



**ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA**

**Revisión del ejercicio de direccionamiento estratégico en empresas medianas de Cota, Chía y
Tocancipá en Sabana Centro**

Director: Jaime Eric José Fernando Rodríguez López

Presentado por: Andrea Espitia Solano, Cielo Morera Urrego, Yeison
Piñarete Camacho

Chía, octubre de 2022

Dedicatoria.

A Dios y nuestras familias por su apoyo incondicional, por permitirnos exigirnos aún más como personas y profesionales, por ser la razón más grande y el mejor aliciente para el cumplimiento de nuestras metas.

A todos los emprendedores y empresarios que hemos encontrado en nuestro desarrollo profesional, por enseñarnos la entereza, disciplina y resiliencia necesaria para crear empresa.

“Si he logrado ver más lejos ha sido porque he subido a hombros de gigantes”

- *Isaac Newton*

Agradecimientos.

Un especial agradecimiento a nuestras empresas, docentes, colegas y a todas aquellas personas y empresas que nos brindaron su apoyo en la elaboración de este trabajo, por su exigencia y ayuda en nuestro crecimiento profesional.

A las 565 empresas que hicieron parte de este estudio, a las 76 medianas empresas que nos dieron su tiempo para ahondar sobre la manera de desarrollar su direccionamiento estratégico y a todos los colaboradores que nos ayudaron a construir este estudio.

A la Universidad de la Sabana, a los maestros de la Maestría de Gerencia Estratégica, quienes nos enseñaron durante este tiempo a “ser parte de la solución y no del problema” y retornos a hacer las cosas con excelencia y a no conformarnos.

Resumen

El presente trabajo busca analizar el ejercicio del Direccionamiento Estratégico en las empresas de Chía, Cota y Tocancipá. Para esto identificamos las empresas medianas de esta región, que corresponden a diferentes sectores económicos. Seguidamente, desarrollamos y aplicamos una encuesta como instrumento para identificar si se emplean herramientas e instrumentos de direccionamientos estratégico y con qué frecuencia. Adicionalmente, identificar los factores que se impactan por el Direccionamiento. Seguidamente, identificar en las empresas medianas cuáles son las principales barreras que no les permiten realizar ejercicios de direccionamiento estratégico. Finalmente, y teniendo en cuenta los resultados cualitativos obtenidos se plantea explorar una posible solución mediante el uso de una metodología para abordar las barreras del direccionamiento estratégico.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	5
INDICE DE FIGURAS.....	6
INDICE DE TABLAS.....	8
ANEXOS.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
MARCO TEORÍCO.....	15
Estrategia en las organizaciones	15
Direccionamiento Estratégico (DE).....	16
Etapas del direccionamiento estratégico.....	17
Las barreras para el direccionamiento estratégico.....	19
Metodología de Design Thinking.....	23
METODOLOGÍA	25
Diseño de la investigación.....	25
Desarrollo de la investigación	25
Fases de la investigación.....	26
Ubicación geográfica del estudio	28
Instrumentos de investigación.....	33
Diseño de la encuesta	33
RESULTADOS.....	36
Resultados y principales propuestas del ejercicio de Design Thinking.....	49
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS	69
ANEXOS.....	74

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fases de la investigación	27
Figura 2. Composición empresarial del municipio de Cota, Sabana Centro (CCB, 2021).....	28
Figura 3. Composición empresarial del municipio de Chía, Sabana Centro (CCB, 2021).....	29
Figura 4. Composición empresarial del municipio de Chía, Sabana Centro (CCB, 2021).....	29
Figura 5. Distribución de medianas empresas en los municipios seleccionados	30
Figura 6. Distribución de las razones sociales de medianas empresas en los municipios seleccionados	30
Figura 7. Longevidad empresarial en Chía, Cota y Tocancipá.....	31
Figura 8. Organización jurídica empresarial en Chía, Cota y Tocancipá	31
Figura 9. Cantidad de personas en empresa medianas.....	32
Figura 10. Mailing de comunicación de encuesta.....	35
Figura 11. Frecuencia de revisión de cada metodología utilizada. Mapas estratégicos (ME), DOFA, cuadros de mando integral (BSC), PESTEL, CANVAS, 5 fuerzas de Porter (5FP), Análisis 360° (360°), metodologías ágiles (MA) y análisis GAP (GAP)	37
Figura 12. Uso de metodologías de forma semestral.....	38
Figura 13. Uso de metodologías de forma Anual	38
Figura 14. Áreas de las organizaciones que tienen establecidos objetivos estratégicos. Recursos humanos (RH), Operaciones/Producción (O/PROD), Logística/Compras (LOG/CPAS), Ventas/Comercial (VTAS/COM), HSEQ-Calidad/Seguridad en el trabajo/Ambiental (HSEQ), Administrativa/Financiera (ADMÓN/FIN).....	40
Figura 15. Evaluación de la ejecución del DE. Tablero de mando integral (BSC), Indicadores de gestión (KPI), Presupuestos (PPTO), Indicadores de análisis financiero (I. Análisis Fin), Información de estados financieros (Inf. E. Fin), Evaluación de desempeño (Ev.Desemp).....	41
Figura 16. Inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de diseño (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.	42
Figura 17. Impacto del DE (0 mínimo, 4 máximo) en los diferentes indicadores. Aumento en las ventas (AV), Mayor rentabilidad (MR), Crecimiento y expansión de su negocio (CEN), Innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), Aumento en la capacidad de producción (ACP), Mayor organización de los procesos internos (MOPI), Agilidad en los procesos internos (API)	46
Figura 18. Principales barreras que enfrenta la organización al implementar el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).....	48
Figura 19. Principales barreras que enfrenta las empresas que no implementan el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).....	48
Figura 20. Arquetipo de medianas empresas de sabana centro	51
Figura 21. Registro Fotográfico de los elementos identificados.....	52
Figura 22. Preparación de la entrevista.....	53
Figura 23. Registro Fotográfico de entrevista presencial	54
Figura 24. Resultados de las entrevistas	54
Figura 25. Registro fotográfico de los resultados de las encuestas realizadas.....	55
Figura 26. Definición del problema definido en DT.....	56
Figura 27. Registro Fotográfico de la fase de ideación por el equipo de trabajo.....	56
Figura 28. Registro Fotográfico de la votación de la fase de ideación	57
Figura 29. Individual Sketch.....	58
Figura 30. Solución propuesta: STRATEGOS	58
Figura 31. Presentación de STRATEGOS.....	59
Figura 32. Instrucciones de STRATEGOS.....	60
Figura 33. Descripción de STRATEGOS.....	61
Figura 34. Testeo de STRATEGOS	63

Figura 35. Presentación final de ESTRATEGOS.....64

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de empresas en municipios de Sabana Centro (CCB, 2021).....	12
Tabla 2. Análisis de procesos de direccionamiento estratégico.....	18
Tabla 3. Metodologías ágiles	21
Tabla 4. Sector económico de las medianas empresas.	32
Tabla 5. Herramientas e instrumento utilizados en las medianas empresas para realizar el DE.	36
Tabla 6. ¿De las siguientes áreas, seleccione a las cuáles su empresa ha establecido objetivos estratégicos? 39	
Tabla 7. ¿Como evalúa la ejecución del Direccionamiento Estratégico (DE)?.....	40
Tabla 8. Principales barreras descritas por los encuestados para la implementación del Direccionamiento Estratégico (DE)	46

ANEXOS

Anexo 1. Análisis estadísticos de la frecuencia de revisión de cada metodología utilizada respecto al DE. Mapas estratégicos (ME), DOFA, cuadros de mando integral (BSC), PESTEL, CANVAS, 5 fuerzas de Porter (5FP), Análisis 360° (360°), metodologías ágiles (MA) y análisis GAP (GAP).	74
Anexo 2. Análisis estadísticos de las áreas de las organizaciones que tienen establecidos objetivos estratégicos. Recursos humanos (RH), Operaciones/Producción (O/P), Logística/Compras (L/C), Ventas/Comercial (V/C), HSEQ-Calidad/Seguridad en el trabajo/Ambiental (HSEQ), Administrativa/Financiera (A/F).....	75
Anexo 3. Análisis estadísticos de la evaluación de la ejecución del DE. Tablero de mando integral (BSC), Indicadores de gestión (KPI), Presupuestos (P), Indicadores de análisis financiero (IAF), Información de estados financieros (IEF), Evaluación de desempeño (ED).....	76
Anexo 4. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de diseño (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.	77
Anexo 5. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de implementación (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.	78
Anexo 6. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de Seguimiento/evaluación (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.	79
Anexo 7. Análisis estadísticos del impacto del DE (0 mínimo, 4 máximo) en los diferentes indicadores. Aumento en las ventas (AV), Mayor rentabilidad (MR), Crecimiento y expansión de su negocio (CEN), Innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), Aumento en la capacidad de producción (ACP), Mayor organización de los procesos internos (MOPI), Agilidad en los procesos internos (API).	80
Anexo 8. Análisis estadísticos de las principales barreras que enfrenta la organización al implementar el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).....	81

INTRODUCCIÓN

En este documento encontrara una revisión del ejercicio de Direccionamiento Estratégico (DE), de las medianas empresas de Chia Cota y Tocancipá en Sabana Centro. En este sentido, entender si en estas empresas se realizan ejercicios de DE, que herramientas e instrumentos son empleados, así como entender su frecuencia de uso. Adicionalmente, identificar los factores que se impactan por el DE, así como las barreras para el direccionamiento estratégico identificadas por la empresas medinas, realicen o no procesos de DE.

Una primera parte de este trabajo permitirá conocer la justificación del proyecto, los objetivos y la pregunta de investigación. Después un capítulo del marco teórico, donde abordaremos diferentes aspectos como: estrategia en las organizaciones, Direccionamiento Estratégico, Etapas del DE, barreras para el Direccionamiento Estratégico, y finalmente, la revisión de algunas metodologías que permitan explorar posibles soluciones a las barreras identificadas los las empresas objetos del estudio.

En la segunda parte, se presenta la metodología de la investigación: el diseño de la investigación, las fases en las que se desarrolló este proyecto, la muestra de estudio, los instrumentos de investigación empleados, así como también el desarrollo de la metodología elegida para la exploración de posibles soluciones a las barreras identificadas en el análisis del ejercicio de Direccionamiento estratégico. Finalmente se plantearan las conclusiones a esta investigación.

JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.

En América latina las pequeñas y medianas empresas son la gran mayoría (99.5%), casi nueve de cada diez compañías son clasificadas como microempresas, además las pequeñas y medianas empresas generan el 60% del empleo productivo formal de la región (CEPAL, 2020). Según las cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB por sus siglas en español) (2019a), del total de las empresas que en 2022 han renovado su matrícula mercantil a nivel nacional, el 87 % son microempresas, un 9 % pequeñas empresas, las medianas se ubica con un 3 % y solo el 1 % son grandes empresas. Adicionalmente y de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE por sus siglas en español), hoy las pequeñas y medianas empresas representan el 90 % del sector productivo, generando el 40 % del producto interno bruto (PIB) y más del 80 % del empleo nacional (CCB, 2019b, 2016).

Por otra parte, la región de Sabana Centro está conformada por once municipios ubicados al norte del departamento de Cundinamarca, entre los que se cuentan Chía, Cajicá, Zipaquirá, Tocancipá, Cota, entre otros (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**). Según la CCB, estos aportan el 30.6 % del PIB de Cundinamarca (CCB, 2021), de las cuales Cota representa un 42.93 %, seguido por Chía con el 20.38 % y, en un tercer lugar, Tocancipá con 10.33 %, siendo estos los municipios con el 73.64 % de las empresas de la provincia de Sabana Centro.

En Sabana Centro, las medianas empresas están representadas por emprendimientos arraigados a la cultura del país con el fin de satisfacer productos o servicios nacionales y en algunos casos extranjeros. Normalmente inician con una idea de negocio, que se presenta a través de una necesidad u oportunidad y evoluciona hasta convertirse en una compañía. Según Portafolio (Vélez, 2019), del total de empresas activas en los 59 municipios que componen Cundinamarca, la provincia con más empresas es Sabana Centro con un 6.2 %, en donde la distribución empresarial global de la región se presenta en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia..**

Unido a esto la CCB ha mencionado que la región de Sabana Centro representa la segunda región más competitiva del país (CCB 2021, 2019) debido a las políticas de desarrollo dadas por el gobierno y las empresas posicionadas en el sector, cabe destacar la alta producción industrial presente en la región. No obstante, es importante comprender el desarrollo de las medianas empresas, siendo constante a través de los años debido a la expansión comercial y residencial en

el sector. Sin embargo, este crecimiento constante no contempla la correcta implementación de modelos de Direccionamiento Estratégico, debido a la falta de conocimiento y aplicación de estos con el fin de impactar la estrategia de valor y la toma de decisiones, impidiendo a las medianas empresas ser más competitivas con proyección de crecimiento a corto, mediano y largo plazo. Por esta razón se plantea el análisis del Direccionamiento Estratégico, los factores que se impactan por el DE y las posibles barreras que enfrentan las medianas empresas. Cabe destacar que según Skokan (2013), el efecto de rendimiento de la gestión estratégica no varía significativamente entre los diferentes grupos industriales debido al desempeño económico organizacional.

Teniendo en cuenta la distribución de las medianas empresas en la región de sabana centro, se definió para este proyecto los tres municipios con mayor número de participación. En este sentido fueron seleccionados Cota, Chia y Tocancipá que en total cuentan con 565 empresas medianas que han renovado su cámara de comercio entre el año 2018 al 2021. Se evidencia que el municipio de Cota lidera el número de empresa medianas en la región con 340, ocupando el 60 % del total de las medianas empresas, seguido por Chía que alcanza un 26 % con 145 empresas y finalmente cota con 80 empresas alcanzando un 14 %.

En Colombia el segmento empresarial se clasifica en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, clasificación reglamentada por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). En el artículo 2 de la Ley 905 de 2004 se define a las medianas empresas como toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos de los siguientes parámetros: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, o activos totales entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. A partir de esta definición, y según la base de la CCB fueron seleccionadas las empresas medianas objeto de esta investigación. El equipo de este trabajo coincidió que las empresas medianas son objeto de estudio para entender los ejercicios de DE, teniendo en cuenta que las grandes empresas cuentan con una mayor estructura y disponibilidad de recursos para asegurar ejercicios de DE. Por otra parte, las micro y pequeñas empresas podrían resultar un reto para el acceso a la información de los ejercicios de DE. Por lo anterior son las empresas medianas en los municipios indicados las de objeto de este estudio.

Tabla 1. Distribución de empresas en municipios de Sabana Centro (CCB, 2021).

Municipio	Grandes	Medianas	Micro	Pequeñas	Total
------------------	----------------	-----------------	--------------	-----------------	--------------

Cota	121	340	1560	541	2562
Chía	62	145	5964	553	6724
Tocancipá	54	80	1447	110	1691
Cajicá	21	62	3547	243	3873
Tenjo	24	61	801	82	968
Zipaquirá	7	45	5596	254	5902
Sopo	10	13	1096	68	1187
Cogua	2	7	627	31	667
Nemocón	1	3	326	20	350
Gachancipá	2	2	595	18	617
Tabio	0	1	822	28	851
Total	304	759	22381	1948	25392

Según el *World Economic Forum* dentro de las diez habilidades principales para enfrentar los desafíos futuros se encuentran: pensamiento analítico, innovación, estrategias de aprendizaje, creatividad, originalidad, iniciativa, razonamiento, resolución de problemas e ideación. En este sentido, se considera relevante explorar varias metodologías que permitan comprender problemas complejos y plantear soluciones para mejorar condiciones de un usuario o una organización, partiendo de las necesidades y buscando soluciones muy cercanas al usuario. Específicamente en la parte teórica el lector podrá tener acercamiento a las metodologías de *Lean Startup*, *design thinking* y *Agile*, para considerar cual es la que más se ajusta a las necesidades de la búsqueda de una solución para intervenir las barreras para desarrollar ejercicios de direccionamiento estratégico.

De acuerdo con lo anterior y el alto impacto de la mediana empresa para el desarrollo de la región de Sabana Centro, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿En Cota, Chía y Tocancipá se realizan ejercicios de Direccionamiento Estratégico por las medianas empresas?

Esta pregunta se desarrollará a través de los siguientes objetivos:

Objetivo general

Analizar el ejercicio del Direccionamiento Estratégico en las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá.

Objetivos específicos

- Identificar herramientas o instrumentos utilizados en el ejercicio de Direccionamiento

Estratégico en las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá.

- Identificar los factores que se impactan por el Direccionamiento Estratégico en las empresas medianas de Cota, Chía y Tocancipá.
- Identificar las principales barreras de las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá para realizar ejercicios de Direccionamiento Estratégico.
- Explorar una posible solución a través de una metodología ágil que permita abordar las barreras del Direccionamiento Estratégico en las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá.

MARCO TEORÍCO

Teniendo en cuenta el objeto de esta investigación que está orientado a analizar el ejercicio de direccionamiento estratégico en empresas medianas. Dentro de este marco teórico encontrará apartados que permitirán un acercamiento teórico para poner en contexto la estrategia en las organizaciones, seguidamente haremos una revisión de las diferentes perspectivas del direccionamiento estratégico. Las etapas del direccionamiento estratégico tendrán un apartado para realizar una revisión comparativa de tres metodologías que permitirá ver las posiciones en diferentes pensamientos. En la parte final del marco teórico realizaremos un acercamiento a la medición y control del DE en las medianas empresas y cerramos con un título para revisar las metodologías de resolución de problemas que permitirán revisar algunas metodologías para explorar alguna solución a las barreras planteadas por las empresas frente a los ejercicios de direccionamiento estratégico.

Estrategia en las organizaciones

Teniendo en cuenta que esta investigación es desarrollada en empresas medianas, cobra relevancia entender la definición de estrategia en el ámbito empresarial. Por lo cual citaremos a continuación varias definiciones que permitirán conocer diferentes perspectivas. El término estrategia se deriva de la palabra griega *strategos* y significa *general*, este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Koontz & Weihrich, 1994). “Estrategia” es una de esas palabras que inevitablemente, se definen de una manera, pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo (Mintzberg, 1999). Podemos entender a través de la visión de Porter, que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto de actividades (Porter, 1991), en donde la esencia de la estrategia radica en realizar las actividades de forma distinta a los rivales (Porter, 2015). A su vez, se plantea que elegir deliberadamente un conjunto de actividades que sean coherentes entre sí, cuyo objetivo es generar valor en el mercado objetivo para el cual compete la empresa, se debe hacer a través de tres enfoques: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2021).

Fue hasta la década de los ochenta que se definía como un conjunto de acciones que conducían a una ventaja competitiva sostenible (Coyne & Subramaniam, 1996), sin embargo, hacen necesaria

una nueva definición, “*estrategia es un conjunto de decisiones que conforman un modo de pensar caracterizado por guiar o conformar la mayor parte de las acciones subsiguientes, no ser fáciles de cambiar una vez hechas, teniendo el mayor impacto en la posibilidad de lograr los objetivos estratégicos de la empresa*” (Golpe, 2010). Dicha definición de estrategia presenta relación a la descrita por Vargas (2020), como el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Finalmente Norton y Kaplan definen la estrategia de una empresa como “de qué forma se intenta crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos”

Direccionamiento Estratégico (DE)

Después de conceptuar sobre la estrategia empresarial, ahora buscamos encaminar este marco teórico hacia el direccionamiento estratégico. Teniendo en cuenta el enfoque de este trabajo de grado buscaremos entender enfoques, definiciones y perspectivas de algunos autores sobre este tema.

La planificación y el direccionamiento estratégicos son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005, 2011), plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca el primero. Por otro lado, Gutiérrez-Suarez et al. (2019), plantean que el direccionamiento estratégico es una estrategia organizacional que condensa los componentes de la organización a fin de potenciar las fortalezas. Johnson & Scholes (2001), definen que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez & Bellostas (1991), plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial. Por otra parte, Camacho (2002), define el direccionamiento estratégico como “*un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección*”.

Goodstein et al. (1998), plantea que “*la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito*”, la cual cobija la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales, y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que

cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

La dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas (Dess & Lumpkin, 2003). De igual modo, Jarillo (1992), plantea que la dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva. Según Dess & Lumpkin (2003), plantea tres procesos continuos siendo análisis, decisión y acción. Desde el análisis, el Direccionamiento Estratégico se ocupa de examinar la jerarquía de las metas estratégicas desde la visión y misión organizacional, junto al análisis interno y externo de la organización. Desde las decisiones, se analizan dos puntos principales, contra quienes se compite y como se compite respecto al nicho de mercado en donde la empresa se desarrolla. Por último, desde la acción, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

El objetivo central del DE consiste en diseñar estrategias y planes de acción que permitan anticipar acontecimientos futuros (Laínez & Bellostas, 1991) pues se refiere a la complejidad generada por situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones para la organización en su conjunto (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

Análisis de procesos de direccionamiento estratégico (DE)

Para entender las etapas del direccionamiento estratégico (Tabla 2), este puede considerarse como la transformación que tienen la entidad u organización, dentro de la cual establece, realiza y pone en supervisión actos que permita cumplir los objetivos planteados por la alta gerencia (Armijos et al., 2020). Esto conlleva a tener como resultado final la formulación de la estrategia y los planes de acción empresarial, “*anticipando cualquier riesgo que pueda existir en un futuro y siendo este el motor principal para que no existan problemas en la entidad*” (Aguilera Castro, 2019).

Tabla 2. Análisis de procesos de direccionamiento estratégico.

Análisis de procesos de direccionamiento estratégico			
Proceso estratégico Adaptado de: Bueno, Casani, y Lizcano, 2016, p. 202		Fases de la dirección estratégica "Universidad de Alicante" (https://www.unniun.com/que-es-la-direccion-estrategica-y-cuales-son-sus-fases/)	Procesos continuos o fases del Direccionamiento Estratégico (DE) para su correcta implementación (Aguilera Castro, 2019).
Primera fase	Pensamiento estratégico Se basa en analizar si le conviene o no a la empresa realizar cambios en sus caminos de acción para conseguir un mejor futuro (Bueno, Lizcano et al., 2016, pag 203,204)	Análisis estratégico Se refiere a análisis que realizamos en el que vamos a obtener datos tanto del entorno de la empresa (análisis estratégico externo) como de la propia empresa (análisis estratégico interno). Este proceso de análisis nos ayuda a obtener la información necesaria para poder tomar las mejores decisiones. Para este análisis estratégico usaremos herramientas que nos serán útiles y que nos permitirán obtener el máximo número de datos para el análisis que, posteriormente, nos ayudará en el resto de fases de la dirección estratégica.	Análisis estratégico Se refiere al análisis que se establece en la organización tras definir su posición estratégica, considerando aspectos tanto internos, donde se develan: fortalezas y debilidades, así como aspectos externos, mediante la determinación de: oportunidades y amenazas (Armijos et al., 2020; Rodríguez Ramírez, 2009). A su vez, se consideran las expectativas e influencia de los involucrados o stakeholders de la organización, estipulando los puntos clave para la formulación de estrategias que se implementarán a futuro en la empresa (Aguilera Castro, 2019).
Segunda fase	Análisis estratégico Hace referencia la diagnostico de la situación actual de la empresa mediante el análisis de variables que conforman el ambiente externo interno (Bueno, Lizcano et al., 2016, pags 203,204)	Formulación estratégica En base al análisis que hemos previamente realizado decidiremos, en esta fase, cómo la empresa va alcanzar sus objetivos, es decir, formularemos las estrategias más adecuadas a llevar a cabo para alcanzarlos. Estas estrategias se formularán tanto a nivel competitivo (cómo se va a competir) como a nivel corporativo (en qué negocios se va a competir).	Formulación estratégica Al momento de identificar la posición estratégica de la organización en la primera etapa, se procede a definir las estrategias en función de la misión y visión de la empresa. La identificación de las estrategias requiere ser clara y promover la creación de valor para el cliente y así este cuente con una percepción de valor, haciendo que elija la organización frente a la competencia. Esto permite crear ventajas competitivas, cadenas de valor y permanencia en el mercado con un entorno globalizado y cambiante. De aquí surgen las estrategias corporativas (aquellas que, consideran un conjunto de negocios, industrias, y mercados), mismas que, tienen la competencia de crear valor para la organización, mediante el desarrollo de ventajas competitivas, es decir, "proporcionar al comprador una mezcla única de valor, con la finalidad de permanecer en el mercado" (Aguilera Castro, 2010).
Tercera fase	Formulación estratégica La responsabilidad de establecer estrategias es de la alta dirección; en la mayoría de las empresas, no se toman en cuenta a todas las partes involucradas en la misma. Por lo general, se distinguen tres tipos de estrategias: "estrategia corporativa o también conocida como global. estrategia de unidad de negocio (UEN) y estrategia funcional" (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 204)	Implantación de la estrategia Una vez formulada la estrategia, llega el momento de su ejecución o puesta en marcha. Poco nos servirá si no nos ponemos en acción. En esta fase deberemos tener en cuenta aspectos como la estructura organizativa, recursos humanos disponibles, cultura empresarial, o cualquier otro aspecto que pueda influir en la correcta implantación de la estrategia previamente formulada.	Implantación de la estrategia Al formular las estrategias que cumplan con el DE se llega a la implementación de las estrategias, para ello se requiere desarrollar un plan que contiene acciones y decisiones, la creación de estrategias funcionales que, logren administrar procesos, tareas y controles con el fin de alcanzar los objetivos trazados en la primera etapa. Sin embargo, se han ampliado las etapas, incluyendo pensamiento estratégico, análisis estratégico, formulación estratégica, programación estratégica e implantación y control de la estrategia (Bueno et al., 2016). Se considera una fase previa al análisis como el pensamiento estratégico y posterior a la programación estratégica (implementación de la estrategia)
Cuarta fase	Programación estratégica Concretar y complementar, las estrategias que se han formulado previamente de tal manera que se identifiquen implicaciones; generalmente dichas implicaciones, terminan en la presentación de planes estratégicos, por lo cual se realizan, evaluaciones a los programas de acción, tomando en cuenta el tiempo de aplicación del plan estratégico que comúnmente es de 1-5 años (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 204)	Retroalimentación de la implementación de la estrategia La aplicación es importante, pero debemos medir y hacer seguimiento de la misma para analizar los resultados obtenidos. En este caso habrán de modificarse aspectos en las fases anteriores, que están en constante revisión y retroalimentación. La dirección estratégica es un ciclo que se repite, se retroalimenta y mejora en base a los resultados que vamos obteniendo en el proceso.	
Quinta fase	Implantación y control de la estrategia Acciones y decisiones que realmente se efectúa, en primer lugar, el factor que más influye, son las persona, es decir, el recurso humano, debido a que son necesarios para ejecutar dicha implantación; el segundo actor que más inciden en el éxito de esta gestión, son los recursos tecnológicos, por su ayuda en el proceso, después se encuentran los factores organizativos y estructurales, y, por último, se encuentran los aspectos financieros (Bueno, Lizcano et al., 2016, p. 205)		

Las barreras para el direccionamiento estratégico

En este apartado trataremos de entender que las barreras son parte fundamental del ejercicio de direccionamiento estratégico. Por lo tanto, buscamos de referencia investigaciones previas para identificar qué elementos resultan relevantes. Por tanto, haremos un acercamiento para identificar algunas barreras, teniendo claridad que estas podrían ser similares o contrarias a las que identificaremos en las medianas empresa objeto de este estudio.

Es importante tratar de entender las barreras respecto al direccionamiento estratégico. Después de revisar la investigación de Straková, & Talíř (2020), las empresas pueden encontrar diferentes barreras o dificultades para el desarrollo e implementación del direccionamiento estratégico, este estudio concluye que: más del 60 % de las medianas empresas no genera visión, misión y una estrategia corporativa, además que el 50 % de las empresas en su nivel gerencial tienen un nivel alto de analfabetización respecto a los modelos de direccionamiento estratégico, no los conocen y no los desarrollan. Debido a su falta de educación, esto supone una barrera respecto la gestión de una organización a través de modelos que permiten visionar y posicionar una compañía estratégicamente, así como la verificación y evaluación de las metas señaladas.

Por otra parte, estudios previos han afirmado sistemáticamente que las pequeñas y medianas empresas en general no se involucran en la planificación estratégica formal (Abosedo et al., 2016) e incluso aquellas pequeñas y medianas empresas que intentan planificar estratégicamente, tienden a hacerlo solo de forma esporádica e inconsistente. Según Kraus y Kauranen (2009) el resultado de una investigación reveló que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas aún no tienen un plan de negocios escrito, ya que solo el 29.5 % de las 468 pequeñas y medianas empresas jóvenes del estudio tenían un plan de negocios. “La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, donde se construye un panorama de pensamiento estratégico y es tan relevante e importante como el conocer el rol que desempeñan los gerentes o directivos en la formulación e implementación en los diferentes niveles o áreas de la organización y el tipo de liderazgo que ejercen para hacer posible la estrategia” (Rojas et al., 2010).

Según plantea (Wang et al. 2011) el enfoque existente para explicar la falta o los bajos niveles de planificación estratégica: falta de tiempo, falta de experiencia, conocimiento inadecuado de los procesos de planificación, renuencia a compartir ideas estratégicas con empleados y otros, incertidumbre ambiental/turbulencia, tamaño del negocio, tipo de industria, barreras internas de

implementación y ciclo de vida empresarial.

Metodologías Ágiles

En esta parte presentamos la elección de tres metodologías ágiles (Tabla 3) que pueden ser parte de la exploración de una solución a las principales barreras. Se analiza cada una de forma independiente para entender su descripción, funcionamiento, principios y aplicación.

Tabla 3. Metodologías ágiles

METODOLOGÍAS ÁGILES		
Pilares que sustentan la metodología Lean Startup	Principales claves para uso de Design Thinking	Principios del manifiesto Agile
<p>Producto Mínimo Viable: El objetivo de un MVP es evaluar las hipótesis fundamentales de un negocio y ayudar a los emprendedores a comenzar el proceso de aprendizaje lo más rápido posible.</p>	<p>Empatía: desarrollar la capacidad de ponerse en la piel de los clientes, entender sus problemas, sus necesidades y deseos.</p>	<p>Prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.</p>
<p>Experimento split-test o test A/B: El objetivo es observar los cambios en el comportamiento entre los dos grupos para medir el impacto de cada versión en un indicador accionable.</p>	<p>Trabajar en equipo: para poner en valor las capacidades de cada uno de los miembros de la organización que van a estar involucrados en el proyecto.</p>	<p>Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.</p>
<p>Crear-Medir-Aprender: es el núcleo central de esta metodología y explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear), codificación (Medir) y verificación de datos (Aprender). Se trata de un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si debemos perseverar o pivotar de idea.</p>	<p>Crear prototipos: que permiten acercarse a los clientes con el objetivo de validar nuestras ideas o hipótesis que hemos generado en el proceso de empatía.</p>	<p>Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.</p>
<p>Pivotar: es realizar una corrección estructurada, que se diseña para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. Para realizarlo tenemos que basarnos en el aprendizaje recibido a lo largo del proceso de desarrollo de esta metodología y gracias al feedback ofrecido por los usuarios.</p>	<p>Actitud del diseñador: tenemos que desarrollar la curiosidad y la observación, para encontrar información importante en los pequeños detalles. También debemos ser optimistas y positivos, perder el miedo a equivocarnos, y ver en los errores una oportunidad para mejorar.</p>	<p>Los proyectos se desarrollan con individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.</p>
<p>Lienzo del modelo de negocio: es una plantilla de gestión estratégica diseñada para desarrollar o documentar nuevos o existentes modelos de negocio. Consiste en una representación visual que describe la propuesta de valor de la empresa, la relación que se establece con los clientes, la infraestructura necesaria para su funcionamiento y las finanzas que la sostienen.</p>	<p>Ambiente lúdico: para que el equipo pueda disfrutar durante el proceso, y gracias a ello, llegar a un estado mental en el que se desarrolla todo nuestro potencial para la creatividad.</p>	<p>El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.</p>
	<p>Contenido visual: de ahí que se trabaje con material como los lienzos o canvas, los post-its, rotuladores, ... que ayuda a que nos pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.</p>	<p>Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.</p>
		<p>La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.</p>
		<p>Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.</p>
		<p>A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.</p>

Selección de la metodología

Basado en la anterior tabla, identificamos varios elementos relevantes de cada una de las metodologías. La metodología “Lean startup” puede ser aplicada por emprendedores que cuenten con una idea, para lanzar un nuevo producto/servicio, este método permite encausar la dirección con agilidad y avanzar con planes en tiempo real. Por otro parte “Design Thinking” fomenta una nueva forma de pensar, ayuda a que surja la creatividad, por supuesto es utilizada en múltiples campos de la actividad de la empresa, es una metodología innovadora que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de las personas, al ser considerados como usuarios de un producto. Finalmente, la metodología agile es un marco de trabajo que surge en el ámbito del desarrollo de software, aunque también puede ser utilizado por otras actividades como el diseño o el marketing. Está basado en un manifiesto publicado en el año 2001, cuyos principios son el valor del *work in progress*, la responsabilidad de cada individuo durante el desarrollo y una actitud positiva de respuesta frente a los cambios.

El equipo de investigación después de revisar tres alternativas de metodologías tomo la decisión de usar *design thinking* para explorar una posible solución a las barreras identificadas. La metodología en su primera fase ofrece una investigación profunda, que permite observar con detenimiento el problema del usuario, corroborar la información resultante de la investigación cuantitativa. Como segunda razón, la metodología de DT permite la iteración sobre los resultados y observaciones encontradas entre los investigadores. Y por último, ofrece una solución a partir de la investigación lo que permite la creación de soluciones limitando el sesgo u opinión personal de los investigadores, permitiendo crear una solución a un problema sin una predisposición, esta solución debe ser factible, viable y deseable para el usuario.

El *Design thinking* como metodología, cuenta con tres atributos fundamentales que para la etapa de exploración de soluciones consideramos se ajusta al propósito. Por una parte es una metodología con un amplio enfoque en la persona (usuario), es iterativa y permite volver sobre una fase fácilmente y finalmente es flexible tiene como finalidad ahondar en el problema del usuario a partir de información cualitativa. Consiste en realizar entrevistas, observar el entorno del usuario, observar los diferentes comportamientos, dolores y ganancias que tiene; para finalmente plantear una solución que se testea con el usuario en tres ciclos y así finalmente generar soluciones cercanas, rápidas, con menos recursos y centrada en las personas.

Metodología de Design Thinking

“Design Thinking o pensamiento de diseño es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas”. - Tim Brown. “Es una metodología para crear mejores soluciones, más rápido, con menos recursos y con mejores retornos” – Nanita Ferrone. Esta metodología tiene como finalidad entender las necesidades del usuario y construir a partir de la problemática del usuario crear una solución que le permita encontrar lo que requiere.

La metodología de *Design Thinking* que se plantea en cinco etapas (empatizar, definir, idear, prototipar y testear). Según la guía en HASSO PLATTNER, *Institute of Design at Stanford*, esta es una breve descripción de cada uno de los pasos en el desarrollo de DT.

“Como **primer paso** esta la “empatía” es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los usuarios. Lo básico para ser empático es: Observar (comportamientos), involucrar, (generar conversaciones informales o formales según corresponda, pero siempre preguntando “¿Por qué?”), mirar y escuchar (la combinación de estas dos acciones genera conversación y engagement), Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos”.

Como **segundo paso** está el modo “definición” como traemos claridad y enfoque en los que se definen o redefinen los conceptos, este modo es crítico para el diseño del proceso ya que la meta de esta etapa es moquetear un “Point of View” (POV) que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. de aquí nacen algunos insights a partir de enfrentar el problema y hacer conexiones con patrones racionales como, generación de criterios de evaluación, inspiración para todos los equipos, que capturen mentes y corazones y ayuden la resolución de problemas y desarrollo de conceptos.

En el **tercer paso** nos encontramos con el proceso de “diseño” y la generación de ideas, en esta etapa ya se entregan los conceptos y recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras, todas las ideas son válidas y se valida desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación. Es un espacio para desarrollar brainstorms y construir ideas sobre previas ideas. Algunos focos para destacar son soluciones que pueden llegar a ser obvias, aprovechamiento de las distintas visiones del equipo de trabajo y el

descubrimiento de áreas inesperadas con mayor innovación.

En el **cuarto paso** estamos en modo prototipar, esta es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. Es un proceso de mejora o sea en las fases iniciales de cada proyecto puede ser un poco amplio y el prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir feedback de usuarios y colegas. La idea de querer hacer prototipos es inventar y construir en la solución de un problema, para comunicar, para iniciar conversaciones, para cometer errores, para evaluar diferentes alternativas, la identificación de variables en cada prototipo debe responder preguntas como ¿Qué esperar al evaluar un usuario? ¿Qué tipo de comportamientos se espera?

Los problemas son multicausales. Necesitamos saber las razones subyacentes. Los usuarios pasan a formar parte del equipo de diseño como "expertos de sus experiencias" y desempeñan un papel importante en el desarrollo del conocimiento, la generación de ideas y el desarrollo de conceptos. Nuria Solsona, ESADE, 2020

Por último, tenemos el paso de “evaluar” este paso es fundamental porque se debe solicitar retroalimentación frente a los diferentes prototipos que se han creado “Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando observa el tiempo de interacciones que se tienen con el prototipo, se debe escuchar de manera oportuna sus comentarios y experiencias y ahí se van revelando los diferentes potenciales.

El *design thinking* es fundamentalmente un proceso de exploración, su naturaleza es iterativa y no lineal, que tiene como objetivo desarrollar los procesos de divergir y convergir con el ánimo de encontrar múltiples soluciones a un problema que se ha comprendido de forma sólida, mediante la observación directa de lo que las personas quieren y necesitan, desarrollados a través de la factibilidad, viabilidad y deseabilidad. El proyecto es el vehículo en el que viaja una idea desde el concepto hasta la realidad.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

La tarea de determinar si el Direccionamiento Estratégico era empleado en las medianas empresas de Sabana Centro, específicamente en los municipios de Cota, Chía y Tocancipá, como parte de su estrategia de crecimiento empresarial, requirió la implementación de dos métodos de investigación, en principio el cuantitativo y posteriormente el cualitativo. De tal manera que primero se desarrolló un análisis meramente descriptivo de la situación de las empresas y posteriormente el desarrollo de encuestas a una muestra de esta población y así determinar si realizaban o no direccionamiento estratégico y de qué manera.

Después de esta etapa se realizó una investigación cualitativa, en la cual se eligieron empresas de las ya encuestadas para ser entrevistadas, con el ánimo de profundizar en la percepción y necesidades con las que cuentan respecto al tema de investigación.

Como última etapa de la investigación cualitativa y a través de la metodología Design Thinking, se desarrolló un proceso de creación, en el que se plantearon varias soluciones para el usuario, es decir, las medianas empresas de sabana centro.

Desarrollo de la investigación

Teniendo en cuenta que el objetivo del estudio, se requirió un análisis descriptivo debido a que es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto (Bernal, 2010), como también especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describiendo tendencias de un grupo o población (Hernández Sampieri, 2014). Para este estudio, se estudiaron características, comportamientos, modelos y tendencias, entre otros aspectos, relacionados con las estrategias de crecimiento empresarial en los tres principales municipios de la región Sabana Centro.

El estudio se realizó bajo un enfoque mixto, esto con el ánimo de recolectar diferentes datos cualitativos y cuantitativos, donde el enfoque cuantitativo “*utiliza la recolección de datos*

para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” y el enfoque cualitativo *“utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación”* (Hernández Sampieri et al., 2014a, 2014b). De las herramientas para determinar los aspectos cualitativos y cuantitativos se emplearon:

Cuantitativo:

- Cantidad de medianas empresas pertenecientes a Sabana centro
- Cantidad de medianas empresas pertenecientes a Cota, Chía y Tocancipá
- Sector económico
- Uso de herramientas e instrumentos de DE y su periodicidad
- Factores que se impactan por el direccionamiento estratégica
- Inversión en Dirección estratégica vs resultados
- Cuantificación de las barreras identificadas

Cualitativa:

- Percepción de la importancia del Direccionamiento Estratégico
- Percepción de la necesidad del Direccionamiento Estratégico
- Modelos de Direccionamiento Estratégicos usados en las medianas empresas.
- Percepción de Resultados en las encuestas con los usuarios
- Observación de necesidades y expectativas

Fases de la investigación.

Esta investigación se desarrolló en cinco fases (Figura 1. Fases de la investigación) donde se identifica el estado actual de las medianas empresas en los municipios de Cota, Chía y Tocancipá, seguido de la caracterización mediante el diseño de una encuesta que permita identificar los aspectos relevantes del sector relacionados con el DE; tercero, un análisis de las características identificadas para proceder con la fase de desarrollo para el fortalecimiento de ejercicios de pensamiento estratégico. Posteriormente, se implementa el proceso de *Design Thinking* que permita explorar una posible solución a las principales barreras del Direccionamiento Estratégico en las medianas empresas. Finalmente, se concluye con la

entrega del análisis del ejercicio y el instrumento para futuras implementaciones en el sector. A continuación, se describe con mayor detalle cada fase:



Figura 1. Fases de la investigación.

1. Fase de identificación: Esta fase inicial nos permitirá entender el estado actual de la distribución de las empresas en la provincia de Sabana Centro y con base en estos resultados caracterizar los tres municipios con el mayor porcentaje de empresas medianas con las cuales trabajaremos en las demás etapas dentro del proceso de esta investigación.
2. Fase de caracterización: En esta fase el equipo de investigación diseñara la herramienta de investigación (encuesta) para elaborar un diagnóstico de direccionamiento estratégico, esto a través de la muestra de empresas medianas de los municipios seleccionados (Cota, Chía y Tocancipá) que para esta etapa se consideran relevantes dentro de la investigación. Buscamos encontrar los factores establecidos al comienzo de este capítulo.
3. Fase análisis: Esperamos una vez obtenidos los resultados del trabajo de campo, realizar la tabulación de los resultados de las encuestas para proceder a realizar un análisis e interpretación de los resultados obtenidos. En esta etapa esperamos hacer uso de herramientas estadísticas para la consolidación y presentación de los resultados. Como parte de esta fase esperamos identificar los factores que nos permitan responder las hipótesis establecidas en la formulación del problema.
4. Fase de desarrollo: Una vez conocidos los resultados y con un panorama real de las barreras identificadas en el direccionamiento estratégico de las medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá, procederemos a realizar un proceso

aplicando la metodología de design thinking, éste estará enfocado a través de sesiones de trabajo en equipo a encontrar una solución a las principales barreras identificadas por las empresas medianas que participaron en el proceso de investigación.

5. Fase de conclusión: Finalmente y una vez recopilados los resultados obtenidos en las fases de análisis y desarrollo esperamos contar con un análisis holístico de la investigación y plantear las conclusiones basados en los resultados obtenidos, adicionalmente plantearemos los aportes que habremos logrado con la presente investigación.

Ubicación geográfica del estudio

Para determinar la composición empresarial y geográfica de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá, se empleó el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) del 2021. A continuación, se presentan las composiciones empresariales de los municipios de la Sabana Centro a estudiar, Cota (Figura 2), Chía (Figura 3) y Tocancipá (Figura 4).

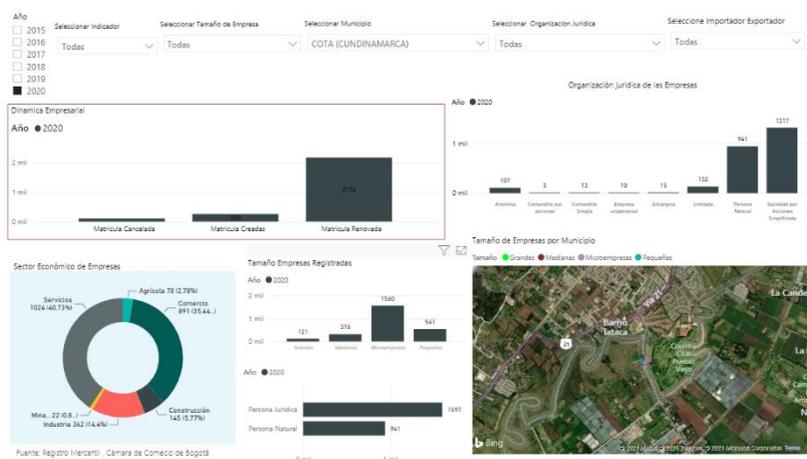


Figura 2. Composición empresarial del municipio de Cota, Sabana Centro (CCB, 2021).

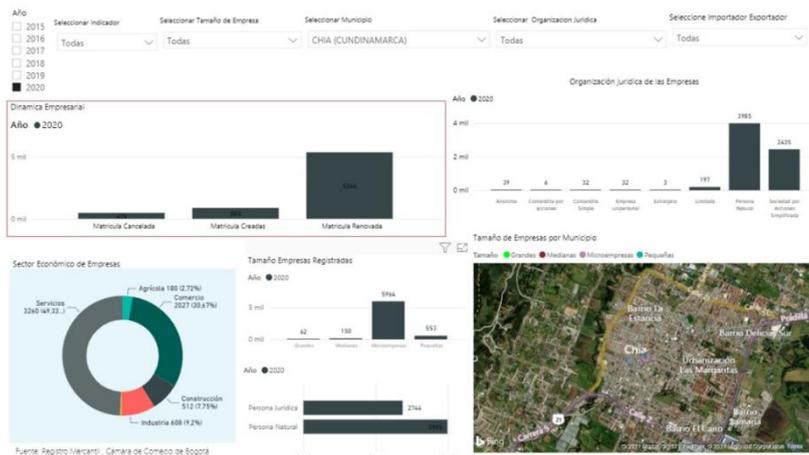


Figura 3. Composición empresarial del municipio de Chía, Sabana Centro (CCB, 2021).

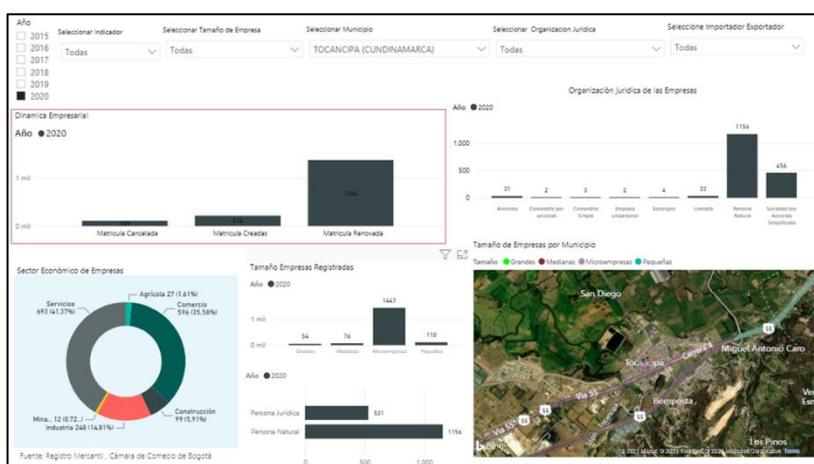


Figura 4. Composición empresarial del municipio de Chía, Sabana Centro (CCB, 2021).

Análisis de la muestra

Una vez definidos los municipios objeto de este trabajo procedimos a adquirir una base de datos que nos permitiera tener la información de las empresas vigentes. Fue por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá que obtuvimos una base de datos con la información detallada del total de las empresas de Chía, Cota y Tocancipá. Como se muestra en la Figura 5, en total fueron 565 medianas empresas que han renovado su cámara de comercio entre el año 2018 al 2021. La investigación se desarrolló teniendo en cuentas estas empresas, puesto que son los municipios con mayor concentración de medianas empresas en la región de Sabana Centro en el departamento de Cundinamarca. Se evidencia que el municipio de Cota lidera el número de empresa medianas en la región con 340 empresas, ocupando el 60 % del total de las medianas empresas, seguido por Chía que alcanza un 26 % con 145 empresas y finalmente cota con 80 empresas alcanzando un

14 %. Así mismo, en la (Figura 8) se muestra que las empresas se componen por personas jurídicas 96.6 % y personas naturales un 3.4 % en los municipios de Chía, Cota y Tocancipá.

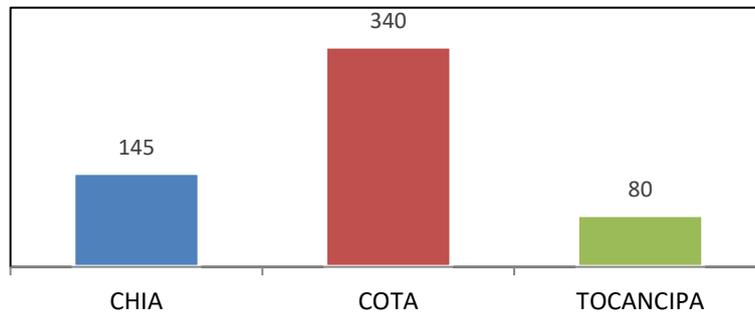


Figura 5. Distribución de medianas empresas en los municipios seleccionados.

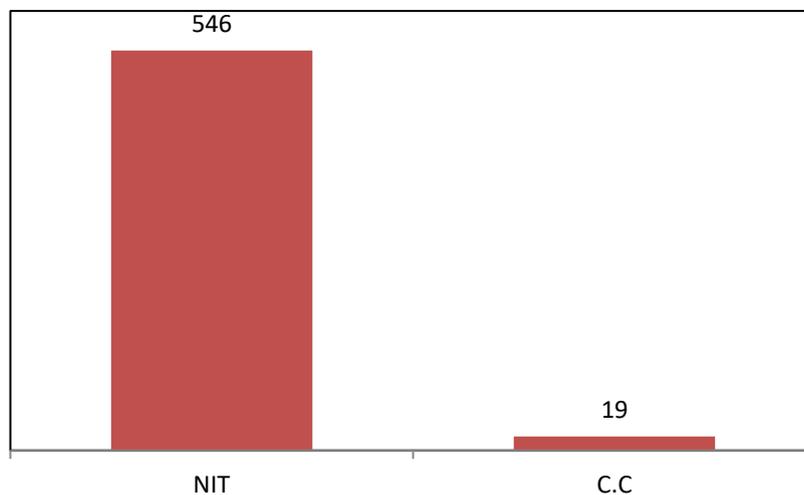


Figura 6. Distribución de las razones sociales de medianas empresas en los municipios seleccionados.

Por otra parte, al revisar la longevidad de las empresas objeto de esta investigación, resulta relevante mencionar como se muestra en la (Figura 7) que en las 197 empresas que representan el 35% son compañías que completaban hasta una década de constitución, y un porcentaje similar llegando al 35.5 % se constituyeron en la década de los 2000. En la (Figura 8) se observa que, el 76% de las empresas medianas de estos municipios están organizadas como sociedad por acciones simplificada – SAS, seguido por un 12 % que están conformadas como sociedad anónima.

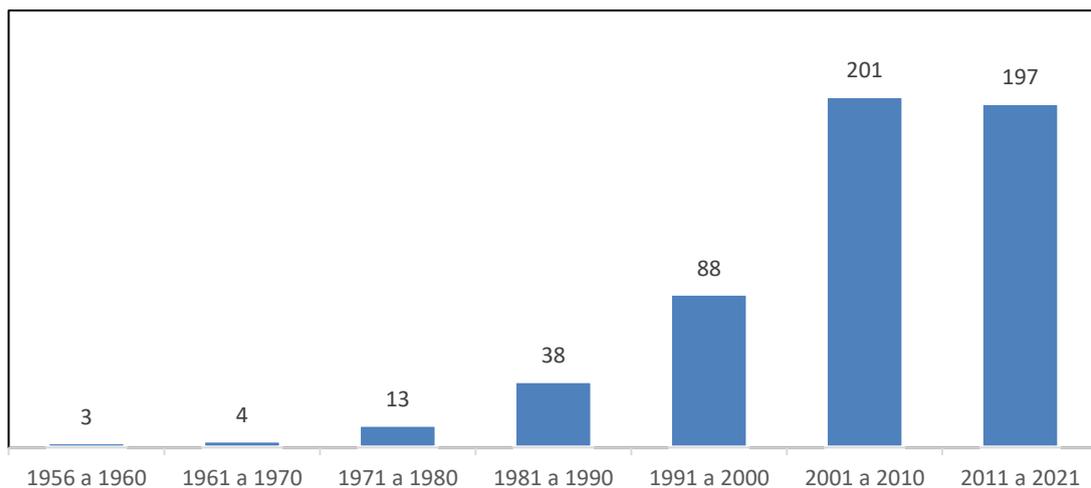


Figura 7. Longevidad empresarial en Chía, Cota y Tocancipá.

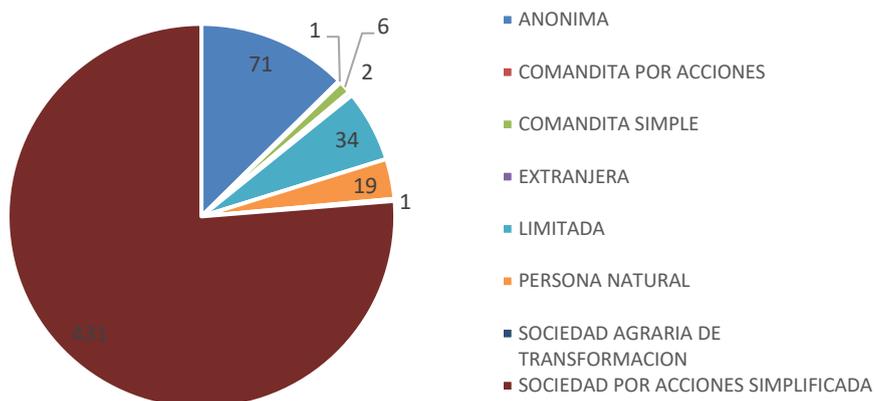


Figura 8. Organización jurídica empresarial en Chía, Cota y Tocancipá.

Al analizar el sector económico de las medianas empresas, en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se muestra que el 36% representa comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, 16% Industrias manufactureras, 11% actividades inmobiliarias y un 10% sector de la construcción.

Tabla 4. Sector económico de las medianas empresas.

SECTOR ECONOMICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
45-47 COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	206	36.5
10-33 INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	92	16.3
68 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	64	11.3
41-43 CONSTRUCCIÓN	61	10.8
49-53 TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	25	4.4
01-03 AGRICULTURA GANADERÍA CAZA SILVICULTURA Y PESCA	24	4.2
05-09 EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	17	3.0
77-82 ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	17	3.0
69-75 ACTIVIDADES PROFESIONALES CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	15	2.7
85 EDUCACIÓN	11	1.9
51-56 ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	7	1.2
58-63 INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	7	1.2
86-88 ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL	6	1.1
64-66 ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	5	0.9
RESIDUALES GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	4	0.7
90-93 ACTIVIDADES ARTÍSTICAS DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	2	0.4
35 SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD GAS VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	1	0.2
94-96 OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	1	0.2
TOTAL	565	100

Al revisar la cantidad de personas vinculadas a las empresas medianas, se observa en la (Figura 9) que el 71 % de las medianas empresas cuenta con no más de 50 colaboradores dentro de su operación, el 16 % de esta empresa tiene en su planta entre 50 a 100 personas y alcanza un 8 % de las empresas medianas que cuentan de 100 a 200 colaboradores.

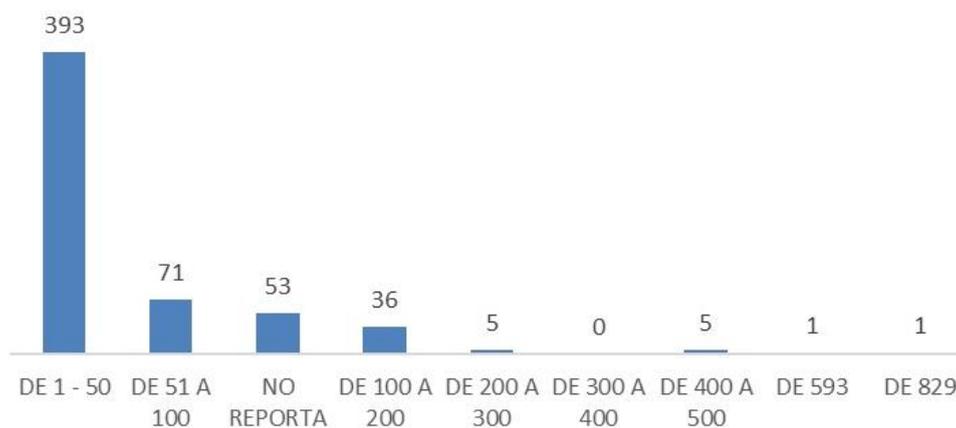


Figura 9. Cantidad de personas en empresa medianas.

Instrumentos de investigación.

Diseño de la encuesta

Considerando que una encuesta es la más pertinente en las investigaciones de carácter cuantitativo, en razón a que su estructura principal se ubica a través de preguntas de varios tipos, escalas y magnitudes (dicotómicas, opción múltiple, Likert o abiertas) para efectuar una medición entorno a las variables y dimensiones de estudio, con el objetivo de elaborar un análisis de frecuencia, acuerdo y correspondencia acerca de opiniones y estados presentes en la población objeto de estudio (Padua, 2018). Por lo que se elaboró una encuesta con el objetivo de identificar si se realiza o no el ejercicio de DE, uso de herramientas de DE, definición de objetivos estratégicos, inversiones en las fases del DE, impacto del DE y finalmente las barreras en las medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá en la región de Sabana Centro. Además, se tuvieron en cuenta diferentes metodologías, para evaluar el uso de las mismas en las compañías, como son: Análisis DAFO, análisis de las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las amenazas y oportunidades a nivel externo de la organización (Learned et al., 1965), modelo de las cinco fuerzas que forman la estrategia Análisis de la amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los compradores de la industria a la cual pertenece la organización (Porter, 2008). Análisis PESTEL Análisis de los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan positiva y negativamente la organización (Yuksel, 2012). GAP análisis, Metodologías ágiles, análisis 360, Cuadros de mando integral.

El cuestionario se componía de 16 preguntas cerradas y abiertas (dicotómicas y de opción múltiple) en las que se abordaron los siguientes temas: 1) identificación, 2) aplicación del DE, 3) frecuencia de uso de metodologías del DE, 4) implementación de objetivos estratégicos por área en el organigrama empresarial, 5) mecanismos de evaluación del DE, 6) inversión en cada etapa del DE, 7) impacto del DE en la empresa por indicador, 8) barreras para la implementación del DE. Teniendo en cuenta las barreras más representativas del documento de *International review of management business research* (Wang et al. 2011). Menciona los principales enfoques existentes para explicar los bajos niveles de planificación estratégica, por tanto, se tomaron como referencia para a estructura de la encuesta planteada. Finalmente 9) importancia de las áreas para el crecimiento empresarial. La encuesta se puede consultar

en el siguiente enlace: <https://forms.office.com/r/54XnbWd3Db>

Dentro de las empresas a analizar se identificaron medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá en la región de Sabana Centro, según la clasificación reglamentada por la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004). En el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, se define a las medianas empresas como toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que responda a dos de los siguientes parámetros: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores, o activos totales entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. Según lo determinado por la ley y como se presentó en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se cuenta con una población total de 10954 empresas de las cuales el 4.95 % (565 empresas) competen a medianas empresas.

Para la recolección de la información se aplicó una encuesta a 76 empresas medianas de la población objetivo ubicadas en los municipios objetos del estudio y se procesaron los datos obtenidos utilizando herramientas estadísticas como pruebas de Pearson Chi², Likelihood-ratio Chi², V de Cramer, exacto de Fisher y tablas de frecuencia para el análisis de las correlaciones entre las dos variables principales que son los objetivos estratégicos y el Direccionamiento Estratégico (DE).

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (\text{ecuación 1})$$

Donde N es el total de la población, Z de 1.96 con un nivel de confianza q de 95%, un porcentaje de error p del 5%, una precisión d del 10 %. En caso de requerir una precisión del 5% se tendría un muestreo de 208 medianas empresas para su análisis. Cabe resaltar, que para en esta etapa se sometieron encuestas a la población total de 565 medianas empresas con el fin de aumentar la confiabilidad de la muestra y para garantizar un alto nivel de respuesta de los encuestados, no obstante, solo obtuvieron 76 respuestas, las cuales se emplearon para el análisis del instrumento.

1. Estrategia de comunicación para aplicación del instrumento con empresas
 - a. Diseño de mailing para compartir por correos corporativos (4 diseños con refuerzo de mensajes). Se realizará un recordatorio una vez por semana (al inicio de la semana).



Figura 10. Mailing de comunicación de encuesta

2. Estrategia de comunicación para aplicación del instrumento con empresas

- b. Estrategia en enganche: brindar una experiencia 360 para su empresa con los siguientes componentes que le ayudaran a su negocio:
- c. Estrategia basada en calidad y servicio: En este espacio el equipo de dirección de la empresa podrá participar en una experiencia en la que puede conocer de los pilares de calidad y servicio a través de una CATA DE CAFE de manos de los mejores baristas de STARBUCKS COFFEE COLOMBIA.
- d. Despliegue de la estrategia. En este espacio su empresa puede contar con un entrenamiento: Enfoque hacia la implementación de las estrategias de su negocio de la guía de E&A Business Group
- e. 30 colaboradores en una sesión de 1.5 h.
- f. Comunicando la estrategia. La empresa recibirá orientación profesional para generar publicidad en redes sociales por un mes (Google o Facebook o Instagram) comunicando la estrategia para aumentar ventas. Con el apoyo de Mapas y Guías.

RESULTADOS

Resultados y principales hallazgos de la encuesta

En este capítulo se presentan los resultados y hallazgos de esta investigación en tres etapas: en una primera etapa podrá revisar los hallazgos resultado de las encuestas practicadas a las 76 empresas, en una segunda parte podrá encontrar los resultados de la investigación cualitativa, que se desarrolló a partir de los resultados de la investigación cuantitativa, y finalmente podrá encontrar los resultados del ejercicios del uso de la metodología DT, la metodología en las distintas sesiones y finalmente el testeo del prototipo.

Porter (2015), dice que *“la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”*, por lo tanto, la manera en cómo las medianas empresas se comunican y relacionan con el sector geográfico y medio ambiente influyen en su crecimiento.

Contemplando que la región de Sabana Centro es considerada como la segunda región más competitiva debido a las políticas de desarrollo dadas por el gobierno y las empresas posicionadas en el sector, hace referencia a la relación empresarial con su medio ambiente; dentro de las 76 empresas encuestadas se obtuvo que el 30.2 % emplea el DE como posible factor de crecimiento empresarial y posicionamiento ante el mercado. Para ello, las empresas identifican distintas metodologías para la aplicación del DE (Tabla 3). Sin embargo, aunque las empresas respondieron el uso de algunas metodologías del DE, se observó que algunas metodologías son usadas de forma anual o semestral, incluso algunas empresas que no utilizan ninguna metodología de Direccionamiento Estratégico (DE).

Tabla 5. Herramientas e instrumento utilizados en las medianas empresas para realizar el DE.

Metodologías utiliza en la empresa para realizar DE	
Mapas estratégicos	Cinco Fuerzas de Porter
Análisis DOFA	Análisis 360°
Cuadros de Mando Integral (BSC)	Metodologías Agiles
PESTEL	GAP Analisis
CANVAS	

Dentro de las herramientas e instrumentos descritos por los encuestados, se les solicitó mencionar la frecuencia con la que aplican algunas de ellas (Figura 11), bien sea semestral,

anual, no emplea la metodología o no responde respecto a su aplicación. Como se observa, se analizaron los mapas estratégicos (ME), DOFA, cuadros de mando integral (BSC), PESTEL, CANVAS, 5 fuerzas de Porter (5FP), Análisis 360° (360°), metodologías ágiles (MA) y GAP análisis (GAP); dentro de las frecuencias obtenidas, teniendo en cuenta el promedio, se evidencio que el 16% no aplican las metodologías en los tiempos determinados (semestral, anual), Al revisar cuales son las herramientas e instrumentos que las organizaciones indicaron que no implementen en ninguno de los periodos se encuentran en las tres primeras posiciones: GAP análisis, PESTEL y metodologías ágiles, esto permite inferir que su implementación puede estar en función de los requerimientos del entorno, de la organización o hay completo desconocimiento de estas metodologías como parte del ejercicio de Direccionamiento estratégico. Al revisar el uso de las herramientas e instrumentos frecuentemente utilizadas de forma semestral (Figura 12) observamos que Cuadros de mando integral (BSC) (26%), DOFA, M.Estr (Mapas estratégicos) y M.agiles (Metodologías ágiles) (22%). Por otra parte se observó que las empresas no hacen uso de la herramienta PESTEL para esta frecuencia definida, GAP y Análisis 360° alcanzó un 9% de seguimiento entre las empresas participantes.

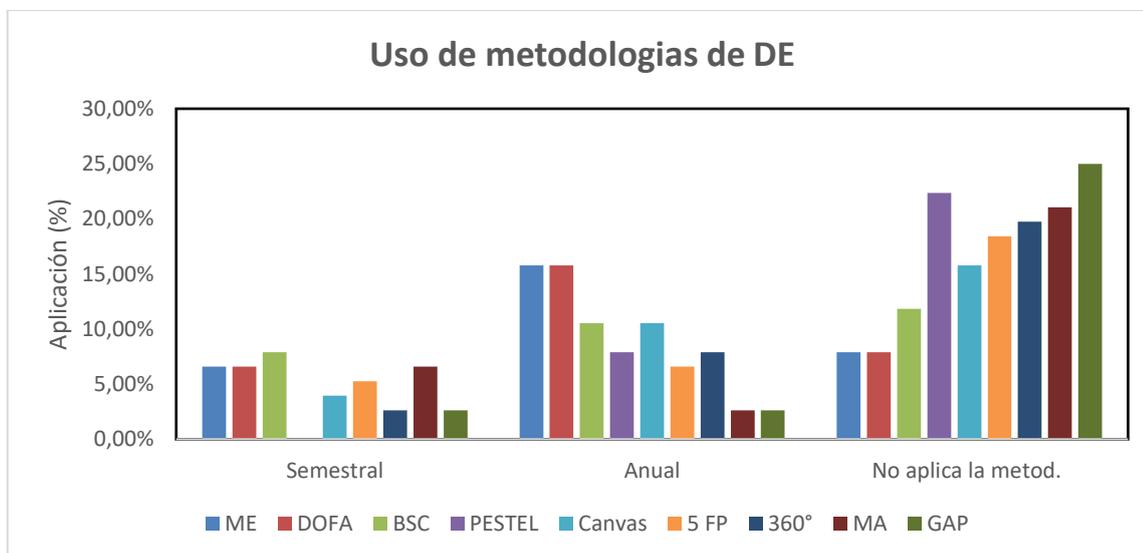


Figura 11. Frecuencia de revisión de cada metodología utilizada. Mapas estratégicos (ME), DOFA, cuadros de mando integral (BSC), PESTEL, CANVAS, 5 fuerzas de Porter (5FP), Análisis 360° (360°), metodologías ágiles (MA) y análisis GAP (GAP)

Por otra parte, en el seguimiento al uso de las metodologías de forma anual, evidenciamos

que las empresas de los municipios encuestados prefieren el uso de las herramientas DOFA y M. Estr (Mapas Estratégicos) alcanzaron un 52%, seguido de CANVAS con un 35%. Esto nos permite analizar que los mapas estratégicos y DOFA son herramientas importantes para las empresas medianas empresas en sus ejercicios de direccionamiento estratégico

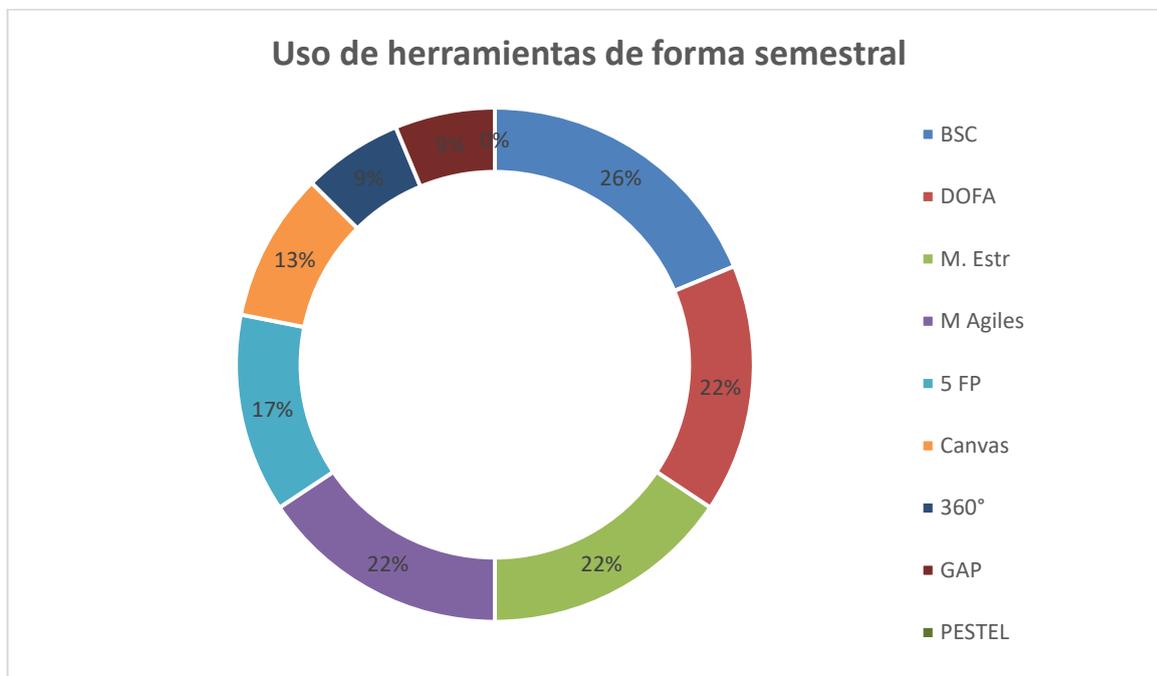


Figura 12. Uso de herramientas de forma semestral.

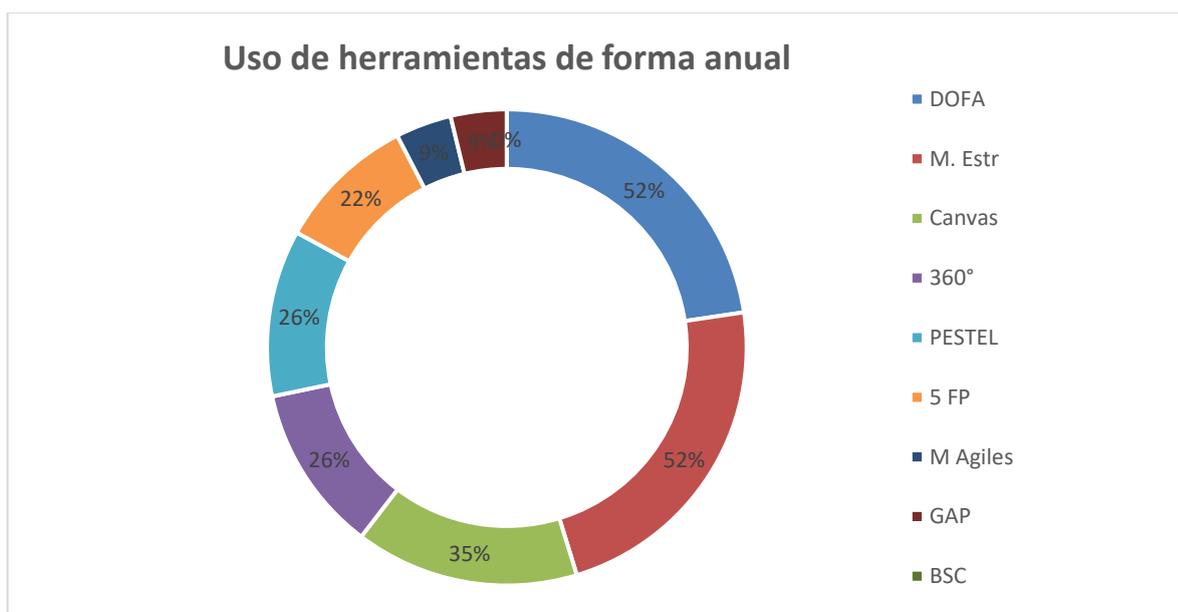


Figura 13. Uso de herramientas de forma Anual

Tabla 6. ¿De las siguientes áreas, seleccione a las cuáles su empresa ha establecido objetivos estratégicos?

Áreas de la empresa donde se han establecido objetivos estratégicos	
Ventas	Administración
Comercial	Financiera
Operaciones	Recursos Humanos
Producción	HSEQ
Logística	
Compras	

Como se observa en la (Figura 14), las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá emplean en gran medida objetivos estratégicos en las áreas definidas en la organización, demostrando que hay una relación estadísticamente significativa (Anexo 2). Adicionalmente, se evidenció que las empresas encuestadas respondieron que en las áreas indicadas se establecen objetivos estratégicos en resultados que alcanzan el 87% para las áreas de ventas y comercial, seguido de operaciones y producción que puntea el sí, con un 83%, lo que permite inferir que el enfoque de las empresas medianas está orientado al área comercial y de operaciones como parte fundamental el *core* del negocio.

Por otra parte, al revisar los resultados en los que las empresas no establecen objetivos estratégicos a las áreas indicadas, tales como HSEQ que muestra un 30%, seguido de recursos humanos con un 22%. Esto podría indicar que para las empresas medianas los aspectos estratégicos no están en estas áreas, siendo RH, el área con mayor influencia para el abordaje del direccionamiento estratégico en toda la compañía.

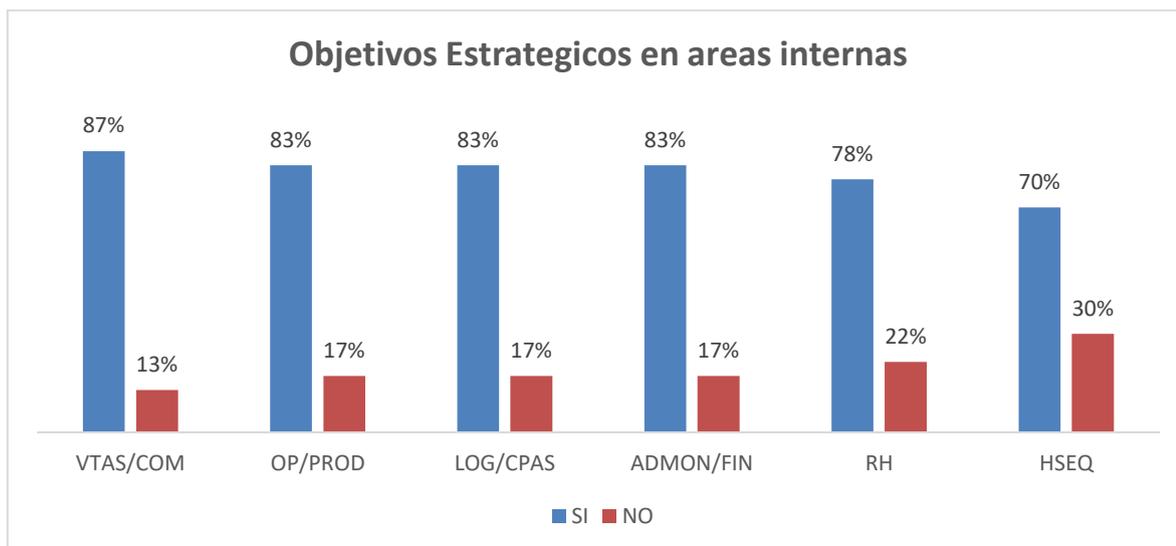


Figura 14. Áreas de las organizaciones que tienen establecidos objetivos estratégicos. Recursos humanos (RH), Operaciones/Producción (O/PROD), Logística/Compras (LOG/CPAS), Ventas/Comercial (VTAS/COM), HSEQ-Calidad/Seguridad en el trabajo/Ambiental (HSEQ), Administrativa/Financiera (ADMON/FIN).

Posterior a determinar el uso del Direccionamiento Estratégico (DE) y su relación con los objetivos estratégicos en las medianas empresas de la región, se identificaron cómo evalúan su ejecución (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), mostrando el conocimiento de mecanismos que permiten la correcta evaluación y ejecución del DE, como lo son los indicadores de gestión (KPI), el tablero de mando integral (BSC), evaluación de desempeño y algunos relacionados al área financiera, como lo son los análisis, presupuestos y estados financieros.

Tabla 7. ¿Como evalúa la ejecución del Direccionamiento Estratégico (DE)?

Evaluación de la ejecución del Direccionamiento Estratégico (DE)	
Indicadores de gestión - KPI	Análisis financiero
Evaluación de desempeño	Presupuestos
Tablero de mando integral - BSC	Estados financieros

En la Figura 15 se presentan los diferentes mecanismos que las medianas empresas en Cota, Chía y Tocancipá emplean para la ejecución del Direccionamiento Estratégico, sin embargo, no presentan diferencias significativas (Anexo 3), esto se debe a la falta de conocimiento en

el funcionamiento de cada uno de ellos y su uso respectivo. Dentro de los mecanismos, el menos empleado es el tablero de mando integral (BSC), esta herramienta se caracteriza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general. Dentro de las características del BSC se destacan los indicadores numéricos y gráficos que permite una visión general, objetiva y en tiempo real para la toma de decisiones de los directivos. Al ser uno de los mecanismos menos utilizados por las medianas empresas en Sabana Centro, indica la falta de comprensión en la toma de decisiones y cómo influye en el desarrollo de un proyecto desde su planeación, ejecución y monitoreo. Teniendo en cuenta, que toda actividad en una organización puede ser considerada un proyecto, se tiene que comprender las interrelaciones que hay entre las áreas de una organización para identificar la ruta crítica del proceso y así los responsables en las tomas de decisiones, lo que permite optimizar y mejorar el flujo de materiales, bien sea para un bien o servicio. Dentro de estas interrelaciones podemos encontrar las variables y factores externos que permitan validar el proceso y mantener estándares de calidad adecuados para el producto a ofrecer, para ello se pueden emplear los KPI, como resultado de la encuesta obtuvo un 83%. Por otro lado, se tienen en cuenta factores financieros que arrojaron un resultado de 91% que permitan el correcto desarrollo del proyecto, bien sea mediante presupuestos, estados e indicadores financieros, los cuales permiten tomar decisiones sobre el perfil del proyecto, gerencia de recursos, apropiación del DE en cada fase del proyecto y en la organización.

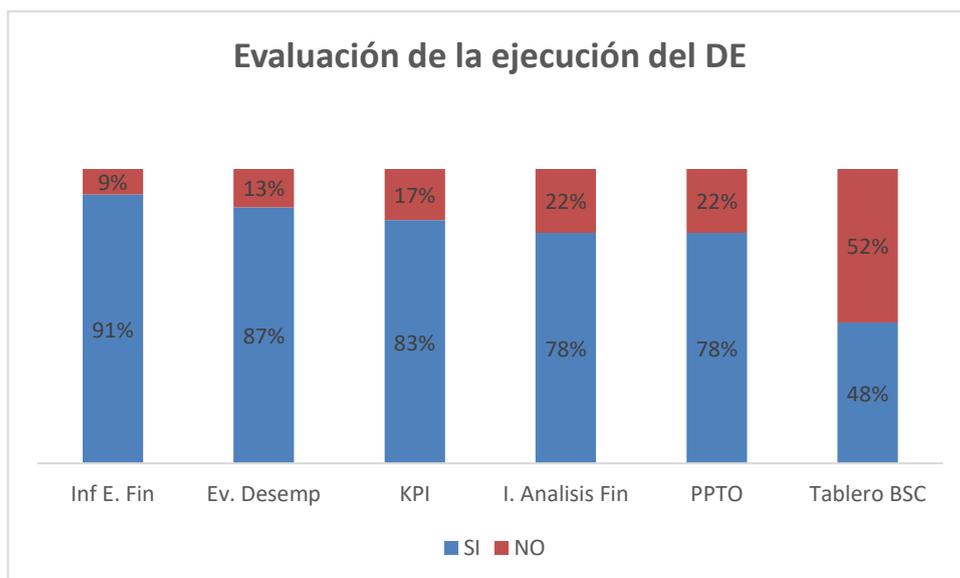


Figura 15. Evaluación de la ejecución del DE. Tablero de mando integral (BSC), Indicadores de gestión (KPI), Presupuestos (PPTO), Indicadores de análisis financiero (I. Análisis Fin), Información

de estados financieros (Inf. E. Fin), Evaluación de desempeño (Ev.Desemp).

Teniendo en cuenta que los aspectos financieros descritos en la Figura 16 representan una aproximación a la importancia del Direccionamiento Estratégico (DE) y su relación a la inversión que realiza la organización en cada fase del DE, bien sea el diseño, la implementación o el seguimiento y la evaluación. Dentro de los indicadores empleados para la evaluación del DE y la inversión en la etapa de diseño, se encuentran la rentabilidad, liquidez, utilización de los activos y la utilización de los pasivos, esto permite tener un control contable de las características de la empresa y su vinculación con la organización. En la Figura 16 se observan las inversiones que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de diseño, mostrando que las medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá ubicados en la Región Sabana Centro no presentan significativamente (Anexo 4) un presupuesto e inversión para las actividades que permitan la correcta implementación del DE en la organización. EL 26 % de las empresas destinan una inversión menor a 4.9 millones de pesos y el 14.3% presentan una inversión entre 5 a 9.9 millones de pesos. Por lo anterior, esto representa dificultad en el crecimiento de dichas empresas, más aún, si se considera el crecimiento constante en los últimos años debido a las condiciones del mercado en el sector.

Cabe resaltar que desde la perspectiva de recursos, la decisión en inversión para el DE parte del capital sobrante, lo que permite centrar los recursos en la dirección de la empresa (Aguilera Castro, 2010), puesto que la gerencia es a nivel organizacional la que tiene las capacidades y responsabilidades de definir si el recurso adicional percibido por periodo fiscal es destinado o no al crecimiento de la organización, permitiendo una reinversión de las utilidades y así garantizar un mayor posicionamiento en el mercado y en el sector; este enfoque estratégico de la dirección permite establecer una relación entre el direccionamiento estratégico (DE) y el crecimiento empresarial (Thompson & Strickland, 1998).

Inversión en DE	F. DISEÑO		F. IMPLEMENTACIÓN		F. SEG/EV	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
No destina \$	70%	30%	74%	26%	78%	22%
Hasta \$4,9 M	26%	74%	26%	74%	26%	74%
De \$5 M a 9,9 M	17%	83%	4%	96%	22%	78%
De \$10 M a 29,9 M	4%	96%	17%	83%	9%	91%
Mas de 30 M	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Figura 16. Inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de diseño

(Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.

Dentro de las inversiones que se emplean en el DE se encuentran el otorgar a la gerencia ideas para la evaluación de peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, así defendiendo la inversión a áreas que representen resultados para el ejercicio y que aporten a la estrategia. Al no tener inversión en el diseño (Figura 16), no se presentaron inversiones en la fase de implementación (Figura 16) con diferencias significativas (Anexo 5), con la única diferencia en que el 10 % presentaron una inversión entre 10 a 29.9 millones de pesos. La fase de implementación conlleva el uso de metodologías que garantizan el uso correcto del DE hacia un crecimiento empresarial, al no tenerse consideradas herramientas adecuadas que permitan la implementación del DE (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) no se puede asegurar en la implementación las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad. Por otro lado, tampoco se puede controlar la eficacia de esta para garantizar los objetivos estratégicos (Figura 14) y el cumplimiento con la misión y visión de la organización, mostrando que las medianas empresas en los municipios de Cota, Chía y Tocancipá carecen de planificación y un proceso continuo de toma de decisiones que permita cumplir con un crecimiento homogéneo en las áreas organizacionales.

Como se observó en las etapas de diseño e implementación, la fase de seguimiento y evaluación (Figura 16) presentó el mismo comportamiento, en donde solo el 26% y 14,3% presentan una inversión menor a 4.9 millones de pesos y entre 5 y 29.9 millones de pesos respectivamente, no siendo significativo para la población de medianas empresas del sector (Anexo 6). Sin importar el tamaño de la mediana empresa en los municipios de Sabana Centro analizados, no se obtuvieron resultados significativos de la inversión en las etapas del Direccionamiento Estratégico (DE) que permita garantizar el uso correcto del DE como mecanismo para el crecimiento de la organización. Esto afecta el posicionamiento en el mercado, el crecimiento homogéneo de todas las áreas de la empresa, la capacidad de endeudamiento como mecanismo para el crecimiento, optimización en la competitividad del mercado, entre otros (García et al., 2017).

Se puede definir un indicador de gestión estratégica como aquel que permite medir el rendimiento de las acciones para alcanzar los objetivos organizacionales, ya sean a corto,

mediano o largo plazo, lo que permite una comparación entre las prácticas y los resultados con el sector (*benchmarking*), por lo cual obtiene la productividad de la organización y el control del ritmo de los esfuerzos asignados para su crecimiento. Al aplicar los indicadores de gestión, una organización es capaz de crecer con la mínima cantidad de recursos, optimizando sus procesos y proyectos en función de cada eje estratégico. Por otro lado, los indicadores conllevan mejora continua que incrementen el valor agregado de la empresa ante el nicho de mercado y el sector externo, dentro de los indicadores se resaltan por áreas organizacionales como ventas, marketing, gestión, producción, logística y recursos humanos.

En la Figura 17, se observa el impacto que tiene el Direccionamiento Estratégico (DE) frente a distintos indicadores de gestión, como aumento en las ventas (AV), mayor rentabilidad (MR), crecimiento y expansión de su negocio (CEN), innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), aumento en la capacidad de producción (ACP), mayor organización de los procesos internos (MOPI) y agilidad en los procesos internos (API). Para determinar el impacto se definió una escala hedónica (0 mínimo, 4 máximo) y se correlacionó con la aplicación del DE en las organizaciones, mostrando que no se presenta estadísticamente relación entre las mismas (Anexo 7) debido a la falta de conocimiento del DE y de los indicadores de gestión.

Se observa que para las medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá la implementación de indicadores de gestión es relevante, donde se destacan como aumento en las ventas (AV), mayor rentabilidad (MR) y aumento en la capacidad de producción (ACP). El AV permite medir la capacidad del equipo de ventas para aumentar los ingresos durante el periodo de facturación, aportando información para el área comercial, de producción, mercadeo, logística y financiero. Respecto al MR, permite a la organización determinar si los recursos financieros invertidos en los proyectos, productos o servicios son los indicados para su crecimiento homogéneo. Este indicador puede fluctuar de acuerdo con la utilidad neta, las ventas realizadas en el periodo y los activos totales, mostrando los costos asociados a la investigación y desarrollo, innovación industrial o mejoras en el valor agregado del bien o servicio. Cabe resaltar, que la rentabilidad no solo contempla los recursos financieros, también contempla el capital global invertido en el ejercicio; este indicador presenta relación directa con el margen neto y bruto de la operación, el retorno de la inversión, rendimiento de activos, deuda total al final del ejercicio, efectivo neto, relación precio/beneficio y el punto de equilibrio. Por último, el ACP permite determinar si la fabricación del bien o servicio ofrecido es el más eficiente, innovador y flexible posible, permitiendo una adaptación a las

fluctuaciones del mercado y del sector. Dentro de la producción, se pueden identificar aspectos en la reducción de costos e incremento de la rentabilidad, la calidad del proveedor, la experiencia del cliente y la eficiencia de las operaciones; como todo indicador, se enfoca tanto en el sector externo como interno, como el bienestar de los empleados.

Respecto a los indicadores de gestión que no presentaron mayor importancia se tienen el crecimiento y expansión de su negocio (CEN), innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), mayor organización de los procesos internos (MOPI) y agilidad en los procesos internos (API). Estos indicadores se enfocan más a la organización y no un área específica, lo que requiere más tiempo, logística y preparación para su ejecución. El CEN permite identificar el margen de crecimiento empresarial, lo que requiere un mayor estudio y análisis respecto a indicadores de producción o financieros, los cuales son comúnmente utilizados. Este indicador se ve más afectado por factores externos que internos, pues depende del comportamiento del sector y del nicho de mercado; aspectos sociales, político, económicos y tecnológicos del mercado influyen en la capacidad de una organización de expandirse y aumentar su competencia en el sector. Este comportamiento se presenta también en el ICNP debido a las condiciones que presente el microambiente, como lo son las inversiones del gobierno a la investigación y desarrollo, las políticas de nuevas tecnologías o materias primas que permitan incrementar la rentabilidad y productividad de las organizaciones, lo que afecta directamente a la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos demográficos, culturales y ambientales (Aguilera Castro y Virgen Ortiz, 2014). Respecto al MOPI y API, se relacionan en los efectos internos de la organización, afectando las capacidades directivas, competitivas, financieras, técnicas o tecnológicas y de talento humano. Al ser indicadores que requieren mayores recursos, las pequeñas y medianas empresas no los implementan en su totalidad, afectando su desarrollo y capacidad de crecimiento, no obstante, se requiere una concientización de los beneficios a corto, mediano y largo plazo como mecanismos para una mayor proyección empresarial.

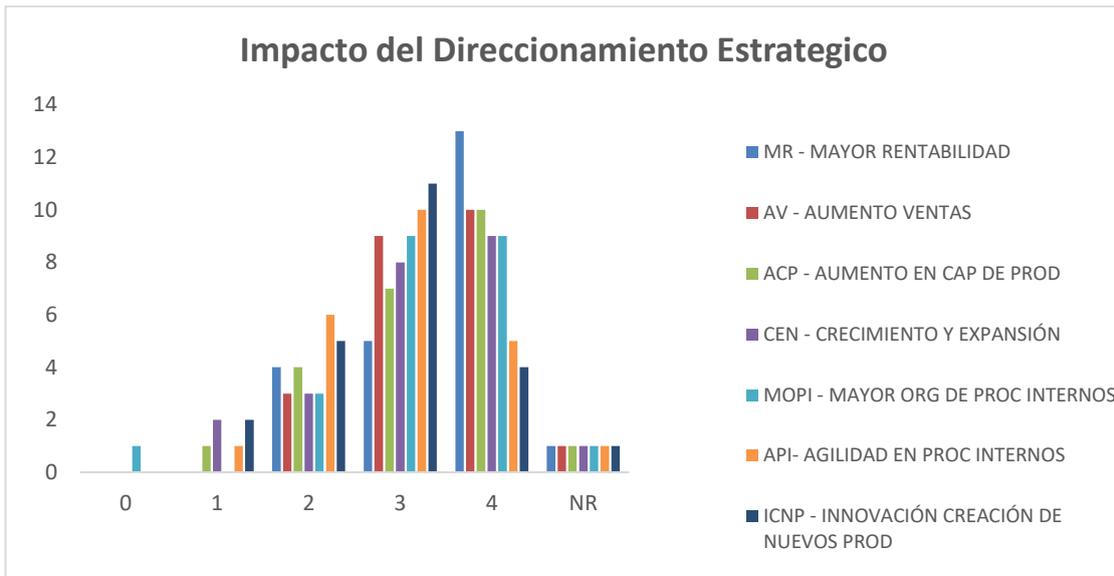


Figura 17. Impacto del DE (0 mínimo, 4 máximo) en los diferentes indicadores. Aumento en las ventas (AV), Mayor rentabilidad (MR), Crecimiento y expansión de su negocio (CEN), Innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), Aumento en la capacidad de producción (ACP), Mayor organización de los procesos internos (MOPI), Agilidad en los procesos internos (API).

Teniendo en cuenta que no se aplican los indicadores de gestión y no se presentan inversiones en el DE, se identificaron las principales barreras y/o limitaciones que consideraban las medianas empresas de los municipios de Cota, Chía y Tocancipá en la Sabana Centro (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), donde se destacan la capacidad del equipo administrativo, la capacitación y preparación para el personal, la incertidumbre del entorno, su complejidad, los recursos y el tiempo necesarios para su implementación. No observó que la mayoría de las barreras se enfocan en la capacitación y formación del personal encargado, lo que representa una inversión económica y en tiempo para su implementación y obtención de resultados que permitan un cambio en el direccionamiento estratégico para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.

Tabla 8. Principales barreras descritas por los encuestados para la implementación del Direccionamiento Estratégico (DE)

Principales barreras para la implementación del Direccionamiento Estratégico (DE)	
Capacidad del equipo administrativo	Recursos económicos
Personal entrenado y capacitado	Experiencia
Incertidumbre del entorno	Tiempo

En la Figura 18 se observan las barreras identificadas después de la aplicación de las encuestas, las organizaciones tenían la posibilidad de identificar barreras si no implementaban metodologías de DE, pero también era una pregunta para aquellas empresas que si realizan ejercicios de DE, esto nos permitió entender si se presentaban o no barreras similares al interior de la organización.

Se identificó que la falta de tiempo (FT) es significativo (Anexo 8) como barrera que permita la implementación del DE frente al crecimiento empresarial, debido a que no dedican tanto tiempo como quisieran a la gestión estratégica, así como, los niveles de dirección estratégica son más altos en pequeñas y medianas empresas con gerentes orientados al crecimiento (Charles et al., 2015). Por otro lado, se ha reportado que las empresas quieren crecer, pero encuentran muchas barreras para hacerlo, teniendo altas tasas de fracaso en pequeñas y medianas empresas pues centran la operación a corto plazo, y no a una estrategia a largo plazo, enfocándose en operaciones diarias que en sistemas de gestión estratégica barrera.

En las pequeñas y medianas empresas las actividades de DE suelen ser escasas y limitadas por factores culturales, económicos, aspectos sociales, incluso aspectos de falta de la competencia necesaria (Skokan, 2013). Por otra parte, se reducen las actuaciones en mercados emergentes y locales debido a decisiones estratégicas por falta de autoconfianza o de visión empresarial (Sainz de Vicuña, 2012).

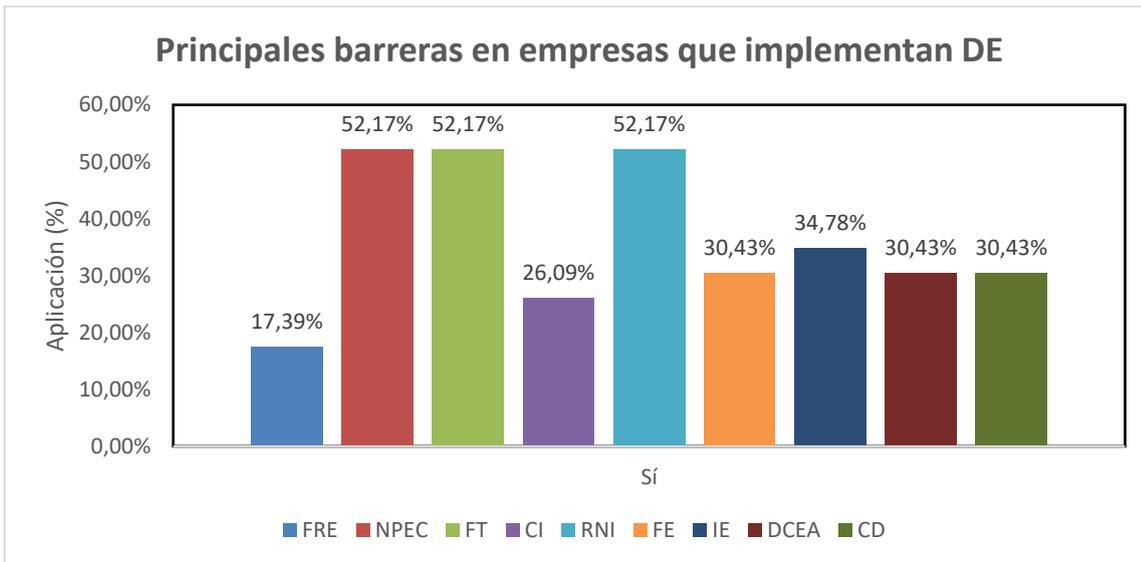


Figura 18. Principales barreras que enfrenta la organización al implementar el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).

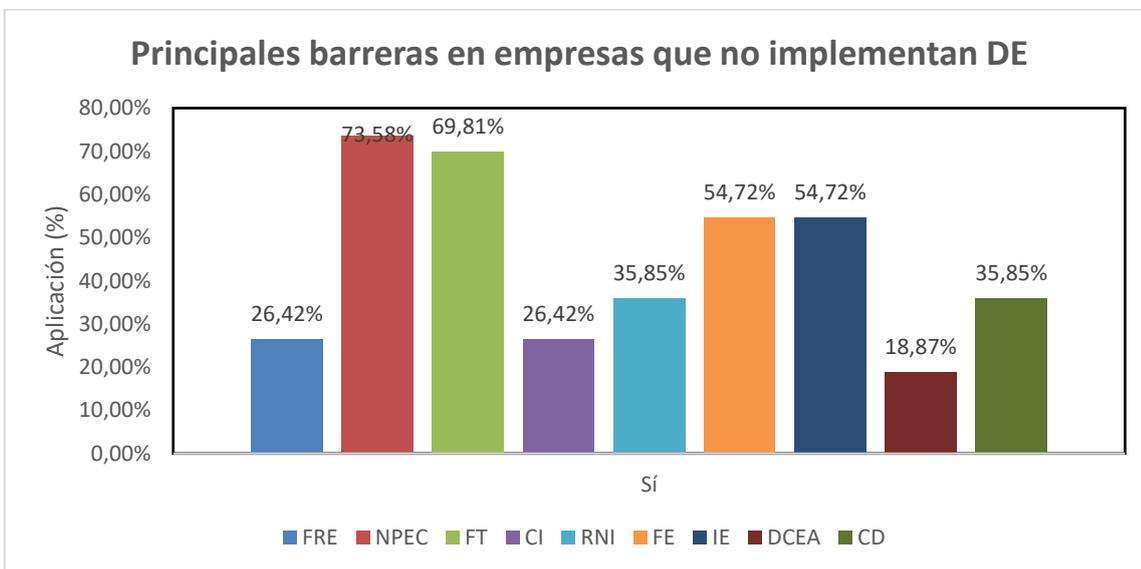


Figura 19. Principales barreras que enfrenta las empresas que no implementan el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).

Contar con procesos de Direccionamiento Estratégico (DE) coherentes en una empresa permite que el desarrollo e implementación de las estrategias se aborde de forma efectiva en todos los niveles de la organización. Para ello, el DE requiere estar alineado con la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos por cada proceso y área de la organización (Apolo et al., 2017; Kotler & Armstrong, 2010), pues al implementar el DE la organización es más competente, por ende, mayor desempeño puede tener.

Resultados y principales propuestas del ejercicio de Design Thinking

Después de obtener los resultados cuantitativos de la investigación, el equipo de investigadores quiso ahondar en la investigación cualitativa a través de la primera fase de DT, lo que permitió encontrar más hallazgos a través de las entrevistas y la observación del usuario.” *La investigación de mercado cuantitativa prefiere un gran número de respuestas. El objetivo es encontrar resultados que sean estadísticamente significativas. En la investigación cualitativa estamos tratando de saber por qué tenemos estos resultados.*” Nuria Solsona, ESADE, 2020

Según el análisis de los resultados de la encuesta, se identificó que el 70 % de las empresas encuestadas respondieron que no utiliza ninguna metodología para el direccionamiento estratégico en la empresa. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, las principales barreras que enfrenta la organización al implementar el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD). Teniendo en cuenta lo anterior, se tomará la metodología de design thinking para abordar las barreras identificadas y planear una posible solución para el sector real de las medianas empresas. Presentaremos a continuación los resultados en cada una de las fases de Design Thinking (empatizar, definir, idear, prototipar, testear).

A partir de las barreras identificadas, este equipo busco la forma de ahondar en el problema del usuario y explorar una posible solución. En este sentido se tomó una muestra de ocho

empresas medianas de las encuestadas. Esta muestra nos permitió realizar una nueva entrevista para profundizar sobre el problema del usuario, buscando información cualitativa de mayor relevancia que permitieran explorar una solución ajustada a las necesidades (empatizar y definir). Por otra parte, teniendo en cuenta la información relevante de los usuarios entrevistados se adelantó la fase de idear y prototipar, para lo cual se realizaron sesiones presenciales de cinco horas. En la fase de prototipado, mediante el uso de material gráfico se presentó un prototipo de una posible solución. Finalmente, para el testeo del prototipo se realizaron sesiones en grupos directivos y operativos en diferentes empresas para buscar el ajuste correspondiente a la solución, teniendo comentarios del usuario final y poder emitir la mejor versión de la herramienta plantada que permita fortalecer el ejercicio de pensamiento en Direccionamiento Estratégico en medianas empresas del país.

1.1. Empatizar.

Para iniciar esta fase fue fundamental hacer una caracterización del grupo objetivo, que en esta parte de la investigación se llamara “Usuario”, para esto con los resultados de la investigación cuantitativa, se tomaron los resultados más relevantes, para encontrar su descripción demográfica, geográfica, dolores y necesidades, construyendo así el arquetipo o Target Group (Figura 20) y a partir de allí construir las entrevistas que darían el inicio a esta primera fase del DT empatizar.

Esta fase es fundamental en el proceso, puesto que es acá donde nos ocupamos de entender y descubrir las principales necesidades de nuestro usuario. Para esta etapa se tuvo como entrada los resultados de las principales barreras identificadas por las medianas empresas objeto del estudio, las mismas tomadas de las entrevistas y estudio cuantitativo desarrolladas en el marco de esta investigación. Las categorías definidas en esta etapa quedaron registradas como: cultura empresarial, visión empresarial, planificación y entorno.

MEDIANAS EMPRESAS DE SABANA CENTRO ARQUETIPO



- ✓ Las pequeñas y medianas empresas representan el 90 % del sector productivo y generan el 40 % del producto interno bruto (PIB) y más del 80 % del empleo nacional (CCB, 2019b, 2016).
- ✓ La región de Sabana Centro, la cual está conformada por 11 municipios ubicados al norte del departamento de Cundinamarca. Según la CCB, estos aportan el 30.6 % del PIB de Cundinamarca (CCB, 2021)
- ✓ El 71 % de las medianas empresas cuentan con no más de 50 colaboradores dentro de su operación. (CCB, 2021)
- ✓ La actividad económica del 36% representa comercio al por mayor y al por menor. (CCB, 2021)
- ✓ El 70,5% de las empresas completan de veinte a dos años de constitución. (CCB, 2021)
- ✓ El 76% de las empresas medianas de estos municipios que están organizadas como sociedad por acciones simplificada – SAS. (CCB, 2021)



- ✓ La implementación del DE puede estar en función de los requerimientos del entorno, de la organización o hay completo desconocimiento de estas metodologías como parte del ejercicio de DE.
- ✓ El 30 % emplea el DE como posible factor de crecimiento empresarial y posicionamiento ante el mercado, el 70% no utiliza ninguna metodología para el direccionamiento estratégico de la empresa
- ✓ Prefieren el uso de las metodologías DOFA y M. Estr (Mapas Estratégicos) alcanzaron un 52%, seguido de CANVAS con un 35%.
- ✓ El enfoque está orientado al área comercial y de operaciones como parte fundamental el core del negocio.
- ✓ No establecen objetivos estratégicos en las áreas indicadas, tales como HSEQ que muestra un 30%, seguido de recursos humanos con un 22%.
- ✓ Para realizar evaluación y control del DE se emplean los KPI, y por otro lado, factores financieros. La metodología que menos usan es el tablero de mando integral (BSC)

- ✓ Las barreras que encuentran para hacer ejercicios de DE son: No se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT) Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE)
- ✓ El 26 % destina una inversión menor a 4.9 millones de pesos y el 14.3% presentan una inversión entre 5 a 9.9 millones de pesos
- ✓ En el seguimiento y evaluación solo el 26% y 14,3% presentan una inversión menor a 4.9 millones de pesos y entre 5 y 29.9 millones de pesos
- ✓ El 16% no aplican las metodologías en los tiempos determinados (semestral, anual)



Figura 20. Arquetipo de medianas empresas de sabana centro

Mediante el uso del diagrama de proceso del doble diamante nos permitió durante el proceso de *design thinking*, divergir y converger en varias oportunidades. Esta técnica nos permitió consolidar ideas, que después mediante la votación de los participantes se pudieron definir un área específica de impacto que resulta la que más votos obtiene, básicamente la votación durante el proceso se realizó de la siguiente manera, cada miembro del equipo tuvo tres votos iniciales que fueron usados de acuerdo con la forma que considerara, y un voto adicional sobre una categoría o elemento que más considerara relevante. Al finalizar se identificó de manera visual el resultado de la votación de los participantes.



Figura 21. Registro Fotográfico de los elementos identificados.

1.2. Definir

Para esta etapa del proceso, es importante profundizar en las respuestas de nuestros usuarios, para esto hemos seleccionamos a seis empresas de la muestra de las setenta y seis (76) empresas de sabana centro que respondieron la encuesta inicial, para lo cual se plantea el

desarrollo de una entrevista que buscará un acercamiento con identificación de elementos cualitativos que nos permita profundizar en el problema que estamos abordando, la definición de cada una de las preguntas están orientadas a tener información relevante que nos permita conocer un poco más el detalle de las empresas y aspectos que nos permitan seguir definiendo el problema, los factores de evaluación, índices y contexto diario del empresario, además de conseguir los *insights* y percepción de la gestión del empresario, frente a su empresa, su visión, proyección, competencia, enfatizando en las herramientas de direccionamiento estratégico.

Para las entrevistas con los empresarios de la muestra, se establecieron las siguientes preguntas, si bien se tendrán como guía, este proceso también permite que se hagan nuevas preguntas o se profundice sobre aspectos que se consideren relevantes dentro de las respuestas.

Preparación de la Entrevista

NOMBRES DE LOS ENTREVISTADORES

Cielo Morera, Yeison Piñarete y
Andrea Espitia

USER

¿QUE QUIERES APRENDER?

PREGUNTAS ABIERTAS

<p>NOMBRE</p> <p>Mediana Empresa de Sabana de Occidente</p>	<p>Obtener información relevante que nos permita conocer un poco más el detalle de las empresas y aspectos que nos permitan seguir definiendo el problema, los factores de evaluación, índices y contexto diario del empresario, además de conseguir los insights y percepción de la gestión del empresario, frente a su empresa, su visión, proyección, competencia, enfatizando en las herramientas de direccionamiento estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación profesional y contexto de la investigación - ¿Cuál es el propósito/misión de tu empresa? - ¿Consideras que su empresa es rentable? - ¿Cuáles considera que son los principales aspectos por la que es rentable? - ¿Que estas gestionando actualmente para obtener los resultados que estas teniendo? - ¿Consideras que podrías hacer algo diferente para tener mejores resultados que los actuales? - ¿Cómo visionas la compañía a cinco años? - ¿crees que lo que realizas hoy te va a llevar a cumplir la visión que tienes a cinco años? - ¿Qué aspectos/Herramientas crees que necesitas para tener claro como cumplir con tu misión en 5 años? - ¿Cuáles con los tres principales recursos que empleas en la empresa para obtener resultados? ¿Adicionarías algún otro? ¿cual? - ¿Consideras que hay barreras que te impiden lograr mejores resultados para la empresa en el futuro mediano y de largo plazo?
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>Empresa de Comercio al por mayor, con mas de 50 empleados, utiliza DE.</p>		

Figura 22. Preparación de la entrevista

El desarrollo de las entrevistas se llevó a cabo de forma presencial, con algunos empresarios en espacios cómodos y tranquilos, todo en el marco de una conversación fluida y siguiendo las preguntas. Por otra parte, también desarrollamos algunas entrevistas de forma telefónica y

vía TEAMS, en los que entablamos conversaciones de confianza con datos y hechos de sus compañías. Se tomaron las notas correspondientes con cada uno de los encuestados por parte del equipo de la investigación y finalmente se resumieron las respuestas en *Post it* para tener más clara la información en un tablero de resultados, destacando en palabras clave e *insights*.



Figura 23. Registro Fotográfico de entrevista presencial

Resultados la Entrevista

USER	APRENDIZAJES	NECESIDADES	INSIGHTS	
<p>NOMBRES DE LOS ENTREVISTADORES Cielo Morera, Yeison Piñarete y Andrea Espitia</p>	<p>NOMBRE Mediana Empresa de Sabana de Occidente</p> <p>DESCRIPCIÓN Empresa de Comercio al por mayor, con mas de 50 empleados, utiliza DE.</p>	<p>A través de las entrevistas se pudo corroborar que las empresas quisieran hacer ejercicios de DE, sin embargo encuentran unas barreras bastante fuertes, en cuanto a su cultura organizacional, importancia, resultados, capacidad del equipo, entre otros.</p> <p>Aunque las empresas conocen la necesidad del DE y como este puede ayudarles a crecer y ser mas competitivos, se enfocan mucho mas en planes a corto plazo, que les genera una rentabilidad en el corto tiempo.</p>	<p>Encontramos que las mayores necesidades están:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sostenibilidad: sostenibilidad, mayor organización, ecosistema empresarial Producción: mejorar tiempos, enfoque en operación, operación muy grande, innovación, mejorar procesos Inversión: Mayor infraestructura, inversión tecnológica, diversificación, expansión geográfica, nuevos mercados, enfoque clientes. 	<p>"Pasar del papel al ADN de la compañía" "Les falta academia (refiriéndose a su equipo)" "Hay capacitación, no necesariamente hacia DE" "No hay capacidad del equipo" "No se cumple tareas en corto plazo" "Uno los capacita y de pronto se van (rotación de personal)" "Mentalidad latina (poca proyección)" "Tenemos pocos recursos" "Los resultados se miden por la operación (no se evalúa el DE)" "Trabajamos por planes y proyectos" "Si creo que si mi empresa hiciera DE, seria mas eficiente"</p>

Figura 24. Resultados de las entrevistas

Como parte de los resultados de las encuestas realizadas al grupo de empresa, pudimos construir este tablero de ideas en el que colocamos de manera grafica las principales ideas resultado de la aplicación de las encuestas. Después se agruparon algunas categorías que íbamos descubriendo, por un lado, identificamos barreras referidas por los empresarios, por otro lado, las principales necesidades de sus compañías y finalmente una categoría que agrupa el conocimiento empírico del Direccionamiento estratégico.



Figura 25. Registro fotográfico de los resultados de las encuestas realizadas.

Una vez organizada la información se definió el problema que a través de la metodología buscamos solucionar, el cual queda expresado de la siguiente forma: “Las medianas empresas de sabana centro, desean o quieren hacer direccionamiento estratégico pero la falta de recursos técnicos, humanos y financieros se los impide, porque tienen una visión empresarial de negocio local, lo que hace que no sean sostenibles y rentables en el tiempo”.

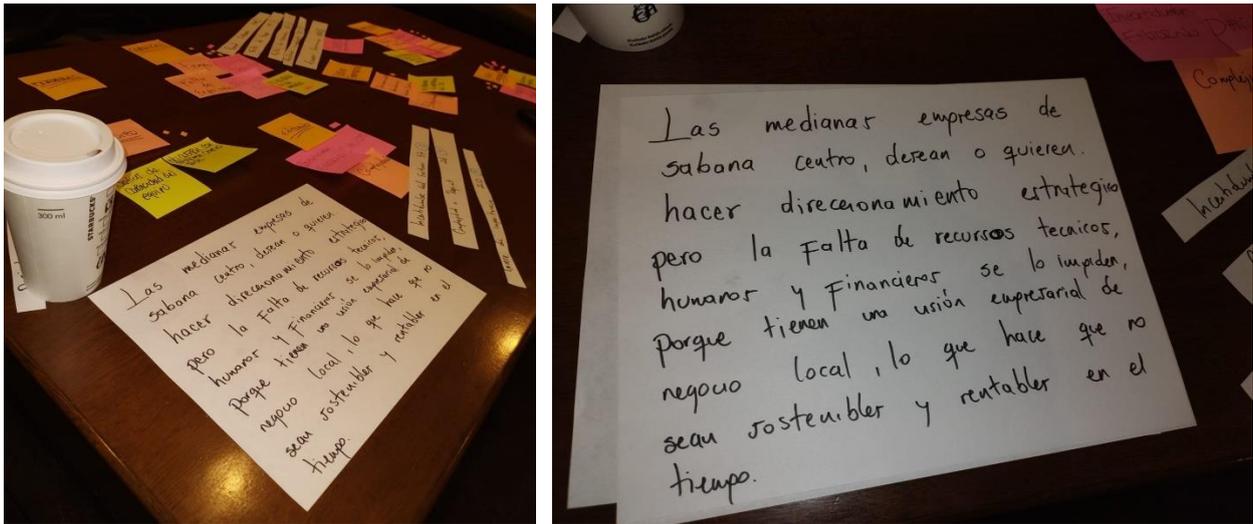


Figura 26. Definición del problema definido en DT

1.3.Idear.

Para la fase de ideación cada uno de los integrantes del equipo a través del ejercicio flor de lotus, se graficaron y dibujaron cuáles serían ocho posibles soluciones al problema encontrado, teniendo como base fundamental las necesidades del usuario. Para este espacio el equipo contó con el tiempo para dibujar y de forma individual presentar como sería la solución.

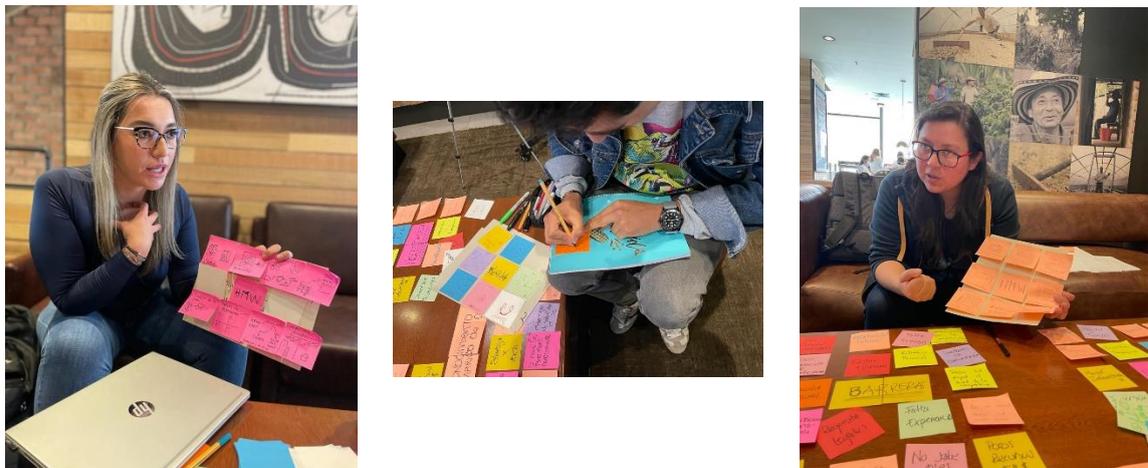


Figura 27. Registro Fotográfico de la fase de ideación por el equipo de trabajo

Una vez presentada cada una de las propuestas por los miembros del equipo, usamos la votación para identificar cual era, de todo el conjunto de soluciones planteadas la que mejor solucionaba la problemática del usuario, para lo cual se contó con tres votos iniciales y uno definitivo por el que más impactara la solución. En este proceso volvimos a divergir cuando cada uno planteo gráficamente la solución y convergimos cuando se presentaron los votos respectivos. Les contamos cual fue el resultado de las votaciones. La solución con más votos estaba orientada a un Juego didáctico que este apoyado con podcast y elementos que permitan de manera ágil y practica la divulgación y el entrenamiento en las compañías.



Figura 28. Registro Fotográfico de la votación de la fase de ideación.

Individual Sketch. Como parte de esta etapa del proceso, cada uno de los integrantes del equipo planteo la propuesta del desarrollo de la solución ganadora del punto anterior, siguiendo la mecánica de la metodología nuevamente se vota por el sketch o la solución que sea resuelva de forma practica el problema del usuario. En este tablero cada integrante del grupo debía plantear, nombre de la solución, que es, los beneficios, la funcionalidad, en la parte central, a través de dibujos se presentan tres paneles que permiten ejemplificar con dibujos como se imagina el desarrollo de la solución, al lado derecho se tendrá un cuadro que permite describir con palabras lo que se está presentando gráficamente para una mayor comprensión.

Andrea Espitia

Cielo Morera

Yeison Piñarete

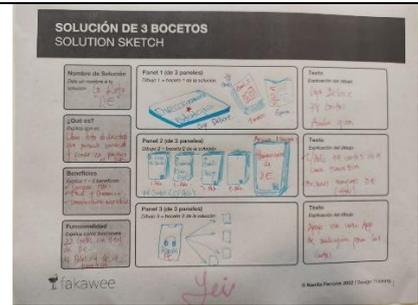
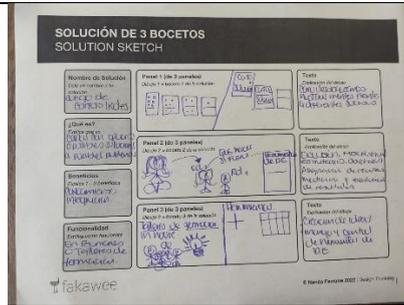
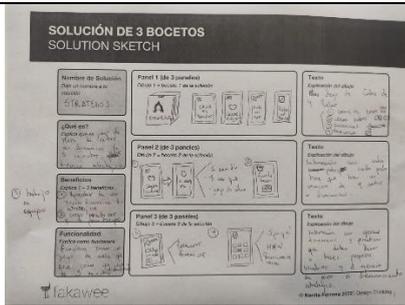


Figura 29. Individual Sketch.

1.4. Prototipar

En esta fase tomamos elementos del individual sketch para construir un “Storyboard”. Para esto usamos un pliego de papel que dividimos en ocho casillas en la que presentamos el desarrollo grafico de la solución final, en el mismo se plasma la interacción del usuario con la solución, que en el paso siguiente se testea. Solución Planteada: STRATEGOS

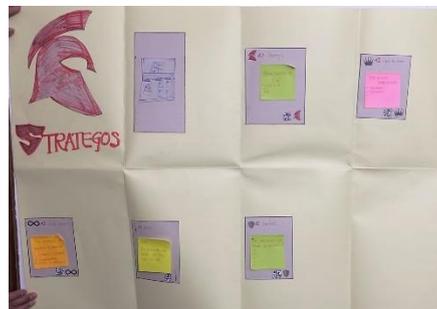


Figura 30. Solución propuesta: STRATEGOS.

STRATEGOS

PRESENTACIÓN

¿Qué es?: Strategos se creó como un juego de mesa, que le brinda al usuario diferentes dinámicas, que tienen como finalidad el acercamiento de los colaboradores a ejercicios de Direccionamiento Estratégico, a través de dinámicas y ejercicios de corta duración.

¿Para que sirve?: Strategos se presta como una herramienta que facilita el acercamiento de los colaboradores y la compañía a algunos ejercicios de Direccionamiento Estratégico.

Objetivo del juego: El objetivo de Strategos es que de manera individual o grupal (según corresponda en la carta elegida) se desarrolle el ejercicio o dinámica en un tiempo no mayor a 15 minutos, siguiendo las instrucciones dadas en la parte posterior de la carta.

Preparación del juego: Lea detenidamente las instrucciones del juego, allí encontrará una descripción de los palos – temáticas y las dinámicas correspondientes a cada uno, por cada mazo encontrará 4 cartas y en cada carta una dinámica o ejercicio, con sus debidas instrucciones.

Escoja una o dos cartas que le ayuden a afrontar un problema o dificultad que presente en su empresa, estúdielas antes de desarrollarlas. Prepare un espacio de 1 o 2 minutos, donde pueda recibir la retroalimentación de su equipo en cuanto al ejercicio desarrollado.

Figura 31. Presentación de STRATEGOS.

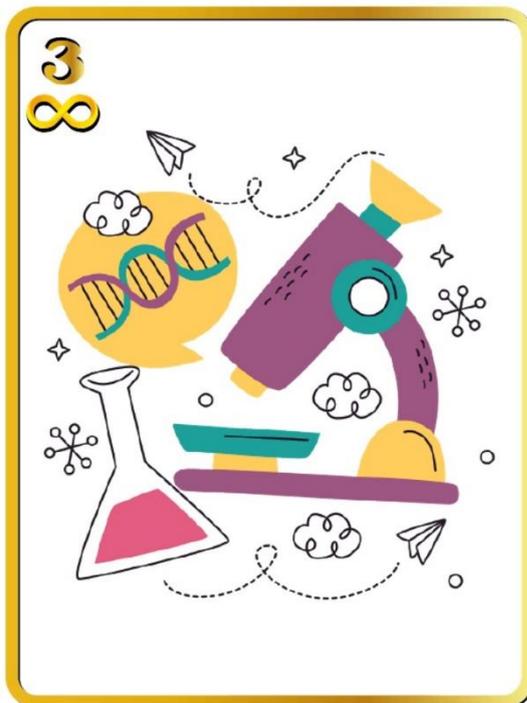
STRATEGOS

INSTRUCCIONES

Según su dificultad, problema o elemento que quiere mejorar o enriquecer en su compañía, elija según la temática un palo de los vistos anteriormente.

Cada carta contiene una dinámica y al respaldo encontrara las instrucciones de la misma, para su buen funcionamiento.

¿Qué aprendimos? Es importante que después de cada ejercicio, cada individuo retroalimente con sus opiniones lo que toma de cada dinámica para si mismo, su área o para la compañía.



CARA
FRONTAL

3 **LABORATORIO**

1. Elija un procedimiento operativo que suceda diariamente en su empresa
2. En grupos de 3 personas trate de mejorar el proceso haciéndolo:
 - Mas fácil
 - Mas rápido
 - Mas Económico
3. Socialice los resultados, tome las ideas, ajustelas y pruebelas.

*El 75% de la innovación de una empresa, procede del sector operativo.
Cree un grupo de trabajo de diferentes niveles y cultive una mejor productividad.*

CARA
POSTERIOR

Figura 32. Instrucciones de STRATEGOS.



Figura 33. Descripción de STRATEGOS.

1.5. Testear

En esta fase buscamos que con el prototipo realizado se pueda testear en un equipo operativo, para esto desarrollamos dos sesiones de testeo con equipos organizacionales de dos compañías. El primer grupo de gerentes del área de operaciones corresponden a la compañía Starbucks Colombia, en la que contamos con la participación de siete gerentes de distrito. De este grupo se recibieron los comentarios de lo que les gusto, lo que no les gusto y cuales consideraban que eran los aspectos más innovadores de la solución. Por otra parte, realizamos un segundo testeo con un grupo gerencial de Jerónimo Martins Colombia en el que participaron un equipo de cinco gerentes del área de recursos humanos y un equipo de ocho colaboradores en posiciones de coordinación dentro de un área de apoyo. Finalmente, realizamos pruebas en una empresa de alimentos, donde involucramos cuatro dinámicas de STRATEGOS en las diferentes capacitaciones y reuniones en diversas áreas y niveles organizacionales, logrando probar y desarrollar cada una de las dinámicas planteadas. Como parte de los resultados inmediatos se destacan el desarrollo de equipos interdisciplinarios y de diferentes niveles, que se espera que en el futuro inmediato se convierta en el equipo de innovación de la compañía. Este proceso permitió realizar los ajustes finales a la solución denominada “STRATEGOS”.

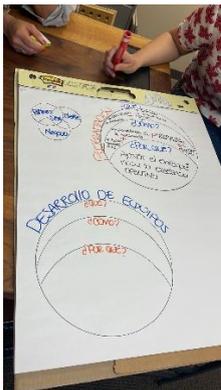




Figura 34. Testeo de STRATEGOS.

STRATEGOS, es el resultado de un proceso de *design thinking*. Es una herramienta física que puede ser usada por cualquier empresa, la cual fue diseñada para generar espacios de pensamiento en direccionamiento estratégico en diferentes niveles de la organización. Dentro de las características, este juego resulta practico, didáctico, fácil, incluyente y con ejercicios que permitan un acercamiento diferente a las herramientas, metodologías, dinámicas y retos de direccionamiento estratégico. Por otra parte, STRATEGOS está diseñado para que los cargos de dirección y gerencia lleven a sus equipos a pensar fuera de la caja, a explorar soluciones a problemas corporativos reales y sobre todo al fomento de prácticas estratégicas.



<p>A</p>	<p>I</p>	<p>2</p>	<p>3</p>
<p>A LOS S PORQUES</p> <p>En el recuadro rojo describe una situación que se presente en su área de trabajo, que dificulte su buen desarrollo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba el por qué de la situación. 2. Escriba las razones del por qué inferior. 3. Escriba las razones del por qué inferior. 4. Escriba las razones del por qué inferior. 5. Escriba las razones del por qué inferior. <p>Esta última pregunta es la verdadera causa de la situación presentada.</p>	<p>I PARADIGMA VINCULAR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba lo que hacen sus clientes en el producto que usted o su compañía ofrecen. 2. Escriba lo que usted ofrece a sus clientes. 3. Escriba lo que su competencia ofrece a sus clientes. 4. Escriba lo que sus clientes necesitan que solo usted ofrece. 5. Escriba lo que usted y su competencia ofrecen pero sus clientes no necesitan o no lo valoran. 6. Escriba lo que su cliente necesita que solo su competencia ofrece. 7. Escriba lo que su cliente necesita y su competencia y usted ofrecen. 	<p>2 CURVA DE VALOR</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elija diez elementos que valore un cliente antes de elegir su producto o servicio. 2. Coloque la puntuación que su cliente le da a uno de sus competidores de 1 a 10 en la tabla. 3. Coloque la puntuación que su cliente le da a otro de sus competidores de 1 a 10 en la tabla. 4. Elija la puntuación que le dará a sus productos de acuerdo al valor que le da su cliente y la puntuación de sus competidores. <p>Este ejercicio le permitirá encontrar diferencias frente a su competencia y valorar elementos que pueden aportar a su propuesta de valor.</p>	<p>3 DIAGRAMA DE FLOR DE LOTO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elija un buen cliente o subcliente. 2. Ubíquese en la letra A y en las letras adyacentes 2 ideas o aplicaciones respecto a ese buen cliente. 3. Ubique cada idea o aplicación en la letra correspondiente, respectivamente. 4. Piense en ideas o aplicaciones respecto a cada una de las letras o letras centrales nuevas. <p>Este ejercicio le permite crear nuevas ideas y aplicaciones de un buen cliente y luego expandirlas. Es necesario que su equipo de trabajo considere opciones de creación por ideas, que le permita no solamente crear nuevas ideas y aplicaciones, si no también su prototipo en el día.</p>

Figura 35. Presentación final de ESTRATEGOS.

CONCLUSIONES

Al terminar esta investigación el equipo de este proyecto concluye primero, que dentro de las empresas encuestadas de Cota, Chia y Tocancipá el 69.74% no realiza ejercicios de direccionamiento estratégico. Sin embargo se identificaron que las tres herramientas/instrumentos más usados por las empresas son BSC (*Balance Score Card*), DOFA y Mapas estratégicos. Aunque las empresas utilizan herramientas de DE, es probable que desconozcan los patrones de los modelos de negocio que están enmarcados en tres aspectos clave (*what* o “que” hace referencia a la oferta al cliente, *how* o como está la propuesta de la creación de valor y *value* o “valor” como se generan ingresos). Por consiguiente, aunque las empresas utilicen herramientas de direccionamiento estratégico, su implementación puede estar en función de los requerimientos del entorno o de la organización. esto, teniendo en cuenta que se evidenció que el 16% no aplican las herramientas en los tiempos determinados (semestral, anual). Por otra parte, se observó que las empresas no hacen uso de la herramienta PESTEL para esta frecuencia definida y GAP y Análisis 360 alcanzó un 9% de seguimiento entre las empresas participantes.

Segundo, se pudo identificar los aspectos más relevantes del ejercicio de direccionamiento estratégico en las medianas empresas de Cota, Chía y Tocancipá, así: la inversión en DE se hace en una mayor proporción en la fase de implementación en las medianas empresas, esto aspecto se debe a que las empresas buscan unos mayores retornos o resultados en menor tiempo. A su vez esto se relaciona con una de las barreras presentadas que es contar con resultados inmediatos. El DE en las empresas medianas, tiene como finalidad cumplir con los objetivos estratégicos trazados, los mismos son empleados en las áreas transversales de la compañía, con la finalidad de cumplir con la misión y visión de esta. Así mismo, las medianas empresas evalúan los procesos DE principalmente a través de indicadores de gestión, evaluación de desempeño y presupuesto, identificando como el menos usado el BSC (*Balance Score Card*), podemos inferir que, aunque la metodología más acorde para realizar la evaluación del DE es esta, las empresas en su mayoría no la usan como instrumento de evaluación, si no de planeación.

Tercero, dentro de los resultados encontrados el mayor impacto se encuentra que el 6.58% de las empresas encuestadas perciben que el desarrollo del DE, les permite obtener un aumento en la capacidad de producción (ACP), seguido de Mayor rentabilidad (MR), y aumento en las ventas (AV) que representan el 5.26%. Igualmente se puede resaltar la importancia que pueden llegar a tener las herramientas y uso de metodologías de DE, las mismas generan una mayor organización en los procesos internos (MOPI). Por otro lado, el 19.74% de los encuestados consideran que no

tienen ningún tipo de factores que beneficien el direccionamiento estratégico

Cuarto, las empresas encuestadas que realizan ejercicios de direccionamiento estratégico, al final de la encuesta podían identificar las principales barreras que enfrentan en este ejercicio, resultó relevante entre las principales barreras; no se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT) y los resultados no son inmediatos (RNI) lo anterior evidencia que, si bien la empresa adelanta ejercicios de DE, también siguen identificando barreras dentro del proceso. Cabe destacar que contar con personal entrenado y capacitado es una barrera que impide el avance y desarrollo del DE, la falta de tiempo es una condición que las empresas expresan y que pocas veces logran resolver, dadas las condiciones de organización e internas y finalmente identifican que los resultados no son inmediatos, lo que permite evidenciar que la falta de planificación las podría llevar a estar en un proceso reactivo en todas sus actividades.

Para las empresas que respondieron que no adelantan ejercicios de direccionamiento estratégico las barreras cobran mayor importancia y entre las tres más importantes podemos destacar que coinciden las dos primeras de las empresas que si realizan DE, que están relacionadas con: no se cuenta con personal entrenado y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), difiriendo solo la última posición que cambió y se ubicaron: Falta de experiencia (FE) e Incertidumbre del entorno (IE). Lo que denota que las oportunidades de mejora en DE para las medianas empresas, tiene una misma proporción y los aspectos son similares, en este sentido la oportunidad de avanzar en el acercamiento a estas metodologías es necesarias para todas las empresas de un mismo modo.

Por último, las barreras identificadas en el proceso cuantitativo de la investigación se abordaron a través de la metodología de *design thinking* lo que nos permitió enriquecer esta investigación, profundizando en el objeto de estudio y el desarrollo cualitativo basado en las necesidades del usuario, sus dolores y la manera de desarrollar ejercicios de DE. Este proceso agregó mucho valor en la exploración de una solución con las empresas medianas, como resultado de esta metodología obtuvimos una herramienta (STRATEGOS), fácil, dinámica, sencilla y que tiene como finalidad derribar las barreras de falta de tiempo, falta de personal capacitado y entrenado, así como la falta de experiencia, pues la solución persé no es una solución al ejercicio de pensamiento de DE, pero si es una alternativa para que las empresa empiecen a destinar espacios para abordar ejercicios, metodologías, herramientas y retos que los lleven a buscar diferentes alternativas, en medio de las condiciones de las actividades reactivas de la cotidianidad de las medianas empresas. Logrando dar una visión más clara del DE y por otra parte que fomenten el desarrollo y sostenibilidad

empresarial.

Parte del impacto que esperamos que la solución planteada “STRATEGOS” tenga en los ejercicios de direccionamiento estratégico para afrontar las barreras en las empresas destacamos tres elementos que son un reto continuo en el liderazgo de las organizaciones y lo enfocamos en modelo DAC planteado por el *Center for Creative Leadership*.(D) Direccionamiento, (A) Alineación y (C) Compromiso.

En este sentido “STRATEGOS” busca que el **Direccionamiento** este cubierto por las herramientas y metodologías que pueden ayudar en el ejercicio de direccionamiento estratégico. Por su parte la **alineación** tiene un factor clave que es la comunicación, este elemento lo fortalecemos a través de las dinámicas que permiten comunicar a los equipos de forma efectiva en las organizaciones. Finalmente, el **compromiso** se adquiere teniendo una dirección clara, una alineación entre las áreas y procesos y STRATEGOS brinda una herramienta importante que son decisiones que te mueven a la acción, así como casos de éxito que permitirán entender que han hecho otros para consolidar el compromiso de quienes están en procesos de cambio y dirección continua. Finalmente, esta herramienta podría usarse en ejercicios de asesoría, consultoría, entrenamiento y capacitación que permita a una empresa tener acercamiento a herramientas y metodologías y herramientas académicas que felicitan los procesos de direccionamiento estratégico de una forma sencilla, fácil y ágil. Lo anterior acompañado de una estructura planificada podría llevar a la compañía a desarrollar ejercicios de direccionamiento estratégico de más alto nivel, no solo para empresa medianas, sino de cualquier tamaño.

Al tratar de entender como conectamos la problemática con una solución ágil. Identificamos que la solución propuesta es una de muchas alternativas resultado del proceso de *design thinking*. En este sentido, es posible explorar un sin número de nuevas soluciones, ya que esta fue desarrollada para avanzar con las etapas de la metodología, sin embargo, se podría volver a la fase de ideación y testear otra, así como también cambiar la metodología empleada para llegar a resultados completamente diferentes.

Explorar aspectos que no se tuvieron en cuenta en este proceso de desarrollo de “STRATEGOS”, como buscar soluciones con una segmentación específica, por tipo de sector empresarial, antigüedad de las empresas o incluso por total de utilidades, entre otros, siendo estos aspectos relevantes al momento de realizar ejercicios de direccionamiento estratégico empresarial.

La dinamización de la creatividad y la innovación permite que se avance y se mejore lo que ya existe. El desarrollo de STRATEGOS busca generar valor al proceso de direccionamiento estratégico en sí mismo, pero no es la única forma. El trabajo compartido, las redes de apoyo y los *clusters* empresariales en el mundo digital son una realidad. Por lo anterior, hacer parte de un ecosistema empresarial permite compartir las buenas prácticas, lo que funciona a un sector, las herramientas con mejores resultados y la puesta en marcha de herramientas conocidas. En este sentido la co-creación y la mejora continua deben ser parte de las alternativas de exploración de soluciones a las barreras no solo que existen actualmente, sino las que en el futuro pudieran tener las empresas.

Futuras Investigaciones

Una vez culminado este trabajo de grado, analizamos que hay oportunidades de continuar investigando para entender las necesidades y barreras de las empresas medianas, que les permita desarrollar ejercicios de DE como aspecto fundamental para su sostenibilidad. Por otra parte, para futuros estudios se puedan investigar sobre las herramientas utilizadas por las medianas empresas y su eficacia en la estrategia corporativa.

Así mismo se encuentra una oportunidad de explorar nuevas soluciones, alternativas y posibles herramientas que permitan poner en marcha ejercicios de pensamiento en direccionamiento estratégico, alienados con las necesidades del mundo VUCA (por sus siglas en inglés Volátil, incierto, complejo y ambiguo), pues termina siendo un factor relevante para entender las necesidades de las empresas en el futuro inmediato.

Adicionalmente, esta investigación permitirá desarrollar ejercicios similares en diferentes sectores económicos, tamaños de empresas, otras regiones o países y diferentes culturas organizacionales, para identificar barreras y plantear alternativas que mejoren los ejercicios de pensamiento en DE.

REFERENCIAS

- Abosedo, A. J., Obasan, K. A., & Alese, O. J. (2016). Strategic management and Small and Medium Enterprises (SMEs) development: A review of literature. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 315.
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.
- Aguilera Castro, A. (2019). La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali-Colombia. *Entramado*, 15(1), 12-22.
- Aguilera Castro, A., & Virgen Ortiz, V. (2014). Principales Indicadores de Crecimiento Empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago De Cali-Colombia (Main Indicators of Business Growth in SMEs: Case Santiago De Cali-Colombia). *Revista internacional administración & finanzas*, 7(6), 27-43.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- Armijos, L., Campos, A., & Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- Betancourt, B. (2011). *Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico*. Cali: Universidad del Valle.

- Brown, T. (2008). Design Thinking. Harvard Business Review. América Latina.
- Brown, T. (2020). Diseñar el Cambio. Madrid España.
- Bueno C., E., Salmador S., M.P. & Morcillo O., P. (2006). Dirección estratégica: nuevas perspectivas teóricas. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E., Casani, F., & Lizcano, J. (2016). Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud, 21(2), 1-21.
- Cámara de Comercio de Bogotá & Registro Mercantil (2021). Observatorio de la Dinámica Empresarial. Cámara de comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019a). Balance de la economía de la región Bogotá - Cundinamarca. Cámara de Comercio de Bogotá.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019b). Perfil económico y empresarial de la provincia de Sabana Centro. Cámara de Comercio de Bogotá.
- CEPAL, N. (2020). Perspectivas Económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción.
- Charles, N. A., Ojera, P. B., & David, O. (2015). Factors influencing choice of strategic management modes of small enterprises. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 4(1), 1-22.
- Cifuentes Valenzuela, J. (2016). Indicadores para medir el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional en el Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión de Organizaciones (MIIGO).
- Congreso de la República de Colombia (2000). Ley 590 de 2000 de 12 de julio 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro,

- pequeñas y medianas empresa. Bogotá D.C. Congreso de la República de Colombia
- Coyne, K.P. & Subramaniam, S. (1996). Bringing Discipline To Strategy, The Mckinsey Quarterly, No.4
- Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14), 69-80.
- García, G., Duran, S., Cardeño, P., Pórtela, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Strategic Planning Process: Stages Carried out in Small and Medium-Sized Enterprises to Optimize Competitiveness. Espacios, 38, 52.
- Golpe, A. (2010). Gerenciamiento Estratégico de Costos con la incorporación de varias herramientas.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, W. (1998). Planeacion Estrategica Aplicada. México: Mc - Graw Hill.
- Gutiérrez-Suarez, C., Rozo-Sánchez, A., & Flórez-Garay, A. (2019). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 7(1), 7-13.
- Jarillo, C. (1992). Dirección estratégica. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Johnson G. & Scholes K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2006). Dirección estratégica. Madrid: Pearson Education.
- Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1994). Elementos de administración. Traducido por J. Coro, 5a ed., México: Mc Graw Hill, 565 p.

- Kotler & Armstrong (2010). Fundamentos del Marketing. España: Pearson Educación.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*,4(1), 37-50.
- Laínes, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Ediciones Granica SA.
- Padua, J. (2018). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. Ciudad de Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. E. (1991). Estrategia competitiva. Compañía Editorial Continental SA Décimo.
- Porter, M. E. (2015). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2021). ¿Qué es la estrategia? Prentice Hall.
- Rodríguez Ramirez, A. (2009). Influencia del Entorno en el Desarrollo del Direccionamiento Estratégico.
- Rojas, L., Velasco, Á., & Quintero, I. (2010). Historia empresarial y desarrollo del pensamiento estratégico.
- Romero, B. F., & Santoyo, F. G. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. Cuadernos del CIMBAGE, (11).
- Sainz de Vicuña (2012). El plan de marketing estratégico. España: ESIC Editorial.
- Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014b). Capítulo 9 Recoleccion de datos cuantitativos. R. Hernández Sampieri, Metodología de la investigación.

- Sampieri, R. H., Valencia, S. M., & Soto, R. C. (2014a). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Skokan, K., Pawliczek, A., & Piszczur, R. (2013). Strategic planning and business performance of micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of competitiveness*, 5(4).
- Straková, J., & Talíř, M. (2020). Strategic Management and Decision Making of Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 73, p. 02005). EDP Sciences.
- Thompson, A. & Strickland, A. J. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. México: McGraw Hill.
- Vargas, L. A. S. (2020). 1. Pensamiento estratégico, administración estratégica y gestión basada en el valor. *Libros Universidad Nacional Abierta ya Distancia*, 15-27.
- Vélez, María Elena (2019). *Oportunidades en Sabana Centro*. Portafolio
- Wang, C., Walker, E., & Redmond, J. (2011). Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis estadísticos de la frecuencia de revisión de cada metodología utilizada respecto al DE. Mapas estratégicos (ME), DOFA, cuadros de mando integral (BSC), PESTEL, CANVAS, 5 fuerzas de Porter (5FP), Análisis 360° (360°), metodologías ágiles (MA) y análisis GAP (GAP).

ME	Pearson chi2(3) = 0.3442 Pr = 0.952 likelihood-ratio chi2(3) = 0.3380 Pr = 0.953 Cramér's V = 0.0673 Fisher's exact = 0.899
DOFA	Pearson chi2(2) = 0.0636 Pr = 0.969 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0627 Pr = 0.969 Cramér's V = 0.0289 Fisher's exact = 1.000
BSC	Pearson chi2(3) = 0.1247 Pr = 0.989 likelihood-ratio chi2(3) = 0.1255 Pr = 0.989 Cramér's V = 0.0405 Fisher's exact = 1.000
PESTEL	Pearson chi2(2) = 0.0636 Pr = 0.969 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0627 Pr = 0.969 Cramér's V = 0.0289 Fisher's exact = 1.000
Canvas	Pearson chi2(3) = 2.0824 Pr = 0.555 likelihood-ratio chi2(3) = 1.8839 Pr = 0.597 Cramér's V = 0.1655 Fisher's exact = 0.527
5 FP	Pearson chi2(3) = 0.1081 Pr = 0.991 likelihood-ratio chi2(3) = 0.1091 Pr = 0.991 Cramér's V = 0.0377 Fisher's exact = 1.000
360°	Pearson chi2(3) = 4.5370 Pr = 0.209 likelihood-ratio chi2(3) = 6.0569 Pr = 0.109 Cramér's V = 0.2443 Fisher's exact = 0.198
MA	Pearson chi2(2) = 0.8639 Pr = 0.649 likelihood-ratio chi2(2) = 0.8034 Pr = 0.669 Cramér's V = 0.1066 Fisher's exact = 0.688
GAP	Pearson chi2(2) = 0.4742 Pr = 0.789 likelihood-ratio chi2(2) = 0.7604 Pr = 0.684 Cramér's V = 0.0790 Fisher's exact = 1.000

Anexo 2. Análisis estadísticos de las áreas de las organizaciones que tienen establecidos objetivos estratégicos. Recursos humanos (RH), Operaciones/Producción (O/P), Logística/Compras (L/C), Ventas/Comercial (V/C), HSEQ-Calidad/Seguridad en el trabajo/Ambiental (HSEQ), Administrativa/Financiera (A/F).

RH	Pearson chi2(4) = 7.7135 Pr = 0.103 likelihood-ratio chi2(4) = 4.5477 Pr = 0.337 Cramér's V = 0.2253 Fisher's exact = 0.339
O/P	Pearson chi2(4) = 7.7135 Pr = 0.103 likelihood-ratio chi2(4) = 4.5477 Pr = 0.337 Cramér's V = 0.2253 Fisher's exact = 0.339
L/C	Pearson chi2(4) = 7.7135 Pr = 0.103 likelihood-ratio chi2(4) = 4.5477 Pr = 0.337 Cramér's V = 0.2253 Fisher's exact = 0.339
V/C	Pearson chi2(4) = 7.7135 Pr = 0.103 likelihood-ratio chi2(4) = 4.5477 Pr = 0.337 Cramér's V = 0.2253 Fisher's exact = 0.339
HSEQ	Pearson chi2(4) = 7.7323 Pr = 0.102 likelihood-ratio chi2(4) = 4.5630 Pr = 0.335 Cramér's V = 0.2255 Fisher's exact = 0.330
A/F	Pearson chi2(4) = 7.6199 Pr = 0.107 likelihood-ratio chi2(4) = 4.4548 Pr = 0.348 Cramér's V = 0.2239 Fisher's exact = 0.350

Anexo 3. Análisis estadísticos de la evaluación de la ejecución del DE. Tablero de mando integral (BSC), Indicadores de gestión (KPI), Presupuestos (P), Indicadores de análisis financiero (IAF), Información de estados financieros (IEF), Evaluación de desempeño (ED).

BSC	Pearson chi2(2) = 1.0948 Pr = 0.578 likelihood-ratio chi2(2) = 1.0409 Pr = 0.594 Cramér's V = 0.1200 Fisher's exact = 0.582
KPI	Pearson chi2(2) = 0.1567 Pr = 0.925 likelihood-ratio chi2(2) = 0.1552 Pr = 0.925 Cramér's V = 0.0454 Fisher's exact = 0.930
P	Pearson chi2(2) = 0.0651 Pr = 0.968 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0644 Pr = 0.968 Cramér's V = 0.0293 Fisher's exact = 1.000
IAF	Pearson chi2(2) = 0.0651 Pr = 0.968 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0644 Pr = 0.968 Cramér's V = 0.0293 Fisher's exact = 1.000
FEF	Pearson chi2(2) = 0.0477 Pr = 0.976 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0470 Pr = 0.977 Cramér's V = 0.0250 Fisher's exact = 1.000
ED	Pearson chi2(2) = 0.0477 Pr = 0.976 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0470 Pr = 0.977 Cramér's V = 0.0250 Fisher's exact = 1.000

Anexo 4. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de diseño (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.

ND	Pearson chi2(2) = 2.3269 Pr = 0.312 likelihood-ratio chi2(2) = 3.7594 Pr = 0.153 Cramér's V = 0.1750 Fisher's exact = 0.396
4,9	Pearson chi2(2) = 0.8639 Pr = 0.649 likelihood-ratio chi2(2) = 0.8034 Pr = 0.669 Cramér's V = 0.1066 Fisher's exact = 0.688
9,9	Pearson chi2(2) = 0.0636 Pr = 0.969 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0627 Pr = 0.969 Cramér's V = 0.0289 Fisher's exact = 1.000
29,9	Pearson chi2(2) = 0.4742 Pr = 0.789 likelihood-ratio chi2(2) = 0.7604 Pr = 0.684 Cramér's V = 0.0790 Fisher's exact = 1.000
30	No se puede por falta de respuesta

Anexo 5. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de implementación (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.

ND	Pearson chi2(2) = 1.8417 Pr = 0.398 likelihood-ratio chi2(2) = 2.9881 Pr = 0.224 Cramér's V = 0.1557 Fisher's exact = 0.535
4,9	Pearson chi2(2) = 0.2940 Pr = 0.863 likelihood-ratio chi2(2) = 0.3137 Pr = 0.855 Cramér's V = 0.0622 Fisher's exact = 1.000
9,9	Pearson chi2(1) = 2.3351 Pr = 0.126 likelihood-ratio chi2(1) = 2.4214 Pr = 0.120 Cramér's V = 0.1753 Fisher's exact = 0.303 l-sided Fisher's exact = 0.303
29,9	Pearson chi2(2) = 2.0626 Pr = 0.357 likelihood-ratio chi2(2) = 1.8628 Pr = 0.394 Cramér's V = 0.1647 Fisher's exact = 0.299
30	No se puede por falta de respuesta

Anexo 6. Análisis estadísticos de la inversión que la organización hace en las actividades del DE durante la fase de Seguimiento/evaluación (Millones de pesos COL). No destina (ND), hasta \$4.9, de \$5 a \$9.9, \$10 a \$29.9, más de \$30.

ND	Pearson chi2(2) = 1.8417 Pr = 0.398 likelihood-ratio chi2(2) = 2.9881 Pr = 0.224 Cramér's V = 0.1557 Fisher's exact = 0.535
4,9	Pearson chi2(2) = 0.0636 Pr = 0.969 likelihood-ratio chi2(2) = 0.0627 Pr = 0.969 Cramér's V = 0.0289 Fisher's exact = 1.000
9,9	Pearson chi2(2) = 0.3093 Pr = 0.857 likelihood-ratio chi2(2) = 0.2978 Pr = 0.862 Cramér's V = 0.0638 Fisher's exact = 0.797
29,9	Pearson chi2(1) = 4.7333 Pr = 0.030 likelihood-ratio chi2(1) = 4.9070 Pr = 0.027 Cramér's V = -0.2496 Fisher's exact = 0.089 l-sided Fisher's exact = 0.089
30	No se puede por falta de respuesta

Anexo 7. Análisis estadísticos del impacto del DE (0 mínimo, 4 máximo) en los diferentes indicadores. Aumento en las ventas (AV), Mayor rentabilidad (MR), Crecimiento y expansión de su negocio (CEN), Innovación y creación de nuevos productos y servicios (ICNP), Aumento en la capacidad de producción (ACP), Mayor organización de los

procesos internos (MOPI), Agilidad en los procesos internos (API).

AV	Pearson chi2(4) = 1.6085 Pr = 0.807 likelihood-ratio chi2(4) = 2.1798 Pr = 0.703 Cramér's V = 0.1455 Fisher's exact = 0.921
MR	Pearson chi2(4) = 1.6085 Pr = 0.807 likelihood-ratio chi2(4) = 2.1798 Pr = 0.703 Cramér's V = 0.1455 Fisher's exact = 0.921
CEN	Pearson chi2(5) = 0.9373 Pr = 0.967 likelihood-ratio chi2(5) = 1.2360 Pr = 0.941 Cramér's V = 0.1111 Fisher's exact = 0.990
ICNP	Pearson chi2(5) = 1.3716 Pr = 0.927 likelihood-ratio chi2(5) = 1.6029 Pr = 0.901 Cramér's V = 0.1343 Fisher's exact = 0.961
ACP	Pearson chi2(5) = 4.9253 Pr = 0.425 likelihood-ratio chi2(5) = 6.7812 Pr = 0.237 Cramér's V = 0.2546 Fisher's exact = 0.522
MOPI	Pearson chi2(4) = 4.0842 Pr = 0.395 likelihood-ratio chi2(4) = 4.3502 Pr = 0.361 Cramér's V = 0.2318 Fisher's exact = 0.429
API	Pearson chi2(5) = 0.7624 Pr = 0.979 likelihood-ratio chi2(5) = 1.0395 Pr = 0.959 Cramér's V = 0.1002 Fisher's exact = 0.990

Anexo 8. Análisis estadísticos de las principales barreras que enfrenta la organización al implementar el DE. Falta de recursos económicos (FRE), No se cuenta con personal entrenado

y capacitado (NPEC), Falta de tiempo (FT), Carece de importancia (CI), Los resultados no son inmediatos (RNI), Falta de experiencia (FE), Incertidumbre del entorno (IE), Déficit en la capacidad del equipo administrativo (DCEA), Complejidad o dificultad (CD).

FRE	Pearson chi2(2) = 3.2526 Pr = 0.197 likelihood-ratio chi2(2) = 3.9419 Pr = 0.139 Cramér's V = 0.2069 Fisher's exact = 0.204
NPEC	Pearson chi2(2) = 1.4746 Pr = 0.478 likelihood-ratio chi2(2) = 1.4560 Pr = 0.483 Cramér's V = 0.1393 Fisher's exact = 0.516
FT	Pearson chi2(2) = 8.5900 Pr = 0.014 likelihood-ratio chi2(2) = 8.2977 Pr = 0.016 Cramér's V = 0.3362 Fisher's exact = 0.013
CI	Pearson chi2(2) = 0.7243 Pr = 0.696 likelihood-ratio chi2(2) = 0.7551 Pr = 0.686 Cramér's V = 0.0976 Fisher's exact = 0.750
RNI	Pearson chi2(2) = 0.5654 Pr = 0.754 likelihood-ratio chi2(2) = 0.5664 Pr = 0.753 Cramér's V = 0.0863 Fisher's exact = 0.726
FE	Pearson chi2(2) = 2.3450 Pr = 0.310 likelihood-ratio chi2(2) = 2.3909 Pr = 0.303 Cramér's V = 0.1757 Fisher's exact = 0.315
IE	Pearson chi2(2) = 4.9169 Pr = 0.086 likelihood-ratio chi2(2) = 5.0554 Pr = 0.080 Cramér's V = 0.2544 Fisher's exact = 0.084
DCEA	Pearson chi2(2) = 0.3963 Pr = 0.820 likelihood-ratio chi2(2) = 0.4121 Pr = 0.814 Cramér's V = 0.0722 Fisher's exact = 0.855
CD	Pearson chi2(2) = 0.1329 Pr = 0.936 likelihood-ratio chi2(2) = 0.1324 Pr = 0.936 Cramér's V = 0.0418 Fisher's exact = 0.940

Anexo 9. Instrumento construido. Encuesta de Direccionamiento Estratégico MGE.



* Obligatorio

1. Nombre de la empresa *

Escriba su respuesta

2. Numero de NIT *

Escriba su respuesta

3. ¿Utiliza alguna metodología para el direccionamiento estratégico de su empresa? *

- Si
 No

4. Describa qué metodologías utiliza en la empresa para realizar el direccionamiento estratégico: *

Escriba su respuesta

5. ¿Con que frecuencia es revisada cada una de las metodologías utilizadas? *

	Semestral	Anual	No aplica esta metodología
DOFA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mapas estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuadros de mando integral (BSC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PESTEL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 fuerzas de Porter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis 360°	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Metodologías Ágiles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
GAP Analysis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Su empresa cuenta con objetivos estratégicos?

- Si
 No

7. De las siguientes áreas, seleccione a las cuáles su empresa ha establecido objetivos estratégicos?

- Recursos Humanos
- Operaciones/ producción
- Logística /Compras
- Ventas / Comercial
- HSEQ - Calidad / Seguridad en el trabajo/ Ambiental
- Administrativa / finanzas

8. ¿Como evalúa la ejecución del Direccionamiento Estratégico (DE)? *

- Tablero de mando integral - BSC
- Indicadores de gestión - KPI
- Presupuestos
- Indicadores de analisis financiero
- Información de estados financieros
- Evaluación de desempeño
- Otras

9. Marque en la siguiente escala, cuanto es la inversión de su empresa en las actividades de direccionamiento estratégico (Millones de pesos COL)

	No destina presupuesto	Hasta \$4.9MM	De \$5MM a \$9.9 MM	De \$10MM a \$29.9 MM	Mas de \$30MM
Fase de diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase de Implementación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fase de Seguimiento/ evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto.
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Aumento en las ventas ***

Escriba su respuesta

11. En una escala 0 a 4 siendo cero lo de menos prioridad y 4 la mayor prioridad,
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Mayor rentabilidad ***

Escriba su respuesta

12. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Crecimiento y expansión de su negocio**

Escriba su respuesta

13. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto.
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Innovación y creación de nuevos productos y servicios**

Escriba su respuesta

14. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Aumento en la capacidad de producción**

Escriba su respuesta

15. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto.
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Mayor organización de los procesos internos ***

Escriba su respuesta

16. Califique en una escala de 0 a 4, siendo 0 lo mas bajo y 4 lo mas alto.
¿Cuál ha sido el impacto del Direccionamiento estratégico de su empresa en el siguiente indicador? **Agilidad en los procesos internos ***

Escriba su respuesta

17. Seleccione cuáles considera que son las principales barreras que enfrenta su empresa a la hora de implementar el Direccionamiento Estratégico *

- Falta de recursos económico
- No se cuenta con personal entrenado y capacitado
- Falta de tiempo
- Carece de importancia
- Los resultados no son inmediatos
- Falta de experiencia
- Incertidumbre del entorno
- Déficit en la capacidad del equipo administrativo
- Complejidad o dificultad

18. Organice en orden de mayor a menor importancia los siguientes aspectos que usted considera que permitirían lograr el crecimiento de su empresa.

***Use la flecha de la derecha para ubicar cada aspecto según el nivel de importancia.**

Financiación
Aumento de clientes o fuerza de ventas
Aumento de personal
Aumento de capacidad instalada
Tecnología
Innovación (Desarrollo de nuevos productos/servicios)
Expansión y crecimiento

4. Seleccione cuáles considera que son las principales barreras que enfrenta su empresa a la hora de implementar el Direccionamiento Estratégico *

- Falta de recursos económico
- No se cuenta con personal entrenado y capacitado
- Falta de tiempo
- Carece de importancia
- Los resultados no son inmediatos
- Falta de experiencia
- Incertidumbre del entorno
- Déficit en la capacidad del equipo administrativo
- Complejidad o dificultad

5. Organice en orden de mayor a menor importancia los siguientes aspectos que usted considera que permitirían lograr el crecimiento de su empresa.

***Use la flecha de la derecha para ubicar cada aspecto según el nivel de importancia.**

Financiación
Aumento de clientes o fuerza de ventas
Aumento de personal
Aumento de capacidad instalada
Tecnología
Innovación (Desarrollo de nuevos productos/servicios)
Expansión y crecimiento