

# Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del Atlántico - Colombia

## Strategic management as a catalyst for competitiveness in the logistics SMEs of the Atlántico department - Colombia

Mario Javier BRUME González [1](#); Henry Manuel HERRERA Sandoval [2](#); Alonso BARRERA Pacheco [3](#); Indira NÚÑEZ Rudas [4](#)

Recibido: 26/08/2018 • Aprobado: 18/12/2018 • Publicado 28/01/2019

### Contenido

[1. Introducción](#)

[2. Metodología](#)

[3. Resultados](#)

[4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

La investigación está encaminada a determinar la correlación de la gestión estratégica como agente catalizador de la competitividad en las PyMEs del sector logístico en el departamento de Atlántico - Colombia. La temática se desarrolló desde un enfoque cuantitativo y descriptivo, para lo cual se operacionalizaron las variables gestión estratégica y competitividad, conformando seis (6) dimensiones. Los resultados revelan que existe una correlación directa y positiva entre las variables analizadas en las compañías objeto del estudio. Por ello, se diseñó un instrumento con 28 ítems, cuya fiabilidad fue validada mediante el Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de ,957 considerado excelente.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, competitividad, PyMEs.

#### ABSTRACT:

The research is aimed at determining the correlation of strategic management as a catalyst for competitiveness in SMEs in the logistics sector in the department of Atlántico - Colombia. The theme was developed from a quantitative and descriptive approach, for which the variables strategic management and competitiveness were operationalized, forming six (6) dimensions. The results reveal that there is a direct and positive correlation between the variables analyzed in the companies under study. For this reason, an instrument with 28 items was designed, whose reliability was validated by the Cronbach's Alpha, obtaining a value of ,957 considered excellent.

**Keywords:** Management Strategies, competitiveness, SMEs

## 1. Introducción

La gestión estratégica es la responsable de guiar la organización hacia el alcance de su visión, lo que involucra que la misma debe ser capaz de influir directamente en el cumplimiento de los objetivos corporativos formulados. La alta gerencia, encargada de este proceso estratégico, debe asegurar y disponer información pertinente, oportuna y fehaciente, para a toma de decisiones que, en primer lugar, logren la eficiencia, eficacia y productividad en cada uno de los procesos, en segunda instancia, posicione a la empresa en el ámbito en donde compete.

En materia de competitividad global, Colombia de acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico, ranking diseñado y desarrollado por el Banco Mundial (2016), ocupa la posición noventa y cuatro (94) entre ciento sesenta (160) países, mejorar esta calificación es uno de los grandes retos que tiene el gobierno y por supuesto la empresa, quienes son las encargadas de jalonar la economía del país.

En tal sentido, la empresa debe estar adaptándose y reinventándose constantemente para afrontar inteligentemente los cambios presentados en los entornos (Camisón & Forés, 2014). Este rol deberá ser asumido de manera correcta por los directivos; quienes logran este cometido con la ejecución de estrategias que sean congruentes con los requerimientos reales de la organización. Frecuentemente las empresas, en especial las Mipymes, confunden las actividades de planificación con la ejecución estratégica, es decir, no desarrollan plenamente el arsenal de instrumentos de gestión estratégica que le permitan catalizar de manera acertada esfuerzos para desplegar las estrategias con miras a cimentar su competitividad.

En consecuencia, las directivas organizacionales deben desarrollar un proceso de formulación estratégica desligado del proceso de revisión estratégica; dado que los esfuerzos para el seguimiento de la gestión estratégica, en muchas ocasiones es relegado a un segundo plano. Como mecanismo de monitoreo, es recomendable que periódicamente la alta gerencia, presente una rendición de cuentas en lo que respecta al plan estratégico. Quizás unas de las mayores falencias en la gestión estratégica, es causada por la inexistencia de un verdadero trabajo en equipo entre la alta dirección y la junta directiva para la alineación de los derroteros corporativos y técnicos orientados a consolidar la misión y el alcance de la visión.

Se debe destacar que muchas empresas, no disponen de herramientas para medir el grado de cumplimiento de la estrategia, en parte porque no realizan el ejercicio de cuantificar desde la formulación de las metas y objetivos. En las

organizaciones no siguen el proceso de identificar, definir, medir, mejorar y evaluar un plan de acción que facilite el continuo seguimiento de la gestión estratégica.

En las organizaciones no se logra una gestión estratégica exitosa, sobre todo porque consideran que el ejercicio estratégico es anual, olvidando que el éxito de esta depende del seguimiento diario, especialmente si la estrategia se liga con el presupuesto y las metas en cada una de las áreas funcionales y/o procesos operativos y tácticos de la organización.

## 1.1 Gestión estratégica

Betancur (2012) desarrolló un Modelo Sistémico Integrado de Gestión y Diseño. (MOSIG) publicado por la institución Universitaria de Envigado, cuyo título "La dimensión del entorno en el Modelo Sistémico Integrado de Gestión", sugiere el modelo de empresa con un pensamiento social como sistema entre las personas y los objetos presentados por la constante sucesión de variables internas, según sea el caso de la empresa. En tal razón, establece la posibilidad de relación entre aceptación de los elementos internos y la cohesión con el medio en la organización, partiendo desde una perspectiva estática de una sociedad, con respecto a variables en el tiempo por la constante dinámica.

En lo referente a este trabajo, es de resaltar su relevancia porque utiliza el término de gestión, organización sistémica, para identificarla como elementos necesarios en la aplicabilidad estratégica del modelo de gestión, como es el de MOSIG, que resulta pertinente en el mejoramiento y desarrollo de la gestión en las organizaciones, y que guarda relación con esta investigación.

En tal sentido, Hernández (2010) en su tesis doctoral "Alineación de la gestión estratégica en la medición de productos y procesos en las organizaciones de ingeniería de software", realizada en la Universidad Carlos III de Madrid, efectúa un estudio sobre la gestión estratégica en las organizaciones para asegurar los objetivos en lo referente a los negocios y entrar a competir entre ellas. Por otro lado, se considera que algunas personas que laboran en el uso de las tecnologías y la información no son conscientes de la contribución de la planificación con base en el uso de estrategias como orientadoras de las acciones.

Asimismo, orienta todas las acciones diseñadas por un plan de manera oportuna, con la finalidad de optimizar los modelos de software, asegurar los métodos de gestión estratégica orientados a la resolución de las carencias, integrando los procesos de modo eficiente, con el propósito de elevar la competitividad en las empresas.

## 1.2 Factores de la gestión Estratégica

**Divulgación y alineación:** la gestión estratégica debe ser divulgada y alineada, tanto a nivel de negocio como de herramientas de gestión, sistemas de información y tecnologías de información, con el propósito de consolidar las estrategias y de este modo impactar en el grado de competitividad de la organización.

Por otra parte, Mejía (2014), considera que el plan estratégico debe ser convenientemente divulgado a los distintos niveles jerárquicos de la empresa, con un grado de detalle cuidadoso, para los niveles superiores de la compañía y más simple a medida que baja la pirámide, pero sin desdibujar la esencia del plan.

**Apoyo en las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC:** la dirección de una organización debe apoyarse en sistemas de tecnología de la información (Albarracín et al., 2014) para el seguimiento y mantenimiento de un sistema de gestión estratégica, lo que generará ventajas a la compañía para aprovechar la información disponible, contar con ambientes de interacción virtuales que faciliten el trabajo en equipo, hacer de la administración, seguimiento y divulgación de las herramientas de gestión estratégica un proceso amigable, contar con la información en corto tiempo y asegurar la fiabilidad de la información para la toma de decisiones acertadas.

A partir de la revisión realizada por Espinal et al. (2010), se identifica que las tecnologías aplicadas a la gestión de almacenes contribuyen a la simplificación de las operaciones, reducción de costos y mejora de los flujos de información; mientras que las principales barreras para su implementación y ejecución están determinadas por los altos costos, la cultura organizacional y la inadecuada estructuración de los procesos. En lo pertinente a la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones - TIC - en Colombia, se identificó un bajo grado de implementación en las pequeñas y medianas empresas - Pymes - y un nivel medio en las grandes empresas.

**Iniciativas Estratégicas:** están integradas por los nuevos proyectos o programas que van a impactar en el resultado o en la consecución de sus objetivos estratégicos. Si en la definición de los planes de acción anuales, no están definidas claramente los objetivos hacia el cliente, de mejora de procesos, financieros y objetivos de capital tecnológico y de capital humano, la organización tendrá una alta probabilidad de fallar en la selección de sus iniciativas estratégicas.

Según Norton & Kaplan (2009), la alta dirección deberá estar permanentemente comparando la actuación de los objetivos deseados con los niveles actuales, en caso de encontrarse un gap, son las iniciativas estratégicas las destinadas a llenar ese vacío.

**Innovación:** se refiere a aquel cambio que introduce alguna novedad o varias en un proceso, ámbito, un contexto o producto. El éxito radica entonces en incrementar el interés, cuando se innova se aplican nuevas ideas (García Morales, et al., 2016), productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad de este y asimismo para que los potenciales usuarios o consumidores se vean más atraídos para adquirir esos productos, afectando en última instancia a la competitividad organizacional.

Ángel (2009), considera que la innovación ha sido un concepto empresarial que ha ido evolucionando, desde las pautas propuestas por Schumpeter, quien entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural y que a través del desarrollo que le han dado los demás autores, ha facilitado que la unidad productora la asuma como un reto y una opción de competitividad.

## 1.3 Herramientas para promover la competitividad

**Método ABC para disminuir costos:** Hernández (2011), considera que el punto de partida hacia el logro de la organización competitiva debe enfocarse a la ejecución de acciones internas que contribuyan al cumplimiento de las exigencias del cliente; por lo que aplicar un método de costos basado en las actividades es una herramienta fundamental para incrementar la eficiencia y gestionar estrategias basadas en costos.

Esencialmente, las particularidades del método ABC están enmarcadas en implementar un control de cada una de las actividades operativas que se desarrollan dentro de la compañía, identificando qué recursos se invierte rutinariamente en cada acción y cuáles son sus productos obtenidos, es decir, la medición de la productividad en cohesión con el desempeño del talento humano.

**Balanced Scorecard:** el Balanced Scorecard Institute (2015), lo define como un sistema de planificación y gestión estratégica que se aplica considerablemente en las organizaciones, sin importar su carácter y naturaleza, a nivel global, con el propósito de alinear las actividades empresariales con la visión y estrategia de la organización, mejorar las comunicaciones internas y externas.

Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante, desde la alta gerencia a los niveles inferiores de la organización, siendo el nivel más alto el más complejo y los niveles operativos los más simples.

**Benchmarking:** Intxaurburu & Velasco (2010), contemplan el benchmarking como una herramienta para la mejora de los procesos operativos de una organización, basada en el estudio de las mejores prácticas de empresas excelentes. Debe ser visto como un proceso permanente de recopilación de información, desde lo más simple a lo más complejo con el objetivo de identificar los mejores aspectos y factores críticos que generan que una compañía alcance la excelencia, no obstante, esta actividad se puede desarrollar en otras áreas de la propia empresa.

De igual modo, el benchmarking debe concebirse más allá de la simple acción de recopilar las mejores prácticas de la industria y adaptarlas a la propia organización. En este sentido, hay que identificar las brechas y proyectar niveles de desempeño que se traduzcan en aumentos de eficiencia, eficacia, calidad de los productos y por supuesto, la mejora drástica en indicadores claves de desempeño.

**Las Cinco Fuerzas de Porter:** Para Rivera et al. (2010), expresan que esta herramienta de análisis sectorial denominada como las cinco fuerzas del mercado, es empleada por un sinnúmero de organizaciones para diagnosticar la situación actual. Esta metodología facilita la identificación de cada uno de los cinco actores que intervienen, conociendo su poder de negociación, las amenazas y oportunidades que se generan en el entorno en donde opera la compañía. Mediante ella, el empresario, formula estrategias que le permitan innovar, posicionarse en el mercado y diferenciarse competitivamente.

En este orden de ideas, el modelo de las cinco fuerzas de Porter suministra una metodología que facilita el entendimiento del mercado como una compleja composición de factores reales y tangibles, y no como un grupo de fuerzas que deben tratarse con fórmulas econométricas y estadísticas. El enfoque de Porter a la competencia y la rivalidad entre las empresas pasa por un análisis cualitativo, lo cual es muy importante a la hora de tomar decisiones

**Análisis PESTEL:** Makos (2011), manifiesta que el análisis PESTEL, que en ocasiones se denomina análisis PEST, es una metodología empleada, para diagnosticar el entorno, en especial, cuando la empresa está interesada en lanzar nuevos productos. PESTEL es un nemotécnico que en su forma ampliada denota *P* para Político, *E* para Económico, *S* para Social, *T* para Tecnológico, *E* para Ambiental y *L* para Legal. Tiene como propósito final tener una vista grosso modo del entorno desde diferentes aristas, siendo la información obtenida un insumo valioso para la formulación de estrategias.

---

## 2. Metodología

La metodología aplicada es cuantitativa, basada en descripciones de trabajos realizados por otros autores, mediante una revisión documental-bibliográfica, estudio positivista, apoyada en la observación, siendo un estudio descriptivo de campo, aplicando encuestas en diferentes empresas del sector logístico.

La escogencia de la población para un proyecto de investigación debe obedecer al requerimiento de especificar el grupo al cual son aplicables los resultados del estudio. La población objetivo está integrada por cien (100) unidades productivas, por lo cual, se procede a extraer una muestra que represente el comportamiento total del universo (Gómez, 2012). La muestra está integrada por ocho (8) empresas con un alto componente logístico, que trabajan en el sector de la paquetería, agencias de aduana, comercializadora internacional (con alto componente de almacenamiento y distribución física internacional) y el transporte de carga, todas localizadas en el departamento del Atlántico. Se seleccionó a ocho (8) gerentes y treinta y dos (32) colaboradores, en total cuarenta (40) personas.

De la misma manera, para analizar los resultados obtenidos se estableció la siguiente escala de Likert para determinar el estado de las variables comparado con las medias estadísticas que resulten del estudio en el programa SPSS.

5: Siempre - 4: Casi Siempre - 3: Ocasionalmente - 2: Casi Nunca - 1: Nunca

### 2.1 Hipótesis de Investigación

“Las hipótesis son las herramientas más poderosas para lograr conocimientos en los que confiar” (Castillo, 2009, p. 1). En el estudio se consideraron seis (6) dimensiones, para analizar la gestión estratégica en el grupo de empresas con alto componente logístico, asegurando la inclusión de elementos importantes que generen fiabilidad al momento de estimar la correlación con la variable dependiente. Esto otorga sentido y validez en el aspecto estudiado (gestión estratégica - competitividad: empresas sector logístico), hipotéticamente influye sobre otros aspectos de la organización (herramientas para la gestión estratégica, tipos de estrategias, valores agregados en los procesos logísticos - sistema de información gerencial y Dimensión General de la Empresa, actual y futura) y que por supuesto, de la misma manera impactan los indicadores que la componen (competitividad), las cuales serán de ayuda para direccionar las mediciones y los resultados de la investigación. Es por ello, que se debe considerar que las siguientes hipótesis:

- Ho. Las dimensiones (factores claves de la gestión estratégica - herramientas para la gestión estratégica - tipos de estrategias - valores agregados en los procesos logísticos - sistemas de información gerencial), que son independientes con relación a la competitividad organizacional, es decir, que su correcta gestión no impacta, ni positiva ni negativamente el desempeño y posicionamiento de la compañía (.).
- H1. La dimensión **factores claves de la gestión estratégica** y percibida por las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, influyen de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía.
- H2. La dimensión **herramientas para la gestión estratégica** y percibida por las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, influyen de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía.
- H3. La dimensión **tipos de estrategias** y percibida por las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, influyen

- de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía.
- H4. La dimensión **valores agregados en los procesos logísticos** y percibida por las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, influyen de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía.
- H5. La dimensión **sistemas de información gerencial** y percibida por las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, influyen de manera directa y positiva, influyen de manera directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía.

### 3. Resultados

Una vez finalizada la investigación de campo, se procede a validar la información en el programa IBM SPSS Statistics 21, empleando la escala de fiabilidad de Alfa Cronbach, validando los cuarenta casos (sujetos encuestados). El resultado de ,952; de acuerdo con George & Mallery (2003, p. 231), demuestra la excelente fiabilidad del instrumento de recolección de información.

**Tabla No. 1**  
Alpha de Cronbach

		N	%
<b>Casos</b>	<b>Válidos</b>	40	100,0
	<b>Excluidos</b>	0	,0
	<b>Total</b>	40	100,0
<b>Alfa de Cronbach</b>		,952	
<b>N de elementos</b>		28	

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.  
Fuente: Elaboración propia – Procesado en SPSS 21 (2018)

Se reveló la existencia de la correlación entre la gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad en las organizaciones (Domínguez et al., 2004), teniendo en cuenta los criterios de calidad en la toma de decisiones, tanto estratégicas como tácticas, la eficiencia y eficacia organizativa.

**Tabla No. 2**  
Correlaciones de las dimensiones

		1. Factores Claves de la Gestión Estratégica	2. Herramientas para la Gestión Estratégica	3. Tipos de Estrategias	4. Valores Agregados en los Procesos Logísticos	5. Sistemas de Información Gerencial	6. Dimensión General de la Empresa (Actual y Futura)
1. Factores Claves de la Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	1	,813**	,559**	,601**	,798**	,555**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
2. Herramientas para la Gestión Estratégica	Correlación de Pearson	,813**	1	,671**	,605**	,704**	,651**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
3. Tipos de Estrategias	Correlación de Pearson	,559**	,671**	1	,783**	,774**	,952**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
4. Valores	Correlación de Pearson	,601**	,605**	,783**	1	,866**	,814**

Agregados en los Procesos Logísticos	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
5. Sistemas de Información Gerencial	Correlación de Pearson	,798**	,704**	,774**	,866**	1	,787**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
6. Dimensión General de la Empresa (Actual y Futura)	Correlación de Pearson	,555**	,651**	,952**	,814**	,787**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).							

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

Ejecutando el análisis de correlación del promedio de las cinco variables, como se puede apreciar en la tabla No. 2, conformada por factores claves de la gestión estratégica, herramientas para la gestión estratégica, tipos de estrategias, valores agregados en los procesos logísticos y sistema de información gerencial, se obtuvo como resultado una relación estadísticamente significativa, presentando una relación directa de influencia entre las variables y una asociación del:

- **Correlación Dimensión 1 Vs. Dimensión 6:** 55.5% ( $r = 0.555$ ;  $p < 0.01$ ), es decir, existe una relación fuerte entre las dimensiones 1 y 6, determinando que se cumple la H1 y se rechaza la hipótesis Ho, indicando que estas variables no son independientes y su influencia es directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía, tal como se estipulo en la hipótesis H1.
- **Correlación Dimensión 2 Vs. Dimensión 6:** 65.1% ( $r = 0.651$ ;  $p < 0.01$ ), existiendo una fuerte relación entre las variables 2 y 6, estableciendo que se cumple la H2 y se rechaza la hipótesis Ho indicando que estas variables no son independientes y su influencia es directa y positiva en el desempeño y posicionamiento de la compañía, como se estipulo en la hipótesis H2.
- **Correlación Dimensión 3 Vs. Dimensión 6:** 95,2% ( $r = 0.952$ ;  $p < 0.01$ ), presentado una altísima relación entre las variables 3 y 6, comprobando que se cumple la H3 y se rechaza la hipótesis Ho, indicando que estas variables no son independientes y su influencia es directa y positiva, en el desempeño y el posicionamiento, como se especificó en la hipótesis H3.
- **Correlación Dimensión 4 Vs. Dimensión 6:** 81,4% ( $r = 0.814$ ;  $p < 0.01$ ), es decir, existe una alta relación entre las variables 4 y 6, estableciendo que se cumple la H4 y se rechaza la hipótesis Ho indicando que estas variables no son independientes y su influencia es directa y positiva como se estipulo en la hipótesis H4.
- **Correlación Dimensión 5 Vs. Dimensión 6:** 78,7% ( $r = 0.787$ ;  $p < 0.01$ ), presentando una alta relación entre las variables 5 y 6, estableciendo que se cumple la H5 y se rechaza la hipótesis Ho, indicando que estas variables no son independientes y su influencia es directa y positiva como se estipulo en la hipótesis H5.

Los resultados demuestran que las organizaciones estudiadas disponen de un paradigma estratégico coherente, las correlaciones indican que los directivos reconocen la dependencia que se debe tener con respecto a la gestión estratégica y cada una de las dimensiones abordadas en la investigación, las cuales están orientadas al logro del éxito competitivo.

**Tabla No. 3**  
Correlaciones Promedio de Dimensiones (1-5) -  
Situación Actual y Futura de la Empresa

		Promedio Dimensión 1 - 5	Situación actual de la empresa (Rentabilidad y Competitividad en los últimos años)	¿Cómo percibe el crecimiento futuro a corto plazo de su empresa?
Promedio Dimensión 1 - 5	Correlación de Pearson	1	,676**	,689**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	40	40	40
Situación actual de la empresa (Rentabilidad y Competitividad en los últimos años)	Correlación de Pearson	,676**	1	,770**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	40	40	40

¿Cómo percibe el crecimiento futuro a corto plazo de su empresa?	Correlación de Pearson	,689**	,770**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	40	40	40

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 3, se muestra la correlación entre las variables promedio, las que se presenta a continuación:

- 1. Correlación dimensiones (1 – 5) y situación actual de la empresa:**  $r = ,676$  y  $p\text{-valor} = ,000 < 0.01$ ; lo que indica una fuerte correlación entre las variables analizadas y la situación actual de la empresa, es decir, el desempeño y posicionamiento de las empresas estudiadas.
- 2. Correlación promedio dimensiones (1 – 5) y ¿Cómo percibe la situación futura de la empresa?**  $r = ,689$  y  $p\text{-valor} = ,000 < 0.01$ ; esta correlación es fuerte y positiva, lo que indica que a medida que crecen los indicadores de las variables de gestión estratégica crecerán las variables que demuestran la competitividad en las organizaciones estudiadas.

**Tabla No. 4**  
Estadísticos Factores Claves de la Gestión Estratégica

		<b>1.1 La compañía tiene formalmente establecida su filosofía</b>	<b>1.2 La misión y visión de la empresa están orientadas a la satisfacción de los grupos de interés</b>	<b>1.3. Comunicación y socialización efectiva de la filosofía</b>	<b>1.4 La organización se caracteriza por su capacidad de innovación</b>	<b>1.5 Se destinan recursos para el desarrollo de nuevos productos</b>
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,250	4,250	3,575	3,475	3,300

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 4 se presenta la relación estadística de la dimensión factores claves de la gestión estratégica. La pregunta donde se averigua si las organizaciones destinan recursos suficientes (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) para el desarrollo de nuevos productos, alcanzó una media de 3,3 quedando calificada como ocasionalmente. En este contexto, la empresa debe enfatizar en el principio del financiamiento de estrategias, no de proyectos (Hax, 2004), dicho de otro modo, una acción fundamental para el nivel corporativo es la asignación de recursos limitados con el fin atender la demanda de solicitudes de presupuesto de los niveles tácticos y operativos. La toma de este tipo de decisiones es centralizada e indelegable por parte de la alta gerencia.

**Tabla No. 5**  
Estadísticos Herramientas para la gestión estratégica

		<b>2.1 La organización tiene clara cuáles son sus ventajas competitivas y los desafíos que debe afrontar para posicionarse en su mercado meta.</b>	<b>2.2 Existen actividades, documentadas formalmente, para disminuir la incertidumbre sobre el futuro de la empresa, aplicando matrices para el diagnóstico interno y/o externo.</b>	<b>2.3 Se desarrollan procesos para estudiar las mejores prácticas o estrategias externas e internas para producir un mayor perfeccionamiento, cuando se busca competir con ventaja.</b>	<b>2.4 Existe un esquema de valores definido y documentado, que guía las relaciones con los grupos de interés - stakeholders.</b>	<b>2.5 Se asignan recursos suficientes a la gestión de los grupos de interés, de manera que puedan generar el mayor impacto posible.</b>
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,500	3,600	3,275	3,450	3,100

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 5 se muestra la relación estadística de la dimensión herramientas para la gestión estratégica. La pregunta donde se indaga si se asignan recursos suficientes a la gestión de los grupos de interés, de manera que puedan generar el mayor impacto posible, alcanzó una media de 3,1 quedando calificada como ocasionalmente. En este sentido, la empresa debe considerar que la gestión de los stakeholders requiere de recursos, en especial, porque es una de las herramientas más eficaces para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable (Granda & Trujillo, 2011).

**Tabla No. 6**  
Estadísticos Tipos de estrategias

		<b>3.1 Se formulan estrategias funcionales que orienten a la excelencia en los procesos de la organización</b>	<b>3.2 Se aplican estrategias para maximizar las utilidades generadas por medio de acciones operativas, especialmente en el campo logístico.</b>	<b>3.3 Se anticipan acciones a seguir en la formulación de estrategias de costos, de diferenciación y de enfoques o especialización.</b>	<b>3.4 Basa sus tácticas, en estrategias ya anticipadas</b>	<b>3.5 Se ejecutan estrategias para la implementación de una cultura en donde enfoque una excelente atención al cliente.</b>
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,450	3,575	3,500	3,250	3,375

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 6 se evidencia la relación estadística de la dimensión tipos de estrategias. La pregunta donde se indaga, si basa sus tácticas, en estrategias ya anticipadas, alcanzó una media de 3,25 quedando calificada como ocasionalmente. En consecuencia, las organizaciones se caracterizan por improvisar sus tácticas, una acción que suele denominarse como apagar incendios. Lo anterior, incrementa el riesgo de fracasar al improvisar, es muy alto (Torres & Caridad, 2010).

**Tabla No. 7**  
Valores agregados en los procesos logísticos

		<b>4.1 Considera que la tercerización para el desarrollo de procesos logísticos impactaría en la mejora de las condiciones económicas frente a los competidores.</b>	<b>4.2 Se tercerizan operaciones logísticas en las instalaciones de los clientes.</b>	<b>4.3 Se utilizan actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios en miras de posicionar el producto y la compañía.</b>	<b>4.4 Se ofrecen servicios con un alto valor agregado y diferencial a clientes, que diferencien a la organización dentro de la competencia.</b>	<b>4.5 Se ponen en funcionamiento sistemas que permitan la disminución de los costos, reducción de inventarios, reducir el tiempo ocio.</b>
N	Válidos	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,350	2,550	3,650	3,650	3,550

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 7 se evidencia la relación estadística de la dimensión valores agregados en los procesos logísticos. La pregunta que se refiere a qué si se tercerizan operaciones logísticas en las instalaciones de los clientes, obtuvo una media de 2,55 quedando calificada como ocasionalmente. Lo anterior, demuestra que las compañías no están considerando las ventajas competitivas que les confiere ofrecer servicios in-house a sus clientes. Esta baja tendencia para desarrollar este tipo de contratación puede obedecer al temor de los proveedores de outsourcing (Urbach, 2012), de no poder cumplir con eficiencia y transparencia la etapa de transferencia del servicio, en gran parte debido a la poca experiencia, escaso conocimiento e incipientes habilidades requeridas para la prestación de los servicios.

**Tabla No. 8**  
Sistema de información gerencial

	<b>5.1 Se dispone de un sistema</b>	<b>5.2 Existe facilidad de uso de TIC:</b>	<b>5.3 Se establecen las consecuencias</b>	<b>5.4 Oportunidad de la</b>	<b>5.5 El conocimiento de la</b>	<b>5.6. Se dispone de procedimientos</b>
--	-------------------------------------	--	--	------------------------------	----------------------------------	--

		de información que permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes.	presenta una interfaz de fácil comprensión, que se ajusta a las necesidades de las actividades propias del área.	en el uso de información privilegiada por parte de sus colaboradores.	información: pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.	competencia proviene de la recogida sistemática de datos en fuentes de carácter externo.	para la identificación y evaluación continua de las amenazas a la seguridad de la cadena de suministro.
N	Válidos	40	40	40	40	40	40
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		3,625	3,925	3,675	3,850	3,575	3,825

Fuente: Investigación de Campo – Procesado en SPSS 21 (2018)

En la tabla No. 8 se presenta la relación estadística del sistema de información gerencial. La pregunta que se refiere a qué, si el conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de datos en fuentes de carácter externo, alcanzó una media de 3,58 quedando calificada como ocasionalmente. Lo que demuestra, que se debe robustecer los sistemas de información gerencial, especialmente, en lo concerniente a la recogida sistemática de información valiosa para la toma de decisiones, en especial, si se tiene en cuenta que solo el 25% de la información es útil para la toma de decisiones (Romero et al., 2002, p. 69).

## 4. Conclusiones

Hoy más que nunca las compañías tienen que percibir el tema de la gestión estratégica no como una simple función de tipo anual; gestionar es una acción permanente, de continuo cambio, soportada en innovaciones estratégicas. Las organizaciones estudiadas operan en mercados que generalmente enfrentan a grandes y fuertes competidores. En este sentido, la investigación permitió conocer la realidad de las empresas con alto componente logístico y constatar que el modelo de gestión empleado por ellos presenta debilidades desde su planificación, dirección, ejecución y control estratégico. Sometiendo la gestión gerencial a un ejercicio reactivo ante las contingencias que surgen en el día a día. En este contexto el éxito empresarial está más relacionado con la experticia, el olfato y las corazonadas del gerente, que con una gestión estratégica y sistemática.

El carácter reactivo de la gestión estratégica, en especial, en la improvisación de las tácticas, con una media de 3,25; puede generar como principal desventaja la pérdida de la oportunidad en la toma de decisiones estratégicas, acciones que en lugar de aproximarlos lo pueden alejar de su norte.

Alcanzar eficazmente el objetivo de la gestión estratégica, supone un gran reto y a la vez una gran oportunidad para la alta gerencia (De Vicuña, 2015), así como para sus grupos de interés. Lo que significa, que no sólo los encargados de las unidades de negocios, áreas funcionales o procesos de tipo administrativo y operativo de la empresa deben concienciarse que su compromiso y participación es trascendental para alcanzar los objetivos corporativos, los cuales redundan finalmente en la mejora de indicadores de gestión y en el posicionamiento de la organización.

Por lo tanto, las herramientas de gestión estratégica tienen que dejar de ser vistas como simples instrumentos que generan datos y que requieren de tiempo para su aplicación, su visión debe enmarcarse como el principal recurso para la toma de decisiones acertadas. No obstante, estas herramientas deben ser de fácil entendimiento y apropiación por parte de cada uno de los niveles inmersos en la toma de decisiones; ante todo, estas herramientas deben impactar positivamente en la competitividad de la organización.

El análisis estadístico correlacional generó una  $r = ,676$  y  $p\text{-valor} = ,000 < 0.01$ ; confirmando que existe una fuerte correlación entre las variables analizadas y la situación actual de la empresa. Confirmando, que la competitividad empresarial no puede dejarse al libre albedrío de la dinámica del mercado, para poder posicionarse se hace necesario una adecuada y acertada gestión estratégica.

En lo referente al éxito en la formulación y ejecución de estrategias, la media estadística de 3,43 obtenida en la dimensión de tipos de estrategias, indican que las organizaciones analizadas deben incluir mejoras en su proceso de formulación de las estrategias anticipativas y adaptativas (Rodríguez & Rodríguez, 2017) requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo las herramientas de gestión estratégica deben orientarse al diseño y ejecución de estrategias corporativas efectivas que permitan superar a la competencia en materia de innovación, desempeño y satisfacción del cliente.

Por último, la gestión estratégica como catalizadora de ventajas competitivas, debe estar sustentada esencialmente en las dimensiones identificadas y definidas en la presente investigación. Estas actuaciones estratégicas se inician desde la alta gerencia hasta la operacionalización de la estrategia en los niveles inferiores. Con respecto a lo antes mencionado, las organizaciones deben ser innovadoras y vanguardistas, ventajas que permitirán la diferenciación de la compañía de las demás (Scheinsohn, 2011), porque facilita que sea más eficiente y eficaz en la conducción de sus recursos y procesos, que a su vez logran un mayor crecimiento debido a la reducción de sus costos, siendo especialmente atractivas en el mercado donde interactúa. Por lo tanto, terminarán impactando finalmente la competitividad organizacional.

## Referencias bibliográficas

- Albarracín, E. J. G., Erazo, S. C. R., & Palacios, F. C. (2014). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 355-364.
- Ángel Álvarez, B. E. (2009). El concepto de innovación. *Lupa Empresarial, Revista Di* (16). Retrieved from <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/94/182>
- Balanced Scorecard Institute. (2015). *Balanced Scorecard Basics*.
- Banco Mundial (2016). Índice de Desempeño Logístico 2016. <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2016/06/28/germany-tops-2016-logistics-performance-index>
- Betancur (2012), *Modelo sistémico integrado de gestión y diseño. (MOSIG)*, publicada por la Institución Universitaria de Envigado.
- Camisón, C., & Forés, B. (2014). Conceptos actuales en dirección estratégica. *Economía Industrial*, 391, 13-22. <http://doi.org/0422-2784>
- Castillo Bautista, R. (2009). La hipótesis en investigación. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. Retrieved from [www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm)
- De Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0).
- Espinal, A. A. C., Montoya, R. A. G. and Arenas, J. A. C (2010). "Gestión de almacenes y tecnologías de la información y comunicación (TIC)," *Estud. Gerenciales*, vol. 26, no. 117, pp. 145-171.
- García Morales, V. J., Martín Rojas, R., & Garrido Moreno, A. (2016). La innovación como dinámica de desarrollo y adaptación al cambio de la empresa en el entorno actual. *Economía Industrial*, ISSN 0422-2784, No 399, 2016 (Ejemplar Dedicado a: Dinámica Empresarial), Págs. 85-92, (399), 85-92.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update (4.ª ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gómez Bastar, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio S.C. <http://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Granda Revilla, G., & Trujillo Fernández, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía Industrial*, 381, 71-76. Retrieved from <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/GermánGrandaRevilla.pdf>
- Hax, A. C. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica SA.
- Hernández, H. A. M. (2010). *Alineación de la gestión estratégica con la medición de productos y procesos para organizaciones de ingeniería del software* (Doctoral dissertation, Universidad Carlos III de Madrid).
- Hernández, N. C. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Revista Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte., 73.
- Intxaurburu, G., & Velasco, E. (2010). El Benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección Y Administración de Empresas*, 17, 33-46.
- Makos, J. (2011). What is PESTLE Analysis? A Tool for Business Analysis. *Weberience LLC*, 1-4. Retrieved from <http://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Mejía Cañas, Calos Alberto. (2014). *La alineación estratégica*. 25 de febrero de 2017, de Planning Consultores Gerenciales Sitio web: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Junio2014.pdf>
- Norton, David P., Kaplan, Robert S. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta (GBS), 350 páginas.
- Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en Pymes (Guide to Analyze the Market Forces-in Spanish)*.
- Rodríguez, J., & Rodríguez, M. (2017). Pensamiento estratégico como perspectiva para la gerencia en las organizaciones del siglo XXI. *RECITIUTM*, 2(2), 90-109.
- Romero, A., Inche, J., & Quispe, C. (2002). Sistemas de información gerencial-sig: una herramienta de decisión estratégica en la industria. *Industrial Data*, 5(1), 66-70.
- Scheinsohn, D. (2011). Dirección estratégica. In *Poder y la acción a través de Comunicación Estratégica* (pp. 49-90). <http://doi.org/SYST GREC>
- Torres Amaya, E., & Caridad Lugo, M. (2010). Tácticas de la negociación empresarial. *Comercium et Tributum*, 64-87.
- Urbach, N., & Würz, T. (2012). How to steer the IT outsourcing provider. *Business & Information Systems Engineering*, 4(5), 247-259.

- 
1. Magíster en Dirección Estratégica - UNINI (2010); Especialista en Logística Internacional de Mercancías - Uninorte (2015); Especialista en Alta Gerencia UAC (2007). Docente Tiempo Completo, Institución Universitaria ITSA, Soledad, Colombia. E-mail: [mbrume@itsa.edu.co](mailto:mbrume@itsa.edu.co) orcid.org/0000-0002-0794-0500
  2. Magíster en Estadística Aplicada - Universidad del Norte (2016), Universidad de la Costa CUC, Barranquilla, Colombia, E-mail: [hherrera@cuc.edu.co](mailto:hherrera@cuc.edu.co)
  3. Magister en Estadística aplicada -Universidad del Norte (2016); Especialista en Estadística Aplicada (2007), Institución Universitaria ITSA, Soledad, Colombia. E-mail: [abarrera@itsa.edu.co](mailto:abarrera@itsa.edu.co)
  4. Magíster en Logística Integral y Comercio Internacional - Universidad José Camilo de Cella - Madrid (2016); Docente Tiempo Completo, Institución Universitaria ITSA, Soledad, Colombia. E-mail: [inunez@itsa.edu.co](mailto:inunez@itsa.edu.co)

