Colección

MONOCRÁFICOS

Gestión Estratégica, Crecimiento Económico y Productividad

Manuel A. Muñoz Suárez
Compilador

Ediciones UTMACH

226 pág: 21x29,7cm

Colección Monográficos

Título: Gestión estratégica, crecimiento económico y productividad

- Manuel A. Muñoz Suárez (Compilador)

Primera edición 2020

ISBN: 978-9942-24-138-2

CDD 330

1. Economía,

2. Producción

--Temas relacionados

Publicación PDF

Gestión estratégica, crecimiento económico y productividad

Manuel A. Muñoz Suárez

COMPILADOR

Autoridades

César Quezada Abad - **Rector**
Amarilis Borja Herrera - **Vicerrector Académico**
Jhonny Pérez Rodríguez - **Vicerrector Administrativo**

Luis Brito Gaona
Director de Investigación

© Ediciones UTMACH
Colección Monográficos

Título original:
Getsión estratégica, crecimiento económico y productividad
ISBN: 978-9942-24-138-2
© Manuel Muñoz Suárez
(Compilador)
© Autores de capítulos

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241382>

Primera edición 2020

Karina Lozano Zambrano
Jefe editor / Diseño y edición editorial

Fernanda Tusa Jumbo - **Corrector de estilos**
Jorge Maza-Cordova - **Asesor tecnológico**
Karla Ibañez y Cyndi Aguilar - **Equipo de difusión**

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento No Comercial.
Esta licencia permite a otros entremezclar, ajustar y construir a partir de su obra con fines no comerciales, siempre y cuando le reconozcan la autoría y sus nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

Capítulo

06

Relación de los métodos y/o herramientas de gerencia estratégica y la ventaja competitiva sostenida

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas
María Paula Estévez Carvajal

Autores

Relación de los métodos y/o herramientas de gerencia estratégica y la ventaja competitiva sostenida

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas

Magister en Administración de la Universidad de los Andes (Colombia) e Ingeniera Industrial de la Universidad Industrial de Santander (Colombia). Experiencia como docente, investigadora (Categoría Asociada de Colciencias), directora de Facultad, y Vicerrectora de Asuntos Administrativos y Financieros en la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga. elsa.gutierrez@upb.edu.co. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3940-5860>

María Paula Estévez Carvajal

Ingeniera industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, quien realizó su trabajo de grado en el marco del proyecto de investigación “Caracterización del proceso de administración estratégica en las medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga que lograron desarrollar una Ventaja Competitiva”. Contacto personal: maria.estevez.carvajal.2018@gmail.com.

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241382.6>

Resumen

La globalización y el desarrollo tecnológico han impuesto un gran reto a la sobrevivencia y competitividad empresarial. Esta investigación partió de una revisión bibliográfica de los 66 métodos y/o herramientas para soportar los procesos de gerencia estratégica con mayor divulgación en la literatura científica hasta el año 2017, con el fin de evaluar la relación de su adopción con el logro de una ventaja competitiva sostenida en el periodo 2013 a 2017 entre las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia). Para ello, se recolectó información de 58 de las 186 empresas objeto de estudio, superando la muestra para un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%. La prueba de diferencia de proporciones utilizando la distribución normal con el apoyo del software Minitab-v17®, permitió identificar seis métodos o herramientas comúnmente utilizados por las empresas que lograron una ventaja competitiva sostenida, al superar la rentabilidad Dupont de su industria a nivel nacional en por lo menos tres de los cinco años de estudio, entre los cuales se resalta el aporte integral de la Administración por objetivos, el Mapa estratégico y el Tablero Balanceado de Gestión; y siete comunes entre aquellas con desventaja competitiva en el periodo evaluado. A través del coeficiente de correlación de Pearson se concluye que no hay evidencia estadística de una relación fuerte entre la cantidad de métodos o herramientas implementados y el desempeño financiero superior. Estos resultados permiten focalizar esfuerzos públicos y privados en procura del mejoramiento de la competitividad regional.

Palabras claves: análisis Estratégico, Control estratégico, Decisión Estratégica, Implementación Estratégica, Ventaja Competitiva

Introducción

La globalización de la economía, el desarrollo tecnológico y la alta presión competitiva exige que las empresas realicen esfuerzos permanentes por mejorar su competitividad, manteniendo una posición destacada en el mercado, que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado (López, Méndez y Dones, 2009), y un rendimiento superior a la competencia (Martínez, Charterina y Araujo, 2010).

Ante este contexto, las empresas se han preocupado por adoptar la gerencia o administración estratégica, entendiendo esta como el proceso mediante el cual los encargados de la toma de decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa de la misma, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad, para poder anticipar y decidir sobre el camino que deberá seguir la organización en el futuro (Serna, 2006, pág. 19), implementando y evaluando las decisiones con el fin de conquis-

tar y mantener una ventaja competitiva (David, 2013). La gerencia estratégica es un proceso continuo e interactivo que le permite a las organizaciones mantenerse como un todo integrado con su ambiente (Lana, 2008), y alcanzar y mantener una ventaja competitiva en un mundo empresarial cuya competencia está basada en la innovación, la relación precio-desempeño, el incremento de las utilidades y la destrucción creativa (Teece, Pisano y Schuen, 1990).

En la actualidad, la estrategia es una palabra clave, tanto en la teoría como en la práctica de la administración, que se refiere al curso de acción que debe realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de una organización (Gómez, 2006, pág. 73). En este orden, posterior al reconocimiento de la estrategia como concepto, surge la planeación estratégica, la cual se basa en el análisis racional de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Tiempo después se evidencia que el alcance de esta no era suficiente para el manejo integral de la organización, ya que trabajaba bajo la suposición de que la implementación y el control eran actividades secundarias a las cuales no habría necesidad de prestarles atención (Luna, 2014).

Dado lo anterior, nace el concepto de gerencia estratégica o administración estratégica, considerado como el proceso mediante el cual los encargados de la toma decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa de la misma, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad, y poder anticipar y decidir sobre el camino que deberá seguir la organización en el futuro (Gómez, 2006, pág. 19), implementando y evaluando las decisiones con el fin de conquistar y mantener una ventaja competitiva (David, 2008, pág. 8).

La gerencia estratégica ha presentado una importante evolución a través del tiempo. A partir de la década de los ochenta se ha perfilado el modelo de dirección estratégica, el cual se extiende hasta nuestros días, y estudia la empresa desde un enfoque sistémico, haciendo énfasis en la formulación de la estrategia y la forma de llevarla a cabo (Álvarez, 2003). Es así, como los procesos de gerencia estratégica se estudian a partir de tres grandes fases: formulación, implementación y control.

El proceso de formulación o planeación estratégica abarca dos etapas: el análisis y la decisión estratégica. El análisis estratégico es un proceso a través del cual las empresas buscan verificar el entorno organizacional general (macro entorno), operacional (industria) e interno para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas (Certo, 2005).

A partir de los insumos del análisis estratégico, en la etapa de decisión estratégica se evalúan diferentes alternativas y se toman decisiones de adopción de una o varias estrategias para posicionar la empresa en el mercado, en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad (Prieto, 2012). La implementación estratégica es la fase en donde la gestión estratégica se vuelve realidad

mediante la ejecución de acciones y operaciones, integrando los procesos, personas y la organización en su conjunto, mientras que el control o evaluación estratégica es la fase final en la cual se observa el desarrollo de la estrategia y sus probables acciones correctivas para lograr el resultado final (Prieto, 2012).

Según Michael Porter, la estrategia competitiva permite a través de acciones ofensivas o defensivas crear una posición defendible en una industria y hacer frente con éxito a las fuerzas competitivas, para de esta manera conseguir una ventaja competitiva sostenible, la cual se alcanza cuando la organización logra mantener en el tiempo un desempeño superior sobre el promedio de su industria (Porter, 1991). Barney (2001) define la ventaja competitiva como una situación donde las acciones de una firma en una industria la llevan a crear valor económico. Para Ghemawat y Rivkin (1999) la ventaja competitiva se logra cuando una organización obtiene un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico, mientras que para Besanko et al. (2000), cuando obtiene una tasa de utilidades económicas mayor al promedio de la tasa de utilidades económicas de las otras empresas de ese mercado.

En los últimos años en Colombia, debido a un incremento considerable en el nivel de competencia al interior de las industrias y a la falta de un adecuado manejo estratégico a nivel empresarial, un número importante de empresas han fracasado, especialmente durante sus primeros años de funcionamiento. De acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), por cada 100 empresas creadas en Colombia, sólo 29 subsisten a los primeros 5 años (Portafolio, 2018, pág. 27).

Dado que el país se ha propuesto la meta de ser la tercera economía más competitiva de Latinoamérica en el 2032, las autoras consideran crucial entender la manera como las empresas formulan, implementan y controlan sus estrategias haciendo uso de métodos y/o herramientas, y evaluar como esto incide en el logro, no solo su sobrevivencia, sino de una ventaja competitiva sostenida en el tiempo, medida como la capacidad de las empresas de obtener una rentabilidad Dupont superior al promedio de la industria en tres de los cinco años de estudio (2013 a 2017).

Con el fin de estudiar los antecedentes sobre este tema, se realizó una revisión bibliográfica de publicaciones realizadas entre enero de 2012 a enero de 2017 en la base de datos Scopus utilizando la ecuación de búsqueda “Competitive Advantage and Performance and Strategy”, a partir de la cual se identificaron 441 publicaciones en la búsqueda inicial, 48 de las cuales guardaban relación con la investigación. De estas, 36 publicaciones analizaban el rol de la estrategia empresarial, 32 estudiaban recursos, capacidades y competencias centrales y 14 evaluaban condiciones del entorno empresarial como determinantes de la estrategia, la ventaja competitiva y el desempeño organizacional, no evidenciándose el estudio de la relación entre métodos y/o herramientas de gerencia estratégica y el logro de una ventaja competitiva. Dada la novedad del tema de interés, el presente estudio busca evaluar la relación

entre la adopción de los diferentes métodos y herramientas que soportan los procesos de gerencia estratégica y el logro de una ventaja competitiva sostenida en las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.); región situada en el departamento de Santander al nororiente colombiano, donde tales empresas han logrado superar la barrera de los cinco años de existencia. Así mismo, este estudio pretende apoyar a la academia y al gobierno en el desarrollo de programas tendientes a promover la competitividad del tejido empresarial.

Objetivo general

Evaluar la relación entre los métodos y/o herramientas que soportan los procesos de gerencia estratégica y el logro de una ventaja competitiva sostenida por parte de las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia) en el periodo 2013 a 2017.

Objetivos específicos

- Identificar los métodos y/o herramientas que soportan los procesos de gerencia estratégica con mayor difusión en la literatura científica.
- Establecer los métodos y herramientas que caracterizan los procesos de gerencia estratégica implementados por las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.) que lograron y no lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo 2013 al 2017.
- Determinar la relación entre el número de métodos y/o herramientas implementados por las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia) para soportar los procesos de gerencia estratégica y el logro de un desempeño financiero superior.

Metodología

Materiales y métodos

La presente investigación es de tipo evaluativa, debido a que su propósito fue la de evaluar la relación que existe entre la implementación de los métodos y/o herramientas que soportan los procesos de gerencia estratégica y el logro de una ventaja competitiva sostenida por parte de las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia) en el periodo 2013 a 2017.

Entendiendo que los modelos son teorías con un ámbito de explicación definido de manera más restringida o adaptaciones de una teoría general a un contexto concreto (Zapata-Ros, 2015), para el desarrollo del presente estudio se partió de la revisión bibliográfica de los modelos que proponen métodos y herramientas para

soportar los procesos de gerencia estratégica. Para ello, se comenzó realizando una revisión de la evolución histórica de la gerencia estratégica, utilizándose las bases de datos Scopus y Science Direct con las ecuaciones de Búsqueda “*Evolution Strategy*” y “*Strategy and Management*” y teniendo como criterio la búsqueda de revisiones bibliográficas publicadas desde el 2012 hasta marzo de 2017, no siendo identificadas publicaciones que hicieran alusión al desarrollo histórico de la gerencia estratégica.

Dado lo anterior, se optó por realizar una búsqueda en Google académico de artículos y revisiones bibliográficas publicados en el mismo rango de tiempo con la ecuación “Evolución Estrategia”, encontrando 57 documentos, de los cuales 7 sirvieron para el propósito de la investigación: Planellas (2016), Planellas y Muni (2015), Castellanos y Cruz (2014), Pulgarin y Rivera (2012), Rivera y Malaver (2011), Labarca (2008) y Saavedra (2005). Adicionalmente a estos documentos, se realizó la consulta de libros de gerencia estratégica a partir de los cuales se identificaron los principales modelos organizacionales que han moldeado la evolución de la gerencia estratégica a través del tiempo.

Teniendo en cuenta que los modelos definen metodologías para facilitar su aplicación práctica, para lo cual proponen métodos o herramientas (Ferradas, 2007, pág. 39), se construyó una línea de tiempo con 66 métodos y herramientas propuestos hasta el año 2017 para apoyar las diferentes fases de la gerencia estratégica: análisis, decisión, implementación y control estratégico.

A partir de la revisión anterior, se construyó un cuestionario de tipo analítico, el cual se aplicó a los gerentes o jefes de planeación de las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga en modalidad virtual mediante “formularios Google”. A través de este, se les pidió identificar los métodos o herramientas aplicados por sus empresas en los procesos de gerencia estratégica entre los años 2013 a 2017.

Para obtener la población objetivo se tomó como criterio de inclusión las grandes empresas con sede principal en el Área Metropolitana de Bucaramanga que renovaron su matrícula mercantil en el año 2017 y reportaron información financiera a la Cámara de Comercio de Bucaramanga entre los años 2013 al 2017, garantizando que tuviesen una antigüedad mínima de cinco años. Para seleccionar las grandes empresas, se tomaron aquellas que contaban a diciembre de 2017 con activos de más de 30.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes, siguiendo los lineamientos establecidos en la Ley 905 de agosto 2 de 2004 de la República de Colombia. A partir de ello, se determinó una población de 186 empresas y se calculó una muestra ideal de 50 empresas para un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 90%, siendo finalmente recopilada información de 58 de las empresas objeto de estudio.

Para evaluar el logro de la ventaja competitiva, en la literatura científica han sido ampliamente utilizados indicadores de desempeño como el volumen de ventas, la participación de mercado y el retorno sobre la inversión, teniendo en cuenta que permiten comparar firmas de diferente tamaño, aun cuando operen en mercados

diferentes y usen estándares contables distintos (Ynzunza y Izar, 2013). Dada la limitada información financiera que reportan las empresas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se utilizó el índice de rentabilidad Dupont como el criterio bajo el cual se clasificaron las empresas que lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo 2013-2017.

El índice Dupont es una razón financiera de rentabilidad que permite analizar qué tan eficientes han sido las empresas en administrar sus activos, qué tanto de cada venta es ganancia, y el uso de apalancamiento financiero, reuniendo el Estado de situación financiera y el estado de resultados a través de sus componentes (Menjívar, Miranda y Molina, 2014). El índice de rentabilidad Dupont se calcula como se muestra en las ecuaciones 1, 2 y 3:

$$\text{Dupont} = \text{Margen sobre Ventas} \times \text{Rotación de Activos} \quad (1)$$

$$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}} \quad (2)$$

$$\text{Dupont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos}} \quad (3)$$

Posteriormente se identificaron las grandes empresas del A.M.B. que lograron un índice de rentabilidad Dupont superior al promedio de las empresas de su respectiva industria a nivel nacional en mínimo 3 de los 5 años de estudio (2013 a 2017). Para ello se consultó el índice Dupont promedio por industria de todas las empresas a nivel nacional publicado en la base de datos Benchmark para Colombia. Lo anterior permitió clasificar la muestra de 58 empresas en dos grupos: 27 que lograron una ventaja competitiva sostenida (VCS) y 31 que no lograron una ventaja competitiva sostenida (NVCS).

A partir de lo anterior, se calculó la proporción de empresas VCS y las NVCS que aplicaron cada método o herramienta de gerencia estratégica objeto de estudio y se utilizó la distribución normal con niveles de confianza del 90% con el fin de probar la existencia de diferencias estadísticamente significativa entre estas dos proporciones. Para ello, se realizó el procesamiento de datos estadísticos con el software Minitab-v17® (Ilzarbe, Tanto, Viles y Alvarez, 2007) (Gómez & Correa, 2012).

Por último, se determinó la relación entre el número de métodos o herramientas que soportan el proceso de gerencia estratégica implementados por las empresas objeto de estudio entre los años 2013 a 2017 y su desempeño financiero en este mismo periodo. Para ello, se calculó el Índice de desempeño superior estático, correspondiente al promedio en los cinco años de estudio de la diferencia entre la rentabilidad Dupont de la empresa frente a la rentabilidad Dupont promedio de la industria, a partir de una adaptación del Índice de riesgo estático propuesto por

Grifell-Tatjé y Marqués-Gou (2005) (Grifell-Tatjé & Marqués-Gou, 2005), como se detalla en la ecuación 4:

$$\text{Índice de Desempeño Superior Estático} = \frac{\sum (\text{Rentabilidad Dupont Empresa Año } i - \text{Rentabilidad Dupont Industria Año } i)}{\text{No. de años}} \quad (4)$$

Este indicador puede ser positivo o negativo, según el comportamiento promedio de las empresas en el periodo estudiado frente al promedio de su respectiva industria. Finalmente, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para establecer la relación entre el número de métodos y/o herramientas de gerencia estratégica utilizadas por las empresas objeto de estudio y el desempeño superior estático de estas mismas empresas en el periodo 2013 a 2017.

Resultados y discusión

El Área Metropolitana de Bucaramanga es una región ubicada en el nororiente de Colombia conformada por cuatro municipios del departamento de Santander: Bucaramanga, Piedecuesta, Floridablanca y Girón. Cuenta con 186 grandes empresas que permanecieron activas y reportaron información financiera a la Cámara de Comercio de Bucaramanga en los años 2013 a 2017, entre las cuales sobresalen las industrias de comercio al por mayor y construcción. De la población objeto de estudio se logró recopilar información de 58 empresas (31% de la población), superando la muestra representativa establecida para un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%.

1. Revisión bibliográfica de los métodos y herramientas que soportan los procesos de Gerencia Estratégica

La gerencia estratégica ha presentado una evolución importante, evidenciada en una gran diversidad de modelos que la soportan teóricamente. A partir de la revisión bibliográfica realizada se construyó una línea de tiempo a través de la cual se identificaron los 66 métodos y herramientas con mayor divulgación en la literatura científica propuestos hasta el año 2017 por modelos que teorizan los procesos de formulación (en sus etapas de análisis y decisión), implementación y control estratégico. A continuación, se presenta la línea de tiempo organizada por décadas:

- **Línea de tiempo hasta la década de los cincuenta:** La revisión bibliográfica permitió identificar siete métodos y herramientas para soportar los procesos de gerencia estratégica propuestos hasta los años cincuenta y altamente divulgados en la literatura científica, los cuales se detallan en la tabla 1, indicando el año de origen y su primer exponente.

Tabla 1. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos hasta la década de los cincuenta

Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
1650	Análisis de riesgos/Blas Pascal	A-D	1944	Los arboles de decisión / Von Neumann	D
1933	Proceso de revisión comercial o Due diligence de las operaciones/ Tribunales de Estados Unidos	A-D	1950	Evaluación 360 (feedback 360 grados)/ Esso Research and engineering Company	I-C
1936	Escenarios macroeconómicos alternos/John Maynard Keynes	A	1954	Administración por objetivos (APO)/Peter Drucker	D-I-C
1942	Development center/El Ministerio Británico de la Guerra y el "Office of Strategic Services" de los Estados Unidos	I			

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

Se evidencia la importancia que en este periodo se dio al monitoreo del ambiente a través de los tres primeros métodos y/o herramientas identificados (Análisis de riesgos, Proceso de revisión comercial y Escenarios macroeconómicos), así como el reconocimiento del talento humano como factor fundamental para hacer realidad la estrategia (Development center y Evaluación 360 grados). En este periodo aparecen los primeros métodos y/o herramientas para apoyar el proceso de toma de decisiones estratégicas (Arboles de decisión y APO), resaltándose el rol de la administración por objetivos, que facilita el desarrollo de los procesos de formulación, implementación y control de la estrategia organizacional.

De los métodos y/o herramientas propuestos hasta la década de los cincuenta se evidencia el énfasis en la etapa de formulación estratégica, dado que se identificaron 5 métodos y/o herramientas (71%) para soportar los procesos de análisis estratégico (3) y decisión estratégica (4), mientras que solamente se identificaron 3 para apoyar las fases de implementación (42%) y 2 para el control (28%).

- **Línea de tiempo de la década de los sesenta:** Durante la década de los sesenta se identificaron 8 métodos y/o herramientas con alta divulgación en la literatura científica propuestos para apoyar los procesos de gerencia estratégica, los cuales se presentan en la tabla 2.

Tabla 2. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos en la década de los sesenta

Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
1962	Adaptación de la estructura organizacional a la estrategia/ Alfred Chandler	I	1967	Matriz Pestel/ Francis J. Aguilar	A
1965	Matriz de Ansoff 1965/Igor Ansoff	D	1969	Escenarios morfológicos/ Fritz Zwicky	A
1965	Análisis vectorial de crecimiento del mercado a partir de Matriz Ansoff/Igor Ansoff	D	1969	Análisis del ciclo de vida/ Midwest Research Institute	A-D
1966	Curva de experiencia/ Bruce D. Henderson	A	1969	Paradigma cultural/ Thomas S. Kuhn	A-I

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

En la década de los sesenta se comienza a hablar formalmente de la planeación estratégica, entregándole a la gerencia la tarea de dar respuesta integral a las condiciones contextuales a las que se enfrentan las compañías (Mendoza, 2011). En este periodo se mantiene la preocupación por el monitoreo del entorno (Matriz Pestel), sin embargo, se empieza a hacer énfasis en el análisis de las condiciones internas de la organización (Curva de experiencia y paradigma cultural) y el estudio de las variables relevantes a partir de la formulación de escenarios (Modelo de escenarios morfológicos), todo esto como insumo para la toma de decisiones.

En la década de los sesenta se dan las bases del concepto de estrategia corporativa (Matriz Ansoff y Análisis vectorial de crecimiento), y se comienza a abordar la preocupación por tener en cuenta el impacto ambiental en la toma de decisiones estratégicas (Análisis del ciclo de vida de los productos). Así mismo, comienza a evidenciarse la importancia de adaptar la estructura organizacional a las decisiones estratégicas, con el fin hacer realidad la estrategia.

En la década de los sesenta se mantiene el énfasis en la formulación estratégica, lo cual se evidencia en que 7 de los 8 métodos y/o herramientas propuestos (88%), permiten analizar las condiciones del entorno interno y externo a la organización (5) y a partir de esta información tomar decisiones estratégicas (3), mientras que solo 2 métodos apoyan los procesos de implementación, buscando adaptar la estructura y la cultura organizacional a la estrategia (25%).

- **Línea de tiempo de la década de los setenta:** En los años setenta se identificaron a través de la revisión bibliográfica 10 métodos y/o herramientas propuestos para soportar los procesos de gerencia estratégica con mayor divulgación en la literatura científica, los cuales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos en la década de los setenta

Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
1970	Escenarios situacionales/ Pierre Wack	A	1975	Teoría de Costos de Transacción (TCT)/ Oliver Eaton Williamson	A-D
1970	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)/ Bruce Henderson	D	1976	Matriz de la gran estrategia o matriz de la estrategia principal/ Roland Christiansen, Norman Berg y Malcolm Salter	A-D
1970	Matriz de McKinsey/ Marvin Bower	D	1977	Modelo Uppsala de Internacionalización/ Jan Johanson y Jan Erik Vahlne	A-D
1970	La matriz de perfil competitivo (MPC)/ Charles H. Kepner	A	1979	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)/Michael G. Allen	A
1972	Etapas de Crecimiento de las empresas/ Larry E. Greiner	A-C	1979	La matriz de evaluación de factores externos (EFE)/Michael G. Allen	A
1974	Tipos de aprendizaje/ Chris Argyris y Donald Schön	C	1979	Matriz interna y externa (IE)/ Michael G. Allen	A-D

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

En esta década se mantiene la preocupación por analizar el contexto externo e interno de la organización como insumo para la toma de decisiones (Matrices EFE y EFI), haciendo énfasis en la importancia de analizar el rol de la competencia (MPC) y las condiciones financieras internas (Costos de Transacción), para a partir de ello realizar procesos de planeación por escenarios (Escenarios situacionales).

A partir de las bases conceptuales dadas por Ansoff en la década anterior, la principal preocupación de los teóricos en los años setenta se centró en formular herramientas que permitieran evaluar diferentes alternativas de estrategias a partir de criterios que guíen la toma de decisiones, lo cual se evidencia en las siguientes cuatro matrices propuestas en este periodo: BCG, McKinsey, Gran estrategia e Interna-Externa. Así mismo, en la década de los setenta empieza a darse importancia a las estrategias de internacionalización de las empresas en un contexto expansión del capitalismo a escala mundial y liberalización de los mercados (Modelo de Uppsala).

Por último, en este periodo se enfatiza en la necesidad de establecer mecanismos de control que permitan responder ante las crisis propias del crecimiento organizacional (Etapas de Crecimiento de las empresas) a través de procesos de aprendizaje organizacional para enfrentarlas, corrigiendo errores y aportando nuevas soluciones (Tipos de aprendizajes).

Con excepción de 2 de los 12 métodos y/o herramientas propuestos en la década de los setenta para apoyar el control estratégico (20%), el énfasis en este periodo estuvo en soportar los procesos de formulación estratégica (11 métodos y/o

herramientas equivalentes al 92%) en busca de facilitar el estudio de condiciones del entorno interno y externo a la organización (9 métodos y/o herramientas) y el estudio de alternativas estratégicas (6 métodos y/o herramientas), destacándose la aparición de cuatro matrices para estos fines.

- **Línea de tiempo de la década de los ochenta:** La década de los años ochenta fue una de las más prolíficas en la literatura científica sobre gerencia estratégica, lo cual se evidencia en la proposición de 15 métodos y/o herramientas propuestos en este periodo altamente divulgados (Ver la tabla 4). En esta década el tema de competitividad empresarial revitalizó la gerencia estratégica (Mendoza, 2011), lo cual se evidencia en 6 de estos métodos y/o herramientas (40%) propuestos por Michael Porter.

Tabla 4. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos en la década de los ochenta

Año	Método o Herramienta/ Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
1980	La matriz de decisión/ Thomas L. Saaty	D	1982	Coaching Ejecutivo G.R.O.W/ Graham Alexander	I
1980	Modelo de las cinco fuerzas competitivas/ Michael Porter	A	1985	Cadena de Valor/ Michael Porter	A
1980	Tres dimensiones de Abell/ Derek Abell	D	1985	Modelo de estrategias genéricas/ Michael Porter	D
1980	Modelo de las 7s/ Equipo de consultores de McKinsey	A-I	1986	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PE-YEA) /Allan Rowe, R. Mason y K. Dickel	A-D
1982	Matriz DAFO/ Heinz Wehrich	A-D	1986	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)/Fred R. David	A-D
1982	La rueda de la estrategia competitiva/ Michael Porter	D-I	1988	Taxonomía de las alianzas/ HEC París	D
1982	Contexto para la formulación de una estrategia competitiva/Michael Porter	A	1989	Matriz de gravedad / probabilidad/ Allan J. Rowe	A
1982	La prueba de consistencia de la estrategia competitiva/ Michael Porter	D-I			

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

En la década de los ochenta se proponen métodos y/o herramientas para acompañar los procesos de análisis estratégico, entre los cuales la Cadena de Valor y las 7s permiten analizar las capacidades, recursos y procesos internos de la organización, las cinco fuerzas competitivas y la matriz de gravedad/probabilidad facilitan el análisis y priorización de las variables claves del entorno externo que afecta a las organizaciones, y el Contexto para la formulación de la estrategia competitiva soporta tanto el análisis interno como externo.

Como soporte para la fase de decisión estratégica, el modelo de tres dimensiones de Abell, propuesto en esta década, guía la determinación del negocio en que participará la organización, mientras que las estrategias genéricas y la taxonomía de las alianzas conceptualizan alternativas de estrategias a considerar. En este periodo se plantean cuatro matrices que permiten evaluar las condiciones internas y externas de la organización como soporte para la toma de decisiones y la priorización entre alternativas estratégicas (DAFO, PEYEA y MPEC y Matriz de Decisión). Así mismo, se propone la prueba de consistencia, la cual ayuda a evaluar la compatibilidad de la estrategia con la realidad interna y externa, las metas y las políticas de la organización.

Finalmente, para soportar la implementación de la estrategia, la prueba de consistencia y la rueda de la estrategia ayudan a alinear las políticas de las diferentes áreas funcionales con la estrategia de la organización, el coaching ejecutivo permite acompañar a los líderes en la ejecución y las 7S facilita la identificación de brechas en las condiciones internas de la organización para hacer realidad la estrategia.

En esta década se mantiene el interés en soportar los procesos de formulación estratégica, siendo propuestos 14 métodos y/o herramientas (93%) para este fin, 8 para desarrollar el análisis (equivalentes al 53%) y 9 para la toma de decisiones estratégicas (correspondientes al 60%), mientras que solo 4 de los métodos y/o herramientas fueron propuestos para soportar los procesos de implementación de la estrategia (27%).

- **Línea de tiempo de la década de los noventa:** En la década de los noventa, se divulgaron en la literatura científica 12 métodos y/o herramientas para soportar la gerencia estratégica, los cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos en la década de los noventa

Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
1991	Prospectiva estratégica/ Michel Godet	A-D	1992	Informe de capital intelectual/ L. Edvinsson	A
1991	Entramado cultural/ Gerry Johnson	A-I	1994	Perfil de capacidad interna de la empresa (PCI)/ Humberto Serna	A

1991	Matriz de los grupos de interés/ Kevin Scholes	A	1994	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)/ Humberto Serna	A
1991	Diagnóstico de Core Competence (Visión de la empresa basada en recursos y capacidades)/ Jay Barney	A	1994	Compitiendo por el futuro/ Gary Hamel y C.K. Prahalad	D
1991	Diamante Competitivo/ Michael Porter	A	1994	Análisis estratégico de C.K. Prahalad/ C.K. Prahalad	A
1992	Tablero Balanceado de Gestión (Balanced Scorecard)/ Robert Kaplan y David Norton	D-I-C	1997	Innovación disruptiva/ Clay Christensen	D

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

En los años noventas se mantiene el interés de proponer herramientas para facilitar el análisis estratégico y resumir sus conclusiones (Análisis estratégico de C.K. Prahalad, Matrices PCI y POAM); sin embargo, se destaca el énfasis en evaluar los objetivos y el poder de los diferentes grupos de interés (Matriz de Grupos de Interés), y las condiciones de las regiones (Diamante Competitivo) como determinantes de la eficacia y competitividad organizacional. Así mismo, sobresale el énfasis en la literatura científica en la teoría de la “visión de la empresa basada en recursos y capacidades”, la cual se refleja en métodos y/o herramientas como el diagnóstico de core competence, el entramado cultural y el informe de capital intelectual.

Por último, se destaca la relevancia en este periodo del estudio de escenarios futuros a través de procesos de prospectiva estratégica que estimulen procesos de innovación (Innovación Disruptiva y Compitiendo por el futuro).

De los 12 métodos y/o herramientas propuestos en la década de los noventa para soportar los procesos de gerencia estratégica, 12 soportan la formulación estratégica (100%), de los cuales 9 están orientados a facilitar el análisis de las condiciones internas y externas a la organización (75%) y 4 a facilitar la toma de decisiones estratégicas (33%), mientras que solo 2 apoyan los procesos de implementación (17%) y 1 el control (8%), resaltándose el rol del Tablero Balanceado de Gestión, el cual soporta 3 de sus fases (Decisión, implementación y control).

- **Línea de tiempo de la década del dos mil en adelante:** En los años dos mil en adelante se evidenciaron 12 métodos y/o herramientas con amplia divulgación en la literatura científica hasta el 2017 (Año de consulta), los cuales se presentan en la tabla 6.

Tabla 6. Métodos y herramientas de gerencia estratégica propuestos en la década de los dos mil en adelante

Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas	Año	Método o Herramienta/Primer Exponente	Etapas
2000	Modelo de difusión de la tecnología/ Everett Rogers	A-D-I	2008	Esquema de las seis vías (Estrategia de océano azul)/ Renée Mauborgne y W. Chan Kim	A-D
2003	Mapa estratégico (Balanced Scorecard)/ Robert Kaplan y David Norton	D-I-C	2009	El esquema de las cuatro acciones (Estrategia de océano azul)/ Renée Mauborgne y W. Chan Kim	D
2003	Innovación abierta/ Henry Chesbrough	I	2012	Design thinking/ Tim Brown	A - D - I-C
2004	Análisis de vulnerabilidad/ Laurence Body y Nathalie Van Laethem	A	2012	Ocho Aceleradores del Cambio/ John P. Kotter	I
2004	Lienzo de negocio (Canvas)/ Alex Osterwalder	D	2014	Modelo del círculo de oro/ Simon Sinek	D
2005	El cuadro estratégico (Estrategia de océano azul)/ Renée Mauborgne y W. Chan Kim	A-D	2014	Lienzo de la propuesta de valor (Canvas)/ Alex Osterwalder	D

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación y C = Control

La creciente competencia en el mercado producto de la globalización de la economía y la turbulencia que caracteriza el entorno en el que están inmersas las organizaciones, se ven reflejadas en la preocupación de los teóricos de la gerencia estratégica de este periodo, quienes hacen énfasis en la necesidad de entender la manera de manejar las vulnerabilidades propias de este tipo de contextos (Análisis de Vulnerabilidad), administrar el cambio requerido para sobrevivir en este entorno (Ocho Aceleradores del Cambio) y entender y gestionar la adopción de nuevos desarrollos (Modelo de difusión de la tecnología).

Adicionalmente, este panorama se ve reflejado en la preocupación por inspirar procesos de innovación para la generación de valor a través de la aplicación de métodos y/o herramientas como la Innovación Abierta, el Design Thinking, los instrumentos de la Estrategia de Océano Azul (Cuadro estratégico, Esquema de las seis vías y Esquema de las cuatro acciones), el Lienzo de negocio y el Lienzo de la propuesta de valor.

Se destaca finalmente la invitación de Simon Sinek a no perder de vista las preguntas fundamentales desde las cuales debe partir un proceso de gerencia estratégica y el perfeccionamiento dado por Kaplan y Norton al Balanced Scorecard a través del Mapa Estratégico, con el fin de articular la estrategia empresarial a través de rela-

ciones causa efecto en cuatro perspectivas, como insumo para el diseño de tablero balanceado de gestión.

De los 12 métodos y/o herramientas con mayor divulgación en este periodo, 10 facilitan la fase de formulación (83%). De estos, 5 apoyan los procesos de análisis estratégico (42%) al facilitar el análisis de la difusión de nuevas tecnologías, estudiar las vulnerabilidades, evaluar la empresa frente a los competidores en la industria en la que se hace presencia e industrias relacionadas (Estrategia de océano azul), y lograr empatizar y entender a los consumidores (Design thinking); mientras que 9 soportan los procesos de decisión estratégica (75%), apoyando el proceso de toma de decisiones frente a nuevas tecnologías, el modelo de negocio y la propuesta de valor para la generación de valor. De otra parte, 5 métodos y/o herramientas propuestos en esta década soportan la implementación de la estrategia (42%) sirviendo de soporte en el desarrollo y lanzamiento de tecnologías e innovaciones y en la comunicación de la estrategia; mientras que solo 2 apoyan la evaluación y el control estratégico (17%) al facilitar el seguimiento de objetivos y de innovaciones.

2. Métodos y herramientas que caracterizan los procesos de gerencia estratégica implementados por las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.) que lograron y no lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo 2013 al 2017.

A partir de la aplicación de un cuestionario virtual a los gerentes o jefes de planeación de las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga se procedió a identificar cuáles métodos y herramientas fueron aplicados como soporte a los procesos de gerencia estratégica entre los años 2013 a 2017 por cada una de estas. Con el fin de clasificar la muestra de empresas encuestada, se estableció que las empresas con una ventaja competitiva sostenida (VCS) correspondían a aquellas que superaron la rentabilidad Dupont del promedio de su industria a nivel nacional durante mínimo 3 de los 5 años analizados, y las que estuvieron por debajo en 3 o más años no lograron una ventaja competitiva sostenida (NVCS), siendo clasificadas las empresas en 27 empresas VCS y 31 NVCS. A partir de la clasificación de la muestra de empresas, se procedió a calcular el porcentaje de empresas VCS y NVCS que implementaron cada uno de los métodos y herramientas objeto de estudio como soporte a los procesos de gerencia estratégica.

Posteriormente, se aplicó la prueba de diferencia de proporciones utilizando la distribución normal (P-Value) para identificar si la proporción de empresas que aplica cada método o herramienta presentaba una diferencia significativa entre las empresas VCS y NVCS. En la tabla 7 se presentan los métodos y/o herramientas en los cuales la diferencia entre la proporción de empresas VCS y NVCS fue positiva y estadísticamente significativa para un nivel de confianza del 95% (P-Value menores o iguales a 0,05), siendo estos los métodos y/o herramientas que caracterizan los

procesos de gerencia estratégica de las empresas que lograron un desempeño superior sostenido en el periodo evaluado.

Tabla 7. Métodos y/o herramientas con diferencias de proporciones positivas entre empresas con y sin ventaja competitiva sostenida

Método / Herramienta	A	D	I	C	% empresas VCS que aplica	% empresas NVCS que aplica	Dif. de Prop.	P-Value
Análisis de vulnerabilidad	X				41%	10%	31%	0,020
Administración por objetivos (APO)		X	X	X	78%	39%	39%	0,001
Mapa estratégico		X	X	X	81%	35%	46%	0,021
Tablero Balanceado de Gestión (TBG)		X	X	X	81%	39%	42%	0,038
Adaptación de la estructura organizacional a la estrategia			X		15%	0%	15%	0,038
Evaluación 360			X	X	63%	32%	31%	0,014
Porcentaje de métodos y herramientas que soportan cada etapa	17%	50%	83%	67%				

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación, C = Control y Dif. Prop. = Diferencia de proporciones

De los 6 métodos o herramientas que caracterizan el proceso de gerencia estratégica implementado por las empresas que lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo objeto de estudio, 1 soporta los procesos de análisis estratégico (17%), 3 aportan a la etapa de decisión estratégica (50%), 5 apoyan la implementación de la estrategia (83%) y 4 acompañan los procesos de control estratégico (67%), siendo evidente la importancia de prestar atención a las diferentes fases de la gerencia estratégica.

El análisis de vulnerabilidad propuesto en 2004 por Laurence Body y Nathalie Van Laethem, aporta al proceso de análisis estratégico, al permitir identificar los principales factores de riesgo que enfrenta una organización a partir del estudio de amenazas en 12 áreas críticas, clasificándolas según la capacidad de reacción de la empresa y el impacto de sus consecuencias (Van Laethem, Lebon y Dura, 2014).

La Administración por Objetivos (APO), propuesta en 1954 por Peter Drucker, busca establecer metas, áreas de responsabilidad y resultados esperados de manera descendente para cada unidad de negocio, división, departamento y empleado de la organización, a partir de lo cual, posteriormente, se evalúan de manera ascendente los resultados alcanzados (de Harlez, 2016).

El Tablero Balanceado de Gestión, propuesto en 1992 por Robert Kaplan y David Norton a partir del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta que permite formular, gestionar y evaluar objetivos a corto plazo, metas, indicadores de seguimiento y planes de acción para conquistar las metas propuestas, sintetizando en un solo informe la estrategia empresarial y entregando una visión integral de las organizaciones. Su estructuración facilita la comunicación de la estrategia a los miembros de la organización y la evaluación de resultados y retroalimentación (Kaplan y Norton, 2007).

El Mapa Estratégico, propuesto en 2003 a partir del Cuadro de Mando Integral por Robert Kaplan y David Norton, busca representar gráficamente la estrategia organizacional, al formular objetivos estratégicos en cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y desarrollo) e identificar las relaciones causa-efecto entre estos, como base para la formulación, gestión y control de indicadores y metas con los cuales será evaluado su cumplimiento (Martínez & Milla, 2005).

La adaptación de la estructura organizacional a la estrategia, descrita en 1962 por Alfred Chandler, aporta al proceso de implementación, al sugerir que, en la medida en que las empresas crecen y adoptan nuevas estrategias, deben revisar y hacer adaptaciones a los procesos de integración de los recursos, los niveles de comunicación, mando e integración para las operaciones, y el grado de centralización o descentralización con que se toman las decisiones, con el fin de garantizar las condiciones para el logro de los objetivos propuestos (Navas, 2015).

La Evaluación 360 Grados, propuesta en 1950 por *Esso Research and Engineering Company*, es un sistema de evaluación del desempeño de jefes y empleados que apoya los procesos de implementación y control estratégico, complementando los sistemas tradicionales de seguimiento al cumplimiento de metas. En estos procesos de evaluación participan quienes interactúan habitualmente en el desempeño de cada empleado, incluidos subordinados, compañeros, jefes y en ocasiones clientes, a partir de lo cual se establecen puntos fuertes, áreas de mejora y planes para el desarrollo de competencias individuales y colectivas (Estallo, 2010).

En la tabla 8 se presentan los métodos y/o herramientas en los cuales la diferencia entre la proporción de empresas VCS y NVCS fue negativa y estadísticamente significativa para un nivel de confianza del 95% (P-Value menores o iguales a 0,05), siendo estos los métodos y/o herramientas que caracterizan los procesos de gerencia estratégica de las empresas que no lograron un desempeño superior sostenido en el periodo evaluado.

Tabla 8. Métodos y/o herramientas con diferencias de proporciones negativas entre empresas con y sin ventaja competitiva sostenida

Método / Herramienta	A	D	I	C	% empresas VCS que aplica	% empresas NVCS que aplica	Dif. de Prop.	P-Value
Perfil de capacidad interna de la empresa (PCI).	X				11%	35%	-24%	0,020
Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).	X				15%	39%	-24%	0,028
Diagnóstico de core competence	X				4%	23%	-19%	0,025
Paradigma cultural.	X		X		7%	29%	-22%	0,023
La matriz de decisión		X			4%	19%	-15%	0,047
Matriz del Boston Consulting Group (BCG)		X			4%	19%	-15%	0,047
Matriz de Mckinsey		X			4%	19%	-15%	0,047
Porcentaje de métodos y herramientas que soportan cada etapa	57%	42%	14%	0%				

Convenciones: A = Análisis, D = Decisión, I = Implementación, C = Control y Dif. Prop. = Diferencia de proporciones

De los 7 métodos o herramientas que caracterizan los procesos de gerencia estratégica implementados por las empresas que no lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo estudiado, se observa que el 100% de estos apoyan el proceso de formulación estratégica y solo uno permite soportar los procesos de implementación de la estrategia (14%).

De estos, cuatro están asociados con el proceso de análisis estratégico (57%), al soportar la evaluación de los recursos y capacidades de la organización, incluida la cultura organizacional, la identificación de fortalezas y debilidades internas y la detección de oportunidades y amenazas que impone el entorno a la organización (Paradigma cultura, Diagnóstico de Core Competence, PCI, POAM). Los otros tres métodos y herramientas que aportan a la formulación estratégica, soportan la fase de decisión (42%), a partir de matrices que permiten identificar opciones de estrategias o alternativas de inversión con el fin de elegir aquellas que proporcionan un mayor beneficio para cada unidad de negocio de la organización (Matrices de decisión, BCG y Mckinsey).

Finalmente, solo uno de estos métodos y herramientas, denominado Paradigma cultural, soporta los procesos de implementación de la estrategia (14%), al permi-

tir la identificación de las características demográficas, historia, raíces culturales, lengua, valores, creencias fundamentales y normas culturales de una organización a reforzar o modificar para hacer realidad los nuevos planes estratégicos a los que se apuesta (Varona, 2005).

A partir de los resultados anteriores, se puede deducir la importancia de la adopción de métodos y herramientas para soportar el proceso de gerencia estratégica en todas sus fases, no solo la formulación, dada la importancia de la implementación y el control de la estrategia para el logro de resultados superiores frente a los competidores. En ese sentido, se resalta el aporte integral de la Administración por Objetivos (APO) y del Balanced Scorecard a través de métodos o herramientas como el Mapa Estratégico y el Tablero Balanceado de Gestión (TBG), los cuales se complementan entre sí y facilitan y acompañan de manera lógica el desarrollo de las tres etapas de formulación, implementación y control estratégico en las organizaciones, contribuyendo de esta manera al logro de una ventaja competitiva sostenida en las organizaciones.

Estos resultados son coherentes con las conclusiones de Ávila, Mendoza, Meza y Zambrano (2018), quienes argumentan que, la gerencia estratégica debe acoplarse a partir de una filosofía adaptativa, para romper con los esquemas rígidos de algunos modelos administrativos que terminaron por convertirse en recetas para éxito empresarial. Esto, teniendo en cuenta que los buenos resultados de estos modelos se deben en gran medida a la aplicabilidad y método elegido por cada gerente en el momento de su implementación en las organizaciones (Ávila, Mendoza, Meza y Zambrano, 2018).

3. Relación entre el número de métodos y/o herramientas implementados por las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Colombia) para soportar los procesos de gerencia estratégica y el logro de un desempeño financiero superior.

Para el alcance de este objetivo, se calculó el número de métodos o herramientas implementados por cada una de las 58 empresas estudiadas para soportar sus procesos de gerencia estratégica entre los años 2013 a 2017. Así mismo, se calculó el índice de desempeño superior estático (I.D.S.E.) de cada una de estas, correspondiente al promedio en los cinco años de estudio de la diferencia entre la rentabilidad Dupont de la empresa frente a la rentabilidad Dupont promedio de la industria a nivel nacional. Estos datos se pueden observar en la tabla 9.

Tabla 9. Relación del número de métodos y herramientas de gerencia estratégica implementados y el índice de desempeño estático del periodo 2013 a 2017

No.	No. Met. y Htas	I.D.S.E.	No.	No. Met. y Htas	I.D.S.E.	No.	No. Met. y Htas	I.D.S.E.	No.	No. Met. y Htas	I.D.S.E.
1	51	0,0049	16	18	-0,0212	31	10	0,0286	46	6	-0,0169
2	37	0,0784	17	18	0,0344	32	10	0,0374	47	6	0,0430
3	29	0,2092	18	16	-0,0148	33	8	0,0152	48	5	-0,0105
4	28	0,0163	19	16	0,0824	34	8	0,0178	49	5	0,0226
5	27	-0,0050	20	15	0,0193	35	8	0,0170	50	4	-0,0163
6	27	0,0097	21	15	-0,0035	36	8	0,0295	51	4	0,0198
7	26	-0,0257	22	14	0,0156	37	8	-0,0174	52	3	0,0415
8	24	-0,0349	23	14	0,0181	38	7	0,2506	53	3	-0,0394
9	24	-0,0231	24	13	0,0323	39	7	0,0491	54	2	0,0038
10	22	0,0045	25	13	0,0093	40	7	0,0784	55	2	0,0004
11	22	-0,0235	26	13	0,0484	41	7	-0,0075	56	1	-0,0651
12	21	-0,0143	27	13	0,0311	42	7	0,0269	57	1	-0,0154
13	20	0,0032	28	13	0,0059	43	6	-0,0664	58	0	-0,0066
14	20	0,0951	29	13	0,0680	44	6	-0,0140			
15	20	-0,0229	30	12	0,0076	45	6	-0,0119			

Nomenclatura:

No. = Número de la empresa

No. Met. y Htas = Número de métodos y herramientas de gerencia estratégica implementados por cada empresa.

I.D.S.E. = Índice de Desempeño Superior Estático en el periodo 2013 a 2017

Con los datos anteriores, se construyó la figura 1 con el fin de observar la relación matemática entre el número de métodos y herramientas que soportan los procesos de gerencia estratégica implementados por las empresas objeto de estudio entre los años 2013 a 2017 (Eje X) y su desempeño financiero en este mismo periodo (Eje Y), a partir de lo cual se evidencia una relación positiva y una alta dispersión entre los datos de estas dos variables.

Seguidamente, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson entre el número de métodos o herramientas que soportan el proceso de gerencia estratégica implementados por las empresas y el Índice de desempeño superior estático, encontrando que este fue de 11,9%, con lo cual se determina que no existe evidencia estadística de una relación fuerte entre estas dos variables. A partir de lo anterior, se concluye que la cantidad de métodos o herramientas usados por las empresas para formular, implementar y evaluar su estrategia empresarial, no es un factor de-

terminante para el logro de una ventaja competitiva sostenida, medida ésta a través del desempeño financiero superior sostenido frente al promedio de la industria.

Figura 1: Relación entre el número de métodos y/o herramientas de gerencia estratégica implementados y el índice de desempeño superior

Conclusiones

La presente investigación partió de una revisión bibliográfica a partir de la cual se construyó una línea de tiempo del origen de los métodos y/o herramientas para soportar los procesos de gerencia estratégica con mayor divulgación en la literatura científica hasta el año 2017, identificándose la mayor producción en la década de los ochenta (15 métodos y/o herramientas), seguida de las décadas de los setenta, noventa y dos mil en adelante (12 métodos y/o herramientas en cada periodo).

La revisión realizada permitió identificar el énfasis que los autores han dado a proponer métodos y herramientas para apoyar la etapa de formulación estratégica, por encima de la implementación y control. Esto se refleja en que 59 de los 66 métodos y/o herramientas encontrados (89%) representan aportes al proceso de formulación o planeación de la estrategia, 16 a la etapa de implementación (24%) y solo 7 a la fase de control (11%), aclarándose que algunos de los métodos y herramientas abordados en el estudio apoyan dos o más etapas de la gerencia estratégica. De los 59 métodos y herramientas que soportan la formulación, 39 apoyan la etapa de análisis estratégico (66%) al facilitar la identificación de las condiciones del contexto interno y externo de las organizaciones y 35 facilitan la etapa de decisión estratégica (59%) al guiar la toma de decisiones a nivel de objetivos, estrategias, metas y planes de acción.

Así mismo, la revisión bibliográfica permite evidenciar la vigencia de los procesos de gerencia estratégica hasta la actualidad, demostrándose una mayor preocupación en las últimas décadas por la adopción de métodos y/o herramientas que

faciliten el estudio de la incertidumbre y las vulnerabilidades que enfrentan la organización, la planeación por escenarios y prospectiva, la administración de los recursos y capacidades, la gestión del cambio, la innovación y el desarrollo tecnológico y la generación de valor para los diferentes grupos de interés como base para el logro de una ventaja competitiva sostenida. Se destaca el rol del Balanced Scorecard y el Design Thinking, dado que contemplan métodos y/o herramientas para soportar los procesos de formulación, implementación y control, promoviendo el desarrollo de un proceso de gerencia estratégica integral; siendo el primero más ampliamente aplicado entre las empresas estudiadas, dado su origen en los años noventa.

El estudio no evidenció una relación estadísticamente significativa entre el número de métodos y/o herramientas utilizados por las empresas para soportar los procesos de gerencia estratégica, y el logro de un desempeño financiero superior frente a la competencia entre las grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga en el periodo comprendido entre el año 2013 y el 2017. Sin embargo, la adopción de métodos y/o herramientas como el Análisis de vulnerabilidad, la Administración por objetivos (APO), el Mapa estratégico, el Tablero Balanceado de Gestión (TBG), la Adaptación de la estructura organizacional a la estrategia, la Evaluación 360 grados, caracterizaron los procesos de gerencia estratégica entre las empresas que lograron una ventaja competitiva sostenida.

De otra parte, los métodos y/o herramientas más ampliamente utilizados por las empresas objeto de estudio que no lograron una ventaja competitiva sostenida en el periodo estudiado fueron: Perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM), Diagnóstico de Core Competence (Visión de la empresa basada en recursos y capacidades), la Matriz de Decisión, Matriz del Boston Consulting Group (BCG), Matriz de Mckinsey y Paradigma cultural, los cuales se focalizan principalmente en la etapa de formulación estratégica.

El estudio realizado sirve de referente para el sector empresarial, pues permite demostrar la importancia de acompañar todas las etapas de la gerencia estratégica, a partir de la aplicación de métodos y/o herramientas que han evidenciado un aporte significativo para los procesos de análisis y decisiones estratégica, así como los procesos de implementación y control.

La revisión bibliográfica realizada por los autores permitió identificar la ausencia de estudios similares que permitan focalizar las acciones del sector público y privado para el fortalecimiento de la competitividad del tejido empresarial, lo que demuestra la novedad del trabajo realizado. A mediano plazo, se observa como oportunidad el contrastar el comportamiento de los procesos de gerencia estratégica y su impacto en el logro de un desempeño empresarial superior con otras regiones y países de América Latina, sirviendo como referente para los gobiernos y la comunidad académica, al permitir establecer prioridades en los procesos de enseñanza de métodos y herramientas para soportar estos procesos que han mostrado tener un impacto en el logro una ventaja competitiva a nivel empresarial.

Referencias

- Álvarez, M. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y Administración* (209), 5-22.
- Ávila, P., Mendoza, A., Meza, J., y Zambrano, M. (2018). Análisis del enfoque de la gerencia estratégica. *Memorias III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI* (págs. 76-90). Málaga, España: Universidad de Málaga. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf>
- Barney, J. (2001). Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, 643-651.
- Besanko, D., y Braeutigam, R. (2002). *Microeconomics*. Wiley.
- Castellanos, J., y Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 28-51.
- Certo, S. (2005). *Administração estratégica: planejamento e implantação da Estrategias*. Pearson
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- de Harlez, R. (2016). *Administración por objetivos: Alcance sus metas con empleados motivados*. 50Minutos.es.
- Estallo, M. Á. (2010). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.
- Ferradas, P. (2007). *Metodologías y herramientas para la capacitación en gestión de riesgo de desastres*. Soluciones Practicas.
- Ghemawat, P., y Rivkin, J. (1991). *Commilment: The dynamic of strategy*. New York: Free Press.
- Gómez, H. (2006). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda.
- Gómez, R., y Correa, A. (2012). Mejoramiento del cargue en el despacho de un centro de distribución utilizando superficies de respuesta. *Lasallistas de Investigación*, 9(1), 70-85.
- Grifell-Tatjé, E., y Marqués-Gou, P. (2005). El riesgo en dirección estratégica: evaluación del desempeño competitivo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (22), 81-106.

- Ilzarbe, L., Tanto, M., Viles, E., y Alvarez, M. (2007). El diseño de experimentos como herramienta para la mejora de los procesos. Aplicación de la metodología al caso de una catapulta. *Tecnura*, 10(20), 127-138.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). *Alignment: Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Labarca, N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en la formulación de la estrategia empresarial. *Opción*, 24(55), 47-68.
- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica Visión de Futuro*.
- López, A., Méndez, J., y Dones, M. (2009). Factores clave de la competitividad regional: Innovación e Intangibles. *ICE*(848), 125-140.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, D., y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Martinez, R., Charterina, J., y Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planeado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Mendoza, J. (2011). *Decisiones estratégicas: macroadministración*. Barranquilla: Ediciones de la U, Universidad del Norte.
- Menjivar, C., Miranda, E., y Molina, C. (Marzo de 2014). *Medición de la rentabilidad basado en el sistema Dupont, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del municipio de San Salvador*. San Salvador: Universidad del Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/6675/1/TRABAJO%20DE%20GRADUACION%20GRUPO%20F-52%20.pdf>.
- Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Navarra: Thomson-Reuters Civitas.
- Planellas, M. (2016). La evolución de la estrategia. *Harvard Deusto Business Review* (257), 6-16.
- Planellas, M., y Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Portafolio. (27 de 04 de 2018). Así podrá ayudar a las Mipymes y obtener rentabilidad. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/innovacion/asi-podra-ayudar-a-las-mipymes-y-obtener-rentabilidad-516634>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: Rei Argentina
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Ecoes Ediciones.

- Pulgarín Molina, S. A., y Rivera R., H. A. (2012). *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Universidad Libre.
- Rivera, H., y Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: evolución y tendencias. *Economía y Administración*(64), 61-75.
- Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Global Ediciones.
- Teece, D., Pisano, G., y Schuen, A. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. Consortium on competitiveness and cooperation. *University of California, Center for Research in Management, Working Paper 90*(9).
- Van Leathem, N., Lebon, Y., y Dura, B. (2014). *La Caja de Herramientas... Mercadotecnia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Varona Madrid, F. (2005). *El Círculo de la Comunicación*. Madrid: Netbiblo.
- Ynzunza, C. B., y Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Zapata-Ros, M. (2015). Teorías y modelos sobre el aprendizaje en entornos conectados y ubicuos. Bases para un nuevo modelo teórico a partir de una visión crítica del “conectivismo”. *Sistema de Información Científica*, 69-102.

Universidad Técnica de Machala

Ediciones UTMACH
Primera edición en español 2020
PDF interactivo

Universidad Técnica de Machala
Dirección de Investigación

ISBN: 978-9942-24-138-2

Av Panamericana Km 5-5
+593 7 2983362
utmachala.edu.ec / investigacion.utmachala.edu.ec