



TÍTULO DE LA TESIS

Metodología de Planeación Estratégica: Un enfoque para el desarrollo empresarial en el sector terciario (Alianza Empresarial Estratégica AMARO)

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN EMPRESAS

PRESENTA

ANA XATLY ROMERO CLAVIJO

ASESOR

México (2024)

2

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Romero A. X. (2023). Metodología de planeación Estratégica: Un enfoque para el desarrollo empresarial en el sector terciario (Alianza Empresarial Estratégica AMARO) Tesis de Doctorado. Universidad de investigación e innovación de México. Repositorio.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

En el actual contexto empresarial, la planificación estratégica es un instrumento esencial para el éxito de cualquier entidad. No obstante, con frecuencia, las metodologías convencionales de planificación estratégica no logran ajustarse de manera eficaz a los cambios constantes y veloces que caracterizan a los mercados en continua evolución.

El foco de esta tesis reside en la formulación de una metodología de planeación estratégica diseñada para abordar de manera efectiva el desarrollo empresarial en el sector terciario y los desafíos a los que se enfrenta estas empresas en la actualidad. El objetivo principal consiste en desarrollar un enfoque estructurado y flexible que le ayude a las empresas a adaptarse ágilmente a las transformaciones del entorno, identificar oportunidades y mitigar riesgos que se les presenten.

Para lograr esto, se realizó un análisis exhaustivo de algunas de las metodologías de planeación estratégica existentes, examinando sus puntos positivos y negativos en conexión con las demandas actuales de las empresas objeto de estudio. Desde el punto de vista metodológico, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo y utilizó instrumentos como las entrevistas a personas de primer nivel jerárquico y las encuestas a directores, coordinadores y responsables de las diversas áreas funcionales.

La metodología de planificación estratégica desarrollada se fundamentó en un enfoque colaborativo que implicó la colaboración de diversas áreas de la organización, promoviendo la activa contribución de los empleados. Se adoptó un enfoque interactivo que posibilita la realización de ajustes y revisiones continuas conforme se adquieren nuevas perspectivas y se experimentan cambios en el entorno competitivo.

Se espera que la nueva metodología de planeación estratégica proporcione a las organizaciones una ventaja competitiva sostenible al permitirles anticiparse a los cambios del mercado y tomar decisiones estratégicas informadas.

Palabras-Clave:

Planeación estratégica, indicadores, gestión empresarial, sector terciario.

Abstract

In the current business context, strategic planning is an essential instrument for the success adjust to the constant and rapid changes that characterize continually evolving markets

The focus of this thesis lies in the formulation of a strategic planning methodology designed to effectively address business development in the tertiary sector and the challenges that these companies currently face. The main objective is to develop a structured and flexible approach that helps companies adapt agilely to environmental transformations, identify opportunities and mitigate risks that arise.

To achieve this, an exhaustive analysis of some of the existing strategic planning methodologies was carried out, examining their positive and negative points in connection with the current demands of the companies under study. From a methodological point of view, the research has a quantitative, descriptive approach and used instruments such as interviews with people at the first hierarchical level and surveys of Managers, directors, coordinators and those responsible for the various functional areas.

The strategic planning methodology developed was based on a collaborative approach that involved the collaboration of various areas of the organization, promoting the active contribution of employees. An iterative approach was adopted that allows for continuous adjustments and revisions as new perspectives are gained and changes in the competitive environment are experienced.

The new strategic planning methodology is expected to provide organizations with a sustainable competitive advantage by allowing them to anticipate market changes and make informed strategic decisions.

Keywords: Strategic planning, indicators, business management, tertiary sector.

Agradecimientos

Gracias a Dios quien me ha permitido alcanzar esta nueva etapa de mi vida, llena de aprendizajes y fortaleza para culminar este proceso académico.

Gracias a mi esposo y a mi hija que siempre me apoyaron, me dieron su palabra de aliento y me impulsaron a seguir adelante pese a las adversidades, sacrificaron de su tiempo para permitirme adentrarme en este proceso académico y finalizarlo

Gracias a mis Padres quienes me manifestaron desde la iniciativa un apoyo incondicional y me inspiraron a ser PhD. Aun sabiendo la cuota de sacrificio que tendría y el tiempo que les quitaría.

Gracias a mi hermana quien con su apoyo moral e intelectual me ha ayudado a seguir adelante y no desfallecer.

Gracias a mis tutores quienes con su sabiduría lograron guiarme y orientarme en este proceso académico

Gracias a la Universidad por brindarme el conocimiento para llegar a un feliz término esta tesis.

Gracias a todos, quienes con su palabra de aliento o de conocimiento lograron llevarme a este maravilloso resultado.

Por todos y cada uno de Uds. infinitas gracias doy.

Dedicatorias

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza. A mi esposo, hija, padres y hermana, pilares incansables en este viaje. A ti Papi donde quiera que estés.

Infinitas gracias les doy.

Ana Xatly Romero Clavijo

Índice general

Resumen 3 Abstract 4 INTRODUCCIÓN 7 Capítulo 1. Proyección de la investigación 9 1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México 10 1.2. Planteamiento del problema 10 1.3. Formulación del problema 15 1.4. Justificación 15 1.5 Objetivos 16 1.5.1 Objetivo General 16 1.5.2 Objetivos específicos 17 1.6. Hipótesis 17 1.7. Alcances y delimitaciones 17 1.7.1 Alcances 17 1.7.2 Delimitaciones: 18 CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos 19 2.1 Estado del Arte 19 2.1.1 Contexto global previo 19 2.1.2 Antecedentes Nacionales 21 2.2 Marco teórico 25 2.2.1 Planeación Estratégica 26 2.2.1.1 Cronología de la Definición de Estrategia. 27 2.2.1.2 Modelos de planeación estratégica 28 2.2.1.2.1 Modelo integral para la formulación de la estrategia. (Fred R. David) 28 2.2.1.2.2 Modelo de planeación estratégica aplicada (Goldstein, Nolan y Pfeiffer). 29 2.2.1.2.3 Modelo de Las Cinco Fuerzas competitivas que moldean la estrategia (Michael E. Porter) 31 2.2.1.2.4. Las estrategias genéricas de Michael Porter 32 2.2.1.2.5 Modelo Balanced Scorecard 33 2.2.1.2.6 Modelo de Análisis PESTEL 33 2.2.1.2.7 Modelo Mapa estratégico 34

2

2.2.1.2.8 Análisis del entorno de las empresas 35 2.2.1.2.9 Modelo análisis de brecha (GAP) 35 2.2.1.2.10 Modelo de Ventaja competitiva 36 2.2.1.2.11 Matriz de Crecimiento 36 2.2.2. Importancia y beneficios de la planeación estratégica. 37 2.2.3. Teoría sobre la Estrategia 37 2.2.4. El direccionamiento estratégico 37 2.2.5 Indicadores de Gestión 38 2.3 Marco Conceptual 40 2.4 Marco Histórico y Actual 41 2.4.1 ORGANIZACIÓN LADMEDIS SAS: 41 2.4.2 VIDAMEDICAL IPS LTDA: 42 2.4.3 DISTRIBUCIONES GENMEDICAL FARMA S.A.S: 43 2.4.4 ORGANIZACIÓN MALU MODA 43 2.4.5 LAR CONSTRUCTORES DE COLOMBIA SAS: 43 2.4.6 GESTIÓN EMPRESARIAL & AMP CONSULTORÍA DE SOFTWARE S.A.S (RASI): 44 2.5. Marco Legal y Normativo 44 2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991 44 2.5.2 Legislación Colombiana que aplica a las empresas del sector Terciario 45 2.5.3 Definición de Grupo Empresarial y principales 46 Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación 48 3.1 Operacionalización de variables y elaboración de la Matriz de Consistencia científica metodológica 48 3.2 Diseño Metodológico 49 3.2.1 Definición del Enfoque, Diseño y tipo de investigación de la Tesis

49	3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	49	3.2.3
	Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	50	3.2.4 Determinación de la muestra y su criterio de selección
	50	3.2.5. Trabajo de campo	51
	3.2.6. Aplicación de los instrumentos	52	
	3.2.7. Procesamiento de la información	52	3.2.7.1 Presentación gráfica de los Resultados:
	3.2.7.2 Identidad o filosofía organizacional análisis	56	
			3
	3.2.7.3 Análisis del entorno	56	3.2.7.4 Análisis del Entorno
	3.2.7.4 Análisis del Entorno	58	3.2.7.5 Objetivos y plan de acción
	3.2.7.5 Objetivos y plan de acción	59	3.2.7.6. Objetivos y plan de acción
	3.2.7.6. Objetivos y plan de acción	65	3.2.7.7 Seguimiento y control
	3.2.7.7 Seguimiento y control	66	3.2.7.8 Seguimiento y control
	3.2.7.8 Seguimiento y control	67	3.2.7.9. Clima organizacional
	3.2.7.9. Clima organizacional	68	3.2.7.10 Clima organizacional
	3.2.7.10 Clima organizacional	70	3.2.7.11 Crecimiento empresarial
	3.2.7.11 Crecimiento empresarial	71	3.2.7.12 Crecimiento empresarial
	3.2.7.12 Crecimiento empresarial	74	
3.3.	Análisis de los resultados en los datos obtenidos de las entrevistas	75	3.3.1 Análisis significativo de los resultados.
	de los resultados.	87	3.4. Redacción de resultados y discusión
	3.4. Redacción de resultados y discusión	89	CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN
	CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	92	4.1. Fundamentación de propuesta de transformación
	4.1. Fundamentación de propuesta de transformación	92	4.2. Estructura de la propuesta de transformación
	4.2. Estructura de la propuesta de transformación	93	4.2.1 ETAPA 1. Formulación del marco estratégico táctico. Misión, Visión, Mega
	4.2.1 ETAPA 1. Formulación del marco estratégico táctico. Misión, Visión, Mega	94	4.2.2 ETAPA 2. Diagnóstico de las empresas.
	4.2.2 ETAPA 2. Diagnóstico de las empresas.	96	4.2.3 ETAPA 3. Diseño de planes e indicadores de gestión
	4.2.3 ETAPA 3. Diseño de planes e indicadores de gestión	100	4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación
	4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación	107	CONCLUSIONES
	CONCLUSIONES	109	RECOMENDACIONES
	RECOMENDACIONES	111	BIBLIOGRAFÍA
	BIBLIOGRAFÍA	113	ANEXOS
	ANEXOS	123	ANEXO A ENCUESTA
	ANEXO A ENCUESTA	123	ANEXO B Encuesta a Gerentes y jefes de área transversales
	ANEXO B Encuesta a Gerentes y jefes de área transversales	128	ANEXO C Cartas a Expertos
	ANEXO C Cartas a Expertos	129	FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
	FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	131	HOJA DE VIDA LUIS ANTONIO MUÑOZ HERNÁNDEZ - ABOGADO
	HOJA DE VIDA LUIS ANTONIO MUÑOZ HERNÁNDEZ - ABOGADO	136	ANEXO D. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS
	ANEXO D. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	141	WILLIAM AVENDAÑO CASTRO
	WILLIAM AVENDAÑO CASTRO	141	ANEXO D: FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS
	ANEXO D: FORMATO PARA VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	143	HOJA DE VIDA WILIAM AVENDAÑO CASTRO
	HOJA DE VIDA WILIAM AVENDAÑO CASTRO	149	
			4

Índice de figuras

Ilustración 1	Sectores Económicos en Colombia	12	Ilustración 2	Sector Terciario en la Economía Colombian	12
Ilustración 3	Clasificación de las Empresas de la propuesta de conformación del Grupo	13	Ilustración 4	Cronología de la definición de estrategia	28
Ilustración 5	Modelo analítico para la formulación de estrategias	29	Ilustración 6	Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	30
Ilustración 7	Modelo de competencia de las cinco fuerzas	31	Ilustración 8	Las estrategias genéricas de Michael Porter	32
Ilustración 9	Modelo PESTEL	34	Ilustración 10	Clasificación empresarial según las Normas legales	46
Ilustración 11	Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la misión en la empresa.				

Ilustración 12 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la visión en la empresa. 53
Ilustración 13 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento que tienen sobre si la misión y la visión diseñadas, están orientadas a la finalidad de la empresa. 54 **Ilustración 14** Frecuencia de respuesta sobre la participación en la elaboración de la visión y misión de la empresa. 54
Ilustración 15 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la existencia de valores corporativos de la empresa. 55 **Ilustración 16** Frecuencia de respuesta sobre la revisión de las oportunidades y amenazas como variables externas del entorno empresarial. 56
Ilustración 17 Frecuencia de respuesta sobre Frecuencia de respuesta sobre la revisión de las fortalezas y debilidades como variables internas empresariales. 57 **Ilustración 18** Frecuencia de respuesta sobre la realización del análisis del monitoreo de las variables tanto internas (Fortalezas y debilidades) como externas (Oportunidades y Amenazas) a la empresa. 58 **Ilustración 19** Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa. 59 **Ilustración 20** Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de las estrategias diseñadas en la empresa en la cual labora. 60
Ilustración 21 Frecuencia de respuesta sobre cumplimiento de las estrategias diseñadas en la empresa. 60 **Ilustración 22** Frecuencia de respuesta sobre el tópico de medición de la efectividad de las estrategias diseñadas. 61 **Ilustración 23** Frecuencia de respuesta sobre si las estrategias planteadas permiten el cumplimiento de la misión y la visión empresarial 62
Ilustración 24 Frecuencia de respuesta sobre el impacto del desempeño laboral sobre el cumplimiento de los objetivos planteados. 62

5

Ilustración 25 Frecuencia de respuesta sobre si la empresa tiene plasmados como documentos, los reglamentos, manuales y planes 63 **Ilustración 26** Frecuencia de respuesta sobre la existencia de reglamento interno, normas y políticas, Planeación estratégica, manual de procedimientos, plan operativo de trabajo, sistemas de control y medición de desempeño. 64 **Ilustración 27** Frecuencia de respuesta sobre la existencia de un sistema de control sustentado en indicadores de gestión que mida el desempeño empresarial. 66
Ilustración 28 Frecuencia de respuesta sobre lo adecuado que es el sistema de control diseñado para la empresa para medir el funcionamiento y los resultados de la empresa en donde laboran. 66 **Ilustración 29** Resultados a las primeras 15 preguntas 68 **Ilustración 30** preguntas 19, 20,21, 22 y 23 68 **Ilustración 31** preguntas 25 al 27 69 **Ilustración 32** Que Impacto genera la Planeación estratégica de la empresa en el clima laboral 70 **Ilustración 33** La planeación estratégica es importante para un buen desarrollo empresarial. 71
Ilustración 34 ¿La planeación estratégica actual permite alcanzar la productividad esperada por la empresa? 72 **Ilustración 35** ¿La planeación estratégica actual logra los objetivos propuestos para su área de trabajo? 73 **Ilustración 36** ¿Desearía participar en la elaboración de la planeación estratégica de la empres? 73 **Ilustración 37** ¿Sus sueños profesionales se pueden cumplir laborando en esta empresa?? 74
Ilustración 38 Propuesta metodológica de Planeación Estratégica para las empresas AMARO 93 **Ilustración 39** Esquema de la etapa 1. 94 **Ilustración 40** Elemento de trabajo para recabar la información y construir la Misión 95 **Ilustración 41** Elemento de trabajo para recabar la información y construir la Visión 95 **Ilustración 42** El Mega según Jim

Collins. 2010 96 **Ilustración 43** Diagrama de variables externas, internas y estrategias 97
Ilustración 44 Diagrama Matriz FODA 97 **Ilustración 45** Codificación de estrategias 98
Ilustración 46 *Estrategias ordenadas y codificadas* 98 **Ilustración 47** Matriz de análisis
estructural 99 **Ilustración 48** Pirámide de Planeación estratégica 105 **Ilustración 49**
Metodología de planeación estratégica alianza empresarial AMARO 106

6

Índice de tablas

Tabla 1 Matriz de consistencia 48 **Tabla 2** Población y muestra objeto de estudio está
constituida por: 51 **Tabla 3** Perfil significativo 88 **Tabla 4** Matriz de correlación,
Proyecto/Empresa a desarrollarlo 100 **Tabla 5** Plan de Acción y seguimiento 102 **Tabla 6**
Tablero de control 103

7

INTRODUCCIÓN

La forma de gerencial la administración de las empresas ha evolucionado a través del tiempo por medio de nuevos conocimientos y tecnologías que brindan avances significativos a la administración en sus diferentes campos. Las empresas requieren para alcanzar sus metas, aplicar herramientas que identifiquen y vayan de acuerdo con las necesidades de esta y se pueda optimizar y evaluar sus requerimientos tanto económicos, administrativos, operativos, funcionales, entre otros y definir claramente su horizonte.

Los procesos administrativos que se dan en la actualidad están fundados y sustentados en bases teóricas que minimizan los errores en la forma de administrar las empresas, sin embargo, eso no significa que se deban quedar estáticas, por el contrario. Las organizaciones deben mantener una constante actualización y revisión de sus procesos administrativos, abarcando desde la planificación, organización, ejecución, dirección hasta el control. Esto les posibilita mejorar su desempeño y garantizar su continuidad en el tiempo.

Es así, como por medio de esta investigación se da el resultado final de la intervención realizada a las seis empresas del sector terciario o de servicios que bajo un enfoque cuantitativo, se analizó la gestión administrativa de las organizaciones tema de estudio a la luz de la planeación estratégica, permitiendo diseñar una metodología acorde a las necesidades, lo cual facilitaría la misión empresarial y el control de las operaciones

productivas, la optimización de los recursos y la sostenibilidad en el tiempo.

Esta tesis destaca por su pertinencia y relevancia en contexto actual empresarial marcado por la globalización, la pandemia del Covid-19 y la consiguiente desaceleración económica, especialmente en una zona de frontera como Cúcuta. La dinámica constante de cambio en este entorno demanda que las organizaciones se adapten para sobrevivir, y la adaptación requiere herramientas administrativas que fomenten el aumento en la productividad y la competitividad. La metodología desarrollada en esta investigación cumple precisamente con este propósito.

La importancia de esta investigación radica en su enfoque específico en la Alianza Empresarial Estratégica AMARO, que sirve como un caso de estudio representativo del sector terciario. La tesis aborda el problema central de la carencia de una metodología

8

sólida de planeación estratégica y un conjunto adecuado de indicadores de gestión, desafíos que podrían estar afectando el desempeño y resultados de esta alianza. La pertinencia se refuerza al vincular estos desafíos con estadísticas sobre la discontinuidad empresarial en Colombia, donde las empresas, especialmente las más pequeñas, enfrentan dificultades para sobrevivir y requieren un manejo administrativo sólido.

Para este particular, la metodología propuesta de planeación estratégica personalizado y la identificación de indicadores específicos pueden contribuir no solo al éxito de la Alianza AMARO, sino también al fortalecimiento de otras alianzas empresariales en el sector terciario, brindando herramientas vitales para tomar decisiones y garantizar la sostenibilidad en un amplio plazo

En el capítulo I podemos encontrar la pertinencia y relevancia de la planeación estratégica en empresas del sector terciario abordando el problema en cuestión, la metodología propuesta y su impacto en la optimización de la planeación estratégica en el sector terciario, (caso de la Alianza Empresarial Estratégica AMARO).

La línea de investigación a la cual se circunscribe esta tesis doctoral es a la gestión gerencial y corporativa, puesto que en ella encontramos la línea de trabajo de los métodos y técnicas para mejorar el funcionamiento y asegurar una empresa productiva y competitiva, con capacidad de enfrentarse a nuevos mercados.

El capítulo II nos permite identificar la recopilación realizada frente a las diferentes

bases teóricas, leyes y principios que son fundamento técnico para llevarla a cabo esta investigación.

Respecto al capítulo III en los fundamentos metodológicos y resultados de la investigación se hace referencia a la metodología de investigación como la base teórica y práctica para llevar a cabo el estudio y obtener resultados válidos y confiables.

Finalmente, en el capítulo siguiente se identifica la transformación que se obtendrá en el campo de las metodologías de planeación estratégica para alianzas empresariales y su injerencia en el cumplimiento de sus objetivos.

9

Capítulo 1. Proyección de la investigación

Las perspectivas de este estudio de doctorado se muestran como un aporte importante por la pertinencia del tema y la relevancia de sus objetivos generales. Con la globalización, la pandemia del Covid-19 y la dinámica propia de esa desaceleración económica, aunado todo ello al estar Cúcuta en una zona de frontera con características particulares, ha hecho que las organizaciones en general experimenten cambios constantes a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, esta adaptación debe ir acompañada de herramientas administrativas que le permitan elevar estándares de productividad para ser competitivos y para mantenerse en el mercado.

La planificación estratégica constituye una de las herramientas esenciales en el proceso administrativo de las organizaciones, independientemente de su tamaño y actividad económica, porque permite de manera orgánica y dinámica el logro de los objetivos y las metas, que como organización quiere y debe alcanzar. La implementación de este sistema administrativo en las organizaciones puede contribuir a mejorar lineamientos, procedimientos, productividad laboral, procesos de gestión que, de manera efectiva y eficaz, conduce a construir unos procedimientos tácticos y metodológicos, cuyo horizonte es guiarla al crecimiento administrativo, financiero y organizacional a corto, mediano y largo plazo. Situando en contexto el escenario en que está inmersa la organización tema de estudio y que a su vez hacen parte de la propuesta de organización de la alianza empresarial estratégica AMARO, es importante pasar la mirada al mundo empresarial colombiano.

Según el Banco Mundial, Martínez et al., (2023) “Colombia experimentó un

crecimiento económico destacado del 7,1% a finales de 2022, pero las expectativas para 2023 son más modestas (2,1%). La pandemia ha afectado significativamente al país, evidenciado por el 70% de adultos que reportaron una disminución de ingresos en 2022. Aunque el impacto de la pandemia en los cierres de negocios ha disminuido, sigue siendo la principal causa” (Pág. 11)

La sostenibilidad de las empresas, independientemente de su tamaño, demanda un sólido manejo administrativo y un profundo conocimiento del contexto para su óptimo funcionamiento. Es esencial tener las herramientas administrativas que faciliten la toma de

10

decisiones, reduciendo así los riesgos que podrían llevar al cierre temporal o definitivo de estas unidades empresariales.

En Colombia, existen estudios presentados por grupos de investigación económica de universidades como la Nacional, Católica, y entidades como DNP (Departamento Nacional de planeación), Cámaras de Comercio, Confecámaras etc., y es por ello que según Cardona (2020), el grado de tributo de la empresa establecida será dado como “el desarrollo económico de la región o del país, dependerá del impacto y la calidad de la misma, así como del alto potencial de crecimiento, el cual debería estar enfocado en aspectos como fortalecimiento del sector industrial o comercial” (Pág. 6). Una vez creada la unidad empresarial, se espera, fortalezca el mercado con productos y servicios innovadores, además de todos los otros valores agregados que son propios del enfoque escogido.

En esencia, esta proyección apunta a proporcionar una posible respuesta provisional para abordar el problema en cuestión sería, destacando la importancia de la metodología propuesta y su potencial impacto en la optimización de la planeación estratégica en el sector terciario, específicamente para el caso de la Alianza Empresarial Estratégica AMARO.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Investigación e Innovación de México

La línea de investigación a la cual se circunscribe esta tesis es a la *gestión gerencial y corporativa*, ya que dentro de esta línea de trabajo se encuentran los métodos y técnicas para mejorar el funcionamiento y asegurar una empresa productiva y competitiva, con capacidad de enfrentarse a nuevos mercados, es por ello por lo que se adopta la gestión

gerencial como la herramienta administrativa que va a permitir que las organizaciones se transformen y permanezcan en el tiempo.

La investigación se desarrolló para darle realce a las prioridades de las organizaciones del sector terciario objeto de estudio ubicadas en la ciudad de Cúcuta, pero también podría servir como inspiración para nuevas metodologías aplicables a otras empresas y sectores.

11

1.2. Planteamiento del problema

En el contexto global actual, las alianzas empresariales se han vuelto cruciales para el sector terciario, proporcionando a las organizaciones acceso a nuevos mercados y recursos para enfrentar desafíos. A pesar de su creciente importancia, la efectividad de estas alianzas sigue siendo un desafío crítico, como refleja el caso de la Alianza Empresarial Estratégica AMARO en Cúcuta. La carencia de una metodología sólida de planeación estratégica y un conjunto adecuado de indicadores de gestión plantea desafíos que afectan su desempeño.

El punto neurálgico de este estudio se encuentra en la necesidad de desarrollar una metodología específica y un conjunto de indicadores adaptados a las particularidades de las alianzas empresariales en el sector terciario, con enfoque en la Alianza AMARO. La resolución de este problema no solo beneficiará a las organizaciones involucradas, sino también a aquellas en el sector terciario que consideran las alianzas como estrategia clave para su crecimiento y competitividad. La investigación se centrará en analizar en profundidad la Alianza AMARO y proponer una metodología personalizada basada en la planeación estratégica, que mejoren su desempeño, contribuyendo así al éxito sostenible de la alianza y de otras empresas en el sector terciario.

El informe de la Universidad de Cundinamarca aborda los sectores económicos: primario, secundario y terciario. El primario engloba agricultura, ganadería y minería. El secundario implica la producción de bienes tangibles mediante procesos industriales. El terciario incluye actividades no productoras de bienes tangibles, como comercio y servicios. Según Otero (2016), el primario explota recursos naturales, el secundario transforma productos y el terciario produce bienes intangibles que respaldan los otros sectores. El Banco de la República define sectores productivos como diversas unidades que pertenecen a distintos sectores económicos.

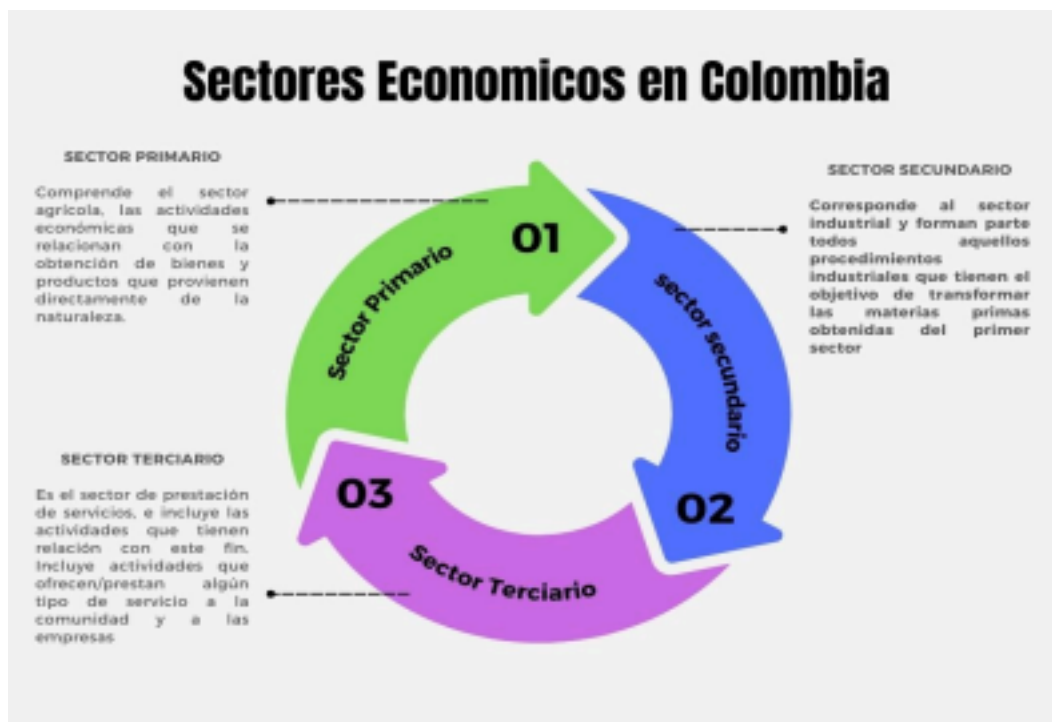
El terciario abarca servicios intangibles, como turismo y educación. Castiblanco et al.

(2017) destacan el crecimiento del sector servicios desde la década de 1930, considerándolo el motor de la nueva economía basada en el conocimiento. Según Bedoya Zapata y López Álvarez (2021), el sector servicios en Colombia, representó el 69,5% del PIB en 2020, siendo afectado negativamente por la pandemia, especialmente en áreas de intensivo contacto físico, como comercio, transporte y actividades artísticas.

12

A continuación, se presenta de manera gráfica como están constituidos los sectores económicos y en específico el sector terciario en Colombia.

Ilustración 1 Sectores Económicos en Colombia



Fuente: Romero (2023). Basado en Quiroa M. (2020) Economipedia Sectores Económicos en Colombia. Sector primario, secundario y terciario

Ilustración 2 Sector Terciario en la Economía Colombian

13



Fuente: Romero (2023). Basado en Quiroa M. (2020) Economipedia Sectores Económicos en Colombia. Sector primario, secundario y terciario

Para identificar como están clasificadas las empresas que integran el grupo empresarial AMARO, se recurre a la clasificación de las empresas en Colombia reglamentadas por la ley 590 de 2000 conocida como la Ley MiPymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004); y posteriormente por el Decreto MinCIT No. 957 de 2019, que señala “los criterios de categorización de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los ingresos percibidos en un año por actividades ordinarias y el sector en el que se encuentren”; a continuación se presenta un cuadro en donde aparece la clasificación de las empresas y la posición de las empresas de acuerdo a esta clasificación que harán parte del grupo AMARO, e igualmente según su actividad económica:

Ilustración 3 Clasificación de las Empresas de la propuesta de conformación del Grupo

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS GRUPO AMARO 2023	SECTOR TERCIARIO		
	Clasificación	Servicios	Comercio
	Microempresas	Hasta \$1.399.087.056	Hasta \$1.898.742.828
	Pequeñas Empresas	Superior a \$ 1.399.087.056 y hasta \$5.596.305.812	Superior a \$ 1.898.742.828 hasta \$18.287.884.752
	Mediana Empresas	Superior a \$5.596.305.812 y hasta \$20.486.438.008	Superior a \$18.287.884.752 y hasta \$91.639.269.104
	Grandes s Empresas	Superior a \$20.486.438.008	Superior a \$91.639.269.104
	Empresas Grupo AMARO	Servicios	Comercio
	ORGANIZACIÓN LADMEDIS SAS	Grande	
	VIDAMEDICAL IPS SAS	Grande	
	MALUMODA SAS		Mediana
LAR CONSTRUCTORES SAS	Pequeña		
GENMEDICAL FARMA SAS		Pequeña	
RASI	Microempresa		

Romero (2023). Cuadro de la propuesta de conformación del grupo empresarial AMARO
Elaboración Bancóldex (2019) – Información Empresas (2023)

Según el informe de Desarrollo Mundial del Banco Mundial de 2022, la pandemia de COVID-19 desató la crisis económica global más significativa en más de cien años. En el año 2020, la actividad económica se redujo en un 90% en la mayoría de los países, la economía mundial experimentó una contracción de alrededor del 3%, y la pobreza aumentó a nivel mundial por primera vez en una generación. La pandemia generó una serie de impactos que afectaron a la totalidad de la economía mundial, intensificando las disparidades tanto a nivel interno como entre países.

Las economías en desarrollo y los grupos de menores y medianos ingresos fueron los más afectados, incapaces de mantener el consumo mínimo sin apoyo estatal. Las empresas, sin preparación para una alteración de tal duración y escala en sus ingresos, se vieron obligadas a enfrentar niveles insostenibles de deuda y dificultades para cumplir con los pagos debido a la disminución abrupta de ingresos durante la crisis. En Colombia, a pesar

de su buen desempeño en 2019, la economía enfrentó fuertes impactos debido a la propagación de la COVID-19 y el descenso abrupto de los precios del petróleo en el trimestre uno del año 2020. En Cúcuta, la recuperación postpandemia ha sido desafiante, con consecuencias catastróficas en términos sociales y económicos, aunque algunas empresas de servicios esenciales sufrieron daños menores. La pérdida de vidas, empleos y el aumento de problemas de salud mental, resultado del confinamiento y las restricciones, crearon un desequilibrio significativo en los diferentes ámbitos de la sociedad.

El tejido empresarial mundial, nacional, regional y local, hubo de entrar en proceso de recuperación. En este departamento en general y en la ciudad de Cúcuta en particular, por su condición de ciudad fronteriza con un país como Venezuela que estuvo en crisis total, con un crecimiento exponencial de la pobreza, las migraciones, las escasas vacunas, los peligros de contagio inminente, la exagerada devaluación de su moneda, la recuperación ha sido muy lenta y costosa.

Las empresas del área de la salud, por obvias razones, fueron las que más demanda tuvieron, fueron las más apoyadas y las responsables de que se salvaran cientos de vidas. Su trabajo arduo, responsable y profesional fue determinante para superar los efectos negativos. Sin embargo, en muchos lugares, las pérdidas inevitables de talento humano calificado produjeron crisis en las áreas administrativas, organizacionales, de comercio exterior, y suministros de muchas empresas. Entre ellas las que van a hacer parte de la Alianza empresarial estratégica AMARO.

1.3. Formulación del problema

Lo anteriormente descrito, nos lleva a determinar la pregunta de investigación: ¿Cómo una metodología de planeación estratégica contribuye a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO, en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia, gestión 2023?

1.4. Justificación

La propuesta investigativa planteada, pretende realizar aportes de manera significativa

administrativa desde la aplicación científica de metodologías para la mejora de la productividad; siendo esto un aspecto condicionante para el cumplimiento con la calidad de procesos, productos y así desde dichos criterios e indicadores abrir tránsito a procesos de competitividad de las seis empresas argumento de estudio en esta investigación.

En el aspecto de la investigación, se está desarrollando un documento teórico bajo los enfoques cuantitativo y descriptivo. Se opta por esta metodología para describir sistemáticamente las particularidades de una comunidad empresarial, área o situación de interés. Se emplean técnicas específicas de recolección de información, como observación, formularios y entrevistas, además de consultar informes y documentos de otros investigadores.

En el enfoque descriptivo, se han identificado y establecido las características de una población (las 6 empresas), evaluando la posible asociación de variables para realizar análisis económicos, financieros, contables y administrativos. Por otro lado, con el enfoque explicativo, se ha verificado la hipótesis, analizando sus causas y sus resultados correspondientes, proponiendo posibles soluciones a los problemas identificados en el sector.

En lo científico su aporte viene dado por el abordaje de un tema muy utilizado por las grandes organizaciones mundiales, como lo es la planeación estratégica que determina la posición de las empresas en un contexto globalizado que sin embargo para las empresas tema de estudio, es novedoso y que debe ser parte importante para el crecimiento de la zona limítrofe y su entorno de impacto.

Esta investigación se centra en la crucial importancia de consolidar una alianza estratégica entre las seis empresas del sector terciario constituyendo la alianza empresarial estratégica AMARO, para mejorar sus posibilidades de permanencia en el mercado, optimizar recursos, aumentar la productividad y anticiparse a las adversidades.

Por lo tanto, el presente trabajo permitió identificar los errores y falencias que están presentes en cada empresa, mostrar los cambios que son necesarios implementar y desarrollar a fin de mejorar los procesos de la planeación estratégica ofreciendo a cada empresa la posibilidad de optimizar sus recursos, mantenerse en el tiempo y mejorar su

funcionamiento y construir unos procesos transversales que cualifiquen y eleven en importancia, gestión y éxitos a la Alianza empresarial estratégica AMARO. En el ámbito social, la justificación de esta investigación radica en el proceso de recuperación post-COVID-19 que experimenta la ciudad de Cúcuta. Es crucial que las organizaciones empresariales en esta región restauren la productividad y la competitividad. Esto cobra relevancia en medio de desafíos como el desempleo y la pérdida significativa del nivel de vida para mucha de la población. La investigación busca fortalecer las capacidades administrativas y empresariales, y fomentar la expansión y crecimiento futuro de la Alianza Empresarial Estratégica AMARO, lo que puede ser también referencia para otras empresas del sector terciario.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer una metodología de planeación estratégica que contribuya a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO , en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia, gestión 2023.

1.5.2 Objetivos específicos

Determinar los fundamentos teórico-prácticos de metodología de planeación estratégica y desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia.

Diagnosticar la situación actual de las seis empresas que están adscritas al sector servicios con áreas de actuación tales como la salud, construcción, importación y diseño de software.

Elaborar una metodología de planeación estratégica que contribuya a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO, en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia.

1.6. Hipótesis

La propuesta de una metodología de planeación estratégica contribuye a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia, gestión 2023.

1.7. Alcances y delimitaciones

1.7.1 Alcances

El alcance de esta tesis doctoral es proporcionar una metodología que pueda ser aplicado por las empresas objeto de estudio, o por empresas del sector terciario que luego de conocer, aplicar y ajustar la metodología pudiesen beneficiarse de este conocimiento, a pesar de haber llevado a cabo entrevistas y consultas bibliográficas para respaldar la metodología propuesta, es plausible que haya otras fuentes de información y experiencias que no se hayan tenido en cuenta, lo que podría restringir la exhaustividad de la propuesta.

Así mismo, la aplicación y efectividad puede cambiar según el contexto y las particularidades específicas de cada empresa. El alcance se extiende a la aplicabilidad potencial de la metodología en otras empresas del sector terciario que busquen beneficios similares.

1.7.2 Delimitaciones:

Espacial: La investigación se circunscribe al Área Metropolitana de Cúcuta, ubicado en el norte de Santander - Colombia, limitando su aplicabilidad a este contexto geográfico.

Temporal: La investigación se centra en el año 2023, considerando las condiciones y desafíos específicos de ese periodo.

Temática/Sustantiva-Científica: La delimitación temática se enfoca en aspectos actuales y pertinentes de la planeación estratégica y los indicadores de gestión específicos para la alianza empresarial AMARO. La investigación busca viabilizar el diseño y la organización de la alianza, agremiando diversos sectores para mejorar el control operativo, optimizar recursos y fomentar la sostenibilidad. Sin embargo, la exhaustividad puede verse limitada por posibles fuentes de información y experiencias no consideradas. La aplicabilidad y efectividad pueden variar de acuerdo con el contexto y las particularidades específicas de cada empresa.

CAPÍTULO 2. Fundamentos teóricos

La planeación estratégica ha surgido como una herramienta esencial en la gestión organizativa empresarial, independientemente de su escala. Desde la década de 1980, con la llegada de la globalización, esta herramienta ha experimentado una evolución continua en su funcionalidad y estructura, adaptándose dinámicamente a las tendencias y necesidades diversas de las empresas y organizaciones. Su papel se ha vuelto crucial especialmente al momento de tomar decisiones en situaciones críticas.

Este estudio se fundamenta en la rica base teórica proporcionada por expertos como Goldstein, Nolan y Pfeiffer, Kaplan y Norton, Porter, Ansoff, Fred David y Wheelen.

2.1 Estado del Arte

2.1.1 Contexto global previo

La planeación estratégica es un mecanismo clave en la gestión administrativa de diversas instituciones, como se refleja en una serie de tesis y estudios realizados recientemente en distintas partes del mundo. Estos trabajos abordan la relación entre la planificación estratégica y diversos aspectos, como la gestión administrativa, la competitividad empresarial, el impacto en la calidad de la gestión de la educación, y la implementación de estrategias en el contexto de la pandemia de COVID-19.

En la Tesis de Maestría de Mayor Jara (2022) se expone la preponderancia de la planificación estratégica en el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal del Cantón Santa Lucía en Ecuador. La falta de empleo, pobreza, falta de educación e inseguridad son problemas identificados, destacando la necesidad de políticas públicas adecuadas para reactivar el aparato productivo. La metodología cuantitativa, basada en encuestas y análisis estadístico, se utiliza para evaluar la percepción del personal sobre la planificación estratégica.

Por otro lado, la Tesis de Doctorado de Olaya Olaya (2021) aborda la relación entre la planificación estratégica y la mejora continua en el área administrativa de la Universidad Nacional de Tumbes. Utilizando un diseño descriptivo correlacional, el estudio profundiza en la aplicación de encuestas y cuestionarios a 153 servidores, demostrando cómo la planificación estratégica puede influir en la calidad administrativa.

Casanueva Yáñez (2021) destaca la importancia de la planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas (pymes) frente a la pandemia en Chile. Su investigación muestra que la falta de comprensión y aplicación de la planificación estratégica durante la pandemia contribuyó a la quiebra empresarial. Se enfoca en la necesidad de planes de acción articulados y estrategias competitivas.

En el ámbito de la gestión pública, Ramírez Manrique (2021) analiza la relación entre la planificación estratégica y la gestión administrativa en la Gerencia Subregional Morropón–Huancabamba, Piura, Perú. Su enfoque no experimental correlacional, respaldado por encuestas y cuestionarios, reconoce la urgencia de mejorar la planificación estratégica y la gestión administrativa dentro de la entidad.

Lara Enríquez, Urrutia de la Garza, y González Macías (2020) se focalizan en los factores vinculados a la falta de éxito en la implementación de este tema por parte de

empresarios y directivos en Ciudad Juárez, México. Su estudio destaca la importancia de variables como visión compartida, liderazgo y comunicación en el éxito empresarial. Además, el proyecto de investigación llevado a cabo por Pouyou y su equipo (2020) en la Facultad de Medicina de la Universidad de Ciencias Médicas de Santiago de Cuba utiliza la planificación como un ejercicio para definir objetivos prioritarios y evaluar los resultados de la formación doctoral.

En el sector del transporte interprovincial terrestre de pasajeros en Lima, Gargate Obregón (2022) analiza la planificación estratégica y su impacto en la competitividad de las empresas. Su enfoque no experimental transaccional, basado en encuestas, busca mejorar las estrategias empresariales y la competencia en el sector transportes interprovincial.

En el ámbito municipal, Barahona Rivera (2020) destaca la importancia de la planificación estratégica en la Empresa Pública Municipal para la Gestión Integral de Residuos Sólidos. La metodología descriptiva y correlacional, combinada con entrevistas, demuestra la implementación efectiva de estrategias con el objetivo de elevar el rendimiento económico y la satisfacción de los clientes.

Roch García (2019) lleva a cabo una revisión exhaustiva del marco teórico que aborda el proceso estratégico en la empresa, proponiendo una nueva metodología y contrastándolo mediante un estudio empírico en empresas tecnológicas de la Comunidad de Madrid. Su enfoque teórico y empírico contribuye a la comprensión del proceso estratégico y sus aplicaciones prácticas.

La Tesis de Armijos Robles (2019) sobre el Modelo de planificación estratégica con enfoque prospectivo destaca la importancia de visualizar y modelar el futuro en el ámbito educativo de Argentina. Este enfoque prospectivo es esencial para construir planes estratégicos efectivos.

Miranda Ledesma (2018) se centra en la evaluación del proceso de planificación estratégica en el Servicio Nacional de Empleo de México. Su investigación utiliza la metodología de evaluación de programas con el propósito de analizar la eficacia y eficiencia en la ejecución del proceso.

Rubén Huaranga Soto (2022) nos presenta un ejercicio académico de orientación educativa en investigación que consistió en establecer qué efecto tendría la aplicación de la

planeación estratégica en el desarrollo de las competencias investigativas en los proyectos de tesis de los maestrandos de una universidad pública de Amazonas. Leyva Carreras, A. B.; Cavazos Arroyo, J.; y Espejel Blanco, J. E. (2018). Nos ilustra sobre la Influencia de la planeación estratégica y las habilidades gerenciales de las Pymes, en México. Plantea la manera como las organizaciones del siglo XXI enfrentan un entorno dinámico y complejo. Sin embargo, deben adaptarse y prepararse para lograr ser competitivas y alcanzar sus metas y objetivos.

Cabe destacar que estos trabajos abordan la planificación estratégica desde diversas perspectivas, evidenciando su importancia en diferentes contextos y sectores. La implementación efectiva de la planificación estratégica puede contribuir significativamente a mejorar la gestión administrativa, la competitividad empresarial y la calidad de los servicios en diversas instituciones.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

La investigación sobre planeación estratégica abarca diversas perspectivas y contextos, reflejando su relevancia en diferentes sectores y regiones. A continuación, se presenta un análisis integral de la información recopilada en tesis doctorales y trabajos de investigación recientes, destacando sus contribuciones al estado del arte en el ámbito nacional.

En el periodo 1990 a 1950, las investigaciones realizadas en Colombia abarcaron una amplia variedad de sectores empresariales, proporcionando una comprensión integral de los desafíos y oportunidades en el ámbito estratégico. La internacionalización de las Pymes fue un tema central, explorando factores clave que impactan en su expansión global mediante una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, resaltando la importancia de la encuesta como instrumento principal de recolección de información. Además, el sector hotelero fue objeto de análisis detallado, enfocándose en estrategias competitivas con un enfoque cualitativo que destacó la diferenciación y la orientación al mercado como elementos cruciales para la competitividad.

Las investigaciones sobre la estrategia y desempeño empresarial en sectores como la construcción, bancario, energético, agroindustrial, software, textil, alimentos, manufacturero y tecnológico proporcionaron una visión multifacética de la gestión estratégica en

enfoques cuantitativos, cualitativos, y métodos de estudio de caso, subrayando la importancia de factores como la innovación, la adaptabilidad, la diferenciación y la planificación en la competitividad y el desempeño organizacional en diferentes industrias.

En el periodo del 2022 y 2014, se destacan los siguientes estudios:

1. Propuesta de Modelo de Gestión en Infraestructura Hospitalaria (Madroñal Ortiz, 2022): Madroñal Ortiz presenta un modelo de gestión de infraestructura hospitalaria basado en Facility Management (FM) en Colombia. Su enfoque pragmático utiliza entrevistas y cuestionarios, respaldados por una revisión bibliográfica de calidad. La propuesta destaca la alineación con objetivos organizacionales, lo cual es crucial para el sector salud.

2. Path Dependence en el Desarrollo Histórico-Institucional en Colombia (Vergara Varela, 2020): Este trabajo se centra en el desarrollo institucional colombiano, utilizando el marco teórico del institucionalismo histórico. Se destaca la aplicación de este enfoque a dos periodos clave en Colombia, resaltando el path dependence. La investigación proporciona una visión transdisciplinaria del cambio institucional en el país.

3. Plan Estratégico 2022-2025 para la empresa Open the Box (Zambrano Jiménez, 2021): Zambrano Jiménez presenta un plan estratégico para la empresa Open the Box, utilizando herramientas como el Business Model Canvas y metodologías cualitativas proyectivas. El enfoque en la generación y transformación de negocios destaca la importancia de una estrategia empresarial sólida.

4. Transferencia de la Planeación Estratégica en la Toma de Decisiones (Bernal Plaza, 2021): Esta investigación analiza la transferencia de la planeación estratégica en la toma de decisiones en tres organizaciones. La metodología incluye encuestas y se centra en categorías como capacitación, aprendizaje y armonización. Las referencias bibliográficas son técnicamente válidas y cronológicamente amplias.

5. El Valor Agregado de la Planificación estratégica en la Cadena de Suministro (Bonilla et al., 2020): El trabajo destaca la importancia de integrar la planificación estratégica con la gestión de la cadena de suministro. Se enfoca en aspectos clave como la gestión de compras y proveedores, resaltando la necesidad de una administración eficaz de los recursos.

6. El talento Humano en la Gerencia de Proyectos (Infante Sánchez y Díaz-Piraquive, 2020): Se explora el papel del capital humano en la gerencia de proyectos, utilizando

24

modelos de madurez de capacidad y el cuadro de mando integral. La investigación destaca la necesidad de evaluar la dinámica organizacional de manera integrada. **7. La Planeación Estratégica para Incrementar la Productividad y Sostenibilidad Empresarial (Gómez Solano, 2020):** Gómez Solano analiza la planeación estratégica como herramienta para aumentar la sostenibilidad en empresas de servicios de aseo y mantenimiento. La revisión de conceptos y la bibliografía amplia y actualizada respaldan la investigación.

8. Formulación del Plan Estratégico de una Empresa de Consultoría en Tecnología (Velásquez Lara, 2019): La investigación se centra en la formulación del plan estratégico utilizando herramientas como BPM y análisis estructurales. La bibliografía es de alta calidad y profundidad, aportando al entendimiento de la gestión estratégica en empresas de consultoría en tecnología.

9. Elementos de Influencia en la Toma de Decisiones en Empresas Familiares (Navia-Núñez et al., 2019): El estudio comparado de directores comerciales en empresas familiares en Cataluña y Barranquilla destaca los factores de influencia en la toma de decisiones. Las referencias bibliográficas son abundantes y respaldan la investigación.

10. Planeación Estratégica y Competitividad en Pymes del Sector de Plásticos (Chaves Gutiérrez, 2019): La tesis busca determinar la relación entre planeación estratégica, competitividad y desempeño financiero en Pymes del sector de plásticos. La metodología aplicada es descriptiva y correlacional, utilizando la encuesta como herramienta de recolección de información.

11. Parámetros Financieros para la Toma de Decisiones en Pymes de Duitama (Báez Roa y Puentes Montañez, 2018): Este artículo analiza los parámetros financieros utilizados en el proceso de toma de decisiones en pequeñas y medianas empresas ubicadas en Duitama. La investigación, de diseño descriptivo y campo no experimental, utiliza la encuesta como herramienta.

12. Educación Financiera en la Generación de Valor Empresarial (Bravo-Geney, 2018): La investigación identifica elementos que afectan la sostenibilidad y crecimiento de las pymes en Bucaramanga. Metodológicamente, combina enfoques cualitativos y

13. Gestión Estratégica para Hospitales Universitarios (Riaño-Casallas y García-Ubaque, 2016): El estudio propone un perfil de objetivos y estrategias para hospitales universitarios en Bogotá, utilizando una metodología descriptiva cualitativa. La investigación destaca las diferentes perspectivas y enfoques que respaldan los procesos de gestión estratégica.

14. Conocimiento Gerencial en una Empresa Multinegocios (Macías, 2016): El libro analiza en profundidad el conocimiento gerencial en la empresa multinegocios Suramericana S.A. Se basa en un estudio de caso y contribuye al entendimiento de cómo se despliega el conocimiento gerencial en la administración de empresas complejas.

15. Diagnóstico de Innovación en Pymes de Barranquilla (Sánchez Otero et al., 2016): La investigación destaca la importancia de la gestión de la innovación para la competitividad y sostenibilidad de las Pymes en Barranquilla. La metodología cuantitativa descriptiva utiliza la encuesta como herramienta principal.

16. Estrategia e Innovación en MiPyMES Colombianas Ganadoras del Premio Innova (Tarapuez et al., 2016): Este estudio explora la asociación entre estrategia e innovación en MiPyMES colombianas ganadoras del Premio Innova. La metodología incluye análisis documental y entrevistas, proporcionando una perspectiva valiosa sobre la relación estrategia-innovación en el contexto empresarial colombiano.

17. Modelo Estratégico de Gestión de Proyectos en Empresas de Servicios (Espinosa-Cristia et al., 2015): El artículo propone un modelo estratégico para la gestión de proyectos en empresas de servicios basado en la teoría de contingencia. La investigación utiliza un diseño de investigación no experimental que incorpora tanto métodos cuantitativos como cualitativos, contribuyendo al desarrollo de marcos conceptuales aplicables a la gestión de proyectos.

18. Influencia de la Innovación en la Gestión del Conocimiento (Ardila Gómez, 2014): Ardila Gómez explora la relación entre innovación y gestión del conocimiento en empresas colombianas. La investigación es no experimental y usa la encuesta como herramienta de recolección de datos, destacando la importancia de la innovación en el contexto empresarial.

En conclusión, las tesis doctorales y trabajos de investigación revisados ofrecen una

Colombia. Se destaca la diversidad de enfoques metodológicos, que van desde estudios de caso y revisiones bibliográficas hasta investigaciones cuantitativas y cualitativas. La alineación estratégica con los objetivos organizacionales y la adaptabilidad al entorno son temas recurrentes en la literatura revisada. Además, se subraya la importancia de la innovación, la gestión del conocimiento y el capital humano en la formulación e implementación de estrategias efectivas.

Las contribuciones de estos estudios son relevantes para la academia y la práctica empresarial, ofreciendo aportes valiosos para la toma de decisiones estratégicas en un contexto empresarial dinámico. Sin embargo, se destaca la necesidad de investigaciones continuas y actualizadas para abordar los desafíos emergentes en la planeación estratégica y la gestión empresarial.

2.2 Marco teórico

Para la plena ejecución y comprensión del constructo teórico investigativo, se requiere indagar y mostrar las diferentes teorías, leyes y principios que son fundamento técnico para llevarla a cabo. En tal, se han determinado los siguientes contextos teóricos que en definitiva aportan a la temática en cuestión:

2.2.1 Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica, según diversos estudios, se precisa como un proceso decisivo para alcanzar metas futuras, teniendo en cuenta el contexto actual y los elementos tanto internos como externos. Jiménez (1982) la describe como una toma de decisiones, mientras que Scanlan (1988) la concibe como un sistema que parte de objetivos y se adapta a cambios mediante políticas y retroalimentación.

Kazmier (1985) mencionado por Munch y García (1985) la caracteriza como la determinación de objetivos y la formulación de políticas y métodos para lograrlos. Anthony (1985) la ve como el proceso de decidir acciones futuras, evaluando alternativas. Goodstein (1998) la entiende como el establecimiento de objetivos y la elección del medio adecuado

antes de la acción, mencionados por López R, y Medina L (2011)

Koontz O'Donnell (2002) refuerza la relación entre previsión y planeación, destacando la selección de objetivos, políticas y procedimientos como función

27

administrativa. Beteman & Snell (2009) la ven como un proceso consciente y sistemático de toma de decisiones sobre metas y actividades futuras, proporcionando una visión clara y flexible permitiéndoles tener condiciones cambiantes.

La investigación de Singh y Siddique (2015) indica que la planeación en micro, pequeñas y medianas organizaciones es rudimentaria en comparación con las grandes. Fuentes y Luna (2011) la conceptualizan como una herramienta de anticiparse al futuro, evaluando factores internos y externos para establecer tácticas alineadas con la visión y misión.

La presentación de modelos de Planificación estratégica, como el de Fred David, el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, y el Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, se respalda en la investigación de Fuentes y Luna (2011). Destacan herramientas como el Cuadro de Mando Integral, que es un sistema de gestión de planeación estratégica para empresas innovadoras.

El concepto contemporáneo de estrategia, según Michael Porter (2010), “es la creación de una posición única y valiosa en el mercado”, diferenciándose de la competencia. Fernández L. (2012) la define como una “búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva”. Scott (2007) describe la planeación estratégica como un proceso creativo para operar efectivamente en un entorno complejo y dinámico.

En el desarrollo de la investigación, se le da la importancia a la planeación estratégica para obtener beneficios como claridad en la visión, comprensión del entorno, enfoque a largo plazo y comportamiento proactivo, sistémico e interdependiente con el entorno externo (Caldera, 2010).

2.2.1.1 Cronología de la Definición de Estrategia.

A lo largo del tiempo, diversos pensadores han contribuido a definir el concepto de estrategia. En el antiguo texto de Sun Tzu (544-496 a.C.), se expone que la milicia implica un "Tao de engaños". Peter Drucker (1949), pionero en la gestión, se interesó

tempranamente en la estrategia y planteó que esta responde a dos preguntas fundamentales: ¿cuál es la naturaleza de nuestro negocio actual? y ¿cuál debería ser? En 1962 Alfred Chandler plantea la importancia de los objetivos y metas a largo plazo.

28

Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969) definen estrategia como “el patrón de principales objetivos y los planes esenciales para lograrlos, que definen el tipo de negocio en el que la empresa está o quiere estar. Schendell y Hatten (1972) la conceptualizan como el conjunto de fines y objetivos básicos, programas de acción y sistemas de asignación de recursos.

Kenneth Andrews (1980) la ve como un “patrón de decisiones de una empresa que determina sus objetivos y define el tipo de negocio que persigue”. Kenichi Ohmae (1983) simplifica la estrategia de negocios como la búsqueda de ventaja competitiva. Fred David (1988) la describe como el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones funcionales para alcanzar objetivos.

Henry Mintzberg (1997) la interpreta como un plan, dirección o curso de acción al futuro, un patrón de comportamiento. Michael Porter (1990) la vincula con la posición de una empresa en su entorno y su capacidad para enfrentar fuerzas competitivas.

Robert M. Grant (2002) la concibe como todo aquello que le permite a la empresa conseguir una posición propicia de acuerdo con los recursos.

Carneiro Caneda (2010) la entiende como la orientación en el actuar futuro y el establecimiento de fines hacia los cuales dirigir el rumbo empresarial. Estas perspectivas reflejan la evolución y diversidad en la comprensión del concepto de estrategia a lo largo de los años.

Ilustración 4 Cronología de la definición de estrategia

29



Fuente: Romero (2023) Basada en el análisis de diferentes autores.

2.2.1.2 Modelos de planeación estratégica

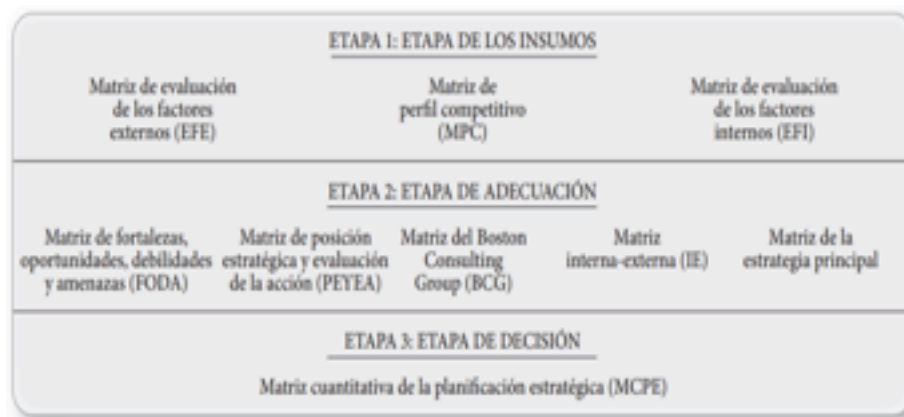
Una forma de determinar cuál será el modelo apropiado para una alianza empresarial es ineludible analizar y estudiar cada uno de ellos, teniendo en cuenta las características que poseen con el fin de identificar de qué forma podemos implementar el modelo más adecuado y ajustado a las necesidades del grupo empresarial. Por tal razón se analizarán algunos de los más significativos en la actualidad.

2.2.1.2.1 Modelo integral para la formulación de la estrategia. (Fred R. David) El enfoque completo para desarrollar estrategias de David F. (2013) propone pautas que facilitan la "formulación, implementación y evaluación de la estrategia global" a través de un procedimiento estructurado. Este proceso guía la elección de estrategias apropiadas para su implementación en organizaciones de cualquier tamaño. No obstante, se destaca la importancia de que los miembros involucrados en el proceso muestren compromiso al aplicar la metodología.

La metodología de Fred R. David, el modelo completo para la formulación de estrategias comprende tres fases esenciales. La inicial, conocida como la fase de insumos, se basa en matrices como EFE, EFI y MPC para recopilar información esencial. La

segunda, la etapa de adecuación de estrategias, genera alternativas considerando factores internos y externos mediante herramientas como FODA, PEYEA, BCG, IE y la matriz de estrategia principal. La última etapa, la decisión de estrategias, se realiza a través de la matriz numérica de planificación estratégica (MCPE), identificando estrategias factibles y analizando las específicas. Este proceso integral se presenta en la figura del modelo estratégico.

Ilustración 5 Modelo analítico para la formulación de estrategias



Fuente: Basado en un modelo de dirección estratégica de David 1988 tomado de David, Fred R. Conceptos de administración estratégica Pearson Educación, México, (2013 pág. 174)

2.2.1.2.2 Modelo de planeación estratégica aplicada (Goldstein, Nolan y Pfeiffer).

El Modelo de Planeación Estratégica Aplicada de Goldstein, Nolan y Pfeiffer (1998) ofrece un enfoque distintivo para formular estrategias, destacando la importancia de los valores corporativos y la creatividad en la visión del futuro organizacional. Recomendado para empresas de mediana y pequeña complejidad, sugiere su aplicabilidad en diversos contextos, como organizaciones sin ánimo de lucro o entidades gubernamentales. El modelo consta de 9 fases secuenciales, enfatizando gráficamente los ítems con óvalos como diferenciadores clave.

Desde la Planificación hasta la implementación, cada fase implica involucrar a los equipos de planificación y la gerencia. Destaca la fase de diseño de estrategia, e conocimiento de valores, creación de la misión, evaluación del rendimiento, análisis de brechas, consolidación de planes de acción, elaboración de estrategias de contingencia y,

finalmente, la implementación de planes tácticos y operativos. Estas fases, según Goodstein et al. (1998), se interrelacionan para lograr un proceso estratégico completo que guíe a la organización hacia sus metas. La figura 3 del modelo integral, proporcionada por los autores, ilustra y detalla cada fase para una comprensión más clara y efectiva.

Ilustración 6 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada



Fuente: Tomado de Planeación estratégica aplicada. Goodstein L, Nolan T. y Pfeiffer W. MGH 1998 pág. 12

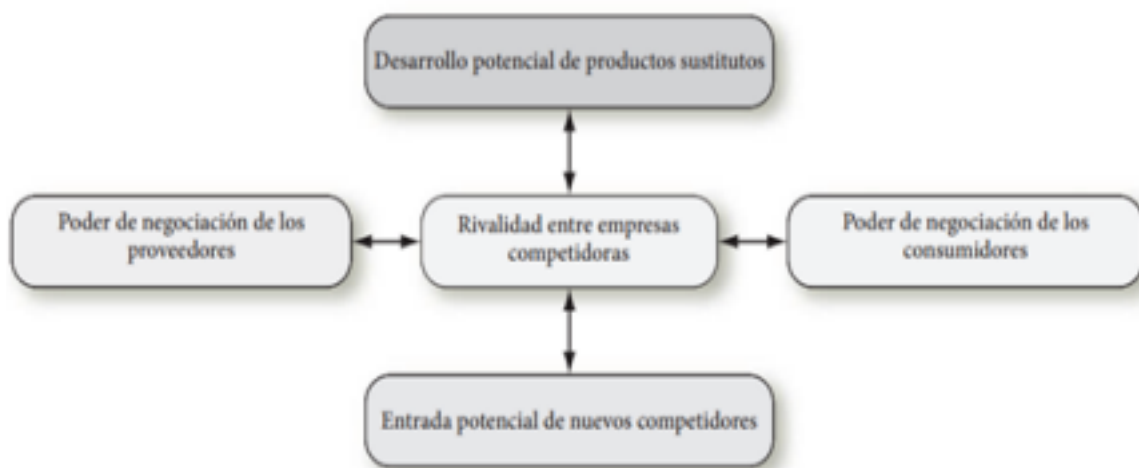
2.2.1.2.3 Modelo de Las Cinco Fuerzas competitivas que moldean la estrategia

Según Porter (2002), la clave de una maniobra exitosa radica en lograr y conservar el liderazgo mediante la creación de una ventaja competitiva única (pág. 62). Para perdurar en el mercado, las empresas deben focalizarse en identificar y cultivar un diferenciador que proporcione crecimiento y posicionamiento.

Fred (2003) conceptualiza las cinco fuerzas de Porter como una herramienta esencial para la formulación de estrategias. Estas fuerzas, que abarcan el poder de negociar los clientes y principales proveedores, la inminencia de nuevos competidores, la presencia de productos y servicios sustitutos y la competencia entre competidores, configuran el panorama competitivo de una empresa (pág. 1735).

En un entorno empresarial dinámico y heterogéneo, todas las empresas deben adoptar metodologías que faciliten el desarrollo de estrategias diferenciales. Esta aproximación estratégica les permite adaptarse al entorno, vigilar de cerca a la competencia y preservar su ventaja competitiva en mercados cambiantes. El gráfico del modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se presenta a continuación, ofrece una representación visual de este enfoque estratégico.

Ilustración 7 Modelo de competencia de las cinco fuerzas



Fuente: Tomado de David, Fred R. Conceptos de administración estratégica Pearson Educación, México, 2013 pág. 76

2.2.1.2.4. Las estrategias genéricas de Michael Porter

Según Fred R. David (2003), se dividen en tres enfoques para construir una ventaja de competición:

Liderazgo en costos: Se centra en la elaboración de productos estandarizados a un costo por unidad muy pequeño, destinados a clientes sensibles al valor del producto.

Diferenciación: Busca la creación de productos y servicios exclusivos en la industria, orientados a clientes poco sensibles al precio.

Enfoque: Implica la creación de productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de segmentos específicos de consumidores.

Con diversos modelos estratégicos disponibles, se reconoce que hay múltiples formas de alcanzar objetivos empresariales, cada estrategia adaptada a las necesidades y metas de la empresa, generalmente orientadas hacia la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, es esencial que tanto el gerente como el equipo de trabajo se comprometan con la implementación de estos modelos, ya que su éxito no está garantizado de manera independiente, cada uno contribuye desde su perspectiva única.

Ilustración 8 Las estrategias genéricas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia 2023

2.2.1.2.5 Modelo *Balanced Scorecard*

El Balanced Scorecard (BSC) sirve como instrumento para traducir la estrategia y misión de una organización son evaluadas a través de diversas métricas de rendimiento, ofreciendo una estructura fundamental para los sistemas de gestión y medición estratégica que complementa, en lugar de reemplazar, las mediciones financieras. Aunque Scaramussa et al. (2010) señalan que el BSC no se originó directamente de los conceptos de administración estratégica, sino que fue concebido por Robert Kaplan y David Norton para medir la satisfacción del cliente final, ha evolucionado como un sistema integral de gestión que integra tanto la dirección estratégica como la evaluación del rendimiento.

Kaplan y Norton (2009) destacan que los sistemas tradicionales de informes financieros, basados en eventos pasados, no reflejan los factores cruciales para el rendimiento futuro en las empresas modernas. El BSC aborda esta limitación al considerar cuatro perspectivas clave: del Cliente, Financiera, de los Procesos Internos del Negocio y de Aprendizaje y Crecimiento. Cada una de estas perspectivas se refleja en el BSC, que, una vez desarrollado por la empresa, sirve como integralmente un sistema de gestión para dirigir estrategias en el tiempo.

El BSC se revela como una herramienta valiosa en la planificación estratégica por varias razones. En primer lugar, facilita la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores medibles, abarcando áreas cruciales como clientes, procesos internos, finanzas, y aprendizaje y crecimiento. Además, ofrece una perspectiva holística al considerar múltiples dimensiones, evitando un enfoque exclusivamente financiero. Asimismo, promueve la comunicación y alineación estratégica a través de objetivos e indicadores claros, proporcionando a los empleados una comprensión precisa de su contribución a los objetivos estratégicos. Además, el BSC permite la medición continua del rendimiento, identificando áreas de mejora y fomentando el aprendizaje y la adaptación a cambios ambientales para lograr los objetivos a largo plazo.

2.2.1.2.6 Modelo de Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta crucial de análisis en la planificación estratégica empresarial. Este acrónimo aborda los factores económicos, sociales, políticos, ambientales, tecnológicos, y legales que impactan una empresa. Creada por Liam Fahey y V. K. Narayanan, (1986) provee a las empresas una comprensión profunda del entorno, facilitando la adaptación a cambios de mercado y superando desafíos específicos.

Con esta metodología las empresas pueden identificar las oportunidades como las amenazas que tienen en su entorno, permitiéndoles adaptar la estrategia empresarial y anticiparse a los cambios presentados y tomar decisiones informadas. También ayuda a las empresas a comprender mejor su entorno, y a evaluar la viabilidad y el impacto de las decisiones estratégicas.

Ilustración 9 Modelo PESTEL



Fuente: Romero (2023) Elaboración propia basado en Facchin, (2021).

2.2.1.2.7 Modelo Mapa estratégico

El mapa estratégico de David P. Norton y Robert Kaplan (2004) se fundamenta en la planificación estratégica empresarial, sirve para visualizar y comunicar de manera clara la estrategia de la organización. Su aplicación implica identificar objetivos estratégicos alineados con la misión, definir perspectivas como financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) y diseñar iniciativas estratégicas coherentes. La elaboración del mapa muestra la relación causal entre perspectivas e iniciativas. Comunicar y dar seguimiento son pasos cruciales. Alejandra Fellner (2020) destaca la limitación de depender solo de estados financieros, sugiriendo la

Este modelo integra la gestión de activos tangibles e intangibles, incorporando indicadores no financieros. Los mapas estratégicos del BSC revelan cómo la estrategia vincula activos intangibles a procesos de creación de valor, estableciendo relaciones de causa y efecto entre objetivos en diversas perspectivas, proporcionando una estructura lógica para la creación de valor (pág. 3).

2.2.1.2.8 Análisis del entorno de las empresas

El diagnóstico estratégico, integrado en la formulación de estrategias, proporciona un marco para analizar la situación actual de la organización y su relación con el entorno (Serna, 2008). Este análisis, que abarca factores geográficos, económicos, políticos, sociales, tecnológicos y competitivos, reduce la incertidumbre al diseñar estrategias. La matriz POAM evalúa oportunidades y amenazas externas, mientras que la matriz PCI, según Dussan y Serna (2017), examina las competencias internas de la organización, identificando fortalezas y debilidades.

El análisis PESTEL y VRIO complementa la evaluación del mercado, considerando aspectos sociales, tecnológicos, políticos, económicos, ecológicos y legales, así como fortalezas internas. El análisis DOFA (SWOT) cruza factores internos y externos, elaborando estrategias de ataque, defensa, reorientación y supervivencia. Posteriormente, herramientas como el Análisis CAME, la Matriz McKinsey, la Matriz 5W2H y la Matriz Ansoff permiten determinar estrategias específicas (Brito, 2022).

2.2.1.2.9 Modelo análisis de brecha (GAP)

El análisis de brechas de Nadler y Tushman (1999), aplicado en la planificación estratégica de una empresa, resalta las disparidades entre la situación presente y la aspirada. Esta herramienta simplifica la identificación de áreas de oportunidad y mejora, señalando aquellas donde la empresa no cumple con los estándares deseados. Asimismo, contribuye a establecer objetivos realistas y alcanzables, evitando metas inalcanzables. Al analizar las brechas, la empresa puede planificar acciones correctivas específicas para cerrar las brechas identificadas y asignar recursos de manera eficiente. Esta asignación precisa de recursos se traduce en una mayor efectividad en la implementación de estrategias.

Además, el análisis de brechas proporciona una referencia clara para monitorear el

la toma de medidas de corrección según se requiera. En resumen, esta herramienta esencial en la planificación estratégica facilita la identificación de áreas de mejora, establece objetivos realistas, planifica acciones correctivas, asigna recursos de manera eficiente y monitorea el progreso hacia los objetivos estratégicos, contribuyendo al cierre de brechas y al logro de la visión y metas de la organización. Este análisis se implementó en el proceso de Direccionamiento, que abarca la gerencia general, la oficina que presta la asesoría de planeación, la oficina asesora de comunicaciones y el control interno, como parte del establecimiento de un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI).

2.2.1.2.10 Modelo de Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Michael Porter se logra al superar a los competidores, según Porter (2017), cuando la rentabilidad y el crecimiento superan la media de otras empresas que buscan los mismos clientes. La ventaja radica en una mayor rentabilidad en comparación con los rivales. Las cinco fuerzas competitivas, como la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación, influyen en las estrategias.

"Defenderse y dar forma a las fuerzas competitivas en beneficio propio son aspectos cruciales" (Pág. 33). El análisis del sector busca entender la competitividad y la rentabilidad internas más que la atractividad de la industria (Pág. 34).

2.2.1.2.11 Matriz de Crecimiento

La matriz de crecimiento de Ansoff (1957) ayuda a evaluar los riesgos y las recompensas asociados con cada estrategia. Las estrategias de crecimiento pueden incluir la penetración en el mercado existente, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la expansión geográfica o la diversificación en nuevos mercados. Al considerar cada opción en términos de riesgo y potencial de retorno, la empresa puede explorar nuevas oportunidades y tomar decisiones más informadas. También permite identificar estrategias de crecimiento efectivas a largo plazo.

2.2.2. Importancia y beneficios de la planeación estratégica.

Según Peñafiel, Pibaque y Pin (2019), la planeación estratégica se requiere para definir la dirección, definir objetivos realistas y asegurar la longevidad de la empresa (Pág. 117). En microempresas, esta planificación organiza y administra eficazmente, siendo

crucial para cumplir metas y objetivos (Peñafiel, et al., 2019, Pág. 118). Christ (2018) destaca su importancia al mostrar fortalezas comerciales y oportunidades del mercado.

38

Chiavenato (2017) revela beneficios a largo plazo, como la claridad de la visión estratégica y el enfoque proactivo. La planeación táctica y operativa abordan diferentes niveles con proyecciones a mediano y corto plazo, respectivamente (Pág. 28).

2.2.3. Teoría sobre la Estrategia

Los estudios sobre estrategia se abordan mediante tres enfoques distintos. El primero argumenta que los determinantes de la estrategia son factores internos, como las capacidades y los recursos de la empresa. Contrariamente, el segundo enfoque propone que las fuerzas del entorno son las principales influencias en la estrategia. Mientras tanto, el tercer enfoque aboga por una perspectiva intermedia, reconociendo la interacción entre los factores internos y externos en la formulación estratégica.

2.2.4. El direccionamiento estratégico

Siguiendo Ferrer (2017), el direccionamiento estratégico, es esencial para definir la ruta organizacional y lograr objetivos misionales, demanda revisiones periódicas para adaptarse a cambios ambientales. Esto se realiza bajo parámetros de calidad y eficacia, necesarios para diversos grupos de interés, y con criterios de control y evaluación que surgen de la aplicación del conocimiento individual u organizacional (Pág. 29).

Según David (2013), el proceso de planificación estratégica se divide en tres etapas: formulación, implantación y evaluación de la estrategia (García et al., 2017, Pág. 7). La primera fase, contempla la formulación de la estrategia, abarca la definición de visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la evaluación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (Pág. 7). Otros expertos, como Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008), indican que esta etapa implica decisiones cruciales sobre ingreso o salida de negocios, asignación de recursos, expansión, diversificación, entrada en mercados internacionales, fusiones y evasión de tomas de control hostiles (Pág. 7).

La segunda etapa, ejecución de la estrategia, según David (2013), implica congregarse a empleados y gerentes para ejecutar las estrategias formuladas, siendo la fase más desafiante y requiriendo disciplina, compromiso y sacrificio personal (Pág. 58). La dirección

39

estratégica facilita la distribución de recursos según las prioridades establecidas por los objetivos anuales, siendo esencial que las acciones fomenten el orgullo de trabajar en la empresa y alcanzar sus metas.

La tercera y última etapa es la evaluación de la estrategia. Aquí, los gerentes deben identificar las estrategias que no funcionan correctamente mediante la revisión de factores externos e internos, la medición del rendimiento y la implementación de medidas correctivas (Pág. 59).

Estos pasos, aplicados a los tres niveles jerárquicos en empresas grandes, requieren un enfoque de equipo competitivo, promoviendo la comunicación y la interacción entre gerentes y empleados en distintos niveles jerárquicos.

2.2.5 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión miden el rendimiento organizacional y evalúan el resultado de los propósitos en la planificación estratégica. Son esenciales para controlar y comparar el comportamiento empresarial, garantizando eficiencia y efectividad. Su implementación busca mejorar la eficiencia y la productividad en un mercado competitivo, impulsando el logro de las metas y el sostenimiento de la empresa.

Los indicadores son muy importantes y necesarios en la gestión empresarial, porque son una herramienta que va a permitir medir las metas organizacionales y el logro de estas en un tiempo determinado. Con indicadores de gestión se puede tener un control del comportamiento de los componentes importantes y relevantes de la empresa al momento de realizar un comparativo con el patrón establecido y determinar el resultado de la empresa. Al implementar los indicadores de gestión se tiene como objetivo alcanzar que la empresa sea más eficiente y efectiva en su desarrollo y alcanzar la productividad y sostenimiento en un mercado cada vez más competitivo a través de los cumplimientos de los miembros de la organización.

2.2.5.1 Concepto de indicadores

A lo largo del tiempo, diversos autores han definido el concepto de indicador. Bermúdez (1998) lo describe como una medida que refleja la condición de un proceso en un momento específico, proporcionando una visión general de su situación. Velásquez

40

(2003) lo concibe como un mecanismo que cuantifica el grado de consecución de los objetivos en las actividades de un proceso.

Serna (2011) lo define como la medida del estado y rendimiento de un macroproceso, indicando el grado de logro de los objetivos. Según Beltrán (2016), “un indicador es la relación entre variables que permite observar la situación y las tendencias de cambio respecto a objetivos y metas planificadas”.

Estas perspectivas convergen en destacar la importancia de los indicadores para evaluar y comprender el desempeño de procesos y actividades.

2.2.5.2 Ventajas e importancia de los indicadores de gestión

Dentro de las Ventajas que podemos encontrar al momento de implementar los indicadores de gestión en una organización definidos por Beltrán (2016, pág. 57) son: - Reducción de incertidumbre

- Incremento en la efectividad de los resultados
- Bienestar de los trabajadores

También podemos encontrar algunas ventajas ligadas al uso de los indicadores de gestión tales como:

- Motivación para alcanzar los resultados
- Promoción del trabajo en equipo
- Crecimiento tanto personal como organizacional
- Proceso de innovación diario
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad
- Identificar oportunidades de mejoramiento
- Identificar fortalezas y debilidades

Dentro de las características que debe poseer un indicador de gestión podemos encontrar que deben ser relevantes, medibles, alcanzables y vinculados a los objetivos estratégicos de la organización. Además, es importante revisar y ajustar regularmente los indicadores según las necesidades cambiantes del entorno y los objetivos de la

organización.

Los indicadores deben ser relevantes, medibles, alcanzables y alineados con los objetivos estratégicos. Su importancia radica en medir el desempeño, evaluar el progreso

41

con miras a objetivos específicos y para facilitar la toma de decisiones, alineación y comunicación en la organización.

Los indicadores cumplen diferentes funciones, como, por ejemplo: monitorear el progreso, comparar y contrastar, tomar decisiones, evaluar resultados entre otros. Que permiten un control en la ejecución de las actividades de la empresa

2.2.5.3 Tipos de indicadores de gestión

Humberto Serna (2011) clasifica los indicadores en cuatro niveles: estratégicos, tácticos, operativos y frontera o compartidos. Los indicadores estratégicos miden el desempeño de macroprocesos, evaluando crecimiento, productividad, competitividad y creación de valor. Los tácticos monitorizan y miden procesos, mientras que los operativos se centran en actividades impactantes para respaldar los objetivos de la empresa. Los indicadores frontera evalúan el desempeño de responsabilidades compartidas.

Además, hay indicadores comunes en planificación estratégica, como rentabilidad, financieros, cumplimiento de metas, satisfacción del cliente, productividad, innovación, gestión del talento y calidad, que miden aspectos clave para evaluar el rendimiento organizacional. Estos indicadores ofrecen métricas específicas para medir el avance y éxito de la empresa en diferentes áreas.

2.3 Marco Conceptual

Los conceptos más importantes que van a soportar esta tesis son: Estrategia, Planeación estratégica e Identificación de contingencias, existen referencias de autores clásicos como: Los teóricos relevantes, como Alfredo Acle Tomasini, Héctor Bianchi, George Steiner, y Russell Ackoff, convergen en la conceptualización de planeación estratégica como una agrupación de elementos y acciones sistemáticas para alcanzar objetivos. Bianchi enfatiza en la formalidad y detallada implementación de propósitos y estrategias. Fred David destaca la transformación, crecimiento y adaptabilidad de la

empresa.

Ackoff, pionero en Investigación de Operaciones, desarrolla el modelo Interactivista y distingue cuatro tipos de estrategias. Las fases incluyen formulación de problemas, proyecciones, preparación de fines, planeación de medios y diseño de implementación. Thompson, Strickland, y otros teóricos refuerzan la importancia de estrategia como un

42

patrón de movimientos para lograr objetivos y competir en un entorno cambiante. Mintzberg, Ansoff, y Morrisey aportan diversas perspectivas sobre el diseño y la ejecución de estrategias, destacando la dirección estratégica y la dialéctica empresa-entorno. La identificación de contingencias y la consideración de supuestos son esenciales para la formulación de estrategias. El liderazgo estratégico busca mejorar el rendimiento y agregar valor. La ventaja en el mercado se da como un conjunto metodológico que relaciona conceptos y variables para comprender y predecir fenómenos específicos en investigación.

En conjunto, estos teóricos proporcionan una comprensión integral de la planificación y estrategia empresarial.

2.4 Marco Histórico y Actual

Para abordar este apartado, es esencial comenzar con un análisis situacional de seis empresas del sector de servicios en Norte de Santander, Colombia. Este análisis busca identificar deficiencias administrativas críticas desde una perspectiva estratégica, táctica y operativa. En secciones previas, se estableció el contexto situacional de estas empresas en la región y su posición en la Cámara de Comercio de Cúcuta. Ahora, nos enfocaremos en el análisis detallado de posibles deficiencias en los aspectos estratégicos, tácticos y operativos de estas seis compañías.

A continuación, se presenta cada una de las empresas:

2.4.1 ORGANIZACIÓN LADMEDIS SAS:

- Fundada en 2005 como DEPROMEDICAL.
- Inició con la compra y venta de medicamentos a nivel departamental.
- Crecimiento constante y cambio de razón social en 2007 a Sociedad anónima que permitió ventaja

competitiva nacional.

- Expansión a dispensación de medicamentos para entidades públicas y privadas en 2011.
- Incursión en prestación de servicios de salud asistenciales de baja complejidad en 2013 como IPS.
- Apertura de nuevos depósitos e inclusión en la línea de negocios como operador logístico y expansión nacional hasta 2023.

43

- Destacada participación en licitaciones públicas y privadas.
- Enfoque y fortalecimiento en calidad, medio ambiente y seguridad laboral. ● La Filosofía de Organización Ladmedis está encaminada al compromiso por un trabajo con calidez y calidad; con la convicción que el trabajo realizado con responsabilidad, hará un futuro más saludable para todos.
- Su gran fortaleza es la prestación del servicio en IPS que le han permitido ser un referente Nacional

2.4.2 VIDAMEDICAL IPS LTDA:

- Especializada en atención de pacientes con enfermedades crónicas. ● Modelo exclusivo en consulta externa, laboratorio, vacunación y servicio farmacéutico.
- Programa interdisciplinario con enfoque BIOPSICOSOCIAL.
- Garantiza acceso rápido a servicios médicos, destacando atención oportuna por especialistas.
- Ofrece sus servicios de calidad a nivel Nacional de manera exclusiva. ● Filosofía de integralidad y ambiente comunitario para reducir estrés del paciente. ● Siempre comprometida con la atención al paciente
- Por su servicio ha sido acreedora de varios premios a nivel Nacional.

2.4.3 DISTRIBUCIONES GENMEDICAL FARMA S.A.S:

- Forma parte de la Alianza AMARO.
- Especializada en comercialización y distribución de medicamentos, insumos y

dispositivos médicos.

- Fundada en 2023 con objetivos específicos de eficiencia operativa. ● Ofrece un amplio portafolio de medicamentos comerciales e institucionales ● Tiene operaciones a nivel nacional.
- Crecimiento estratégico mediante alianzas y apertura de nuevos depósitos. ● Consolidación como empresa importante en el canal comercial e institucional.

44

2.4.4 ORGANIZACIÓN MALU MODA

- Constituye parte de la Alianza AMARO.
- Empresa que ofrece comercialización de prendas de vestir importadas
- Marcas de franquicia
- Inició en 2012 con franquicia de Levi's en la ciudad de Cúcuta.
- Actualmente, cuenta con catorce tiendas y busca expandir su presencia en línea. ● Compromiso con responsabilidad social a través de donaciones a escuelas de fútbol de la región.
- Valores corporativos incluyen calidad, diversidad, originalidad, creatividad y crecimiento.
- La Organización Malu Moda es una compañía que se caracteriza por la comercialización de prendas de vestir y calzado, a la vanguardia de un mercado dinámico. Se caracteriza por poner sus ojos en las mejores marcas, para ofrecerles a los clientes productos de alta calidad, dentro de un segmento exclusivo, que no excluye ningún tipo de cliente, sino incluye todo aquel que este en busca de lo mejor.

2.4.5 LAR CONSTRUCTORES DE COLOMBIA SAS:

- Fundada en 2009, se dedica a la construcción de edificaciones residenciales.
- Enfoque en calidad e innovación.
- Comprometida con la satisfacción del cliente y personal calificado.
- Siempre buscando la calidad y eficiencia de sus aliados

2.4.6 GESTIÓN EMPRESARIAL & AMP CONSULTORÍA DE SOFTWARE S.A.S (RASI):

- Constituida en 2012 para servicios en tecnologías de información y consultoría.
- Ofrece el producto RASI para gestión empresarial.
- Valores como enfoque al cliente, optimización continua y agilidad. • Desarrollo de software a medida con enfoque en innovación y excelencia. • Rasí es una compañía orientada al diseño, elaboración y comercialización de productos y servicios de tecnologías de información y comunicación, compatibles con la tendencia tecnológica mundial, guiada por estándares internacionales y

45

enfocada en la satisfacción de sus clientes mediante la entrega de recursos que favorecen la automatización de procesos, la productividad operativa y la reducción de costos.

Cada empresa tiene su propia identidad, historia y enfoque estratégico. Estas organizaciones reflejan una diversidad de sectores, desde salud hasta construcción y tecnologías de información. Su dedicación a la calidad, innovación y la satisfacción del cliente se refleja claramente en sus respectivas misiones y visiones. La colaboración dentro de la Alianza AMARO también subraya la importancia de las asociaciones estratégicas en el entorno empresarial del momento.

2.5. Marco Legal y Normativo

2.5.1 Constitución Política de Colombia 1991

El Artículo número 333 de la Constitución Política de Colombia de 1991 define la libertad de actividad económica y privada, sujeta a los límites del bien común. Se resalta la responsabilidad asociada a la libertad económica y se reconoce a la empresa como un impulsor del desarrollo con una función social. El Estado tiene el deber de fortalecer las organizaciones solidarias, estimular el desarrollo empresarial y evitar abusos que restrinjan la libertad económica.

2.5.2 Legislación Colombiana que aplica a las empresas del sector Terciario Ley 590 de 2000 sobre Desarrollo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)

La Ley 590 de 2000 tiene como objetivo impulsar el desarrollo integral de las Mipymes, considerando su contribución al empleo, desarrollo regional y la integración

entre sectores económicos. Además, busca estimular la creación de mercados competitivos, mejorar el entorno institucional, facilitar el acceso a mercados, promover políticas públicas favorables y fortalecer la coordinación entre el sector público y privado. También se enfoca en apoyar a productores en áreas de economía campesina y garantizar la libre competencia para las Mipymes.

Ley 100 de 1993, Crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones

46

Ley 1751 de 2015 es la Ley Estatutaria de Salud que regula el derecho fundamental a la Salud.

El Decreto Único Reglamentario 1074 de 2005 regula el sector de Comercio, Industria y Turismo en Colombia. Se destaca el criterio exclusivo para clasificar empresas según el monto anual de ingresos. El Decreto 957 del 2019 establece este criterio, y se presenta un rango de montos para la clasificación empresarial. Esto es crucial para la certificación requerida por el artículo 2.2.1.13.2.4 del DUR 1074 del 2015.

La Resolución 2003 de 2014 y 3100 de 2023 que reglamentan las condiciones y procedimientos y el cumplimiento de los prestadores de salud y la habilitación de los mismos ante el Ministerio. Al igual que circulares como 005 de 2020, 017 de 2020, entre otras que permiten dar directrices para el cumplimiento de los sistemas de salud en Colombia.

La Resolución 463 de 2017 reglamenta las licencias urbanísticas, edificaciones y otros documentos.

La ley 1429 de 2010, la 2069 de 2020 y el Decreto 1074 de 2015 reglamentan las franquicias, su funcionamiento y el Sector Comercio, Industria y Turismo. La Ley 1581 de 2012, la 1838 de 2017, el decreto 886 de 2014 reglamentan la ciencia, tecnología e innovación de empresas de tecnología.

Estos marcos legales y normativos establecen los principios fundamentales para la actividad económica, promoviendo el desarrollo equitativo y sostenible de las empresas en Colombia objeto de este estudio pertenecientes a los sectores: Salud, comercio, tecnología.

Ilustración 10 Clasificación empresarial según las Normas legales

Criterio de clasificación empresarial sobre los ingresos de actividades ordinarias anuales (DUR 1074/2015, art. 2.2.1.13.2.2 – Adicionado, D.R 957/ 2019,art.1º)				
Sector	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Manufacturero	Inferiores o iguales a 23.563 UVT* (hoy \$895.488.000)	Superiores a 23.563 UVT* (hoy \$895.488.000) e inferiores o iguales a 204.995 UVT* (hoy \$7.790.630.000)	Superiores a 204.995 UVT* (hoy \$7.790.630.000) e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)	Mayores a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)
Servicios	Inferiores o iguales a 32.988 UVT* (hoy \$1.253.676.000)	Superiores a 32.988 UVT* (hoy \$1.253.676.000) e inferiores o iguales a 131.951 UVT* (hoy \$5.014.666.000)	Superiores a 131.951 UVT* (hoy \$5.014.666.000) e inferiores o iguales a 483.034 UVT* (hoy \$18.357.224.000)	Mayores a 483.034 UVT* (hoy \$18.357.224.000)
Comercio	Inferiores o iguales a 44.769 UVT* (hoy \$1.701.401.000)	Superiores a 44.769 UVT* (hoy \$1.701.401.000) e inferiores o iguales a 431.196 UVT* (hoy \$16.387.173.000)	Superiores a 431.196 UVT* (hoy \$16.387.173.000) e inferiores o iguales a 2.160.692 UVT* (hoy \$82.114.939.000)	Mayores a 2.160.692 UVT* (hoy \$82.114.939.000)
Otros (ver DUR 1074/2015, art. 2.2.1.13.2.2.par 2º)	Inferiores o iguales a 23.563 UVT* (\$895.488.000)	Superiores a 23.563 UVT* (hoy \$895.488.000) e inferiores o iguales a 204.995 UVT* (hoy \$ 7.790.630.000)	Superiores a 204.995 UVT* (hoy \$7.790.630.000) e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)	Mayores a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)
Otros (ver DUR 1074/2015, art. 2.2.1.13.2.2.par 2º)	Inferiores o iguales a 23.563 UVT* (\$895.488.000)	Superiores a 23.563 UVT* (hoy \$895.488.000) e inferiores o iguales a 204.995 UVT* (hoy \$ 7.790.630.000)	Superiores a 204.995 UVT* (hoy \$7.790.630.000) e inferiores o iguales a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)	Mayores a 1.736.565 UVT* (hoy \$65.996.416.000)

Fuente: NOTAS: 1. Para el año 2023: la Unidad de valor tributario-UVT, para el año 2022 es de \$38.004. Lo anterior según lo indicado en el artículo 2.2.1.13.2.3 del DUR 1074 del 2015, que estableció que los ingresos deberán corresponder a los del año inmediatamente anterior, con corte a 31 de diciembre.

2.5.3 Definición de Grupo Empresarial y principales

En virtud de la Ley 222 de 1995, el concepto de Grupo Empresarial se configura cuando existe una relación de subordinación, acompañada de unidad de propósito y dirección entre las entidades. Es esencial que la matriz ejerza un poder de dirección efectivo para alcanzar un objetivo común.

La subordinación, según el artículo 26 de la misma norma, ocurre cuando la capacidad de toma de decisiones de una sociedad está subyugada a la voluntad de otra sociedad matriz, controlante o de personas naturales o jurídicas. La unidad de propósito y dirección se establece cuando todas las entidades persiguen un objetivo determinado por la matriz, sin menoscabar el desarrollo individual de cada una.

En caso de diferencias sobre los principios que originan el grupo empresarial, la Superintendencia de Sociedades o, en su defecto, la Superfinanciera, tiene la competencia para determinar su existencia.

Además, el Decreto 780 de 2016, como parte del sector salud y protección social en Colombia, contempla modificaciones en relación con los afiliados al régimen subsidiado, la afiliación de oficio y otras disposiciones. La Resolución 2003 del 2014 establece procedimientos y requisitos necesarios para el registro y autorización de proveedores de servicios de salud. En el ámbito tributario, la Ley 1943 de 2018 modifica el tratamiento del Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) para los contratos de franquicia, mientras que la Ley 1429 de 2010 y el Decreto 4886 de 2011 establecen requisitos y obligaciones para la creación y funcionamiento de franquicias.

En el sector de ciencia, tecnología e innovación, el Decreto 1556 de 2022 reglamenta la Ley 1838 de 2017, que fomenta la creación de empresas de base tecnológica. La Ley 1625 de 2013 deroga la Ley Orgánica 128 de 1994 y establece el régimen para las áreas metropolitanas.

El informe de la Cámara de Comercio de Cúcuta destaca la clasificación de empresas según ingresos, introducida por el Decreto 957 de 2019, evidenciando la predominancia de microempresas en diversos sectores. La Ley 2069 de 2020 impulsa el emprendimiento en Colombia, estableciendo un marco regulatorio regionalizado.

En el ámbito municipal, el Plan de Desarrollo de Cúcuta 2020-2023 enfoca esfuerzos en programas como "Cúcuta Saludable", alineados con la Ley 1122 de 2017, que busca garantizar la salud de la población mediante acciones integrales.

Este conjunto normativo establece los cimientos para el desarrollo empresarial, la protección social, la innovación y el emprendimiento en Colombia, abarcando aspectos clave en diversos sectores de la economía.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de la investigación

En lo concerniente a esta tesis de planeación estratégica, la metodología de investigación sirve como la base teórica y práctica para llevar a cabo el estudio y obtener

resultados válidos y confiables. Es crucial tener en cuenta los objetivos específicos del estudio para seleccionar la metodología más apropiada.

A continuación, se presentan algunos elementos claves que se pueden considerar en la base teórica de la metodología en esta tesis de planeación estratégica.

3.1 Operacionalización de variables y elaboración de la Matriz de Consistencia científica metodológica

Esto se realizó mediante la revisión minuciosa de las investigaciones y estudios centrados en metodologías de planeación estratégica e indicadores de gestión. Además, se contó con los hallazgos surgieron luego de llevar a cabo entrevistas con los directores, coordinadores y responsables de las diversas áreas funcionales en las empresas objeto de investigación.

Asimismo, se implementó una encuesta dirigida a todos aquellos líderes que toman decisiones en las seis organizaciones ubicadas en Cúcuta, Colombia. El propósito de esta encuesta fue identificar tanto las variables externas e internas que ejercen influencia sobre cada empresa de manera individual. Con esta información, se construyó una matriz FODA que incluye estrategias correspondientes, desempeñando un papel fundamental en la metodología que será diseñada.

- Variable independiente: Metodología de planeación estratégica
- Variable dependiente: Desempeño de la alianza empresarial AMARO

48

Tabla 1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Metodología de planeación Estratégica: Un enfoque para el desarrollo empresarial en el sector terciario (Alianza Empresarial Estratégica AMARO)

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Tipo
---------------------------	-----------	------------------	-----------------------	------

¿Cómo una metodología de planeación estratégica contribuye a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO, en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia, gestión 2023?	La propuesta de una metodología de planeación estratégica contribuye a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO en la ciudad de Cúcuta, ubicada en el Norte de Santander – Colombia, gestión 2023.	Proponer una metodología de planeación estratégica que contribuya a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO, en la ciudad de Cúcuta, ubicada en Norte de Santander – Colombia, gestión 2023.	Determinar los fundamentos teórico-prácticos de metodología de planeación estratégica y desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO en la ciudad de Cúcuta, ubicado en el norte de Santander – Colombia.	Variable dependiente
			Diagnosticar la situación actual de las seis empresas que están adscritas al sector servicios con áreas de actuación tales como la salud, construcción, importación y diseño de software.	Variable dependiente
			Elaborar una metodología de planeación estratégica que contribuya a la mejora del desempeño de la alianza empresarial estratégica AMARO, en la ciudad de Cúcuta, ubicado en el norte de Santander – Colombia.	Variable independiente

3.2 Diseño Metodológico

3.2.1 Definición del Enfoque, Diseño y tipo de investigación de la Tesis

El enfoque de investigación en este estudio es cuantitativo. Este enfoque se fundamenta en la comprobación y el análisis de orden estadístico. Se utiliza para ponderar variables y examinar relaciones de causalidad. Como estrategia para recabar la información se utilizan las encuestas, las cuales permitirán identificar y establecer una serie de características de una población empresarial, específicamente de seis empresas del sector terciario o de servicios, en este caso en

particular se ubican en áreas económicas como la salud, la importación, la construcción y el diseño de aplicaciones computacionales. y posteriormente se va a comprobar la posible asociación de variables para establecer un análisis de tipo económico, financiero, contable, administrativo y de servicio.

En cuanto al diseño, en esta investigación se considera pertinente el diseño no experimental por cuanto no se manipulan de manera deliberada las variables, el investigador observa en el contexto en que se desarrolla la situación y genera análisis para la obtención de la información.

En referencia al tipo de investigación es de orden exploratoria y explicativa, se comprobará la hipótesis, identificando y analizando las causas y sus respectivos resultados para posteriormente formular las posibles soluciones a los problemas encontrados en estas empresas.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos Considerando los aspectos anteriores, el método teórico utilizado es el Deductivo, porque se inicia con el examen de los fundamentos teóricos vinculados a la planeación estratégica. que establecieron las directrices para las alianzas empresariales de diversos sectores de la economía. En particular la Alianza empresarial estratégica Amaro.

En este aspecto se tuvo en cuenta la información bibliográfica recabada en diferentes bases de datos sobre planeación estratégica y sus teorías base fundamental de este desarrollo investigativo, también se tuvieron consideraciones pertinentes al desarrollo de la temática que tenía como objetivo principal identificar los diferentes modelos de planeación estratégica y a su vez identificar las falencias que se presentan en las empresas objeto de estudio.

3.2.3 Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

51

Los instrumentos de recopilación de datos son recursos que posibilitan al investigador aproximarse a los fenómenos y obtener información específica de los mismos. Sin embargo, cada instrumento está diseñado para obtener datos particulares según los objetivos de la investigación.

Según Sánchez, Maream J., Fernández, Mariela, & Diaz, (2021) la encuesta es una técnica para recopilar datos de individuos cuyas opiniones son relevantes para el investigador. En este caso, la validez de la encuesta fue respaldada por dos expertos, quienes la consideraron apropiada para obtener datos. La encuesta incluyó preguntas mixtas, cerradas de elección única y múltiple, y

la escala de Likert para medir actitudes.

Tanto la encuesta como la entrevista abordaron aspectos centrales de los procesos de planificación estratégica, como misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias y pilares. Se realizaron entrevistas estructuradas y no estructuradas con gerentes y directivos para fomentar la interacción y obtener información.

La observación, según Fidas (2004), consiste en visualizar sistemáticamente hechos, fenómenos o situaciones con objetivos de investigación predefinidos. En este caso, se realizaron visitas a las entidades con observación simple. Para llevar a cabo el análisis de documentos y archivos se efectuó por medio de la técnica de análisis de contenido.

Para esta investigación, se diseñaron y validaron encuestas y entrevistas aplicadas a directores, coordinadores y personal administrativo, junto con observaciones directas. Se utilizó el Consentimiento Informado en todo el proceso de investigación y recolección de información.

3.2.4 Determinación de la muestra y su criterio de selección

La población se refiere a la totalidad de unidades de análisis en un fenómeno de estudio y debe cuantificarse para la investigación" (Tamayo, 2012). En este estudio, la población considerada incluye directivos, coordinadores y personal de las 6 empresas de la Alianza Empresarial Estratégica Amaro, buscando información crucial sobre la planificación estratégica y su ejecución. En este caso, la muestra es no probabilística y por conveniencia, ya que el personal específico responsable de la planificación estratégica determina su elaboración y ejecución. Se optó por este tipo de muestreo ya que el objetivo no es generalizar para todas las empresas de Colombia, sino desarrollar una metodología específica para las empresas del estudio. La proximidad y acceso fácil a estas empresas, conocidas desde hace años por el investigador, permitió obtener información confidencial.

52

La información se recolecto a través de encuestas, utilizando Google forms https://docs.google.com/forms/d/1Bqw9KmGiViuFs_0FcWHFrdBwXXYNDnT5cw1n5BK N-ck/edit?usp=drive_web.

Tabla 2 Población y muestra objeto de estudio está constituida por:

	Mediana Empresa	200	1	42
	Grandes Empresas	220	1	31
	Pequeña empresa	15	1	11
	Pequeña empresa	30	1	15
	Pequeña Empresa	5	1	5
	Pequeña empresa	15	1	8
		485	6	112

Fuente: Elaboración propia 2023

3.2.5. Trabajo de campo

El presente trabajo se enfocó en afianzar una alianza estratégica con empresas de diversos sectores de la economía Alianza empresarial estratégica AMARO), cuyo factor determinado es un socio o propietario en común que busca que sus empresas puedan realizar procesos eficientes en sus áreas transversales y plantear un apoyo mutuo o interempresarial para lograr los fines determinados de manera mancomunada.

La búsqueda de una metodología de planificación estratégica que acompañe a las empresas

a mejorar sus probabilidades de permanencia en el mercado y eficiencia administrativa logrando anticiparse y adaptarse a las circunstancias adversas que se le presenten, es uno de los procesos a realizar, con la intención de aplicar las diferentes estrategias que se identifiquen como las más adecuadas para mejorar la participación de la Planeación en las distintas empresas de la Alianza empresarial estratégica AMARO.

Por lo tanto, el presente trabajo permitió identificar los errores y falencias que se presenten en cada empresa, mostrar los cambios que son necesarios implementar y desarrollar a fin de mejorar los procesos de la planeación estratégica ofreciendo a cada empresa la posibilidad de optimizar sus recursos, mantenerse en el tiempo y mejorar su eficiencia, además de ofrecer una mirada integral que les ayude a prever situaciones en su funcionamiento y construir unos procesos transversales que cualifiquen y eleven en importancia, gestión y éxitos a la Alianza empresarial estratégica AMARO.

3.2.6. Aplicación de los instrumentos

Estos fueron aplicados así: Entrevista realizada a los Gerentes de las seis empresas y Encuesta aplicada a los 112 trabajadores como directivos, coordinadores, líderes de área, asistenciales, administrativos y operativos de las 6 empresas de la Alianza empresarial estratégica AMARO.

Los documentos están en los anexos A, B, C, D, F y E.

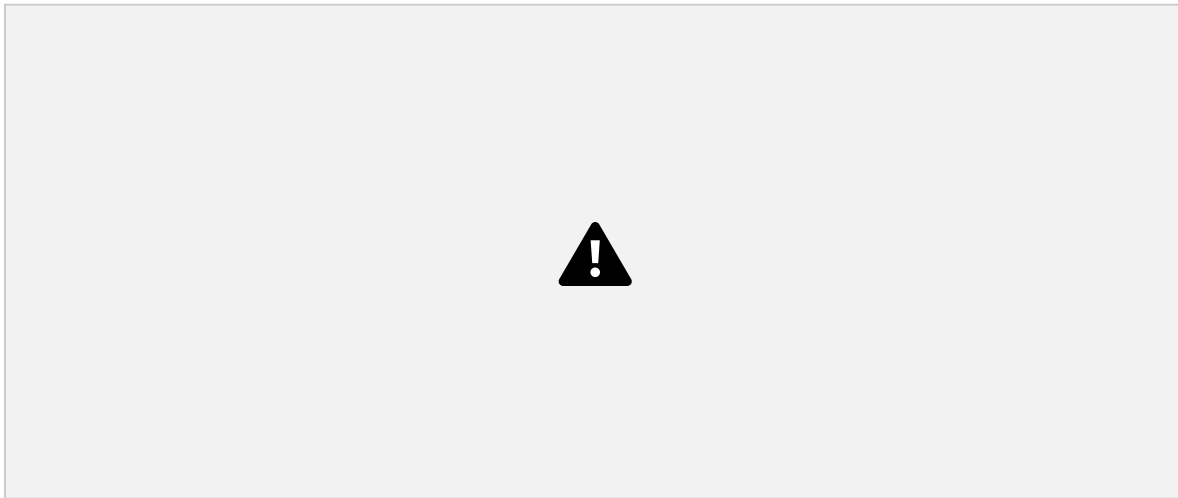
3.2.7. Procesamiento de la información

3.2.7.1 Presentación gráfica de los Resultados:

Después de recopilar los datos, se sometió la información a un proceso de codificación y clasificación. Luego, se crearon mapas de categorías tanto individuales como grupales, lo que facilitó una comprensión integral de los datos.

En cuanto al análisis de los datos cuantitativos, se utilizaron herramientas informáticas como Microsoft Office Excel 2013, además del software estadístico Atlas TI.

Ilustración II Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la misión en la empresa.

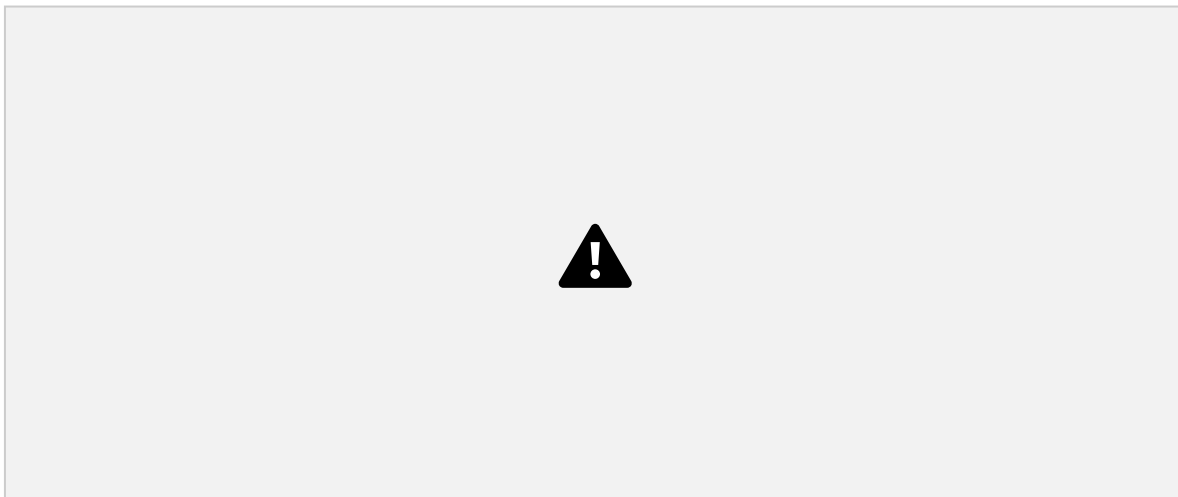


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la misión en la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

De acuerdo con el resultado tenemos que el 98.2% de los encuestados respondieron que si conocen la misión de la empresa en la que labora. Por lo anterior, se puede deducir que hay apropiación de uno de los pilares de la planeación estratégica, como es la misión empresarial.

Ilustración 12 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la visión en la empresa.

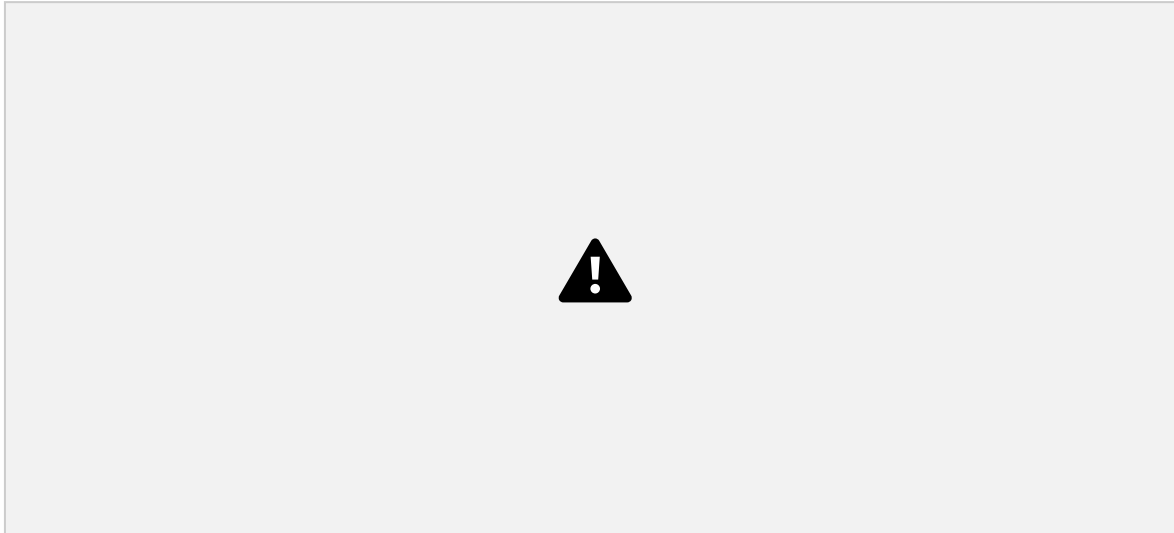


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la visión en la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Conforme con el resultado tenemos que el 98.2% de los encuestados respondieron que si conocen la visión de la empresa en la que labora. Por lo anterior, se puede deducir que hay apropiación de uno de los pilares de la planeación estratégica, como es la visión empresarial.

Ilustración 13 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento que tienen sobre si la misión y la visión diseñadas, están orientadas a la finalidad de la empresa.

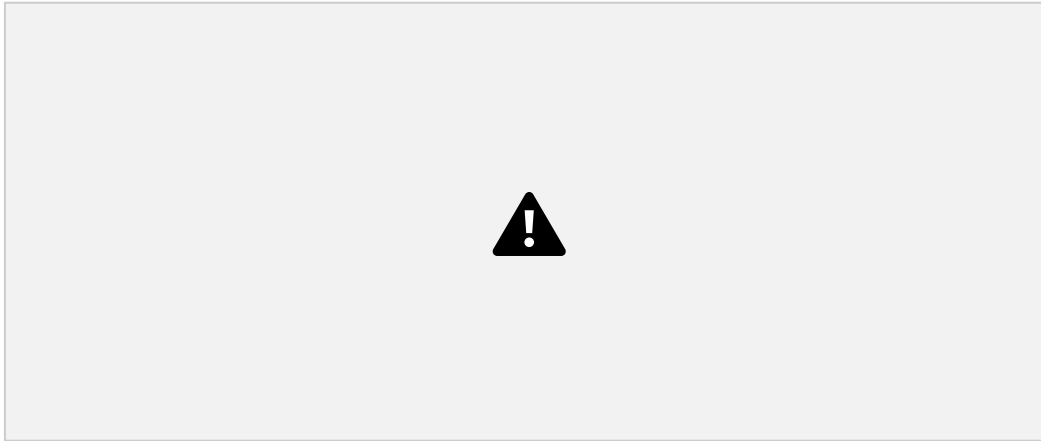


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el conocimiento que tienen sobre la misión y visión diseñada orientadas a la finalidad de la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Acorde con el resultado se puede indicar que el 96.4% de los encuestados respondieron que la misión y la visión de la empresa en la que trabaja si están orientadas a la finalidad de la empresa. Por lo anterior, se puede deducir que los participantes encuestados conocen muy bien la organización de cada empresa en donde se encuentran trabajando.

Ilustración 14 Frecuencia de respuesta sobre la participación en la elaboración de la visión y misión de la empresa.

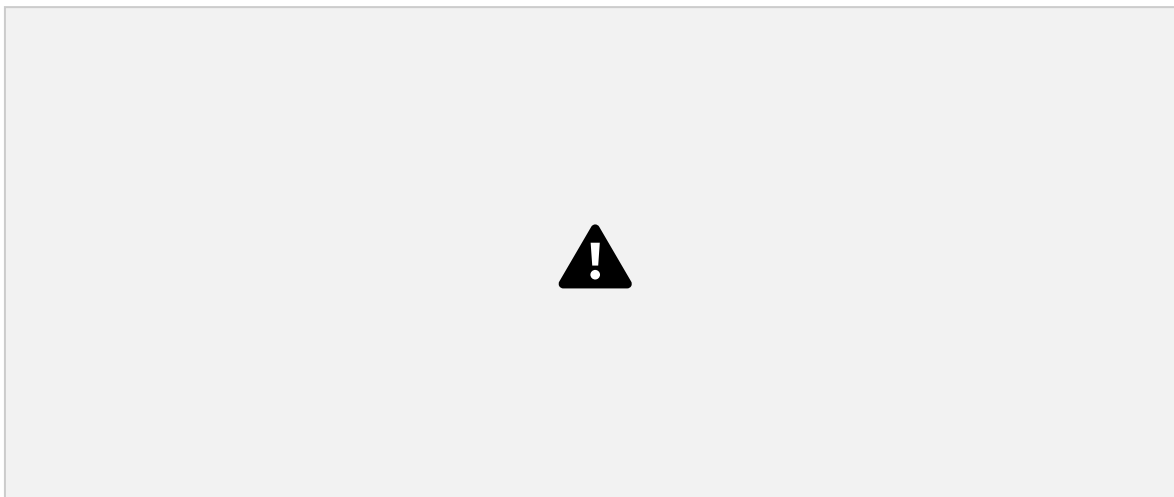


Nota: La figura muestra la frecuencia de participacion en la elaboracion de la mision y vision de la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 51.8% de los encuestados respondieron que, si los hacen partícipes en la elaboración de la misión y visión de la empresa, mientras que el 48,2% respondieron que no se les tiene en cuenta para esta acción importante dentro de la Planeación estratégica de la empresa. Este valor porcentual del 48.2% nos indica que se debe mejorar esta situación y la convocatoria debe ser masiva.

Ilustración 15 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la existencia de valores corporativos de la empresa.



Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de la existencia de valores corporativos de la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Observando el resultado se muestra que el 91.1% de los encuestados respondieron que si existen los valores corporativos de la empresa en la que labora. Por lo anterior, se puede deducir que hay conocimiento por parte de los trabajadores de los valores instaurados en la empresa.

3.2.7.2 Identidad o filosofía organizacional analisis

Después de analizar la información proporcionada sobre el conocimiento de la misión y visión en seis empresas, se puede concluir que en general, la mayoría de los empleados entrevistados están al tanto de la misión y visión de sus respectivas empresas. Sin embargo, hay algunos casos donde los empleados no conocen la visión.

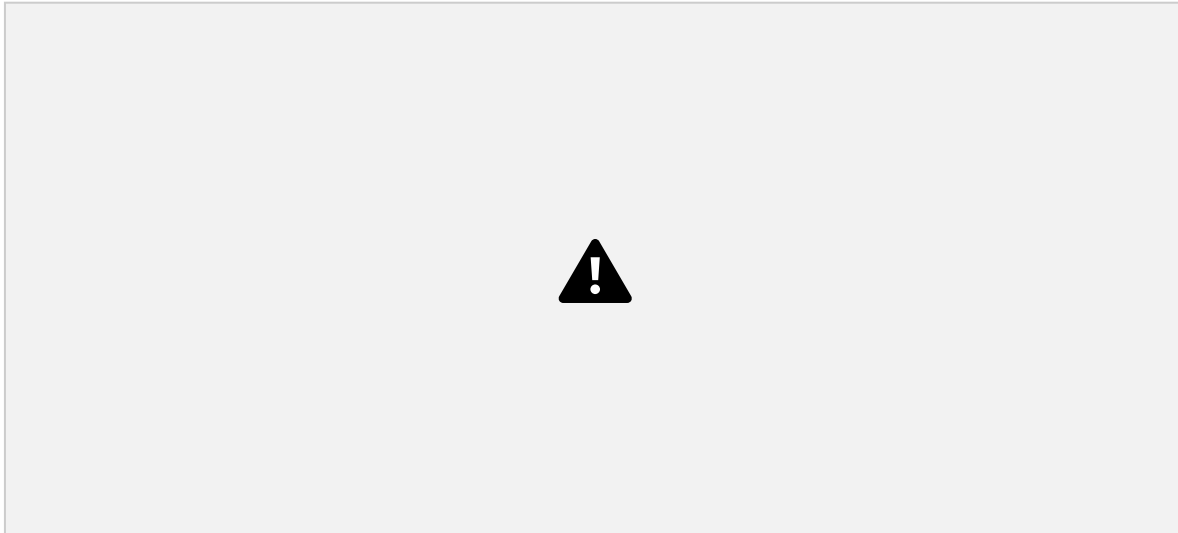
En términos generales, la información sugiere que las empresas han logrado comunicar efectivamente sus objetivos y metas, aunque puede ser necesario un enfoque adicional para asegurar que todos los empleados comprendan completamente tanto la misión como la visión.

El 98.2% de los participantes respondieron que, si saben sobre la misión, visión y el 96.4% de los encuestados respondieron que la visión y misión de la organización en la que trabaja si están orientadas a la finalidad de la misma. El 51.8% de los encuestados indicó que participan en la definición de la misión y la visión empresarial, mientras que el 48.2% expresó que no se les involucra en esta fase crucial de la planificación estratégica. Este último porcentaje sugiere la necesidad de mejorar la inclusión y realizar convocatorias más extensas.

En cuanto a los valores corporativos, el 91.1% de los encuestados afirmó que la empresa tiene valores establecidos. Este resultado indica un conocimiento generalizado por parte de los empleados sobre los valores institucionales.

3.7.2.3 Análisis del entorno

Ilustración 16 Frecuencia de respuesta sobre la revisión de las oportunidades y amenazas como variables externas del entorno empresarial.

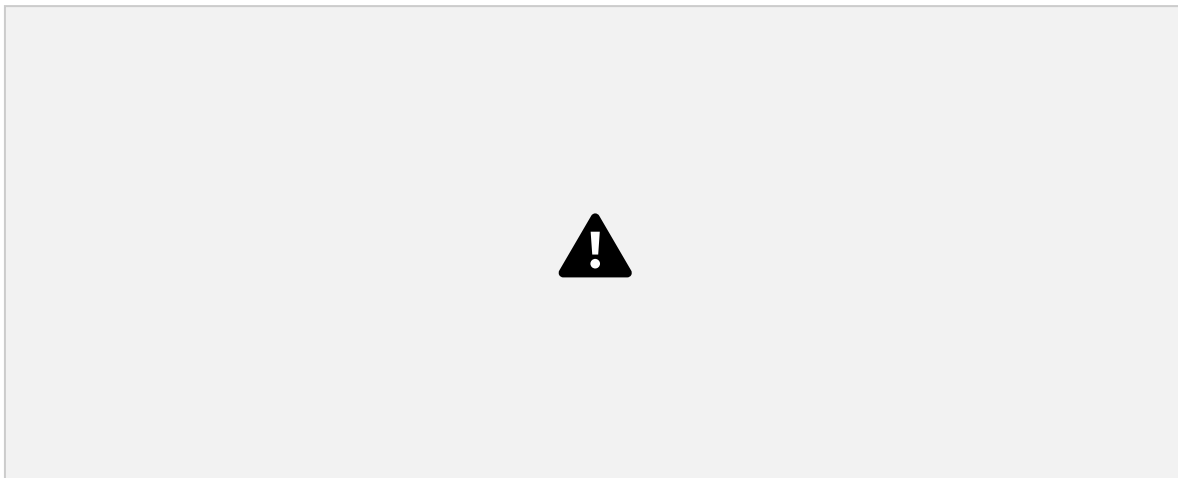


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre la revisión de las oportunidades y amenazas como variables externas del entorno empresarial.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 90.2% expresó que si se realiza revisión del entorno para saber el comportamiento de variables exógenas tales como las oportunidades y las amenazas. Se deduce que este monitoreo permite a la empresa estar lista ante variaciones que pueden afectar el derrotero de la empresa.

***Ilustración 17** Frecuencia de respuesta sobre Frecuencia de respuesta sobre la revisión de las fortalezas y debilidades como variables internas empresariales.*

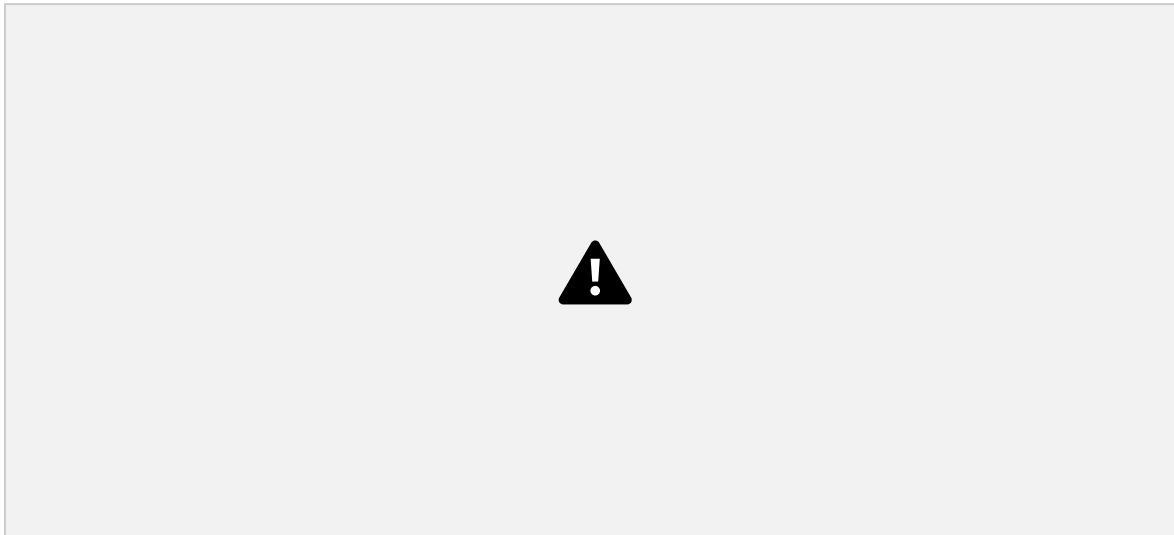


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre la revisión de las oportunidades y amenazas como variables internas del entorno empresarial.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 93.8% expresó que si se realiza revisión del comportamiento de las fortalezas y debilidades como variables internas. Se deduce que este monitoreo permite a la empresa estar lista ante variaciones que pueden perturbar el desarrollo de la empresa.

Ilustración 18 Frecuencia de respuesta sobre la realización del análisis del monitoreo de las variables tanto internas (Fortalezas y debilidades) como externas (Oportunidades y Amenazas) a la empresa.



Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre la realización del análisis del monitoreo de las variables tanto internas (Fortalezas y debilidades) como externas (Oportunidades y Amenazas) a la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Observando los resultados arrojados, estos muestran que un 90.2% de los encuestados responden de manera afirmativa, en lo referente a que el resultado del análisis de las variables tanto internas como externas son tomadas en cuenta para el diseño de estrategias organizacionales.

3.2.7.4 Análisis del Entorno

En cuanto a la realización del diagnóstico del entorno externo e interno, junto con la evaluación de variables tanto internas como externas para identificar estrategias, se destacan conclusiones significativas. En primer lugar, el 90.2% de los encuestados afirmaron que se lleva a

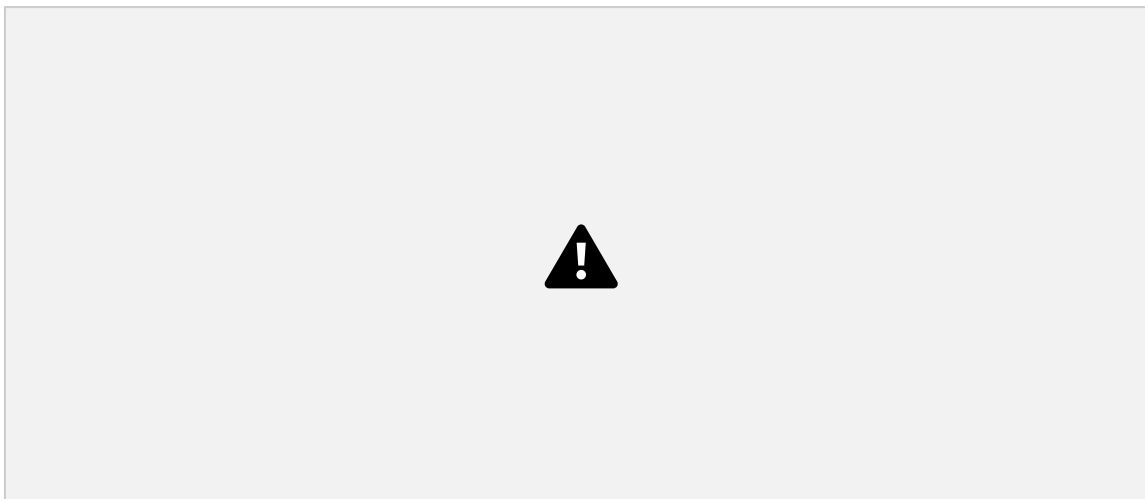
cabo un diagnóstico del entorno externo, lo que implica una conciencia generalizada sobre la importancia de supervisar las oportunidades y amenazas que podrían afectar a la empresa. Este alto porcentaje sugiere una preparación adecuada para enfrentar variaciones inesperadas.

En cuanto al diagnóstico del entorno interno, el 93.8% de los participantes indicaron que se realiza una revisión de las debilidades y las fortalezas internas. Este resultado refleja una sólida comprensión de la importancia de evaluar factores internos que pueden afectar el desarrollo de la organización. La mayoría de los encuestados demuestran estar preparados para enfrentar cambios internos y optimizar el crecimiento organizacional.

La evaluación conjunta de los resultados revela que un 90.2% de los encuestados considera las conclusiones derivadas del análisis de variables internas y externas al diseñar estrategias organizacionales. Este alto grado de integración entre el diagnóstico y la planificación estratégica subraya un enfoque consciente y proactivo por parte de las empresas encuestadas para adaptarse a las condiciones cambiantes y maximizar sus oportunidades.

3.2.7.5 Objetivos y plan de acción

Ilustración 19 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

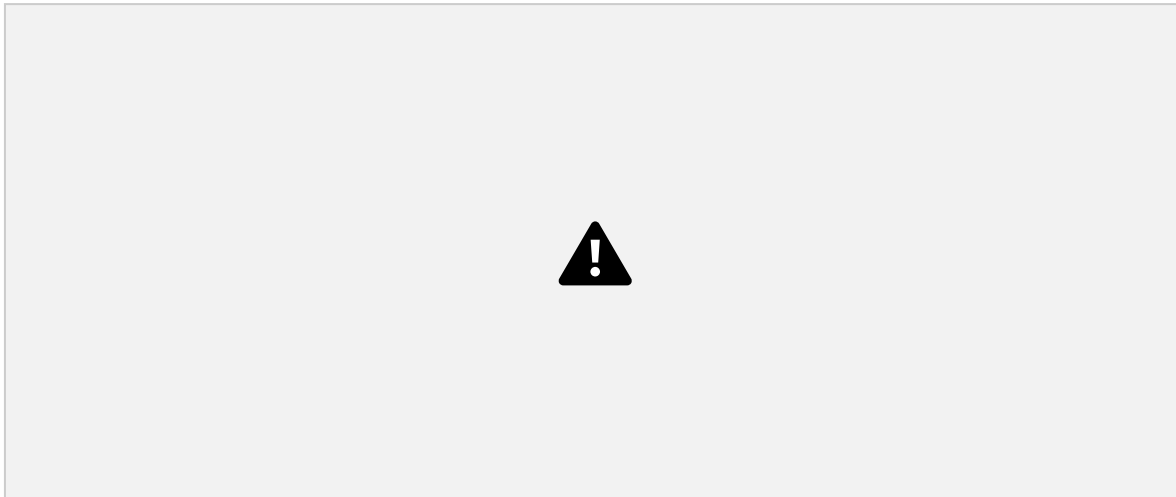


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 84.8% de los encuestados respondieron que, si conocen la existencia de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, mientras que el 15.2% argumentan que desconocen de la existencia de dichos objetivos. Haciendo inferencia nos indica que se debe elaborar una mejora desde comunicaciones para dar mayor cobertura de información intramural.

Ilustración 20 Frecuencia de respuesta sobre el conocimiento de las estrategias diseñadas en la empresa en la cual labora.

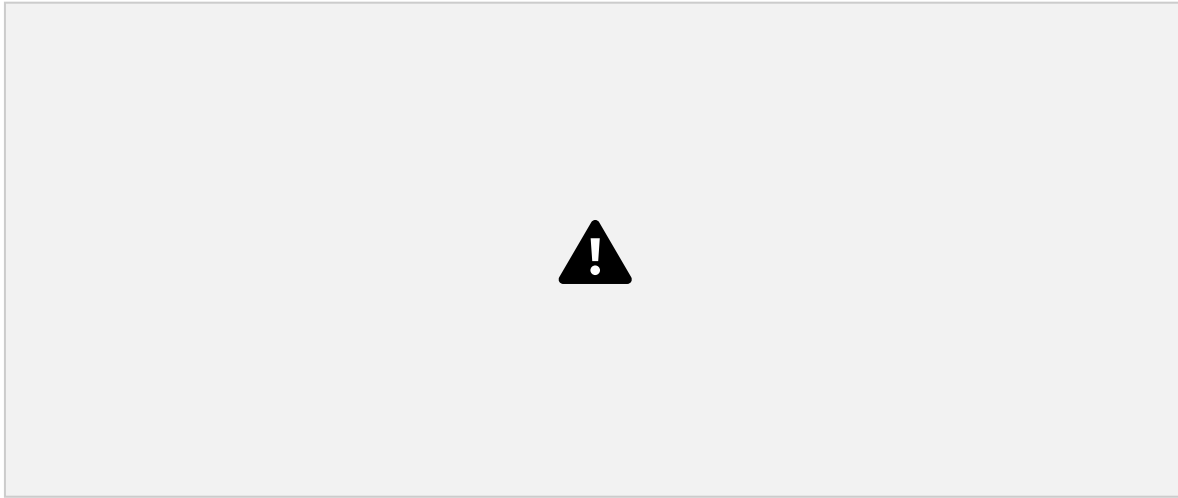


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta de las estrategias diseñadas en la empresa en la cual labora.

Fuente:Elaboración Propia 2023

De acuerdo con las respuestas de los trabajadores encuestados, se encuentra que el 82.1% responden que, si conocen las estrategias diseñadas, mientras, que el 17.9% desconocen que haya en la empresa que laboran las estrategias en comento. Haciendo inferencia nos indica que se debe elaborar una mejora desde comunicaciones para dar mayor cobertura de información intramural.

Ilustración 21 Frecuencia de respuesta sobre cumplimiento de las estrategias diseñadas en la empresa.

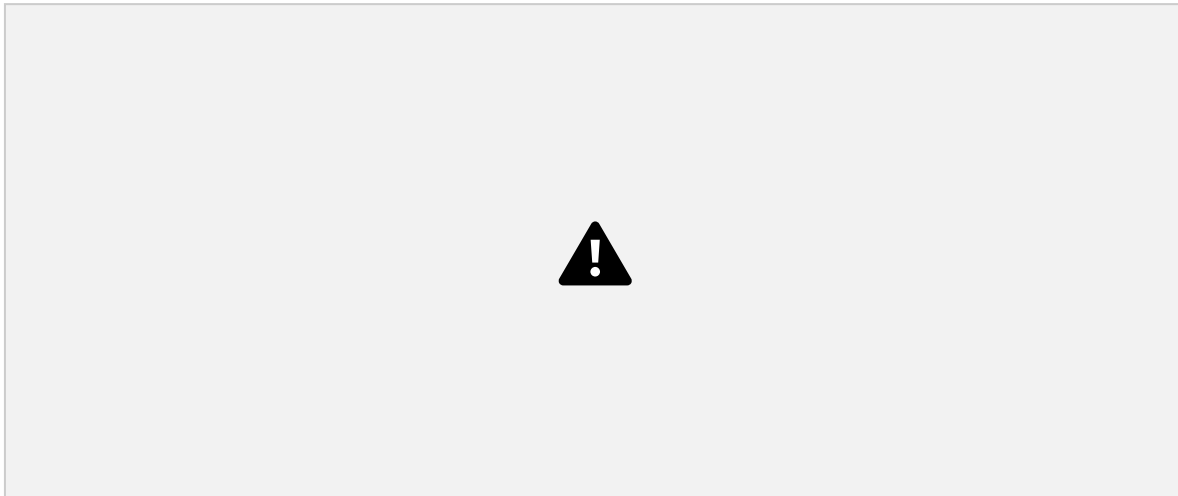


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el cumplimiento de las estrategias diseñadas en la empresa.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Los encuestados respondieron que están convencidos que las estrategias que conocen, diseñadas para la empresa que laboran, si se pueden cumplir, esta respuesta positiva tiene como peso el 85.7%, mientras que los que respondieron que no se pueden cumplir fueron el 14.3%. Se puede inferir que se debe hacer un plan de mejora para impactar a estos trabajadores y hacer que se entiendan las estrategias diseñadas.

Ilustración 22 Frecuencia de respuesta sobre el tópico de medición de la efectividad de las estrategias diseñadas.

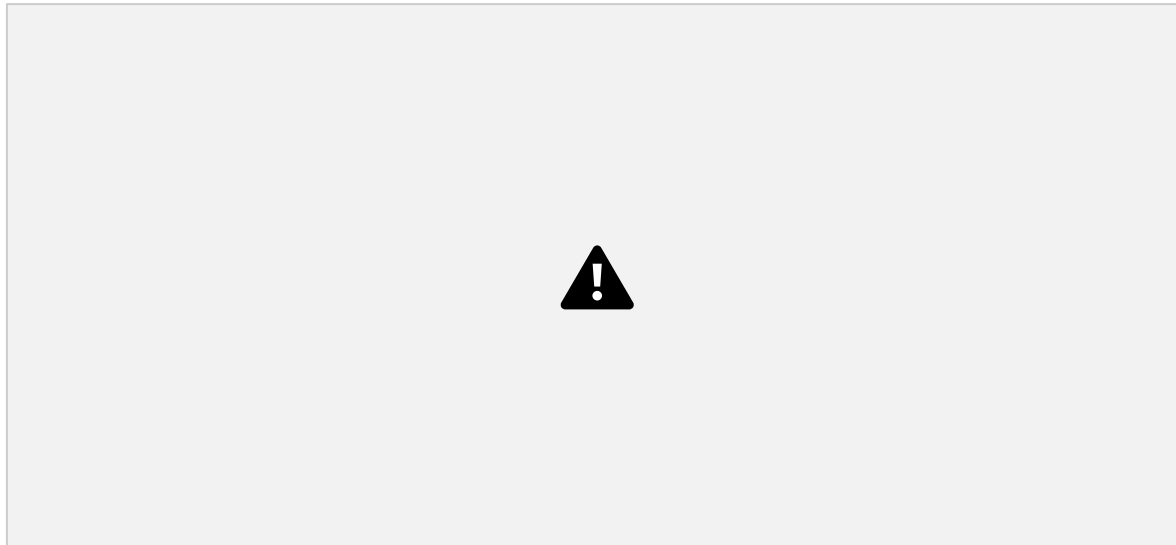


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre sobre el tópico de medición de la efectividad de las estrategias diseñadas.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 56.3% de los encuestados respondieron a esta pregunta que si saben como se mide la efectividad de las estrategias diseñadas, mientras que el 43.8% respondieron que no conocen como se mide la efectividad de las estrategias diseñadas para la empresa para la cual trabaja.

Ilustración 23 *Frecuencia de respuesta sobre si las estrategias planteadas permiten el cumplimiento de la misión y la visión empresarial*

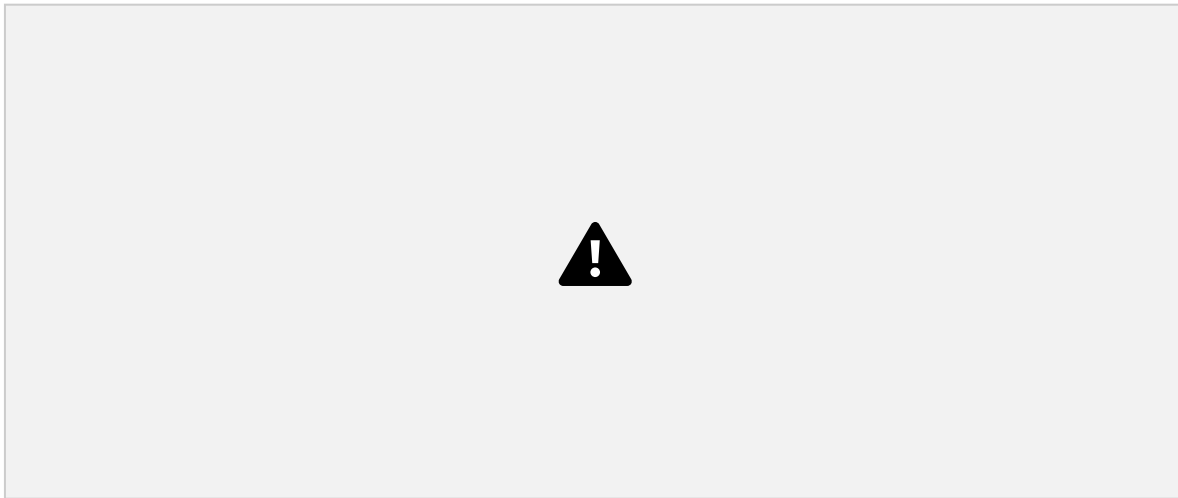


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre si las estrategias planteadas permiten el cumplimiento de la misión y la visión empresarial

Fuente:Elaboración Propia 2023

Los encuestados respondieron SI y el peso que obtiene esta pregunta es del 87.5%, mientras que el NO obtiene el 12.5%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen claridad sobre el rumbo de estas. Hay que observar que variables están incidiendo para el que el cumplimiento de las estrategias no se esté dando en un mayor porcentaje.

Ilustración 24 *Frecuencia de respuesta sobre el impacto del desempeño laboral sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.*

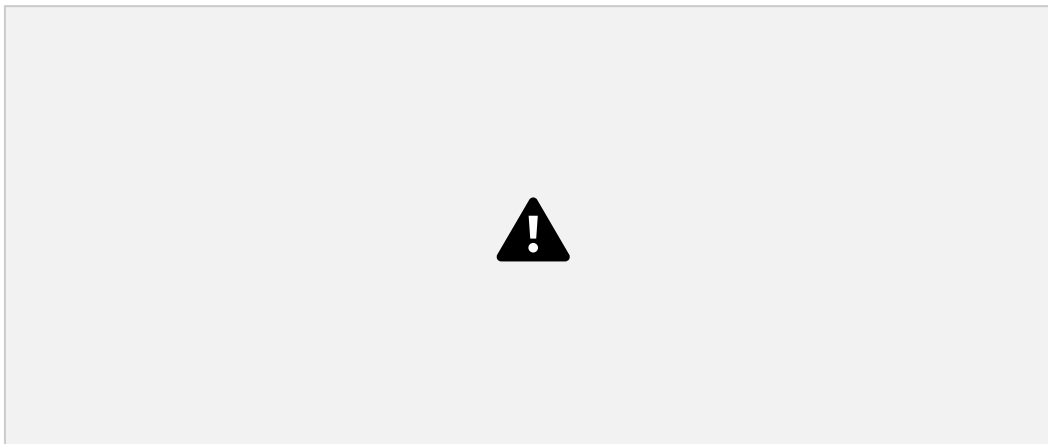


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre el impacto del desempeño laboral sobre el cumplimiento de los objetivos planteados.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Los encuestados respondieron SI que el cumplimiento de su desempeño laboral impacta para el cumplimiento de los objetivos planteados y el peso que obtiene esta pregunta es del 92.9%, mientras que el NO obtiene el 7.1%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen un desempeño en un nivel superior. Acá el valor negativo tiene un puntaje muy pequeño con respecto al número de los encuestados.

Ilustración 25 Frecuencia de respuesta sobre si la empresa tiene plasmados como documentos, los reglamentos, manuales y planes

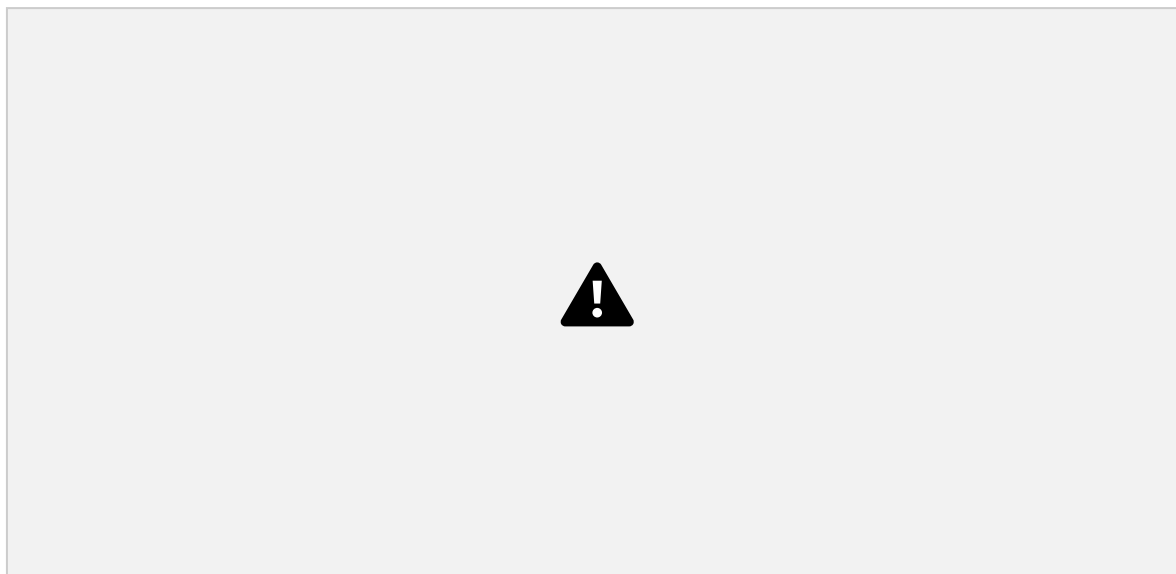


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre si la empresa tiene plasmados como documentos, los reglamentos, manuales y planes

Fuente:Elaboración Propia 2023

Los encuestados respondieron que la empresa en donde labora SI tienen sendos documentos en donde se encuentran plasmados los reglamentos, manuales y planes y el peso que obtiene esta pregunta es del 96.4%, mientras que el NO obtiene el 3.6%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen claridad sobre la existencia de los manuales, reglamentos y planes.

Ilustración 26 Frecuencia de respuesta sobre la existencia de reglamento interno, normas y políticas, Planeación estratégica, manual de procedimientos, plan operativo de trabajo, sistemas de control y medición de desempeño.



Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre la existencia de reglamento interno, normas y políticas, Planeación estratégica, manual de procedimientos, plan operativo de trabajo, sistemas de control y medición de desempeño.

Fuente:Elaboración Propia 2023

Los encuestados respondieron con un 96.4% que cuentan con un reglamento interno, normas y políticas, le sigue en orden de peso el Manual de procedimientos con un 74.1%, Planeación estratégica 59.8% y con un 48.2% y 45.5% sistemas de control y medición de desempeño y plan operativo de trabajo respectivamente en el mismo orden.

Se puede inferir que si bien es cierto que tienen pleno conocimiento de elementos normativos, hace falta de manera importante la base fundamental de esta ruta de calidad buscando la excelencia como lo es la planeación estratégica.

3.2.7.6. Objetivos y plan de acción

El 84.8% de los participantes indicaron que están conscientes de la presencia de los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo, mientras que el 15.2% argumentan que desconocen de la existencia de dichos objetivos. Haciendo inferencia nos indica que se debe elaborar una mejora desde comunicaciones para dar mayor cobertura de información intramural.

De acuerdo con las respuestas de los trabajadores encuestados, se encuentra que el 82.1% responden que, si conocen las estrategias diseñadas, mientras, que el 17.9% desconocen que haya en la empresa que laboran las estrategias en comento. Haciendo inferencia nos indica que se debe elaborar una mejora desde comunicaciones para dar mayor cobertura de información intramural.

Los encuestados respondieron que están convencidos que las estrategias que conocen, diseñadas para la empresa que laboran, si se pueden cumplir, esta respuesta positiva tiene como peso el 85.7%, mientras que los que respondieron que no se pueden cumplir fueron el 14.3%.

Se puede inferir que se debe hacer un plan de mejora para impactar a estos trabajadores y hacer que se entiendan las estrategias diseñadas.

El 56.3% de los encuestados respondieron a esta pregunta que si saben como se mide la efectividad de las estrategias diseñadas, mientras que el 43.8% respondieron que no conocen como se mide el logro de las estrategias diseñadas para la empresa para la cual trabaja.

Los encuestados respondieron SI y el peso que obtiene esta pregunta es del 87.5%, mientras que el NO obtiene el 12.5%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen claridad sobre el rumbo de estas. Hay que observar que variables están incidiendo para el que el cumplimiento de las estrategias no se esté dando en un mayor porcentaje.

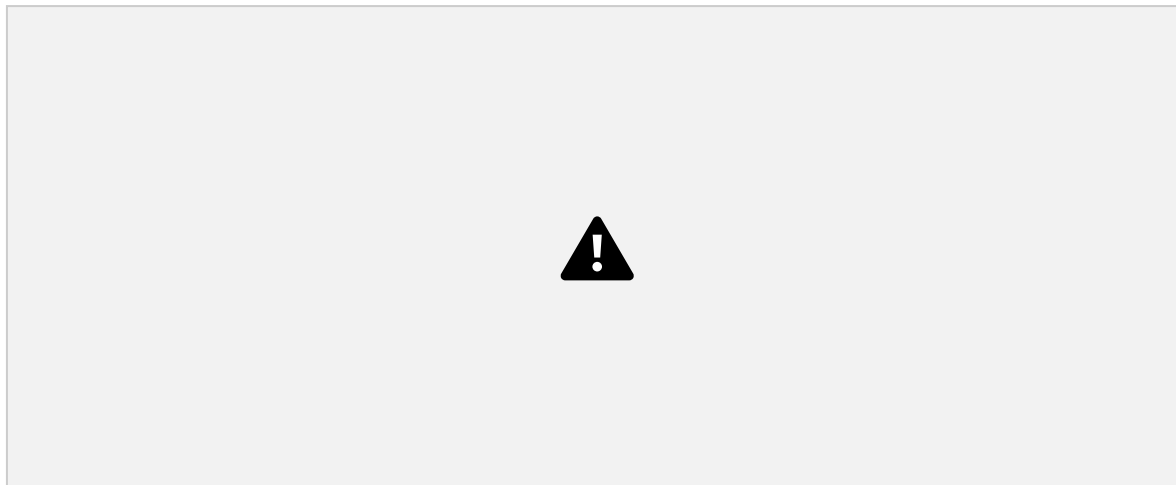
Los encuestados respondieron SI que el cumplimiento de su desempeño laboral impacta para el logro de los propositos planteados y el peso que obtiene esta pregunta es del 92.9%, mientras que el NO obtiene el 7.1%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen un desempeño en un nivel superior.

Acá el valor negativo tiene un puntaje muy pequeño con respecto al número de los encuestados.

Los encuestados respondieron que la empresa en donde labora SI tienen sendos documentos en donde se encuentran plasmados los reglamentos, manuales y planes y el peso que obtiene esta pregunta es del 96.4%, mientras que el NO obtiene el 3.6%, lo cual se infiere que los trabajadores de las empresas tema de estudio tienen claridad sobre la existencia de los manuales, reglamentos y planes

3.2.7.7 Seguimiento y control

Ilustración 27 Frecuencia de respuesta sobre la existencia de un sistema de control sustentado en indicadores de gestión que mida el desempeño empresarial.

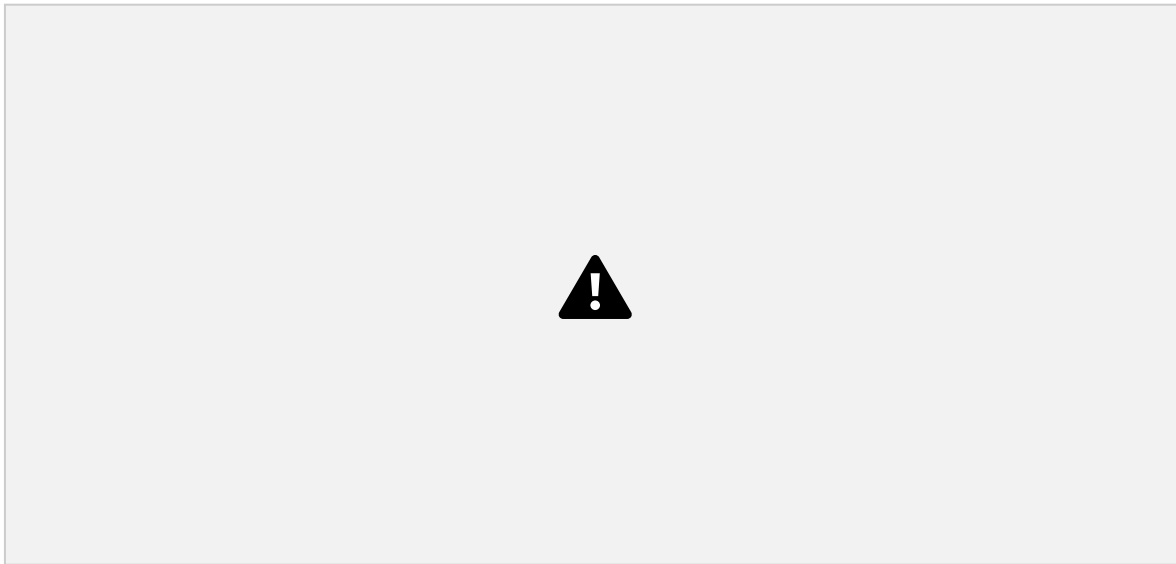


Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre la existencia de un sistema de control sustentado en indicadores de gestión que mida el desempeño empresarial

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 74.1% de los encuestados contestaron que la empresa si cuenta con un sistema de control de gestión con sus indicadores de gestión, mientras, que el 25.9% contestaron que no existe un el sistema de control empresarial. Esta respuesta nos lleva a inferir que se necesita revisar este tema y se deberá realizar un plan de mejora, por cuanto estos indicadores son muy importantes para monitorear permanentemente a la organización y sus actividades.

Ilustración 28 Frecuencia de respuesta sobre lo adecuado que es el sistema de control diseñado para la empresa para medir el funcionamiento y los resultados de la empresa en donde laboran.



Nota: La figura muestra la frecuencia de respuesta sobre lo adecuado que es el sistema de control diseñado para la empresa para medir el funcionamiento y los resultados de la empresa en donde laboran.

Fuente:Elaboración Propia 2023

El 67.9% de los trabajadores encuestados consideran que, si es adecuado el sistema de control para medir el funcionamiento y los resultados de la empresa, mientras, el 32.1% no lo consideran adecuado. Se puede colegir que es imperativo la revisión de este sistema de control, por cuanto puede estar sin entender en la población encuestada y se deberá ingresar este ítem en un plan de mejora para socializar entre proceso.

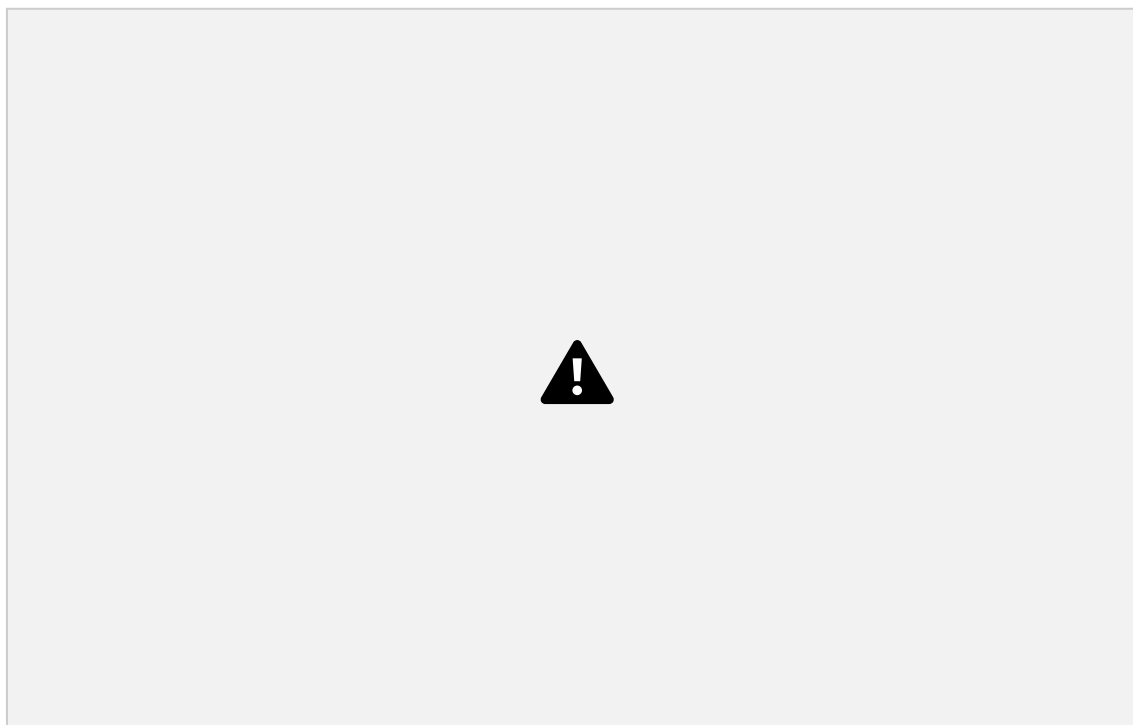
3.2.7.8 Seguimiento y control

El 74.1% de los encuestados contestaron que la organización si tiene con un sistema de control de gestión con sus indicadores de gestión, mientras, que el 25.9% contestaron que no existe un el sistema de control empresarial. Esta respuesta nos lleva a inferir que se necesita revisar este tema y se deberá realizar un plan de mejora, por cuanto estos indicadores son muy importantes para monitorear permanentemente a la organización y sus actividades.

El 67.9% de los trabajadores encuestados consideran que, si es adecuado el sistema de control para medir el progreso y los resultados de la organización, mientras, el 32.1% no lo consideran adecuado. Se puede colegir que es imperativo la revisión de este sistema de control,

por cuanto puede estar sin entender en la población encuestada y se deberá ingresar este ítem en un plan de mejora para socializar entre proceso.

Ilustración 29 Resultados a las primeras 15 preguntas



Nota: La figura muestra los resultados de respuesta a las 15 primeras preguntas Fuente: Elaboración propia 2023

3.2.7.9. Clima organizacional

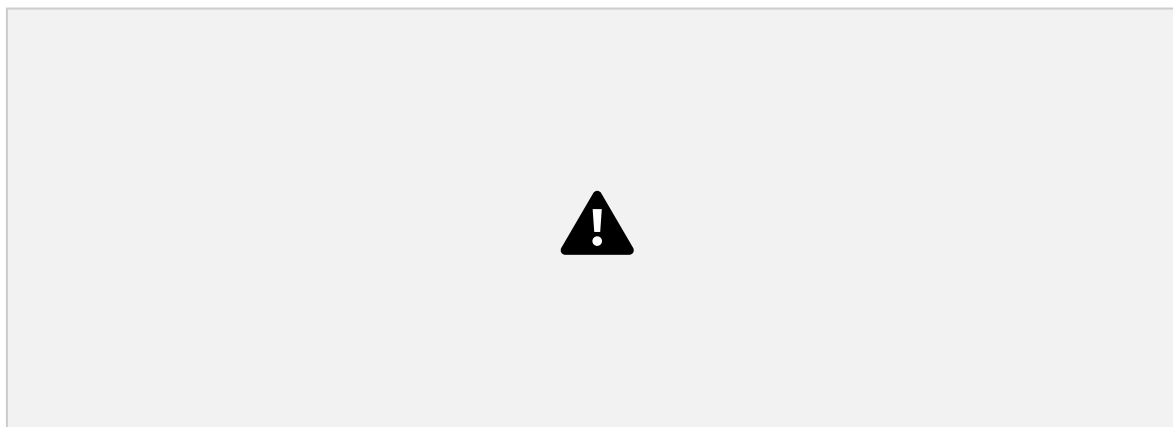
Ilustración 30 preguntas 19, 20,21, 22 y 23

19. Establece metas a corto, mediano y largo plazo en su área de trabajo, asociadas a los objetivos organizacionales y a las estrategias planteadas por la alta gerencia

20. Realiza análisis de las causas de los riesgos antes que se materialicen en su área de trabajo.

21. Realiza un análisis posterior de las causas de ese riesgo en su área de trabajo. 22. ¿Mide los indicadores operativos de su área de trabajo?

23. ¿Los indicadores operativos están acordes con sus funciones laborales y las de su equipo?



Nota: La figura muestra los resultados de respuesta a las preguntas 19, 20,21 22,23 del clima organizacional

Fuente: Elaboración propia 2023

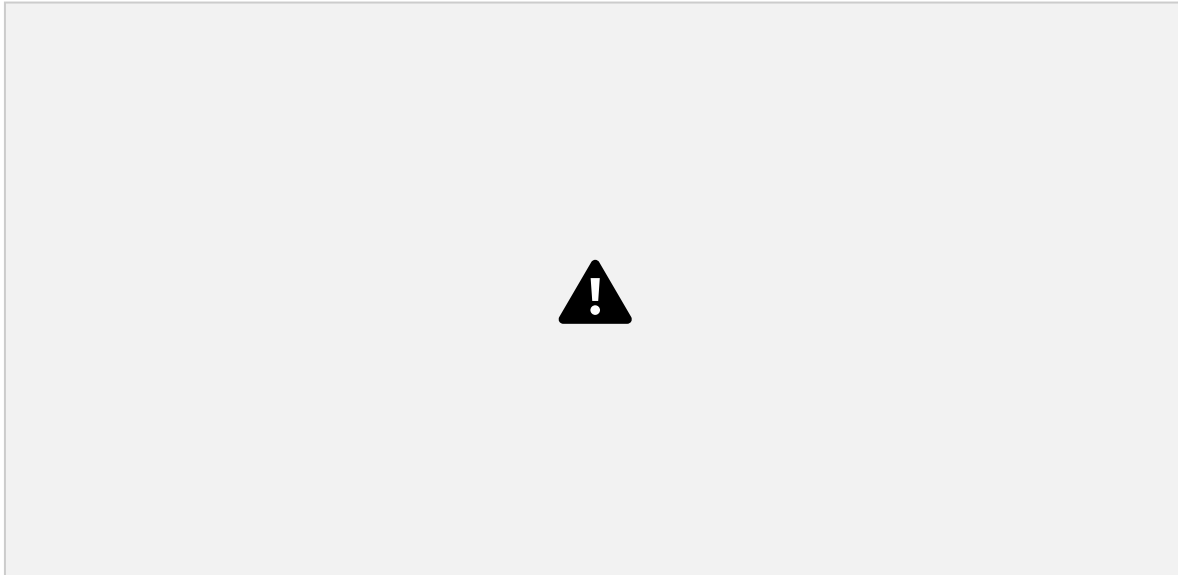
En cuanto a las respuestas dadas por los encuestados, hay preponderancia en la respuesta: siempre, esto denota que el clima organizacional es una variable importante y así es considerada por los trabajadores de estas empresas tema de estudio.

Ilustración 31 preguntas 25 al 27

25. ¿Qué tan satisfecho esta con la empresa?

26. Se siente identificado con la filosofía y la cultura laboral de la empresa

27. Que tan satisfecho esta con la ejecución de la planeación estratégica de la empresa

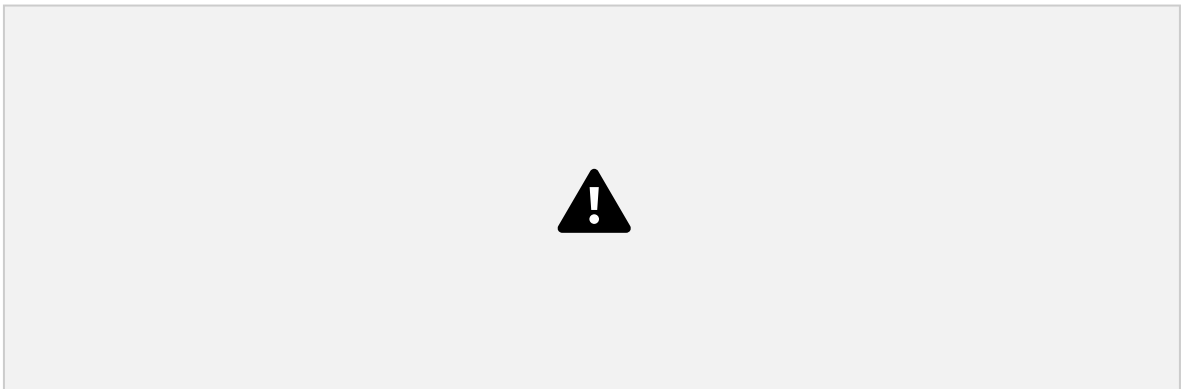


Nota: La figura muestra los resultados de respuesta a las preguntas de la 25 a la 27 sobre satisfacción en la empresa donde se labora

Fuente: Elaboración propia 2023

En torno a la satisfacción de los trabajadores con respecto a la empresa en donde laboran y la planeación estratégica ejecutada la ponderación dada está sobre el nivel alto del puntaje; mientras, con respecto a la identificación de los trabajadores a la filosofía y la cultura la puntuación fue dada como máxima, es decir, 100%.

Ilustración 32 *Que Impacto genera la Planeación estratégica de la empresa en el clima laboral*



Nota: La figura muestra los resultados del impacto que genera la planeacion Estrategica en el clima laboral

Fuente: Elaboración propia 2023

El 97% de los encuestados respondieron que la planeación estratégica genera impacto positivo en el clima laboral, mientras que el 2% Ninguno y el 1% negativo. Estas respuestas llevan a inferir que los trabajadores tienen claro lo que la planeación estratégica aporta a la empresa en pro de su permanencia en el tiempo.

3.2.7.10 Clima organizacional

Sobre la gestión y prácticas laborales en diferentes empresas, se pueden extraer conclusiones significativas. En primer lugar, se observa que el 100% de los líderes y jefes de área de la "ORGANIZACIÓN LADMEDIS IPS" respondieron afirmativamente a todas las preguntas relacionadas con la fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como la realización de análisis de riesgos antes y después de su materialización. Esto sugiere un compromiso sólido con la planificación estratégica y la gestión proactiva de riesgos en esta organización.

En contraste, la empresa "ORGANIZACION MALU MODA SAS" muestra variabilidad en las respuestas de sus empleados, especialmente en el análisis de riesgos y la medición de indicadores operativos. Los líderes y jefes de área de esta empresa muestran divergencias en la frecuencia con la que llevan a cabo estas prácticas, lo que indica la necesidad de una mayor alineación en la aplicación de una gestión de riesgos y monitoreo de indicadores operativos.

Por otro lado, la empresa "VIDAMEDICAL IPS S.A.S." destaca por la consistencia en las respuestas de sus empleados, mostrando un alto nivel de compromiso en el establecimiento de metas, el análisis de riesgos y la medición de indicadores operativos. Esto sugiere una cultura organizacional sólida orientada hacia la planeación estratégica y la gestión efectiva de riesgos.

En resumen, se puede concluir que existe una variabilidad significativa en las prácticas de gestión y planificación estratégica entre las diferentes empresas analizadas. Las organizaciones que muestran consistencia en sus respuestas indican una mayor alineación y compromiso con las prácticas de gestión, mientras que aquellas con variabilidad pueden beneficiarse de una revisión y mejora en la implementación de procesos clave.

Resultados preguntas sobre clima