los productos finales -logística de salida-, comercializarlos -marketing y ventas- y brindar asistencia técnica -servicios-” (González , 2017). La praxis articulada en las anteriores actividades incluye la gestión de materia prima e insumos, innovación y gestión tecnológica, integración de la arquitectura organizacional, modulación de los asientos contables, análisis de las condiciones jurídicas, legales y tributarias, y la administración del talento humano.

La cadena de valor no opera exclusivamente en entornos físicos, sino también en ecosistemas virtuales, es por ello que las organizaciones modernas adoptan un modelo de “cadena de valor virtual” en la que se integran todas las actividades a través de una visión sistémica de los ciclos de planeación, abastecimiento, producción y comercialización. Esa cadena se modula en 3 niveles específicos, a continuación, se revela en qué consiste cada uno:

“1) Visibilidad: En este nivel se construye una línea de informaciones que une todo el sistema de valor. Esta línea puede involucrar sistemas en línea, software integrado o simples encuentros entre gerentes. El resultado es una mayor visión del conjunto y la posibilidad, derivada de esa visión, de relacionar recursos y dirigir esfuerzos con mayor eficiencia y eficacia. 2)

Sustitución: En este nivel algunas actividades de la cadena física son sustituidas por actividades virtuales con el apoyo de la TI. Un ejemplo de sustitución es la implantación de sistemas CAD/CAM procesados por redes de computadoras. 3) Nuevos negocios: En este nivel la organización desarrolla nuevas oportunidades de negocios (nuevos mercados, nuevos nichos, nuevos servicios, etcétera). La utilización comercial de Internet ha permitido diversos desarrollos de este tipo” (Chiavenato & Sapiro, 2016).

#### **4.1.4. Planeación estratégica aplicada a la política de los negocios**

Una vez que se ha realizado un análisis evaluativo del ambiente externo, una revisión integral y sistemática de las condiciones internas de la organización, y una formulación prospectiva y proactiva de escenarios futuros, se procederá a realizar una investigación holística y sistémica de las estrategias formuladas en función de las variables identificadas en las anteriores fases de la planeación estratégica. Ante ello, será evidente lo relevante que es establecer un conjunto de estándares, lineamientos y enfoques que definan los límites espaciales y contextuales en los que las estrategias modularán una determinada innovación y transformación organizacional. En alineación a esta premisa, se debe clarificar con suficiente especificidad la política de negocios (Correa Jimenez, 2017).

Las variables y líneas de innovación que se han identificado convergen en un ecosistema en el que establecen prioridades en la aplicación de mejoras estratégicas. Este espacio se denomina “factores críticos del éxito – Key Success Factors”, el cual se define como las condiciones que determinan el éxito organizacional y comercial de los modelos estratégicos implementados, por lo que su ausencia o superficialidad se traduce en un desposicionamiento y retrogradación de la imagen empresarial. El diseño de la matriz FCE son fundamentales para la



capitalización de los objetivos organizacionales y la alineación de los pilares de la planeación estratégica.

Al articular los factores críticos de éxito, la empresa debe focalizarse en la toma de decisiones, las cuáles son los ejes que van a conducir a las organizaciones en una diversidad multifactorial y pluridimensional de escenarios empresariales. Así, las decisiones se toman en función de “la experiencia profesional, la intuición y el análisis meticuloso”. En ese sentido, existen diversos métodos para la toma de decisiones, los cuales no son excluyentes, deben modularse holísticamente a través de modelos integrados.

Las decisiones basadas en procedimientos se especializan en contextos en los que surgen problemáticas estructuradas que tienen unas características y performance similares, por lo que se pueden estandarizar unos determinados patrones decisionales modelan una forma específica de actuar ante situaciones con problemáticas reiterativas. Por otra parte, las decisiones delineadas por experiencias se especializan en escenarios en los que las problemáticas son asistemáticas, diversas, complejas e imprevisibles, por lo que las soluciones deben ser generadas por un personal que tenga una experiencia sofisticada, relevante y multifacética.

Aunque, este último método no debe naturalizar la filosofía gerencial de resolución de problemas debido a que los eventos pasados pueden tener una lógica secuencial y programática distinta, por lo que quizá no sean fuentes confiables para tomar una decisión actual hacia una situación que superficialmente se asemeja. En una línea similar, las experiencias pasadas pueden no ser fuente acreditada de validez debido a que el sistema comercial y el ecosistema empresarial están en un continua espiral de evolución y metamorfosis. Además, la experiencia quizá se convierta en una forma eclipse intelectual que genere una ilusión categórica y taxativa de conocimiento que afecte la gestión de problemáticas que requieren soluciones diversas, imaginativas y novedosas.

Ante escenarios problemáticos complejos, diversos, multifacéticos y desconocidos en los que la información se revela en enormes volúmenes de datos, uno de los métodos decisionales más eficaces y productivos es la “la toma de decisiones basada en el análisis – Analytics”. Este método se articula en 6 pilares en los que se define una serie de fases: “1) definición del problema, 2) selección de los aspectos más importantes del problema, 3) identificación de las alternativas para resolver el problema, 4) identificación de las consecuencias de cada alternativa, 5) evaluación de los riesgos y las incertidumbres que implicarán esas consecuencias, 6) identificación de las alternativas más adecuadas, y de los recursos disponibles” (Rodríguez Cruz, 2017). Este modelo decisional se basa en la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos de enormes volúmenes de información -big data- que se modulan en criterios de “verdadero y falso; relevante e irrelevante”.

En este contexto, el proceso “Business Intelligence” tiene un protagonismo estratégico invaluable debido a que gestiona de manera inteligente y competitiva enormes volúmenes de información para así alinearla a los “objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y de los competidores”. En ese sentido, esta analítica de datos realiza una “convergencia de datos, análisis estadístico y cuantitativo, modelos, explicativos y predictivos, y administración basada en hechos para impulsar acciones y decisiones” (Calderón Sánchez, Pasaca Mora, Gallardo, & Encalada Orozco, 2018). Por lo que este modelo puede tener el potencial tecnológico de automatizar inteligentemente las resoluciones empresariales en función de los niveles de productividad, innovación y praxis de la organización y el mercado en el que se interactúa.

Por otra parte, se debe resaltar que esta metodología no es perfecta, pues tiene diversas fisuras que en algunos contextos podría genera que la analítica sea ineficaz, ineficiente e improductiva. Entre estas fisuras se destaca que el modelo es ineficiente cuando se tienen que tomar decisiones rápidamente debido a que hay que gestionar enormes bases de datos; como el modelo requiere una amplia gama

de información, es fundamental reunir diversas líneas de investigativas y perceptivas, por lo que si no se poseen suficientes datos las decisiones tomadas serán asistemáticas; su metodología es automática, inflexible y sistemática, por lo que no hay espacio para la intuición, la imaginación y la creatividad; y, finalmente, en las decisiones derivadas de este modelo no se ponderan valores éticos, morales, ideológicos y filosóficos. Como síntesis, investigadores estratégicos resaltan:

“Lo antes expuesto nos permite concluir que la elección de las decisiones respecto de las políticas organizacionales exige enfoques creativos que consideren tanto la experiencia, como la intuición y el análisis predictivo de datos e información. Eso debido al dinámico, complejo y cambiante mundo de los negocios. Por un lado, la experiencia y la intuición ayudan a reconocer patrones y estructuras y ofrecen salidas inesperadas, de ahí su gran valor; por otro lado, el análisis proporciona elementos básicos para administrar problemas complejos de forma sistemática y gradual, mediante la exposición y el examen de cada paso, lo cual permite que todos los involucrados en el proceso de decisión estudien y revisen cada paso y, así, se disminuya la posibilidad de equivocarse” (Chiavenato & Sapiro, 2016).

En una línea similar, existen diversos modelos especializados en la gestión de las decisiones como la matriz “SWOT”, la matriz de “McKinsey”, la matriz “BCG” y el “análisis sectorial de Porter”.

La matriz SWOT es un método ilustrativo e integrador que permite la evaluación sistémica de las debilidades y fortalezas de los procesos, metodologías, modelos y sistemas internos de la organización, y la identificación integral de las oportunidades y amenazas que ofrece la forma en la que está configurado los ecosistemas empresariales externos. Una vez agenciados estos pilares, la metodología consiste en entrelazarlos para así inferir estrategias de diversas

categorías. Su finalidad es suministrar la información para que la organización evalúe su nivel de adaptabilidad y alineación estratégica, además de su potencial para evolucionar, expandir y afianzar su modelo de negocios en la esfera comercial.

La matriz “multifactorial” de McKinsey es un modelo que consiste en la evaluación diagnóstica del nivel de atracción de los indicadores que caracterizan al sector en el que opera la organización, además de nivel de potencial adaptativo, reactivo y emprendedor de la organización en fases de entornos con elevada competitividad comercial.

En ese sentido, la atracción de los indicadores se refiere al “tamaño y crecimiento del sector, la intensidad de la competencia, el número de competidores en el mercado, el grado de desarrollo industrial, la debilidad de los competidores del mercado, la estacionalidad, la estructura de costos, el carácter cíclico y las utilidades históricas, así como las oportunidades y restricciones del entorno específicas, el tamaño, la legislación laboral y el grado de innovación del sector” (Zuluaga Monje, 2016). Según el nivel, el sector será fuente de atracción para inversionistas, accionistas y socios que estén dispuestos a financiar los programas de evolución empresarial de las organizaciones estelares de ese entorno.

En relación con el nivel de potencial adaptativo, reactivo y emprendedor de la organización, las variables que se vinculan son “la participación de mercado, la solidez de la posición financiera, la capacidad de negociación y trueque, el elevado nivel de la tecnología utilizada, las utilidades, los costos de operación, el desempeño de la investigación y el desarrollo de procesos, la calidad de los productos, el talento de los administradores y los empleados, el crecimiento de la participación de mercado, la capacidad operacional, el know-how y la reputación de la marca” (Baena Paz & Soria Villegas, 2014). Según el nivel de este ítem, la organización tendrá significativas oportunidades para posicionarse en la esfera comercial y estelarizar privilegiadamente la imagen empresarial que genere una fuente de atracción para los inversionistas.

La matriz de “integración estratégica” de Chiavenato/Sapiro se basa en la tesis estructuralista y el sistema reestructurista al “al proponer políticas organizacionales y estrategias generales considerando distintas configuraciones a partir del cruzamiento del conjunto de factores externos que moldean las configuraciones de la organización sectorial, y el conjunto de factores internos que moldean la configuración de recursos y competencias organizacionales” (Díaz hincapié, Melgarejo Molina, & Vera Colina, 2022). Así, en este modelo convergen diversas metodologías que se alinean a un sistema estratégico que evalúa las variables de segmentación de unos determinados perfiles que son tendencia en el mercado y la desinversión por parte de inversionistas en fases de transición. En una línea similar, la matriz formula unos lineamientos específicos para la praxis de evolución y crecimiento empresarial, así como las relacionadas con los sistemas operativos y las relaciones organizacionales.

Al implementar los diversos métodos de matrices que existen para la toma de decisiones, la organización accede a una constelación de soluciones estratégicas ante las problemáticas identificadas, lo que puede generar que exista una visión desarticulada e inconexa de las políticas de crecimiento, es decir, del conjunto de principios, valores y acciones que regulan los objetivos organizacionales y los escenarios empresariales en lo que la organización va a destinar sus programas estratégicos para lograr posicionarse. Es por ello que es fundamental que la organización defina sus políticas de crecimiento en base a seis pilares estructurales (Bravo Rojas, Valenzuela Muñoz, & Ramos Vera, 2019):

#### **A) Liderazgo en costos total:**

El liderazgo en costos se relaciona con las políticas de crecimiento destinadas a posicionar una reingeniería de los procesos industriales, logísticos y administrativos que permita a la organización tener una condición privilegiada en cuanto a la inversión de recursos para

la praxis de sus funciones y comercialización de productos/servicios. Así, el liderazgo en costos se enfoca en acondicionar un sistema logístico eficiente y productivo; simplificar la sofisticación de sus instalaciones sin perder la calidad del proceso industrial; reducir significativamente los costos asociados a la innovación, el emprendimiento, el marketing y los modelos de gerencia sin prescindir de la competitividad; establecer nexos con proveedores exclusivos o eficientes que le permitan a la empresa acceder a materias primas a un valor inferior que el de su competencia; expandir el volumen de las líneas de producción en un lapso estratégico basado en Just In Time; reinversión en maquinaria y equipo actualizado, así como de software especializado y otros sistemas tecnológicos que generen eficiencia, innovación y productividad simultáneamente (Gil Osorio & Ibarra Lopesierra, 2014).

## **B) Diversificación:**

Los elevados niveles de competitividad en los escenarios comerciales incentiva la diversificación de las líneas productos y servicios de las compañías que aspiran posicionarse en un punto estratégico y privilegiado del mercado. Es por ello que la diversificación representa el diseño de un ecosistema administrativo que pretende fomentar las economías escala. Ante esto, es indispensable resaltar que las políticas de crecimiento en relación con la diversificación deben ponderar el nivel eficiencia, eficacia, sofisticación y competitividad de la gestión administrativa de los recursos, esto debido a que si hay ineficiencias e irregularidades en la administración en los costos la diversificación elevará exponencialmente los efectos de desarmonización logística y excesos financieros en los departamentos que tienen asignados la industrialización o tratamiento de los productos (Puente Riofrío & Andrade Domínguez, 2016).

### **C) Internacionalización:**

La internacionalización es una forma de diversificación de mercados, por lo que la lógica de las políticas de crecimiento del segundo ítem es similar en este proceso. Por lo que se debe evaluar si los recursos están siendo gestionados de una manera maximizada y optimizada, de lo contrario puede generarse desniveles exorbitantes en los presupuestos financieros, desarticulaciones de los modelos administrativos que generen incertidumbre y el colapso del profesionalismo en el ambiente organizacional (Acevedo, Robledo, & Sepúlveda Angarita , 2020). Así, antes de incluir la internacionalización en las políticas de crecimiento se debe realizar un diagnóstico estratégico interno de la organización y una evaluación integral de las normativas, tendencias, estilos de vida, escenarios empresariales y sistemas comerciales del país al que se pretende articular la expansión de los negocios.

### **D) Interiorización:**

La interiorización se define como “la estrategia de utilizar proyectos y acciones con el propósito de tratar de interiorizar las operaciones de la organización, para satisfacer las peculiaridades de diversas regiones distantes. En un país de gran extensión territorial, algunas organizaciones tratan de desarrollarse y de aplicar sus recursos y competencias en zonas gradualmente más amplias y distantes”. En ese sentido, la política de crecimiento de la interiorización debe estar modulada por la gestión de la innovación aplicada a la profesionalización de los modelos gerenciales, administrativos, industriales, logísticos, comerciales y financieros.

### **E) Verticalización:**

La verticalización es una estrategia de negocios que consiste en la autonomización de los procesos industriales, logísticos y

administrativos de la organización. En esa línea, se prescinde significativa o completamente de la relación de dependencia crítica con los proveedores, lo que le confiere a la organización una posición privilegiada de decisión en el ecosistema comercial. Además de que le permite desarrollar innovaciones que se articulen en patentes o en capitales intelectuales que le permitan transicionar en esferas profesionales y académicas, así como de generar utilidades significativamente más elevadas. No obstante, existen diversas desventajas como un aumento exponencial de los costos en materia tecnológica e industrial, además de que exige que se contrate a personal cualificado y especializado en temáticas de innovación y profesionalización de los modelos industriales (Pérez Bustamante, Gonzáles Bello, Violluta Gutiérrez, Pagola Contreras, & Ávila Zañartu, 2019). Asimismo, la verticalización ocasiona que la estructura organizacional se amplifique y se tengan que inaugurar nuevos departamentos y, con ello, nueva infraestructura.

#### **F) Mantenimiento del statu quo:**

El mantenimiento del statu quo -o zona de confort- “es más un blindaje que una estrategia de crecimiento. Sirve para mantener la situación actual, o incluso para deshacerse de negocios, con intención eminentemente defensiva. Implica aumentar la eficiencia del uso de los recursos y las competencias a efecto de asegurar el dominio actual, proteger su mercado y conservar el cliente”. En esa línea, este proceso consiste en la formulación de estrategias que le posibiliten a la organización afianzarse en su posicionamiento comercial, por lo que esto se traduce en un programa de eficiencia en la que la empresa puede acceder a una fase de recuperación financiera y acondicionamiento económico para así realizar inversiones en futuros programas estratégicos. La desventaja de este blindaje es que la organización se



expone a una receptividad pasiva que pueda ser utilizada estratégicamente por sus competidores, los cuales podrían implementar innovaciones disruptivas que diversifiquen, desnaturalicen o revolucionen el mercado repentinamente, quedando así la organización sin creatividad para adaptarse a entornos dinámicos y prismáticos.

#### **4.2. Compilación de carácter descriptivo y analítico de las principales investigaciones que tuvieron como objetivo analizar los efectos que genera la planeación estratégica en las prácticas de innovación de las pymes colombianas del sector comercial en los períodos 2014-2020.**

Con la finalidad de materializar este objetivo, es esencial realizar primeramente un desarrollo sistemático que de una serie de modelos teóricos, conceptuales y metodológicos que protagonizaron los pilares que le confirieron acreditación y validez a cada investigación. Asimismo, resaltar la secuencia de fases que atravesó cada investigación para lograr así sus respectivos resultados. Con esta información articulada, se tendrá una lógica de todo el proceso investigativo de cada uno de los casos evaluados y así se podrá anexar en la sección de resultados las conclusiones de cada investigación.

##### **4.2.1. Primera investigación: “Retos y desafíos en las pymes colombianas en el marco de la gestión estratégica” (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020).**

En la presente investigación se realizó una revisión integral de diversos estudios publicados en informes gubernamentales, ponencias públicas, artículos científicos, revistas académicas, páginas web de entidades ejecutivas y libros especializados que tuvieron como finalidad evaluar las innovaciones y condiciones que generó en las pymes colombianas -particularmente del sector comercial- la implementación de modelos relacionados con la gestión estratégica. En esa línea, la metodología de investigación fue delineada por una convergencia entre la

formulación de tesis inferidas de meta-análisis, revisión de literatura de naturaleza cualitativa y análisis estadísticos de otras modalidades cuantitativas.

Se debe resaltar que en las fases vinculadas al análisis comparativo entre la praxis organizacional de las pymes y las dinámicas de su entorno contextual se recopiló información del “Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la revista Portafolio, Dinero y el Foro Económico Mundial”. Esto con la finalidad de extraer información que permita cuantificar el nivel de innovación de las pymes, así como su escala económica, la extensión de su influencia, su aporte al PIB nacional, el nivel de éxito de la inauguración de vacantes laborales, sus ineficiencias e irregularidades, los obstáculos principales del ambiente empresarial y sus cualidades, oportunidades y fortalezas organizacionales.

El meta-análisis integra en una síntesis todas las fuentes revisadas, así como la información cualitativa y cuantitativa destilada en esas fases preliminares para así a través de inferencias lógicas y sistematizaciones comparativas se establezcan estándares, patrones y puntos de referencias que revelen similitudes entre las conclusiones y resultados obtenidos de cada una de las investigaciones evaluadas.

Con relación al análisis integral de los niveles de competitividad del área de innovación organizacional, administrativa, industrial y financiera de las pymes colombianas, se realizó una revisión inicial del último informe del “Foro Económico Mundial” en el que se evidenció, con relación a los demás países, un modesto avance de los pilares estratégicos del escenario comercial, lo que se traduce en que la competitividad del país está evolucionando a un nivel que no resalta por su dinamicidad.

En ese sentido, este informe revela las principales falencias de las pymes que explican la ralentización en el progreso de la competitividad del sistema comercial y empresarial del país. Entre ellas se resalta la falencia que más influye en estos escenarios: la planificación, el diseño y la aplicación de innovaciones. La cual se explica en la insuficiente inversión de las pymes en la generación de pilares

estratégicos que fomenten “la investigación y el desarrollo” organizacional, limitaciones en la implementación de patentes y programas estratégicos agenciados por el capital intelectual del talento humano, baja creatividad e ingenio en el ambiente organizacional, límites tecnológicos y financieros en los departamentos de investigación y unas condiciones ineficientes e ineficaces en los sistemas, metodologías, modelos y prácticas vinculados en el sistema de producción y logística.

Asimismo, se evidenció que las pymes colombianas no poseen sistemas de alineación estratégica en las que se explote el potencial de las TICs debido a que no se estandarizan planes para la remodelación de infraestructuras conectivas y el acceso a servicios de fibra óptica generadas por compañías privadas. Finalmente, el informe descubrió que otro factor que limita la competitividad entre pymes es el avance ralentizado e incluso inactivo de la inauguración de nuevas líneas de negocios que dinamicen la competitividad en los escenarios comerciales. Esto debido a la percepción desinformada de que el mercado está en límite de la competitividad al proliferarse exponencialmente ideas disruptivas, el posicionamiento monopolizado de organizaciones con elevado nivel de innovación y las significativas posibilidades de recesiones económicas y riesgos empresariales.

Así, en líneas generales, este informe sintoniza con los análisis en materia de innovación de las pymes colombianas de hace una década en las que se evidenciaba que la competitividad del sistema comercial era reducida debido a los límites en la innovación de tecnologías emergentes, la inaccesibilidad de las TICs, la nula aplicación de ideas disruptivas y la falta de creatividad y asertividad en la generación de valor de las líneas de negocios y los sistemas productivos. A continuación, se presenta las métricas empleadas por el informe anteriormente aludido.

**Figura 1. Resultados del “Global Competitiveness Index” del nivel de innovación y competitividad de Colombia.**



Fuente: “Global Competitiveness Index 4.0 2018 Edition” por World Economic Forum (2018).

En la revisión de las condiciones económicas, administrativas y empresariales de las pymes comerciales a nivel nacional se evidencia una significativa retrogradación con respecto a los años anteriores. Los principales coeficientes y catalizadores de este crítico escenario son delineados por un ambiente contextual con elevados niveles de competitividad, difusión de tecnologías, generación de valor e innovación disruptiva. Asimismo, factores como la corrupción, elevación en las tasas de interés, inestabilidad institucional y políticas públicas ineficientes inciden negativamente en los programas de innovación y desarrollo de las pymes.

En alineación a este escenario potencialmente negativo, la encuesta realizada a diversos empresarios reveló que, según sus posiciones, las pymes no

logran adaptarse a la esfera empresarial y sociopolítica debido a que no tienen estandarizado en sus modelos gerenciales un sistema de gestión integral y holístico que englobe la generación de innovaciones basadas en procesos de benchmarking. Asimismo, las pymes no tienen infraestructuras y matrices alineadas a novedosas tecnologías y software especializado, no poseen recursos financieros que estimulen la inversión en fases de investigación y desarrollo, no existe un capital intelectual que estimule la innovación organizacional, no se programan estrategias para la administración de contingencias y, entre otras falencias, no se establecen asociaciones con instituciones, universidades, consultorías y otras empresas que permita la gestación integrada de ideas disruptivas.

En la investigación posteriormente se revela información que armoniza con las conclusiones obtenidas por el informe de pymes realizado por el “Oxford Business Group” en se afirma que estas organizaciones son los pilares que sostienen a la economía colombiana, pero que las problemáticas del entorno tienen un impacto significativo y, en diversos casos, destructivo. Tan así, que su intensidad es incomparable con los efectos que genera el entorno en las grandes empresas y corporaciones de Colombia.

En esa línea, las pymes tienen más probabilidades de desestabilizarse ante escenarios potencialmente imprevisibles debido a que no poseen agentes de cambio que estimulen al personal a generar ideas y prácticas innovadoras; no tienen profesionalizados sus estándares de selección de personal, por lo que estos no poseen las competencias para actuar profesional y estratégicamente ante eventos imprevisibles; no tienen facilidades de financiación a crédito debido a que no existen políticas públicas que estimule la inversión de capitales a micronegocios, microempresas y medianas empresas; no tienen estandarizados modelos de administración financiera y contable que les permita gestionar estratégicamente su inversiones, priorizarlas a través de un enfoque holístico y orientarlas según los objetivos corporativos; no poseen estrategias, prácticas y sistemas derivados de

modelos de gerencia de proyectos que les permita estructurar planes de negocio y adoptar un enfoque estratégico en su praxis organizacional.

Las problemáticas anteriormente aludidas, revelan fundamentalmente que las pymes del sector comercial -así como de otros sectores- son limitadas en términos de planeación estratégica y evidencian déficits significativos en materia de estandarización de modelos innovadores que gestionen integralmente la estructura organizacional y administren los recursos de manera eficiente, sostenible y competitiva. Esto explica, según la investigación, el hecho de que las pymes colombianas se ubiquen en puntos estratégicos de las localidades más comerciales e industriales del país. En estos términos, los autores del presente estudio resaltan que “ventajas como el acceso al mercado laboral y a mejores trabajadores, el acceso al crédito, apoyo a la innovación y tecnología son algunos puntos que encuentran las Pymes en estas regiones y que compensan déficits parciales en temas de gobierno corporativo, gestión estratégica y administración financiera” (*Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020*).

Con relación al nivel de competitividad de la capacidad de innovación de las pymes colombianas, se evidenció que las organizaciones que se insertan en una cadena de suministro que maneja un sistema compartido de beneficios estratégicos e incentivos tangibles e intangibles son las que más posibilidades tienen de posicionarse de manera competitiva en la esfera comercial. Esto es debido a que esta clase de pymes administra entrelazadamente un sistema de cadena de suministro que les permite organizar los estándares productivos, los sistemas logísticos, los planes de distribución y los procesos de comercialización de manera convergente. Los efectos generados de la implementación de estas metodologías es que les confiere a pymes un potencial de innovación exclusivo en el mercado, lo que se traduce en la definición de sistemas productivos adaptativos, flexibles y dinámicos que se alinean rápidamente ante la gestación continua de expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Ante ello se debe resaltar que las pymes que aplican el modelo de la planeación estratégica se caracterizan por tener una praxis gerencial dinámica, adaptativa y flexible que aplica innovaciones en función del entorno, unas políticas accesibles que les permite establecer asociaciones con la diversidad de actores que interactúan en el espectro de los stakeholders, unos modelos enfocados en la aplicación de esquemas basados en el benchmarking y la integración con empresas a través de sinergias, unos estándares que generen el empoderamiento de agentes de cambio que estimulen con su capital intelectual la innovación en el personal, una praxis alineada a la integración organizacional en la que los procesos, sistemas y metodologías estén sincronizados y entrelazados con los objetivos corporativos.

Asimismo, este modelo eleva los niveles de visibilidad, prestigio y posicionamiento en los escenarios comerciales y en las comunidades empresariales. Esto debido a que la planeación estratégica persuade a las organizaciones a realizar una revisión integral de los modelos y programas estratégicos que implementan las empresas que se caracterizan por su desarrollo en prácticas innovadoras, disruptivas y visionarias. Así, este proceso de recepción y análisis del contexto externo se traduce en la capitalización de sinergias a través de la difusión del conocimiento, lo cual generan innovaciones que eclosionan modelos de eficiencia y productividad, patentes disruptivas, sistemas tecnológicos y digitales emergentes, modelos de negocio visionarios y ratificación de estrategias integradas.

En líneas generales, los autores de presente investigación concluyen que las innovaciones generadas por la aplicación de la planeación estratégica se traducen en que las pymes colombianas “reduce costos operativos, difunde el riesgo asumido, mejora las condiciones de trabajo, amplía las oportunidades de explorar nuevos mercados, mejora la adopción tecnológica y en general mejora significativamente la capacidad de respuesta de la empresa en el mercado dado



que está coordinada y alineada con la cadena productiva al unísono” (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020).

En este contexto, se debe aclarar que las pymes que aplican los modelos de planeación estratégica son reducidas, pues las estadísticas revelan que la mayoría son empresas familiares -exactamente un 77%- que no aplican un enfoque estratégico y un sistema de gestión de la innovación. En esa línea, el 51% de las pymes familiares no ha desarrollado, en lo más mínimo, programas estratégicos que trasciendan a los modelos desfasados, desactualizados y asistemáticos que se han estandarizado durante las generaciones familiares que han tomado posesión del negocio. Esto se traduce en síntomas nocivos relacionados con la resistencia al cambio, lo cuál genera los efectos anteriormente aludidos, tales como bajos índices de implementación de tecnologías emergentes, planes prospectivos, programas de adaptación en fases de disrupción, innovaciones organizacionales, entre otros.

Siguiendo la secuencia de las estadísticas más relevantes de la presente investigación, los autores describen que el 43% de las pymes familiares son administradas por una gerencia no especializada cuyo nivel educativo no alcanza a estar en una categoría profesional-universitaria. Así, tan sólo el 13% de los ejecutivos que integran la gerencia poseen un nivel educativo igual o superior a un pregrado universitario. Estas estadísticas potencialmente nocivas pueden explicar el hecho de que el 48% de las pymes del sector comercial aplican alguna modalidad formal del modelo de planeación estratégica. Además, de ese porcentaje tan sólo el 22% formula planes estratégicos basados en análisis prospectivos que ponderan y evalúan escenarios organizacionales y comerciales mayores a un año.

En el caso particular de las asociaciones y los procesos vinculados al Benchmarking competitivo y estratégico -pilares fundamentales de la planeación estratégica- revelaron lo siguiente:



- Menos del 30% han desarrollado planes estratégicos de asociación relacionados con la gestión de proveedores, selección de materias primas e insumos, sistemas de abastecimiento eficiente y oportuno, y adopción de modelos de compra de productos necesarios en los procesos de comercialización y ventas.
- El 16% se ha integrado en los planes, eventos, programas y cátedras organizadas por Universidades del país, lo que significa que no hay un intercambio de capital intelectual ni procesos de profesionalización y especialización de prácticas empresariales.
- El 14% se ha incorporado oficialmente con agencias gubernamentales que les facilite el acceso a procesos relacionados con la investigación y desarrollo de modelos de negocios y programas empresariales innovadores.
- El 19% se ha vinculado con otras organizaciones para fines de realización de fases de reingeniería de procesos, profesionalización de sistemas productivos y optimización de la cadena de suministro.
- El 19% se ha integrado en programas de cooperación con otras organizaciones en los que exista un intercambio y un rediseño integral – participativo de los modelos, sistemas y metodologías asociada al área de logística.

Las estadísticas anteriormente planteadas se alinean a los índices de percepción ponderados en las entrevistas que fueron realizadas a una muestra significativa de empresarios. Los resultados revelan que solamente el 29% de los empresarios tienen estandarizados tecnologías emergentes o actuales que les permita ser competitivos, innovadores y emprendedores.

En una línea similar, la investigación descubrió que aproximadamente el 30% de empresas medianas, el 17% las empresas pequeñas y el 2% las microempresas

del sector comercial aplican la planeación estratégica u otros modelos que les permita alinear sus procesos, modelos y sistemas a los estándares de la ISO, de tal manera que la sofisticación y el profesionalismo de estos componentes estén acreditados formalmente bajo una certificación. Asimismo, es prácticamente atípico e inusual encontrar una pyme que tengan desarrolladas diversos recursos de las plataformas digitales para la aplicación de “los sistemas de gestión de recursos empresariales” o ERP.

Con relación a la solicitud de créditos, el 61% de las pymes sostiene que no acceden a oportunidades de financiación debido a que aducen que no necesitan de inversiones para la ejecución de sus planes estratégicos. Aunque, análisis posteriores descubrieron que las verdaderas razones que inducen a estas organizaciones a no acceder a créditos es debido a las limitaciones en los presupuestos por causa de un escaso posicionamiento comercial y por unas políticas públicas que no estimulan la inversión.

Por otra parte, la investigación evidenció que las pymes que aplican la planeación estratégica se diferencian exponencialmente de las que no lo hacen:

*“En general, las ventajas competitivas de las compañías que recibieron las más altas puntuaciones en su posición en el mercado coinciden con un servicio al cliente excelente, productos de alta calidad, capacidad de adaptarse a cambios en el mercado, y procesos internos eficientes y dinámicos. Todos estos se relacionan con una forma de planeación y enfoque estratégico que supere las trabas y paradigmas de una gestión familiar desactualizada y poco reactiva a los procesos dinamizadores del entorno”. (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020)*

En este contexto, la investigación plantea una premisa fundamental en lo relacionado con la planeación estratégica en base a los puntos de convergencia identificados en la revisión de literatura especializada. Esta consiste en que las organizaciones deben desarrollar y potencializar una visión armonizada, multidimensional, exterior y flexible a la innovación, lo cual como se evidenció en los anteriores resultados es algo que está ausente en las prácticas y modelos que utilizan las pymes del sector comercial para definir su política estratégica.

Así, es indispensable que los Estados a través de políticas públicas implementen diversas estrategias tales como: posicionar un sistema de incentivos para que las organizaciones inviertan en programas de profesionalización y especialización en cada una de sus categorías organizacionales; suministrar guías orientativas que revelen programáticamente el tipo de tecnologías, sistemas, prácticas y modelos que deben ejecutarse para la sofisticación integral de los estándares de calidad; facilitar el acceso de sistemas y tecnologías que estimulen la productividad en el mercado nacional; articular conexiones y clústeres empresariales; agenciar herramientas para la realización de un praxis relacionada con el desarrollo, la innovación y la investigación; diseñar modelos de generación de programas de formalización de negocios; explotar las oportunidades de expansión a mercados internacionales y la diversificación de líneas de productos; perfeccionar las metodologías relacionadas con la administración de las finanzas e implementar estrategias industriales de capitalización tecnológica que les permita a las organizaciones desarrollar innovaciones.

Asimismo, se hace indispensable la aprobación del Congreso de la república en lo relacionado con la aplicación de reformas que estimulen la reducción de las tasas de interés para la agencia de créditos a las pymes, así como la flexibilización de las cuotas, la modernización de los estándares asociados en la generación de redes de proveedores y la dinamización accesible de sistemas comerciales con

elevados niveles de competitividad y una significativa reducción de los costos asociados a las transacciones.

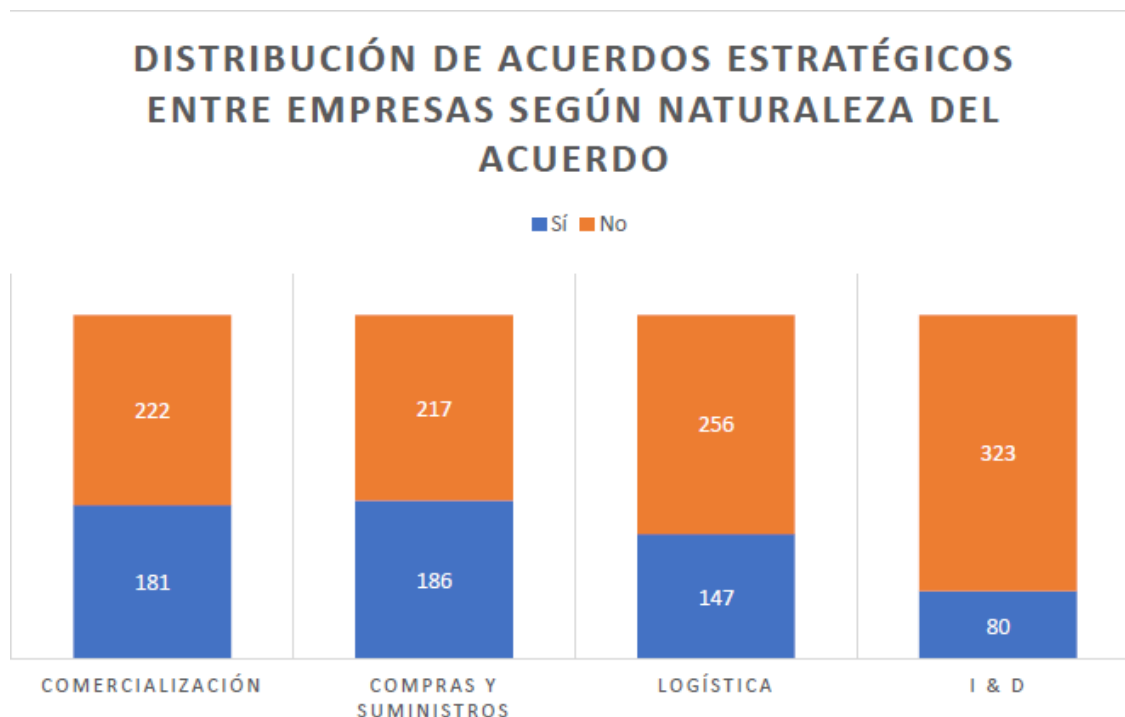
En una línea similar, las estrategias fundamentadas en el aumento de los índices de productividad se deberían enfocar en la difusión de programas de asociación de organizaciones basadas en la premisa de que “cuando las empresas combinan y cooperan relacionándose entre ellas, bien sea como agente, proveedor y operador logístico y se gestan alianzas pensando en hacer más eficiente es eslabón productivo, se tiene una ganancia en términos de amplitud de capacidad en la producción, respuesta a la demanda y calidad en el servicio ya que la cadena productiva se encuentra alineada” (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020). Esto genera que las organizaciones asociadas se posicionen estratégicamente en una condición competitiva que no podrían alcanzar si su praxis fuera aislada y autosuficiente.

Por otra parte, en lo relacionado con las diversas categorías en las que las organizaciones se clasifican según su enfoque de innovación aplicada a la planeación estratégica, se obtienen cuatro fundamentales: 1) exploradoras, aplican innovaciones continuamente incluso cuando hay riesgos por incertidumbre; 2) defensivas, poseen una línea de productos y servicios diversa, además de un modelo comercial estable debido a que invierten en procesos de mejora continua; 3) analíticas, continuamente están evaluando el escenario empresarial para así generar novedosos productos; 4) reactivas, su enfoque está vinculado con la estabilidad económica, por lo que su praxis está modulada en función de las dinámicas de su entorno, sin anticiparse a ellas.

Así, para evaluar estos aspectos, la investigación procede a utilizar la escala de Likert que analiza componentes como el nivel de sofisticación del portafolio de productos, la fidelización de los consumidores, la productividad de los modelos internos, la alineación adaptativa de los procesos gerenciales, la posibilidad de evolución, el dinamismo y absentismo del personal, y la estabilidad de las finanzas.

Con relación a los resultados obtenidos, se reveló que las organizaciones no suelen aplicar programas estratégicos para la asociación bidireccional y bilateral de eventos de cooperación en los que exista un intercambio de la praxis industrial, organizacional, tecnológica o comercial. Esto se evidencia en que el 55% de las organizaciones no se integran en programas de asociaciones. Y el 45% restante se asocia, pero normalmente para el establecimiento de acuerdos comerciales y no para la optimización y profesionalización de modelos estratégicos que les permita, de manera recíproca, aplicar fases de investigación y desarrollo. Este resultado se explica en que las organizaciones no suelen definir políticas de negocio que les permita ser exploradoras, por lo que se categorizan en la modalidad reactiva.

**Figura 2. Asociación estratégica de las organizaciones.**



Fuente: (Colmenares Abuchaibe & Lora Escobar, 2020)

En ese sentido, el 19% de las organizaciones establecen asociaciones empresariales con el objetivo de formular a través de la agencia recíproca de información tecnológica, administrativa y gerencial estrategias vinculadas a la investigación y desarrollo integral de innovaciones. Por otra parte, el 39% de las firmas son defensivas, lo que implica que una parte significativa de estas organizaciones estandariza una política de negocios focalizada en la estabilización del modelo de negocio, lo que afianza la premisa de que los modelos de la planeación estratégica no son empleados para el desarrollo de innovaciones.

Así como se planteaba anteriormente, este escenario potencialmente negativo puede indicar una gestión ineficaz de políticas públicas que estimulen fiscal, económica y tecnológicamente a las empresas a implementar modelos de potencialización de la innovación. Además de una economía nacional que crece de manera atenuada, lo que naturalmente genera que las pymes del sector comercial se enfoquen en su supervivencia y no la transición hacia esferas comerciales más diversas y sofisticadas.

Esto se traduce, finalmente, en que los niveles de competitividad del escenario comercial colombiano están desnivelados entre un grupo que delinea sus estrategias de innovación en función de la aplicación de la planeación estratégica y otro grupo que formula estrategias reactivas e instintivas basadas en modelos superficiales. En ese sentido, los efectos que se hacen visibles en la forma de gestionar los dinamismos, las transiciones y las disrupciones que se desatan en el sistema comercial y los modelos de negocio. Así, las empresas que gestan innovaciones estratégicamente tienen la posibilidad de adaptarse a los cambios debido a la flexibilidad de sus metodologías, modelos y sistemas. En contraste, las organizaciones que no aplican ningún análisis estratégico se exponen a atravesar por etapas de desnivel, incertidumbre e inadaptabilidad organizacional, esto debido a que su estructura organizacional y sus modelos gerenciales son inflexibles, estáticos y con una visión parcial.

#### **4.2.2. Segunda investigación: “Importancia de la planeación estratégica y financiera en las pequeñas y medianas empresas - PYMES para su sostenibilidad en el mercado” (Parayes Doria, 2021)**

La investigación tuvo como objetivo realizar un análisis de los efectos generados por la aplicación de modelos integrados en la planeación estratégica y financiera de las pymes -particularmente del sector comercial-, para así describir su relevancia y protagonismo en los niveles de sostenibilidad comercial. Para ello, se articulan cuatro fases basadas en: 1) la descripción de los factores que revelan lo esencial que es para el nivel de competitividad de las pymes la implementación de la planeación estratégica y el análisis financiero; 2) la caracterización de los modelos programáticos asociados al análisis financiero; 3) la definición de los procesos relacionados con la planeación estratégica; y 4) el análisis comparativo de los efectos generados por la aplicación profesional de la planeación estratégica y financiera de las pymes.

Para la ejecución de estas fases, se aplicó una metodología basada en el estilo descriptivo, el cual consiste en la articulación de las propiedades, atributos y características de unos fenómenos específicos. En ese sentido, la fuente de información estuvo delineada por una revisión descriptiva de literatura bibliográfica de los principales buscadores disponibles. Por otra parte, el método de extracción informativa y su entrelazamiento lógico es la inducción, lo cual se fundamenta en definición de pilares de premisas particulares que al ser entrelazados comienzan a delinear la generalidad. En esa línea, se determina como a partir de datos particulares extraídos del entorno empresarial se modulan las características generales en los sistemas internos de las pymes.

Con relación al enfoque de investigación, la naturaleza de la información es cualitativa, lo que implica que se analizaron las características conceptuales de la planeación estratégica de las pymes sin evaluar a través de métricas, coeficientes y estadísticas sus variables cuantitativas.

Alineando los pilares metodológicos con las premisas fundamentales de la investigación, se resalta que los efectos generados por la aplicación de la planeación estratégica en las pymes son diversos, entre ellos la identificación holística y global de oportunidades comerciales, tecnológicas, industriales, gerenciales, estatales y universitarias que profesionalicen las políticas de crecimiento e innovación. Además de el análisis sistémico y prospectivo de los riesgos que podrían generar disrupciones en el modelo de negocios, las metodologías administrativas, las variables ambientales y las políticas de comercialización.

En el caso particular de las pymes que no definen o estandarizan su misión, visión y valores organizacionales, el proceso de la planeación estratégica les agencia los recursos intelectuales, la praxis metodológica, los modelos organizativos y los enfoques estratégicos que les permitirá determinar de manera sostenible, eficiente y productiva cada uno los pilares que sostienen su programa organizacional, gerencial y corporativo.

Haciendo énfasis en lo gerencial, este modelo les permite a los gerentes, ejecutivos y directivos programar planes de acción que estén articulados en un proceso de evaluación continua en la que a través de la implementación de métricas, indicadores y tecnologías especializadas se defina los esquemas correctivos, preventivos y predictivos que coordinarán sistemáticamente toda la interrelación de actividades a ejecutar. En esa línea, se facilitan los modelos relacionados con la alineación estratégica organizacional, lo que se evita las problemáticas derivadas de la resistencia al cambio y la inflexibilidad empresarial.

Amplificando las ventajas organizacionales, se resalta que la planeación estratégica eleva los niveles de competitividad organizacional, lo que se deriva en un aumento significativo de la productividad del proceso administrativo, la innovación tecnológica y el posicionamiento comercial. Esto debido al adoptar un enfoque estratégico se accede a una diversidad de prácticas y herramientas que



permiten la monitorización global de los procesos, lo que incentiva la mejora continua y aplicación de un sistema integrado de gestión.

En el caso particular de las finanzas, la planeación estratégica les confiere sostenibilidad, profesionalismo y especialización informativa a los procesos de inversión, esto debido a que a través de análisis retrospectivos, actuales y prospectivos se realiza una ponderación multidimensional de las oportunidades de negocio y de transición comercial. Al desarrollar unos sistemas sostenibles de inversión, se agencia la facilidad de adaptarse a las dinámicas de los mercados interpretando el enfoque de sus tendencias, lo cual se traduce es un aumento del patrimonio económico, la evolución de los indicadores financieros y la dinamización de la atracción hacia inversionistas y accionistas potenciales. Así, los autores de esta investigación resaltan:

“De los postulados previos, se logra establecer que la importancia de la planificación financiera radica en que esta herramienta que permite proyectar los gastos de los objetivos propuestos basados en la realidad del mercado, con ello la planificación estratégica toma soporte para la inversión que las PYME desean hacer, así mimo, facilita y estima con alta proximidad las ganancias y rentabilidad en la empresa, situación que predice el éxito o no de un proyecto” (Parayes Doria, 2021).

Por otra parte, la planeación estratégica agencia diversos modelos, prácticas y políticas para la definición competitiva de la cadena de valor que emplean las pymes del sector comercial para la categorización de su praxis empresarial: 1) Difunde estrategias para la definición de metodologías asociadas al aprovisionamiento a través del diseño de modelos de recepción de materia prima; 2) agencia los modelos que se deben implementar para la realización de fases de

desarrollo e investigación confiriéndole así información privilegiada para la gestación de innovaciones tecnológicas; 3) diseña filtros de evaluación integral que permiten especializar la selección y capacitación de personal; 4) define los programas que deben priorizarse para la modernización o actualización de la infraestructura física, contable, financiera y de planeación; 5) identifica las modalidades de logística interna en las que deben recepcionarse, almacenarse y expedirse los insumos y materiales que se comercializan; 6) caracteriza de manera global e interrelacionada los procesos y operaciones que deben integrarse para el desarrollo de los sistemas de producción; 7) define a través de un análisis interno y externo los modelos de marketing que deben emplearse para la realización de programas de fidelización, atracción de clientes potenciales y diversificación de portafolios de productos y servicios.

En relación con el análisis del contexto externo, la planeación estratégica les confiere a las pymes que la aplican información privilegiada y sistemática sobre las dinámicas y variables del entorno que tienen el potencial de incidir significativamente en su posicionamiento comercial. En ese sentido, a través de la matriz PEST se accede a información como “las políticas de exportación, la alineación a las normativas comerciales, los pilares de apertura, los ciclos económicos, los estados financieros, el endeudamiento e interés, la actualización de tecnologías, el desarrollo operativo, los permisos ambientales, los índices demográficos, los patrones de cultura y los estilos de vida, entre otros” (Parayes Doria, 2021).

Además, a través de la matriz de las fuerzas de Porter se evalúan variables que tienen el potencial de afectar drásticamente las dinámicas del modelo de negocio de las pymes que se relacionan con los stakeholders. En ese sentido, se ponderan estrategias basadas en gestionar estratégicamente los siguientes ítems: el poder de los compradores, basado en capacidad de decisión que poseen los clientes para definir los valores financieros, los estándares de calidad y el enfoque

de los servicios; el poder de los proveedores, basado en el dominio de las provisiones en función de la distribución de organizaciones proveedoras de materias primas y los recursos disponibles; la amenaza de competidores, determinada en función de los niveles de innovación, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones que compiten por el posicionamiento estratégico de una marca; amenaza de sustitutos, delineado por la generación de productos o servicios novedosos que tienen el potencial de reemplazar los actuales.

La definición de cada uno de estos ítems agencia a las pymes la posibilidad de identificar integralmente el escenario competitivo, de tal manera que a través de la ponderación de las tendencias y dinámicas de los agentes externos se defina el nivel de la “rivalidad competitiva”, la cuál se basa en la fusión de las anteriores variables, logrando así la cristalización de los pilares de competitividad que sostienen al sistema comercial donde se está interactuando.

Finalmente, a través de la aplicación de la matriz CAME se revela que la planeación estratégica les confiere a las pymes del sector comercial no sólo una evaluación integral y sistémica del nivel de innovación de sus procesos, el ambiente competitivo y el contexto global, sino también un sistema de formulación de estrategias que les permite programar planes de mejora que suprimen sus debilidades, potencializan sus fortalezas, explotan sus oportunidades e inactivan sus amenazas. Esto a través de la definición de las estrategias defensivas - relacionada con la forma de aprovechar las fortalezas para suprimir las amenazas; estrategias ofensivas -acceder a las oportunidades a partir de la potencialización de las fortalezas-; estrategias de supervivencia -su objetivo es atenuar las debilidades que podrían ser catalizadoras de amenazas externas- y estrategias Re orientativa - se enfoca que aprovechar las oportunidades para así perfeccionar las debilidades-.

### **4.2.3. Tercera investigación: “Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad” (Quintero Reatiga, 2019).**

La finalidad de esta investigación consistió en la identificación de los pilares fundamentales que obstaculizan la evolución organizacional, administrativa y comercial de las pymes que interactúan en el área de la comercialización y distribución de productos o servicios. Con ese objetivo, se analizaron los factores que afectan significativamente las condiciones de innovación y competitividad de estas organizaciones, lo cual se traduce en el bajo posicionamiento estratégico. Así, se procedió a realizar una revisión de las características de la planeación estratégica de las pymes, para así establecer comparativas con organizaciones de otros sectores y, particularmente, con las grandes empresas que se han posicionado en el sistema de negocios nacional e internacional. Además, se evaluaron los factores y variables relacionadas con la planeación estratégica que fomentan la evolución de las pymes y la estabilización de su perdurabilidad en el escenario comercial.

Como metodología de la investigación, el enfoque es principalmente cualitativo, lo que implica una revisión de las características de la innovación y competitividad de las pymes al implementar la planeación estratégica o improvisar con modelos reactivos e intuitivos. En ese sentido, no se emplea un sistema de ponderación basado en estadísticas, coeficientes e índices cuantitativos.

Por otra parte, las conclusiones obtenidas se realizan a partir de inferencias lógicas de naturaleza deductiva e inductiva según la composición de la información. Esto se traduce en que los efectos evidenciados en las pymes y sus obstáculos se deducen de estudios anteriores que utilizaron muestras de amplio margen de pymes del sector comercial, y las inferencias destiladas se extrapolan, según parámetros de validez acreditados, a la mayoría de las organizaciones del país de esta categoría sectorial y nivel económico.

Analizando las inferencias obtenidas por la investigación, se revela que existe una enorme y significativa diferencia en los niveles de innovación y competitividad entre las pymes que aplican un enfoque estratégico y las que suelen basar sus decisiones en intuiciones reactivas y correctivas.

Así, en líneas generales, las pymes no están aplicando principios de la planeación estratégica ni modelos sistemáticos que le agencie el capital intelectual para modular su praxis en función de estándares profesionales y especializados.

Es por ello, que esta clase de organizaciones evidencian diversas irregulares, a continuación se revelan las que más afectan a las pequeñas empresas: les afecta en términos financieros y administrativos la imprevisibilidad del escenario económico del país en las variables de inflación, devaluación y recesión; no poseen capitales financieros y modelos de gerencia estratégica que les agencie los recursos, programas y estrategias que necesitan para su supervivencia en etapas de crisis que se extienden durante un tiempo indefinido; son sensibles y vulnerables a la fiscalización, la administración pública y el control gubernamental; no poseen los capitales, las asociaciones, los sistemas y las características con el objetivo de fusionarse o absorber a otras organizaciones para que así puedan transicionar a escalas más sofisticadas en términos de nivel empresarial; sus niveles de competitividad son prácticamente inexistentes debido a que las medianas y grandes empresas están continuamente generando innovaciones y estableciendo asociaciones corporativas que afectan su evolución comercial; sus modelos gerenciales y administrativos no están profesionalizados, lo que significa que su gestión es generalmente desinformada, asistemática, intuitiva y reactiva.

Por otra parte, las medianas empresas evidencian diversas fisuras tales como: los costos asociados a las operaciones, los procesos y las tecnologías de comercialización son exponencialmente elevados; los planes estratégicos no se enfocan en la reinversión de las utilidades para así optimizar sus procesos comerciales, diversificar sus líneas de negocio y especializar sus tecnologías

logísticas; sus finanzas no son estables, por lo que siempre está latente la posibilidad de que escenarios imprevisibles que impliquen inversión los induzca a inactivar su modelo de negocio y su posicionamiento comercial; sus estándares de selección y contratación de personal no son elevados debido a que no poseen los presupuestos para financiar salarios de perfiles profesionales especializados en instituciones acreditadas; los sistemas de evaluación de la calidad son mínimos, lo que influye en los programas de fidelización de clientes y de posicionamiento estratégico que los haga distintivos y exclusivos; no invierten en programas de capacitación y profesionalización de los empleados, lo que impacta en sus estándares de alineación estratégica empresarial; sus oportunidades de transición, visibilidad y posicionamiento comercial de mercados internacionales es prácticamente nulo.

En alineación a estas condiciones, se puede inferir que las pymes - englobando a todo el espectro de organizaciones que la componen- no evolucionan y permanecen estáticas o incluso en un nivel retrógrada debido a que no poseen programas de profesionalización y especialización de personal, son limitados en sus índices de innovación, investigación, desarrollo y emprendimiento de modelos de negocio disruptivos; no acceden a nuevos mercados de la esfera internacional; no implementan software para la optimización de sus sistemas productivos; no poseen niveles estables de eficiencia y desarrollan planes estratégicos de asociatividad.

En otra línea similar, se sostiene que uno de los factores que influye en el nulo crecimiento de las variables de competitividad e innovación de las pymes es la ineficacia de las políticas públicas y de gerencia gubernamental en relación con los mecanismos y disponibilidad de acceso a créditos y financiación. Además de las condiciones de la economía nacional, el régimen tributario y las crisis geopolíticas e industriales del escenario internacional.

Este escenario nocivo se amplifica al realizar una revisión del índice de supervivencia de las pymes, en donde Confecámaras (2018) sostuvo que “las

actividades económicas donde las empresas presentan mayor riesgo de fracaso son: alojamiento y restaurantes, servicios y comercio”. En esa línea, el sector comercial y en general todos los demás sectores de pymes tienen una tasa de supervivencia de aproximadamente 42.9% al finalizar cinco años. Esta estadística revela que las estrategias fundamentadas en elevar la innovación y competitividad a través de un enfoque estratégico es esencial para incrementar la perdurabilidad de la pymes.

Así, esta misma investigación sostiene que hay diversos factores que determinan la perdurabilidad empresarial, entre ellos están:

“Coyuntura económica (problemas de recesión que producen disminución de ventas), acceso a financiamiento (tramitología y garantías exigidas), sistema tributario (carga impositiva demasiado alta), acceso a mercados (competencia desleal, contrabando, informalidad), legislación laboral (compleja y para lo cual no cuentan con el capital para contratar el personal adecuado), apoyo y funcionamiento del Estado (demora en los pagos, burocracia excesiva) y, finalmente, otros obstáculos (orden público y acceso a tecnologías).”  
(Confecámaras, 2018).

Una vez expuestos los efectos en materia de innovación y competitividad que genera la inadecuada o nula aplicación de la planeación estratégica, la investigación procede a justificar y aludir los efectos que se generan al implementar este modelo de manera eficiente, eficaz e integral. Entre ellos se resalta la incidencia en diversas áreas:

- 1) Capital Humano:** La aplicación de la planeación estratégica genera que las pymes logren la ecologización del ambiente organizacional y la armonización de su personal. Así, las decisiones son descentralizadas,

aunque en cada una de ellas se suministran los modelos para garantizar la alineación estratégica empresarial. Además, se incentiva la concepción de ideas en procesos de brainstorming, lo cual se traduce en la generación de conocimiento y de capitales intelectuales. En otra línea similar, se estimula la inauguración de espacios de socialización e integración dialéctica en la que el personal pueda exteriorizar sus percepciones de análisis, formulaciones de proyectos e iniciativas de innovación. Finalmente, se desarrollan programas de capacitación y profesionalización del personal, de tal manera que se fomente la creación de agentes de cambio, receptores multitasking y líderes transformacionales.

- 2) Innovación:** La aplicación de la planeación estratégica genera que los niveles de productividad se diversifiquen y profesionalicen como consecuencia de la gestión de la innovación. En este contexto, el enfoque estratégico les permite a las organizaciones la generación de innovaciones que potencialicen las capacidades empresariales sin tener que realizar inversiones ineficientes y con riesgos significativos de generar improductividad y desbalances financieros. En otra línea similar, la implementación de modelos relacionados con el benchmarking, la reingeniería y la mejora continua son modalidades estratégicas de innovación que les permite a las pymes diversificar su portafolio de productos y servicios.
- 3) Programas de fidelización:** Al aplicarse la planeación estratégica en las relaciones comerciales, se diseñan sistemas de trazabilidad afectiva pos-venta en la que se genera valor a través de la asesoría continua, incondicional, preventiva y correctiva de parte de los vendedores hacia los clientes que solicitaron sus servicios. En ese sentido, se aplican estrategias de marketing digital en las que a través de diversas



herramientas relacionadas con plataformas digitales Bussiness, softwares analíticos y aplicaciones sociales se sostengan un vínculos comunicativos y publicitarios con los clientes.

**4.3. Diseño de una matriz DOFA que contenga: 1) las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las prácticas administrativas de las pymes evaluadas; y la 2) formulación de estrategias FO, DO, FA y DA destinadas a mejorar las prácticas de innovación.**

Con la finalidad de desarrollar este objetivo, se realiza un análisis DOFA en el que se resalten particularmente las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de las empresas analizadas y con esta información se proceda contrastarla con los modelos aplicativos de la planeación estratégica para así registrar en qué aspectos particulares es posible implementar mejoras. En la siguiente sección de resultados se evidenciará la aplicación de este objetivo.

## 5. RESULTADOS

### **5.1. “Realizar una investigación de enfoque descriptivo y explicativo que articule los principales conceptos, modelos y metodologías de la planeación estratégica que inciden significativamente en las prácticas de innovación de las pymes” (Primer objetivo).**

En esta sección se realiza una síntesis descriptiva y explicativa que articule conceptualmente los procesos, metodologías y modelos de la planeación estratégica en lo relacionado con las prácticas de innovación de las organizaciones. Así, a continuación, se describe mediante matrices y figuras los principales modelos estratégicos que se deben implementar para cristalizar la innovación en las organizaciones.

#### **5.1.1. Matriz del entorno de relaciones y el entorno contextual.**

Los modelos de la planeación estratégica se basan fundamentalmente en la premisa de que para lograr unos índices elevados de innovación es decisivo realizar una diagnóstico interno y externo, por lo que se deben identificar los actores y agentes que influyen significativamente en las dinámicas, performáticas e índices organizacionales.

**Figura 1.** Actores y agentes del entorno de relaciones y el contextual



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

### 5.1.2. Matriz del entorno contextual

Para lograr un enfoque integral es decisiva la identificación de los indicadores que caracterizan al ambiente externo, pues así se lograran detectar de manera más eficaz y óptima los cambios que son potencialmente disruptivos y que distorsionarán las dinámicas del mercado. Así, los indicadores se caracterizan, generalmente, en las dimensiones socioculturales, demográficas, tecnológicas, económicas y las medioambientales. Cada uno de estos indicadores tiene un sistema de métricas, un estándar de relevancia y un nivel de intensidad, por lo que cada organización debe identificar los que se relacionan significativamente con sus objetivos organizacionales y praxis empresarial.

**Tabla 1. Indicadores del entorno contextual**

| Demográfico   | Económico   | Político/legal   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.</li> <li>&gt; Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.</li> <li>&gt; Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.</li> <li>&gt; Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad.</li> <li>&gt; Estructura por edades, familias y vivienda.</li> <li>&gt; Nivel de escolaridad.</li> <li>&gt; Composición étnica y religiosa.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ingreso real de la población</li> <li>&gt; Tasa de distribución del ingreso</li> <li>&gt; Tasa de crecimiento del ingreso</li> <li>&gt; Configuración geográfica (globalización)</li> <li>&gt; Patrón de consumo y gasto</li> <li>&gt; Nivel de empleo</li> <li>&gt; Tasas de interés, inflación y cambio</li> <li>&gt; Mercado de capitales</li> <li>&gt; Distribución del ingreso</li> <li>&gt; Balanza de pagos</li> <li>&gt; Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)</li> <li>&gt; Reservas cambiarias</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social.</li> <li>&gt; Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.</li> <li>&gt; Política de relaciones internacionales.</li> <li>&gt; Legislación para la protección ambiental.</li> <li>&gt; Políticas de regulación, desregulación y privatización.</li> <li>&gt; Legislación federal, estatal y municipal.</li> <li>&gt; Estructura de poder.</li> </ul> |
| Sociocultural   | Tecnológico   | Recursos naturales   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos</li> <li>&gt; Creencias y aspiraciones personales</li> <li>&gt; Relaciones interpersonales y estructura social</li> <li>&gt; Movilidad entre clases</li> <li>&gt; Origen urbano o rural y determinantes de estatus</li> <li>&gt; Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas</li> <li>&gt; Grados de fragmentación de los subgrupos culturales</li> <li>&gt; Situación socioeconómica de cada segmento de la población</li> <li>&gt; Composición de la fuerza de trabajo</li> <li>&gt; Estructura de la educación</li> <li>&gt; Vehículos de comunicación de masas</li> <li>&gt; Preocupación por el medioambiente</li> <li>&gt; Preocupación por la salud y la condición física</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Paso a la tecnología</li> <li>&gt; Proceso de destrucción creativa</li> <li>&gt; Aplicación en nuevos campos de la ciencia</li> <li>&gt; Programas de investigación y desarrollo</li> <li>&gt; Identificación de las normas aceptadas</li> <li>&gt; Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos</li> <li>&gt; Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología</li> <li>&gt; Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país</li> <li>&gt; Protección de marcas y patentes.</li> <li>&gt; Nivel del país en investigación y desarrollo</li> <li>&gt; Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Escasez de materias primas</li> <li>&gt; Costo de la energía</li> <li>&gt; Calentamiento global</li> <li>&gt; Contaminación ambiental</li> <li>&gt; Amenaza de nuevas enfermedades</li> <li>&gt; Catástrofes naturales</li> <li>&gt; Sustentabilidad</li> </ul>  |

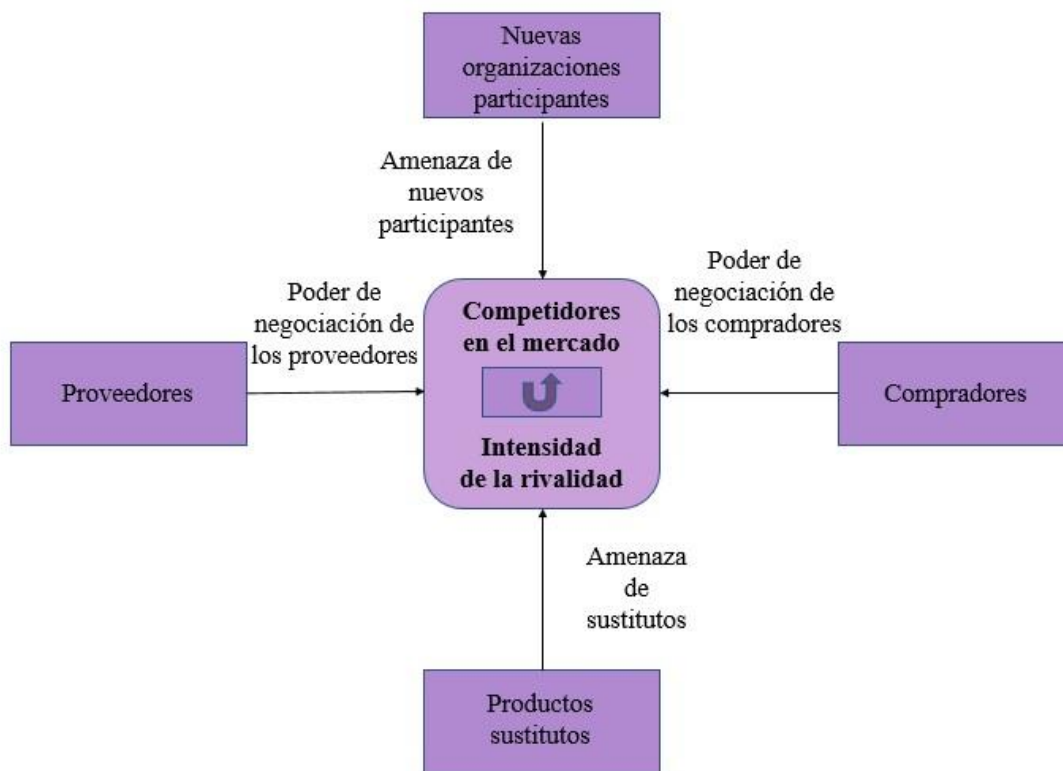
Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

### 5.1.3. Las cinco fuerzas de Porter

Sostiene que los índices de productividad, sostenibilidad y posicionamiento comercial no dependen exclusivamente por la capacidad financiera y el surgimiento de nuevos clientes. En esa línea, es una convergencia de fuerzas que afectan al mercado, y la mayoría de ellas son delineadas por el potencial de inversión que

posee el sector y sus líneas de productos y servicios estandarizados. Así, no sólo los clientes determinan el éxito comercial, sino fundamentalmente la atracción que genera el sector en los inversionistas, accionistas y socios. Estos actores, sucesivamente, condicionan los niveles de competitividad en el mercado por parte de los proveedores, clientes, competidores potenciales y productos sustitutos.

**Figura 2.** Las cinco fuerzas de Porter



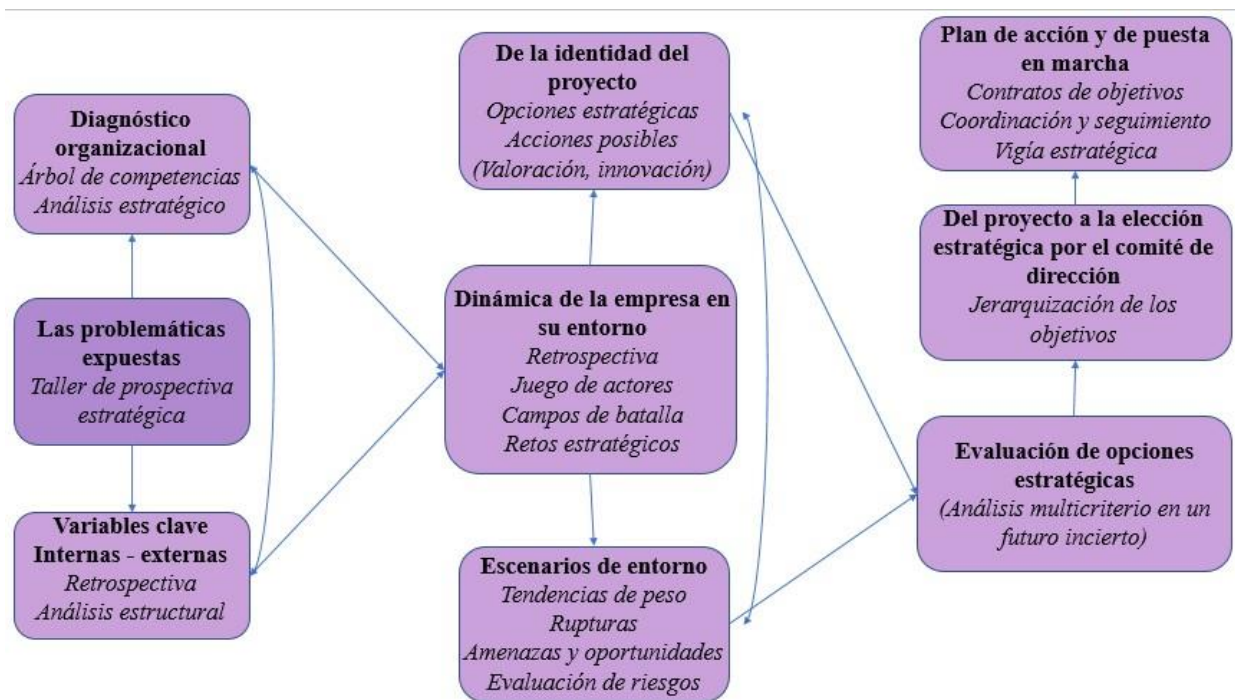
Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

#### 5.1.4. Planeación estratégica por escenarios

La proyección de los escenarios es delineada por la armonización lógica de “las tendencias, los deseos y las condicionantes económicas, sociales, tecnológicas, culturales y demográficas. Aunque, esto no significa que sea un proceso totalmente lógico y sistemático, pues es una fusión de intuiciones cualitativas y ponderaciones cuantitativas (Baena Paz & Soria Villegas, 2014).

Asimismo, la prospectiva de escenarios no tiene exclusivamente la finalidad de pronosticar el futuro -futurología-, sino fundamentalmente prever las posibles condiciones del ambiente externo para así, al dilucidar posibles oportunidades, se ejecuten estrategias y programas que tengan como finalidad conducir a ese futuro. En alineación a la última premisa, la proyección de escenarios está vinculada con la formulación de objetivos y el diseño de estrategias organizacionales.

**Figura 3.** Planeación estratégica aplicada al desarrollo de escenarios



Fuente: Elaboración propia basada en Godet, Durance y Prospektiker (2017)

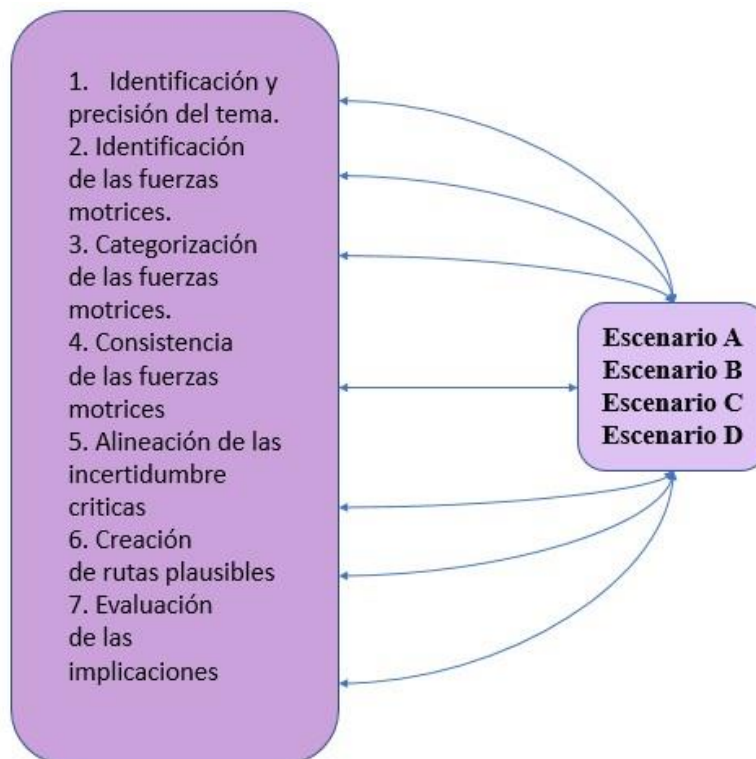
### 5.1.5. Modelo de fases de la prospectiva estratégica

Una vez realizado el análisis de las condiciones del ambiente externo categorizado en el microentorno y el macroentorno, es fundamental aplicar programas prospectivos que, a través de modelos estadísticos, especulaciones lógicas y herramientas de previsión, pronostiquen las condiciones en las que evolucionarán los escenarios externos en el futuro. Esto es debido a que la



visualización sistemáticamente pronosticada del microentorno y el macroentorno permiten que las organizaciones puedan prever el nivel de interrupción en materia de innovación, riesgos y consecuencias de los escenarios futuros, lo que se traduce en informes que van a diversificar, perfeccionar y proactivizar los planes estratégicos que se estén diseñando en el presente.

**Figura 4.** Fases de la prospectiva estratégica.



Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

### 5.1.6. Matriz cruzada

Es uno de los modelos más relevantes para la gestión de volúmenes extensos de información sobre el microentorno y el macroentorno. Se focaliza particularmente en el “análisis del medioambiente, el análisis sectorial, el análisis de mercado y, asimismo, el análisis de la competencia” (Calapiña, Chuquilla, &

Toapanta, 2019). La información destilada de estas esferas es organizada, articulada y entrelazada de tal manera que permita la realización de análisis comparativos y síntesis de premisas.

**Tabla 2.** Ejemplo de aplicación de la Matriz cruzada.

| Dimensiones                                |                    | Factores indirectos (Amenazas y oportunidades identificadas) |                     |                      |                        |  |
|--|--------------------|--|---------------------|----------------------|------------------------|--|
|  |                    | Gobierno   | Tecnología/Ecología | Economía/<br>Mercado | Cultura/<br>Demografía |  |
| Macroambiente                              |                    | 1 Mayor regulación   | 2                   | 3                    | 4                      |  |
| Sector                                     |                    | 5  | 6                   | 7                    | 8                      |  |
| Mercado                                    |                    | 9  | 10                  | 11                   | 12                     |  |
| Factores directos-<br>Fuerzas competitivas | Situación actual   | Cruzamiento y conclusiones                                   |                     |                      |                        | Amenazas futuras                       |
| Entrantes                                  | 13<br>Barrera baja | 18 Reserva de mercado  | 23                  | 28                   | 33                     | 38 Entrantes con capacidad de invertir |
| Sustitutos                                 | 14                 | 19   | 24                  | 29                   | 34                     | 39                                     |
| Competidores                               | 15                 | 20   | 25                  | 30                   | 35                     | 40                                     |
| Clientes                                   | 16                 | 21   | 26                  | 31                   | 36                     | 41                                     |
| Proveedores                                | 17                 | 22   | 27                  | 32                   | 37                     | 42                                     |

Fuente: Chiavenato & Sapiro (2016, p.100)

### 5.1.7. Matriz de los recursos de la organización

Estos se definen como los inputs de la praxis y el performance de la empresa, dividiéndose así en tangibles -son visibles y cuantificables- e intangibles -son invisibles y predominantemente cualitativos- y se categorizan en dimensiones financieras, industriales, humanas, entre otros. En ese sentido, se catalogan como recursos, por ejemplo, la infraestructura, el equipamiento, los sistemas tecnológicos, el ambiente organizacional, el prestigio socioempresarial, el capital intelectual, la línea de innovaciones y las patentes (Mejía Herrera, 2017).



**Tabla 3. Estructura de los recursos de la organización**

| Recursos  |  |   |                         |                  |                                     |   |
|---|--|---|-------------------------|------------------|-------------------------------------|---|
| Activos   |  |   | Capacidades             |                  |                                     |   |
|   | Tangibles  | Intangibles   |                         | Individuales     | De grupo                            | Organizacionales                                    |
| <b>Nivel estratégico</b>  |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Administrar la implementación de la estrategia. Incluye la capacidad de evaluación y juicio entendida como la aptitud para identificar oportunidades alternativas y seleccionar mercados metaadecuados en los cuales los recursos y las capacidades de la organización se alinean con los mercados en transición, lo cual implica diversas funciones, como operaciones, finanzas y <i>marketing</i> . |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Físicos   | Terrenos, edificios e instalaciones que posee o controla la organización | Localización  | Orientación             | Atención         | Enfoque en el cliente               | Enfoque del cliente                                 |
| Financieros   | Caja   | Clasificación crediticia  | Aprendizaje             | Dominio personal | Desarrollo organizacional           | Organización de aprendizaje (Learning organization) |
| <b>Nivel funcional</b>  |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Es la capacidad para entender lo que está sucediendo en el entorno externo en lo referente a la demanda, los clientes, los competidores y los procesos de cambio. Incluye capacidades de <i>marketing</i> , administración financiera y administración de operaciones.  |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Operacional   | Instalaciones, maquinaria  | Sistemas y procesos   | Administrativa          | Carrera          | Creación de equipos (team building) | Administración de cartera                           |
| Humanos   | Personal empleado  | Habilidad de los colaboradores  | De fuera hacia dentro   | Enfoque externo  | Marketing                           | Social  |
| De marketing  | Base de datos  | Marca   | De adentro hacia afuera | Enfoque interno  | Operaciones                         | Uso de recursos                                     |
| <b>Nivel operacional</b>  |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Tareas individuales importantes, como operación de máquinas, aplicación de sistemas operacionales y terminación y procesamiento de los pedidos.   |  |   |                         |                  |                                     |   |
| Legales   | Patentes   | Litigios de la organización (reputación de usar recursos legales para defender intereses) | Amplia                  | Coordinación     | Nuevos productos                    | Innovación  |
| De sistemas   | SIM  | Sistemas de apoyo a   | Cumplimiento de tareas  | Puntualidad      | Equipos                             | Planeación  |

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

### 5.1.8. Modelo de las 7S de McKinsey

Al articular un esquema de procesos, diversos especialistas sugieren implementar el “modelo de las 7S” de McKinsey, el cual consiste en identificar sistemáticamente “la estructura, el estilo de administración, los sistemas, los

equipos, las habilidades, las estrategias y los valores compartidos” (Ortíz Elías, 2020). Esta matriz es de particular relevancia para analizar el nivel de alineación estratégica y desarrollo organizacional de la empresa.

**Tabla 4. Estructura del modelo 7S**

|  |  |
|--|--|
| <b>Estrategia (strategy)</b>               | Constituye la visión y el sentido integrados de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección.  |
| <b>Estructura (structure)</b>              | La forma en que las personas y las tareas son organizadas. Las políticas y los procedimientos que rigen como actúa la organización sobre sí misma y dentro de su entorno. El organigrama y la estructura social.   |
| <b>Estilo (style)</b>                      | La forma en que actúan los gerentes. El estilo se refiere a la manera común de pensar y de comportarse de los empleados; normas no escritas de comportamiento y del pensamiento que incluyen el estilo de administración, de liderazgo y la cultura organizacional.  |
| <b>Sistemas (systems)</b>                  | Todos los procesos y flujos de información que ligan a la organización. Los sistemas de toma de decisiones dentro de la organización pueden variar, de la intuición de la gerencia a los sistemas computarizados estructurados a los sistemas especialistas complejos y la inteligencia artificial.  |
| <b>Equipos (staff)</b>                     | La manera en que los gerentes, actuales y futuros, se desarrollan. Esto significa que la organización emplea a personas capaces, las entrena bien y les atribuye los trabajos correctos. La selección, el entrenamiento, la recompensa y el reconocimiento, la retención, la motivación y la atribución para el trabajo apropiado son todos temas fundamentales.   |
| <b>Habilidades (skills)</b>                | Son los atributos o potencialidades dominantes que existen en la organización. Las habilidades se refieren al hecho de que los empleados tienen las habilidades requeridas para llevar a cabo la estrategia de la organización o son entrenados para desarrollarse, asegurando así que sabrán realizar sus trabajos y permanecerán siempre actualizados en las técnicas más avanzadas.   |
| <b>Valores compartidos (shared values)</b> | Constituye la visión de largo plazo y todo el conjunto de valores y principios que dan forma al destino de la organización. La presencia de ese factor significa que los empleados comparten los mismos valores y principios. Los valores son cosas por las que usted lucharía aun cuando no fuesen lucrativas. Los valores actúan como conciencia de una organización y proporcionan orientación en épocas de crisis. Identificar valores es la primera etapa esencial en la definición del papel de la organización en la comunidad mayor en la que actúa. |

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

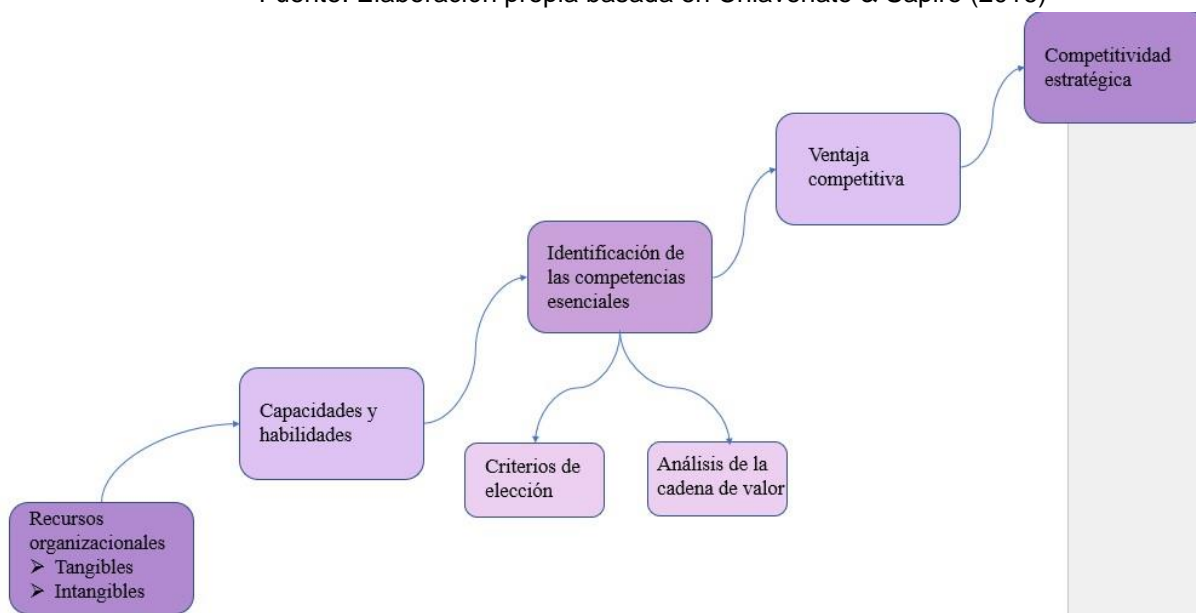
### 5.1.9. Competencias esenciales

Una vez diseñadas estas matrices, el análisis estratégico interno debe enfocarse en la identificación, ponderación y análisis de las “competencias esenciales” que les confieren un potencial de innovación, exclusividad y calidad en relación con el sistema de negocios del entorno. Así, las competencias esenciales

aluden a la convergencia de “habilidades y tecnologías asociada a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional” (Portugal, 2017). En esa línea, las competencias esenciales son cualidades de auto-agenciamiento de innovaciones y auto-resolución de problemáticas a través de unos modelos, sistemas y metodologías integradas, lo que se visibiliza en líneas de producción optimizadas, ambientes logísticos estratégicamente organizados, esquemas de información profesionalizada y acreditada, relaciones visionarias con los stakeholders y la gestión eficiente de inventarios.

**Figura 5.** Fases de identificación de las competencias esenciales con fines de innovación

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)



### 5.1.10. La cadena básica de valor

Esta se refiere a la sinergia cíclica de actividades administrativas, organizacionales comerciales, logísticas, industriales y gerenciales que tienen como finalidad generar un determinado producto o servicio. Las actividades principales de la cadena de valor son “introducir materiales en la organización -logística de

entrada-, convertirlas en productos finales -operaciones-, sacar los productos finales -logística de salida-, comercializarlos -marketing y ventas- y brindar asistencia técnica -servicios-” (Gonzales, 2017). La praxis articulada en las anteriores actividades incluye la gestión de materia prima e insumos, innovación y gestión tecnológica, integración de la arquitectura organizacional, modulación de los asientos contables, análisis de las condiciones jurídicas, legales y tributarias, y la administración del talento humano.

**Tabla 5. Estructura de innovación de la cadena de valor**

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
| <b>Infraestructura de la empresa:</b> Actividades de apoyo necesarias para toda la cadena de valor, como la dirección general de la organización, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo legal y las relaciones con el gobierno. Por medio de la infraestructura, la organización trata de identificar de forma eficaz y consistente las oportunidades y las amenazas externas, los recursos y las capacidades, así como brindar apoyo a las competencias esenciales. |   |  |   |  |
| <b>Administración de recursos humanos:</b> Actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la admisión, el entrenamiento, el desarrollo y la remuneración del personal.  |   |  |   |  |
| <b>Desarrollo tecnológico:</b> Actividades que se llevan a cabo con el objetivo de mejorar el producto y los procesos utilizados para su fabricación. Asume diversas formas, como equipamiento del proceso, investigación básica, diseño del producto y procedimientos de servicios.  |   |  |   |  |
| <b>Suministro de servicios y materiales:</b> Actividades realizadas con miras a comprar los insumos necesarios para fabricar los productos, así como los activos fijos: maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamientos y materiales de oficina y edificios.   |   |  |   |  |
| <b>Logística interna:</b> Actividades vinculadas con el manejo de materias primas y el almacenaje, y control de inventarios, utilizadas para recibir y distribuir los insumos de un producto.   | <b>Operaciones:</b> Actividades indispensables para tomar los insumos suministrados por la logística interna y transformarlos en un producto final, por ejemplo, la fabricación, el embalaje, el montaje y el mantenimiento del equipamiento. | <b>Logística externa:</b> Actividades de recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final al cliente, como el almacenaje de productos terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos. | <b>Marketing y ventas:</b> Actividades completas para proporcionar los medios que induzcan a los clientes a comprar los productos y que les permitan adquirirlos, como las campañas de publicidad y promoción, la elección de canales de distribución adecuados, la selección, el desarrollo y el apoyo de la fuerza de ventas. | <b>Servicios:</b> Actividades destinadas a realzar o mantener el valor de un producto, como la instalación, la reparación, el entrenamiento y la asistencia. Cada actividad debe ser estudiada en relación con las capacidades de la competencia y evaluada como superior, equivalente o inferior. |

Fuente: Elaboración propia basada en Chiavenato & Sapiro (2016)

## 5.2. “Analizar los resultados de las principales investigaciones académicas que han tenido como finalidad evaluar el efecto que la aplicación de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes

**colombianas del sector comercial durante el período 2014-2020”  
(Segundo objetivo).**

En esta sección se realiza una compilación de carácter descriptivo y analítico de las principales investigaciones que tuvieron como objetivo analizar los efectos que genera la planeación estratégica en las prácticas de innovación de las pymes colombianas del sector comercial en los períodos 2014-2020. En esa línea, a continuación, se procede a revelar a través de esquemas los principales resultados obtenidos en cada una de estas investigaciones.

**5.2.1. Primera investigación.**

***Tabla 6. Resultados de la primera investigación***

| <b>Condiciones generales de las pymes del sector comercial</b>  |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• El 43% de las pymes familiares son administradas por una gerencia no especializada cuyo nivel educativo no alcanza a estar en una categoría profesional-universitaria. Así, tan sólo el 13% de los ejecutivos que integran la gerencia poseen un nivel educativo igual o superior a un pregrado universitario. Estas estadísticas potencialmente nocivas pueden explicar el hecho de que el 48% de las pymes del sector comercial aplican alguna modalidad formal del modelo de planeación estratégica. Además, de ese porcentaje tan sólo el 22% formula planes estratégicos basados en análisis prospectivos que ponderan y evalúan escenarios organizacionales y comerciales mayores a un año.</li> <li>• Menos del 30% han desarrollado planes estratégicos de asociación relacionados con la gestión de proveedores, selección de materias primas e insumos, sistemas de abastecimiento eficiente y oportuno, y adopción de modelos de compra de productos necesarios en los procesos de comercialización y ventas.</li> <li>• El 16% se ha integrado en los planes, eventos, programas y cátedras organizadas por Universidades del país, lo que significa que no hay un intercambio de capital intelectual ni procesos de profesionalización y especialización de prácticas empresariales.</li> </ul> |

- El 14% se ha incorporado oficialmente con agencias gubernamentales que les facilite el acceso a procesos relacionados con la investigación y desarrollo de modelos de negocios y programas empresariales innovadores.
- El 19% se ha vinculado con otras organizaciones para fines de realización de fases de reingeniería de procesos, profesionalización de sistemas productivos y optimización de la cadena de suministro.
- El 19% se ha integrado en programas de cooperación con otras organizaciones en los que exista un intercambio y un rediseño integral – participativo de los modelos, sistemas y metodologías asociada al área de logística.
- El 29% de los empresarios tienen estandarizados tecnologías emergentes o actuales que les permita ser competitivos, innovadores y emprendedores.
- El 30% de empresas medianas, el 17% las empresas pequeñas y el 2% las microempresas del sector comercial aplican la planeación estratégica u otros modelos que les permita alinear sus procesos, modelos y sistemas a los estándares de la ISO, de tal manera que la sofisticación y el profesionalismo de estos componentes estén acreditados formalmente bajo una certificación.
- El 61% de las pymes sostiene que no acceden a oportunidades de financiación debido a que aducen que no necesitan de inversiones para la ejecución de sus planes estratégicos. Aunque, análisis posteriores descubrieron que las verdaderas razones que inducen a estas organizaciones a no acceder a créditos son debido a las limitaciones en los presupuestos por causa de un escaso posicionamiento comercial y por unas políticas públicas que no estimulan la inversión.
- El 19% de las organizaciones establecen asociaciones empresariales con el objetivo de formular a través de la agencia recíproca de información tecnológica, administrativa y gerencial estrategias vinculadas a la investigación y desarrollo integral de innovaciones.
- El 39% de las firmas son defensivas, lo que implica que una parte significativa de estas organizaciones estandariza una política de negocios focalizada en la estabilización del modelo de negocio, lo que afianza la premisa de que los



|   |  |
|---|--|
| <p>modelos de la planeación estratégica no son empleados para el desarrollo de innovaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 55% de las organizaciones no se integran en programas de asociaciones. Y el 45% restante se asocia, pero normalmente para el establecimiento de acuerdos comerciales y no para la optimización y profesionalización de modelos estratégicos que les permita, de manera recíproca, aplicar fases de investigación y desarrollo.</li> </ul>  |  |
| <p><b>Efectos evidenciados en materia de innovación en las que no aplican la planeación estratégica</b></p>   | <p><b>Efectos evidenciados en materia de innovación en las que aplican la planeación estratégica</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Limitaciones en la implementación de patentes y programas estratégicos agenciados por el capital intelectual del talento humano.</li> <li>Baja creatividad e ingenio en el ambiente organizacional</li> <li>Límites tecnológicos y financieros en los departamentos de investigación y desarrollo.</li> <li>Condiciones ineficientes en los sistemas, metodologías, modelos y prácticas vinculados en el sistema de producción y logística.</li> <li>No poseen sistemas de alineación estratégica en las que se explote el potencial de las TICs debido a que no se estandarizan planes para la remodelación de infraestructuras conectivas y el acceso a servicios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Poseen potencial de innovación exclusivo en el mercado, lo que se traduce en la definición de sistemas productivos adaptativos, flexibles y dinámicos que se alinean rápidamente ante la gestación continua de expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales.</li> <li>Administra entrelazadamente un sistema de cadena de suministro que les permite organizar los estándares productivos, los sistemas logísticos, los planes de distribución y los procesos de comercialización de manera convergente.</li> <li>Tienen una praxis gerencial dinámica, adaptativa y flexible que</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>de fibra óptica generadas por compañías privadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance ralentizado e incluso inactivo de la inauguración de nuevas líneas de negocios que dinamicen la competitividad en los escenarios comerciales.</li> <li>• Aplicación atípica y limitada de ideas disruptivas y la falta de creatividad y asertividad en la generación de valor de las líneas de negocios y los sistemas productivos.</li> <li>• Tienen más probabilidades de desestabilizarse ante escenarios potencialmente imprevisibles debido a que no poseen agentes de cambio que estimulen al personal a generar ideas y prácticas innovadoras no tienen profesionalizados sus estándares de selección de personal, por lo que estos no poseen las competencias para actuar profesional y estratégicamente ante eventos imprevisibles.</li> <li>• No tienen estandarizados modelos de administración financiera y contable que les permita gestionar estratégicamente sus inversiones, priorizarlas a través de un enfoque</li> </ul> | <p>aplica innovaciones en función del entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas accesibles que les permite establecer asociaciones con la diversidad de actores que interactúan en el espectro de los stakeholders.</li> <li>• Modelos enfocados en la aplicación de esquemas basados en el benchmarking y la integración con empresas a través de sinergias.</li> <li>• Estándares que generen el empoderamiento de agentes de cambio que estimulen con su capital intelectual la innovación en el personal.</li> <li>• Praxis alineada a la integración organizacional en la que los procesos, sistemas y metodologías estén sincronizados y entrelazados con los objetivos corporativos.</li> <li>• Realización continua de una revisión integral de los modelos y programas estratégicos que implementan las empresas que se caracterizan por su desarrollo en prácticas innovadoras, disruptivas y visionarias.</li> <li>• Capitalización de sinergias a través de la difusión del conocimiento, lo</li> </ul> |
|---|---|



|   |  |
|---|--|
| <p>holístico y orientarlas según los objetivos corporativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No poseen estrategias, prácticas y sistemas derivados de modelos de gerencia de proyectos que les permita estructurar planes de negocio y adoptar un enfoque estratégico en su praxis organizacional.</li> <li>• Bajos índices de implementación de tecnologías emergentes, planes prospectivos, programas de adaptación en fases de disrupción e innovaciones organizacionales.</li> <li>• No suelen definir políticas de negocio que les permita ser exploradoras, por lo que son reactivas.</li> <li>• Se exponen a atravesar por etapas de desnivel, incertidumbre e inadaptabilidad organizacional, esto debido a que su estructura organizacional y sus modelos gerenciales son inflexibles, estáticos y con una visión parcial.</li> </ul> | <p>cual generan innovaciones que eclosionan modelos de eficiencia y productividad, patentes disruptivas, sistemas tecnológicos y digitales emergentes, modelos de negocio visionarios y ratificación de estrategias integradas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen la posibilidad de adaptarse a los cambios debido a la flexibilidad de sus metodologías, modelos y sistemas.</li> </ul> |
|---|--|

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2. Segunda investigación.

**Tabla 7.** Resultados de la segunda investigación

| <b>Autor</b>           | <b>Efectos de la planeación estratégica en materia de la innovación de las pymes del sector comercial</b>   |
|------------------------|---|
| (Augusta-Moreta, 2018) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento comercial a largo plazo.</li> <li>• Profesionalización de la praxis organizacional.</li> <li>• Diversificación y extensión de los planes estratégicos.</li> <li>• Especialización de los programas de fidelización de clientes actuales y potenciales.</li> <li>• Entrelazamiento de los programas de innovación comercial, los esquemas de valor agregados y los planes estratégicos de transición de productos y servicios.</li> <li>• Optimización de los estándares de calidad.</li> <li>• Gestión holística de los objetivos gerenciales.</li> <li>• Aumento de los niveles de competitividad.</li> <li>• Rentabilización de los indicadores financieros.</li> <li>• Capacidad de adaptación ante escenarios potencialmente disruptivos.</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <p>(Sumba-Bustamante et al., 2020)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación organizacional y empresarial entre los objetivos y las acciones a ejecutar.</li> <li>• Optimización de los procesos organizacionales y gerencia de personal.</li> <li>• Generación de capitales intelectuales que permitan solucionar problemáticas de transición de mercados.</li> <li>• Diseño de esquemas que estimulen la innovación, la creatividad y el emprendimiento.</li> <li>• Estabilización sostenible del posicionamiento comercial.</li> <li>• Regulación potencialmente disruptiva en el diseño de planes estratégicos.</li> <li>• Estimulación del liderazgo transformacional.</li> <li>• Evolución integral de las pymes.</li> </ul> |
| <p>(Peñafiel-Loor et al., 2019)</p>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación sistemática, holística y sólida de los valores, estrategias, visión y misión organizacional.</li> <li>• Definición de resoluciones precisas y eficientes en fases de incertidumbre.</li> </ul>   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación informada en la realización y ejecución de funciones gerenciales.</li> <li>• Economización de las variables de gestión de los tiempos y sobreesfuerzos.</li> <li>• Administración eficiente, productiva y sostenible de las inversiones.</li> <li>• Trazabilidad inteligente y conceptiva de la praxis organizacional y empresarial.</li> <li>• Adaptación sostenible ante eventos potencialmente disruptivos.</li> <li>• Ponderación competitiva e innovadora de las métricas, coeficientes e indicadores del mercado.</li> <li>• Diversificación de las líneas de productos y servicios exclusivos y distintivos</li> </ul> |
| <p>(Garcia et al., 2017)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planteamiento óptimo y multidimensional de los programas estratégicos.</li> <li>• Sistematización lógica, analítica e interrelacionada de los objetivos organizacionales.</li> <li>• Experiencia para la gestión de escenarios dinámicos y fluctuantes.</li> <li>• Realización informada y ponderada de las metas organizacionales,</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>administrativas, gerenciales, financieras y comerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomización de los sistemas, modelos y procesos que empoderen al personal.</li> </ul> |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.3. Tercera investigación.

*Tabla 8. Resultados de la tercera investigación.*

| <b>Efectos evidenciados en materia de innovación en las que no aplican la planeación estratégica</b>   | <b>Efectos evidenciados en materia de innovación en las que aplican la planeación estratégica</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les afecta en términos financieros y administrativos la imprevisibilidad del escenario económico del país en las variables de inflación, devaluación y recesión.</li> <li>• No poseen capitales financieros y modelos de gerencia estratégica que les agencie los recursos, programas y estrategias que necesitan para su supervivencia en etapas de crisis que se extienden durante un tiempo indefinido.</li> <li>• Son sensibles y vulnerables a la fiscalización, la administración pública y el control gubernamental.</li> <li>• No poseen los capitales, las asociaciones, los sistemas y las</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera que las pymes logren la ecologización del ambiente organizacional y la armonización de su personal.</li> <li>• Las decisiones son descentralizadas, aunque en cada una de ellas se suministran los modelos para garantizar la alineación estratégica empresarial.</li> <li>• Se incentiva la concepción de ideas en procesos de brainstorming, lo cual se traduce en la generación de conocimiento y de capitales intelectuales.</li> <li>• Se estimula la inauguración de espacios de socialización e integración dialéctica en la que el</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>características con el objetivo de fusionarse o absorber a otras organizaciones para que así puedan transicionar a escalas más sofisticadas en términos de nivel empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus niveles de competitividad son prácticamente inexistentes debido a que las medianas y grandes empresas están continuamente generando innovaciones y estableciendo asociaciones corporativas que afectan su evolución comercial.</li> <li>• Sus modelos gerenciales y administrativos no están profesionalizados, lo que significa que su gestión es generalmente desinformada, asistemática, intuitiva y reactiva.</li> <li>• Los costos asociados a las operaciones, los procesos y las tecnologías de comercialización son exponencialmente elevados.</li> <li>• Los planes estratégicos no se enfocan en la reinversión de las utilidades para así optimizar sus procesos comerciales, diversificar sus líneas de negocio y especializar sus tecnologías logísticas.</li> </ul> | <p>personal pueda exteriorizar sus percepciones de análisis, formulaciones de proyectos e iniciativas de innovación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrollan programas de capacitación y profesionalización del personal, de tal manera que se fomente la creación de agentes de cambio, receptores multitasking y líderes transformacionales.</li> <li>• Genera que los niveles de productividad se diversifiquen y profesionalicen como consecuencia de la gestión de la innovación.</li> <li>• El enfoque estratégico les permite a las organizaciones la generación de innovaciones que potencialicen las capacidades empresariales sin tener que realizar inversiones ineficientes y con riesgos significativos de generar improductividad y desbalances financieros.</li> <li>• La implementación de modelos relacionados con el benchmarking, la reingeniería y la mejora continua son modalidades estratégicas de innovación que les permita a las pymes diversificar su portafolio de productos y servicios.</li> </ul> |
|---|--|

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus finanzas no son estables, por lo que siempre está latente la posibilidad de que escenarios imprevisibles que impliquen inversión los induzca a inactivar su modelo de negocio y su posicionamiento comercial.</li> <li>• Sus estándares de selección y contratación de personal no son profesionales debido a que no poseen los presupuestos para financiar salarios de perfiles profesionales especializados en instituciones acreditadas.</li> <li>• Los sistemas de evaluación de la calidad son mínimos, lo que influye en los programas de fidelización de clientes y de posicionamiento estratégico que los haga distintivos y exclusivos.</li> <li>• No invierten en programas de capacitación y profesionalización de los empleados, lo que impacta en sus estándares de alineación estratégica empresarial.</li> <li>• Sus oportunidades de transición, visibilidad y posicionamiento comercial de mercados internacionales son prácticamente nulas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se diseñan sistemas de trazabilidad afectiva pos-venta en la que se genera valor a través de la asesoría continua, incondicional, preventiva y correctiva de parte de los vendedores hacia los clientes que solicitaron sus servicios.</li> <li>• Se aplican estrategias de marketing digital en las que a través de diversas herramientas relacionadas con plataformas digitales Business, softwares analíticos y aplicaciones sociales se sostengan un vínculos comunicativos y publicitarios con los clientes.</li> </ul> |
|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

**5.3. “Formular, a través del análisis DOFA, estrategias sostenibles, productivas e integrales que tengan como finalidad mejorar los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial” (Tercer objetivo).**

En esta sección se realiza un diseño de una matriz DOFA que contenga: 1) las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de las prácticas administrativas de las pymes evaluadas; y la 2) formulación de estrategias FO, DO, FA y DA destinadas a mejorar las prácticas de innovación. A continuación, se anexa la matriz DOFA con los principales diagnósticos teóricos y prácticos desarrollados en las anteriores fases.

**Tabla 9:** Matriz DOFA y sus respectivas estrategias.

| <b>Matriz DOFA:</b><br><b>Pymes de Colombia del sector comercial.</b> | <b>Fortalezas (F)</b><br><br>> Praxis alineada a la integración organizacional en la que los procesos, sistemas y metodologías estén sincronizados y entrelazados con los objetivos corporativos.<br><br>> Administran entrelazadamente un sistema de cadena de suministro que les permite | <b>Debilidades (D)</b><br><br>> No poseen agentes de cambio que estimulen al personal a generar ideas y prácticas innovadoras no tienen profesionalizados sus estándares de selección de personal, por lo que estos no poseen las competencias para actuar profesional y estratégicamente ante eventos imprevisibles. |
|---|--|---|
|---|--|---|



|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p>organizar los estándares productivos, los sistemas logísticos, los planes de distribución y los procesos de comercialización de manera convergente.</p> <p>&gt; Políticas accesibles que les permite establecer asociaciones con la diversidad de actores que interactúan en el espectro de los stakeholders.</p> <p>&gt; Entrelazamiento de los programas de innovación comercial, los esquemas de valor agregados y los planes estratégicos de transición de productos y servicios.</p> <p>&gt; Determinación sistemática, holística y sólida de los valores, estrategias, visión y misión organizacional.</p> <p>&gt; Se incentiva la concepción de ideas en procesos de brainstorming, lo cual se traduce en la generación de</p> | <p>&gt; No poseen estrategias, prácticas y sistemas derivados de modelos de gerencia de proyectos que les permita estructurar planes de negocio y adoptar un enfoque estratégico en su praxis organizacional.</p> <p>&gt; Bajos índices de implementación de tecnologías emergentes, planes prospectivos, programas de adaptación en fases de disrupción e innovaciones organizacionales.</p> <p>&gt; No suelen definir políticas de negocio que les permita ser exploradoras, por lo que son reactivas.</p> <p>&gt; No poseen sistemas de alineación estratégica en las que se explote el potencial de las TICs debido a que no se estandarizan planes para la remodelación de infraestructuras conectivas y el acceso a servicios de fibra</p> |
|--|--|--|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>conocimiento y de capitales intelectuales.</p> | <p>óptica generadas por compañías privadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Avance ralentizado e incluso inactivo de la inauguración de nuevas líneas de negocios que dinamicen la competitividad en los escenarios comerciales.</li> <li>&gt; No tienen estandarizados modelos de administración financiera y contable que les permita gestionar estratégicamente sus inversiones, priorizarlas a través de un enfoque holístico y orientarlas según los objetivos corporativos.</li> <li>&gt; No poseen capitales financieros y modelos de gerencia estratégica que les agencie los recursos, programas y estrategias que necesitan para su supervivencia en etapas de crisis que se extienden durante un tiempo indefinido.</li> </ul> |
|--|---|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | <p>&gt; Sus modelos gerenciales y administrativos no están profesionalizados, lo que significa que su gestión es generalmente desinformada, asistemática, intuitiva y reactiva.</p> <p>&gt; Sus estándares de selección y contratación de personal no son elevados debido a que no poseen los presupuestos para financiar salarios de perfiles profesionales especializados en instituciones acreditadas.</p> <p>&gt; Los sistemas de evaluación de la calidad son mínimos, lo que influye en los programas de fidelización de clientes y de posicionamiento estratégico que los haga distintivos y exclusivos.</p> |
| <p><b>Oportunidades (O)</b></p> <p>&gt; Oficialización de políticas públicas destinadas al</p> | <p><b>Estrategia FO</b></p> <p>&gt; Capitalizar sinergias a través de la difusión del</p> | <p><b>Estrategia DO</b></p> <p>&gt; Analizar integralmente los modelos y programas</p>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>asesoramiento y consultoría profesional de pymes; la flexibilización de las normativas para el acceso a créditos y financiación; y la modificación del régimen tributario, lo cual se traduzca en una reducción de los impuestos hacia las pymes.</p> <p>&gt; Inauguración de programas estatales destinados a la inauguración de conferencias y cátedras del ministerio de ciencias en las que se difundan estrategias eficaces para la adopción de tecnologías, software, y recursos digitales emergentes.</p> <p>&gt; Disponibilidad de espacios de socialización, integración y difusión de información organizacional, gerencial y comercial en Universidades, Consultorías y otras organizaciones educativas.</p> | <p>conocimiento, lo cual generan innovaciones que eclosionan modelos de eficiencia y productividad, patentes disruptivas, sistemas tecnológicos y digitales emergentes, modelos de negocio visionarios y ratificación de estrategias integradas.</p> <p>&gt; Invertir en programas de posicionamiento comercial, profesionalización organizacional y adquisición de tecnologías sofisticadas a través del acceso a programas estatales de solicitud de créditos y financiación.</p> <p>&gt; Inauguración de espacios de socialización e integración dialéctica en la que el personal pueda exteriorizar sus percepciones de análisis, formulaciones de proyectos e iniciativas de innovación.</p> | <p>estratégicos que implementan las empresas que se caracterizan por su desarrollo en prácticas innovadoras, disruptivas y visionarias.</p> <p>&gt; Estructurar planes de negocio y adoptar un enfoque estratégico en su praxis organizacional.</p> <p>Diversificar las líneas de productos y servicios a través de modelos administrativos que le confieran exclusividad distintiva.</p> <p>&gt; Fomentar el desarrollo organizacional a través de la profesionalización y especialización del personal.</p> <p>Implementar estrategias derivadas de marketing de contenidos para la especialización de los programas de fidelización de clientes actuales y potenciales.</p> |
|--|---|--|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>&gt; Integración y absorción organizacional en procesos de fusión entre empresas.</p> <p>&gt; Eventos de política internacional que permita la transición, visibilidad y posicionamiento del modelo de negocios de las pymes en los mercados exteriores.</p>   | <p>&gt; Diseño de sistemas de trazabilidad afectiva pos-venta en la que se genera valor a través de la asesoría continua, incondicional, preventiva y correctiva de parte de los vendedores hacia los clientes que solicitaron sus servicios.</p>  | <p>&gt; Implementación de modelos relacionados con el benchmarking, la reingeniería y la mejora continua son modalidades estratégicas de innovación que les permite a las pymes diversificar su portafolio de productos y servicios.</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>Amenazas (A)</b></p> <p>&gt; Diversificación, innovación y posicionamiento de emprendimientos y modelos de negocios disruptivos que sustituyan la línea de productos o servicios de las pymes.</p> <p>&gt; Optimización de los estándares de calidad a través de tecnologías emergentes por parte de los competidores.</p> <p>&gt; Les afecta en términos financieros y administrativos la imprevisibilidad del escenario económico del</p> | <p style="text-align: center;"><b>Estrategia FA</b></p> <p>&gt; Acondicionar sistemas productivos adaptativos, flexibles y dinámicos que se alinean rápidamente ante la gestación continua de expectativas y necesidades de los clientes actuales y potenciales.</p> <p>&gt; Desarrollar estándares que generen el empoderamiento de agentes de cambio que estimulen con su capital intelectual la innovación en el personal.</p> <p>&gt; Diseñar programas para la trazabilidad inteligente y</p> | <p style="text-align: center;"><b>Estrategia DA</b></p> <p>&gt; Implementar modelos enfocados en la aplicación de esquemas basados en el benchmarking y la integración con empresas a través de sinergias.</p> <p>&gt; Diseñar esquemas a través de software Analytics para así estimular la innovación, la creatividad y el emprendimiento.</p> <p>&gt; Diseñar planes estratégicos de naturaleza preventiva y predictiva para la gestión integral, sostenible y eficiente de eventos</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>país en las variables de inflación, devaluación y recesión.</p> <p>&gt; Oficialización de programas estatales que modifican significativamente los artículos relacionados con la fiscalización, la administración pública y el control gubernamental de los beneficios tributarios hacia las pymes.</p> <p>&gt; Incremento significativo de los costos asociados a las operaciones, las materias primas, los procesos y las tecnologías de comercialización.</p> <p>&gt; Sus niveles de competitividad son prácticamente inexistentes debido a que las medianas y grandes empresas están continuamente generando innovaciones y estableciendo asociaciones corporativas que afectan su evolución comercial.</p> | <p>conceptiva de la praxis comercial, organizacional y gerencial.</p> <p>&gt; Desarrollo de programas de capacitación y profesionalización del personal, de tal manera que se fomente la creación de agentes de cambio, receptores multitasking y líderes transformacionales.</p> <p>&gt; Diseñar planes estratégicos para la reinversión de las utilidades, de tal forma que se puedan optimizar sus procesos comerciales, diversificar sus líneas de negocio y especializar sus tecnologías logísticas.</p> | <p>potencialmente disruptivos, negativos e imprevisibles.</p> <p>&gt; Estructurar informada y ponderadamente las metas organizacionales, administrativas, gerenciales, financieras y comerciales para así reacondicionarlas en función de estándares preventivos y prospectivos.</p> <p>&gt; Aplicación de estrategias de marketing digital en las que a través de diversas herramientas relacionadas con plataformas digitales Bussiness, softwares analíticos y aplicaciones sociales se sostengan un vínculos comunicativos y publicitarios con los clientes.</p> |
|--|---|--|

F-DC-125

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO,  
MONOGRAFÍA, EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO**

**VERSIÓN: 1.0**

**Fuente: Elaboración propia.**

## 6. CONCLUSIONES

En la presente investigación se realizó una revisión integral de diversos estudios publicados en informes gubernamentales, ponencias públicas, artículos científicos, revistas académicas, páginas web de entidades ejecutivas y libros especializados que tuvieron como finalidad evaluar las innovaciones y condiciones que generó en las pymes colombianas -particularmente del sector comercial- la implementación de modelos relacionados con la gestión estratégica. En esa línea, la metodología de investigación fue delineada por una convergencia entre la formulación de tesis inferidas de meta-análisis, revisión de literatura de naturaleza cualitativa y análisis estadísticos de otras modalidades cuantitativas.

Analizando las inferencias obtenidas por la investigación, se revela que existe una enorme y significativa diferencia en los niveles de innovación y competitividad entre las pymes que aplican un enfoque estratégico y las que suelen basar sus decisiones en intuiciones reactivas y correctivas. Así, en líneas generales, las pymes no están aplicando principios de la planeación estratégica ni modelos sistemáticos que le agencie el capital intelectual para modular su praxis en función de estándares profesionales y especializados.

Es por ello, que esta clase de organizaciones evidencian diversas irregulares, a continuación se revelan las que más afectan a las pequeñas empresas: les afecta en términos financieros y administrativos la imprevisibilidad del escenario económico del país en las variables de inflación, devaluación y recesión; no poseen capitales financieros y modelos de gerencia estratégica que les agencie los recursos, programas y estrategias que necesitan para su supervivencia en etapas de crisis que se extienden durante un tiempo indefinido; son sensibles y vulnerables a la fiscalización, la administración pública y el control gubernamental; no poseen los capitales, las asociaciones, los sistemas y las características con el objetivo de fusionarse o absorber a otras organizaciones para que así puedan transicionar a escalas más sofisticadas en términos de nivel empresarial; sus niveles de



competitividad son prácticamente inexistentes debido a que las medianas y grandes empresas están continuamente generando innovaciones y estableciendo asociaciones corporativas que afectan su evolución comercial; sus modelos gerenciales y administrativos no están profesionalizados, lo que significa que su gestión es generalmente desinformada, asistemática, intuitiva y reactiva.

Ante ello se debe resaltar que las pymes que aplican el modelo de la planeación estratégica se caracterizan por tener una praxis gerencial dinámica, adaptativa y flexible que aplica innovaciones en función del entorno, unas políticas accesibles que les permite establecer asociaciones con la diversidad de actores que interactúan en el espectro de los stakeholders, unos modelos enfocados en la aplicación de esquemas basados en el benchmarking y la integración con empresas a través de sinergias, unos estándares que generen el empoderamiento de agentes de cambio que estimulen con su capital intelectual la innovación en el personal, una praxis alineada a la integración organizacional en la que los procesos, sistemas y metodologías estén sincronizados y entrelazados con los objetivos corporativos.

Esto se traduce, finalmente, en que los niveles de competitividad del escenario comercial colombiano están desnivelados entre un grupo que delinea sus estrategias de innovación en función de la aplicación de la planeación estratégica y otro grupo que formula estrategias reactivas e instintivas basadas en modelos superficiales. En ese sentido, los efectos que se hacen visibles en la forma de gestionar los dinamismos, las transiciones y las disrupciones que se desatan en el sistema comercial y los modelos de negocio. Así, las empresas que gestan innovaciones estratégicamente tienen la posibilidad de adaptarse a los cambios debido a la flexibilidad de sus metodologías, modelos y sistemas. En contraste, las organizaciones que no aplican ningún análisis estratégico se exponen a atravesar por etapas de desnivel, incertidumbre e inadaptabilidad organizacional, esto debido a que su estructura organizacional y sus modelos gerenciales son inflexibles, estáticos y con una visión parcial.

## 7. RECOMENDACIONES

Para la realización de futuras investigaciones relacionadas con el análisis de los efectos que genera la praxis de la planeación estratégica en el área de innovación de las pymes colombianas del sector comercial 2 se sugiere la adopción de un enfoque cuantitativo en el que se realicen ponderaciones a través de la selección de coeficientes y estadísticas que permitan cuantificar en términos precisos el nivel de innovación de estas organizaciones en comparación con las grandes empresas de Colombia. Asimismo, se sugiere personalizar el análisis a la revisión meticulosa y sistémica de diversos casos de pymes del sector comercial para así dilucidar los factores internos y externos que las inducen a no aplicar la planeación estratégica de manera integral y visionaria.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 8.1. Bibliografía

- Acevedo, J., Robledo, S., & Sepúlveda Angarita, M. (2020). *Subáreas de internacionalización de emprendimientos: una revisión bibliográfica*. Economicas Cuc.
- Amador Mercado, C. (2022). *El análisis PESTEL*. Hidalgo: UNO Sapiens - boletín científico de la Escuela Preparatoria No.1.
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*. Deusto Business School - Universidad de Deusto.
- Ávila Vidal, A. (2016). *Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional*. Universidad de La Habana.
- Baena Paz, G., & Soria Villegas, F. (2014). *Planeación Prospectiva Estratégica*.
- Bernal, J., & Montoya Yate, L. (2020). *Análisis del macroentorno del sector minero de Colombia y Perú según la metodología de Porter y PESTEL*. Bogotá: Politécnico Gran colombiano.
- Bonilla, L., & Guerrero, I. (2018). *Diseño y propuesta de un plan estratégico para la empresa Lucemar SAS., de Bogotá DC*. Bogotá.
- Bravo Rojas, L., Valenzuela Muñoz, A., & Ramos Vera, P. (2019). *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. Zulia: Revista Venezolana de Gerencia.
- Calapiña, E., Chuquilla, J., & Toapanta, J. (2019). *La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y deferencias: una revisión de literatura de los últimos 20 años*. Sangolquí: TAMBARA.
- Calderón Sánchez, M., Pasaca Mora, M., Gallardo, N., & Encalada Orozco, J. (2018). *La gestión administrativa y su influencia con el crecimiento*

- empresarial para las empresas de ropa deportiva de la ciudad de Loja, Ecuador.* Loja: Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional.
- Cano Pita, G. (2018). *Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones.* Portoviejo: Revista Científica Dominio de las Ciencias.
- Céspedes Revelo, R. (2018). *Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa.* Huánuco: Investigación Valdizana.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones.* Santa Fe: Mc Graw Hill Education.
- Colmenares Abuchaibe, J., & Lora Escobar, H. (2020). *Retos y desafíos en las pymes colombianas en el marco de la gestión estratégica.* Bogotá: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Correa Jimenez, S. (2017). *Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial.* INNOVA Research Journal.
- Cruz Puentes, F. (2017). *Análisis del entorno macroeconómico en Colombia y su incidencia en el sector empresarial - caso.* Revistas de Investigaciones de la Institución Universitaria EAM.
- Danook, & Al Obaidy. (2022). *Evaluating the dimensions of strategic intent according to the Hamel and Prahalad model/a case study in Oil Projects SCOP Company.* Nankai Business Review International.
- Delfín Pozos, F., & Acosta Márquez, M. (2016). *Importancia y análisis del desarrollo empresarial.* Barranquilla: Instituto de la Contaduría Pública.
- Díaz hincapié, F., Melgarejo Molina, Z., & Vera Colina, M. (2022). *Relación entre innovación y crecimiento empresarial en la pyme de la industria de alimentos y bebidas de Bogotá, Colombia.* Duitama: Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación.

- Dueñas Ramos, J., Medina León , A., Ramírez gómez , L., Camacho Villota, W., & Sobenis Cortez, J. (2019). *La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo*. Magazine de las ciencias.
- Espinal Ruíz, D., Scarpetta Calero, G., & Cruz Gónzales, N. (2020). *Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia*. Valle del Cauca: Cultura, Educación y Sociedad.
- Fontanet, F. (2016). *Diagnóstico de la producción y comercialización de alimentos en el marco de la Economía Solidaria, Social y Popular y de la agricultura familiar en Argentina*. Madrid: EUROSOCIAL - Programa para la cohesión social.
- García Navarro, V. (2017). *Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*.
- García Pérez, A. (2020). *Aplicación de técnicas de inteligencia de negocios y análisis de datos en el entorno empresarial cubano: retos y perspectivas*. La Habana: Revista Cubana de Ciencias informáticas.
- García Pérez, A. (2020). *Aplicación de técnicas de inteligencia de negocios y análisis de datos en el entorno empresarial cubano: retos y perspectivas*. La Habana: Revista Cubana de Ciencias Informáticas.
- Gil Osorio, I., & Ibarra Lopesierra, S. (2014). *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial*. Barranquilla: Dimensión empresarial.
- Gónzales , L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.
- Gonzáles Verde, A., Reyes Roldán, M., & Jiménez Suárez, A. (2015). *Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional*. Revista Ingeniería Industriales.

- Lozano Oviedo, J., & Gónzales Campo, C. (2019). *Un análisis del estado del arte de la inteligencia organizacional (IO), con sus modelos y herramientas de diagnóstico*. Revista Ciencias Estratégicas.
- Macías García, E., & Vanga Arvelo, M. (2021). *Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional*. Zulia: Revista Venezolana de Gerencia.
- Maldonado Rodríguez, L. (2015). *Diagnóstico organizacional externo como base para la planeación estratégica de la Fundación Hogar Santa María de los Robles*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Mejía Herrera, E. (2017). *El diagnóstico interno*. Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Monzón Campos, J., & Herrero Montagud, M. (2016). *Identificación y análisis de las*. Valencia y Florida: CIRIEC España.
- Morelos Gómez, J., & Fontalvo Herrera, T. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresaria*. Cali.
- Ortíz Elías, A. (2020). *El modelo de las 7s de Mckinsey en la gestión administrativa en el local central dde la UPLA - Huancayo*. Universidad Peruana Los Andes.
- Parayes Doria, D. (2021). *Importancia de la planeación estratégica y financiera en las pequeñas y medianas empresas*. Barrancabermeja: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Pérez Bustamante, L., Gonzáles Bello, G., Violluta Gutiérrez, D., Pagola Contreras, L., & Ávila Zañartu, C. (2019). *Procesos de reestructuración y verticalización en el centro de Concepción: Barrio Condell*. Revista de Urbanismo.
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Puente Riofrío , M., & Andrade Domínguez, F. (2016). *Relación entre la diversificación de productos y la rentabilidad empresarial*. Revista Ciencia UNEMI.

- Pulido Garzón, A., Guerrero Julio, M., & Celis Patiño, Y. (2019). *Impacto de las relaciones humanas en la competitividad de las .* Bucaramanga: Revista UIS ingenierías.
- Quintero Reatiga, J. (2019). *Las pymes en Colombia y las barreras para sus desarrollo y perdurabilidad.* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Rodríguez , D. (2014). *Diagnóstico organizacional.* Bogotá: Ediciones Universidad Catolica de Chike.
- Rodríguez Cruz, Y. (2017). *Rutas para una gestión estratégica y articculada de la información y la comunicación en contextos organizacionales.* La Habana.
- Sunil Kumar, & Hashitha. (2019). *Process innovation methods on business process reengineering.* International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering.
- Taipe Yánez, J., & Pazmiño, J. (2015). *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa.* Revista Publicando.
- Universidad del Azuay. (2018). *Análisis del entorno.* Obervatorio Empresarial .
- Ureña Villamizar, Y., Narváez Castro, M., Carruyo Durán , N., & Ontiveros Cepeda , R. (2021). *Gestión del conocimiento: prospectiva estratégica de la Universidad Modo 2.0.* Zulia: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Valarezo Aguilar, B., López Zambrano, G., Arias Chávez, D., & Abril Ortega, J. (2018). *Gestión y Prospectiva Estratégica, Aplicable a Entidades Públicas de Desarrollo Sociocultural.* Revista científica Hallazgos 21.
- Vanegas, J., Botero, J., & Restrepo, J. (2014). *Una aproximación mediante lógica difusa al análisis de la competitividad empresarial.* Revistas Administración y Organizaciones.

Villasmil Molero, M. (2017). *La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial*. Baranquilla: Universidad Libre Seccional Barranquilla.

Zuluaga Monje, H. (2016). *Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para la generación de políticas de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas del subsector de los servicios técnicos de consultoría relacionados con la construcción en la ciudad de Sa. Cali*: Universidad del Valle.