

METÁFORAS BIOLÓGICAS: UN MODELO PARA EVALUAR EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA UNIFORMES NACIONALES S.A.S DE LA CIUDAD
DE MEDELLÍN.

Presentado por:

CINDY LORENA HERNANDEZ BARRAGAN

ID: 409512

MARIANA MARÍN URIBE

ID: 414816

OMAR ANDRÉS MUÑOZ HERRERA

ID: 411769

Asesora:

Natalia Marulanda Grisales

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BELLO, COLOMBIA

2018

Agradecimientos

Ante todo, le damos gracias a Dios por la sabiduría, paciencia, amor y discernimiento que sembró en nuestras mentes y corazones, facultades sin las cuales no hubiese sido posible desarrollar este trabajo de grado.

A nuestra tutora, la docente Natalia Marulanda Grisales, ella merece toda nuestra admiración por su gran profesionalismo, por su aporte y apoyo incondicional; por ser una inspiradora de ideas, cogestora y guía de este proyecto.

A todos nuestros docentes, quienes modelaron la arcilla de nuestra mente y nuestro ser con paciencia y conocimiento.

A nuestras familias: padres, hermanos e hijos, por ser el bastión de nuestros sueños y proyectos. Su confianza, ánimo y paciencia fueron la savia que alimentó el esfuerzo y el faro que nos guio para llegar a buen puerto.

A la empresa Uniformes Nacionales S.A.S, por abrirnos las puertas y permitir que este proyecto se llevará a cabo gracias a su disponibilidad y confianza en nuestra labor.

Finalmente, le rendimos homenaje a la amistad; ese sentimiento que nació entre los tres integrantes del equipo investigativo, que fructificó en la diversidad de historias personales, en el compartir metas, en el esfuerzo y el compromiso mutuo por lograr el objetivo de hacernos profesionales.

Resumen

UNIFORMES NACIONALES S.A.S es una compañía ubicada en la ciudad de Medellín perteneciente al sector textil y de confección, nace en el año 2005 con la producción y comercialización de productos relacionados a la dotación laboral e insumos de seguridad, actualmente cuenta con 40 colaboradores y un buen posicionamiento en el mercado.

La presente investigación se basa en la problemática de poder determinar en qué nivel de direccionamiento estratégico se encuentra actualmente la compañía, donde la creación de los niveles se realizó mediante el modelo de metáforas biológicas asociados específicamente al ciclo vital de un árbol; la metodología aplicada a esta investigación es de carácter cualitativo ya que se determina el comportamiento del direccionamiento estratégico a partir de unos niveles creados por los investigadores.

Con el desarrollo de la investigación se logró determinar que la compañía se encuentra en el nivel 5 perteneciente a las hojas (evaluación y control del plan estratégico) ya que con la participación de la gerencia se concluye que la empresa debe seguir avanzando en estructuras organizativas más sólidas y flexibles para lograr así un mejor adaptación de las estrategias definidas por medio de una mayor apropiación de sus colaboradores que logre interiorizar las estrategias definidas y los cambios que esta pueda tomar.

Palabras claves: Direccionamiento estratégico, ventaja competitiva, metáforas biológicas.

Abstract

UNIFORMES NACIONALES S.A.S is a company located in the city of Medellin belonging to the textile and clothing sector, born in 2005 with the production and marketing of products related to labor provision and security supplies, currently has 40 employees and a good market positioning.

The present investigation is based on the problem of being able to determine at what level of strategic direction the company is currently located, where the creation of the levels was carried out through the model of biological metaphors specifically associated with the life cycle of a tree; The methodology applied to this investigation is of a qualitative nature since the behavior of the strategic direction is determined from levels created by the researchers.

With the development of the research it was determined that the company is in level 5 belonging to the leaves (evaluation and control of the strategic plan) because with the participation of the management It is concluded that the company should continue advancing in Stronger and more flexible organizational structures to achieve a better adaptation of the strategies defined by means of a greater appropriation of its collaborators that manages to internalize the defined strategies and the changes that it can take.

Keywords: strategic management, competitive advantage, biological metaphors.

Introducción

La presente investigación alude al direccionamiento estratégico como herramienta que permite la toma de acciones y decisiones de manera oportuna para la viabilidad del futuro de las organizaciones, creando estrategias para la sostenibilidad y crecimiento de estas.

Por tal motivo este permite la planeación de las compañías obteniendo un valor agregado y así diferenciándose de sus competidores, buscando las alternativas de innovación y cambios continuos en un mundo tan cambiante como el que hoy enfrentan todo tipo de organizaciones.

Las principales particularidades de no aplicar el direccionamiento estratégico se puede evidenciar en la disminución del desarrollo empresarial teniendo consecuencias en la evolución, en la falta de posición competitiva y reflejo en la poca efectividad en planes de acción, entendido este como falta de alternativas futuras para contrarrestar algún imprevisto que se da en la operación, también se puede dar la limitación en la consecución de resultados y pérdida de competitividad frente a sus contendientes.

El proyecto de investigación se realizó por el interés de poder indagar la aplicabilidad del Direccionamiento Estratégico en las compañías, y como este se vuelve una herramienta de cambio continuo que le permite a las organizaciones estar preparada para las acciones y decisiones que se toman desde una gerencia competitiva.

Por otra parte, es muy importante entender el direccionamiento estratégico como la posible ruta de crecimiento de las empresas, dando liderazgo a sus colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de manera colectiva.

De manera profesional se aporta la creación de seis niveles tomando como referente de medición el direccionamiento estratégico (Nacimiento de la organización, Formalización y puesta en marcha del modelo de negocio, Formulación del Direccionamiento Estratégico, Implantación

de las estrategias, evaluación y control del plan estratégico y Aplicación e interiorización del sistema formal del direccionamiento estratégico.) comparados con el crecimiento de la metáfora biológica del árbol (Semilla, raíz, tallo, tronco, ramas y frutos), buscando la manera más clara y comprensiva de ubicar las empresas de cualquier sector en estos, por ende, UNIFORMES NACIONALES S.A.S fue la organización intervenida para verificar y constatar en qué nivel se encontraba de acuerdo a lo establecido anteriormente.

Por otra parte, la metodología aplicada para el presente proyecto investigativo fue de tipo cualitativo, donde se realizó entrevista a la gerencia general de la UNIFORMES NACIONALES S.A.S, contando con la oportunidad de observar e indagar las áreas de la empresa para ampliar las diferentes inquietudes que aportaran al desarrollo de la investigación.

Finalmente, después de obtener y organizar las respuestas otorgadas se ubicó a UNIFORMES NACIONALES S.A.S en su nivel correspondiente según lo descrito en cada uno de ellos, brindando así la ubicación dentro del modelo de Direccionamiento Estratégico, que por ende dará la salida a posibles soluciones y mejoras en las partes débiles de la compañía.

Tabla de contenido

Introducción	5
Metáforas bilógicas: un modelo para evaluar el direccionamiento estratégico de la compañía Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín.....	9
1. Planteamiento del problema.....	9
2. Justificación	14
3. Objetivos	16
3.1 Objetivo general	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. Marco referencial	17
4.1 Marco conceptual	17
4.2 Marco contextual	23
4.3 Marco teórico.....	29
5. Metodología	37
5.1 Enfoque de la investigación.....	37
5.2 Alcance de la investigación	38
5.3 Tamaño de la muestra.....	38
5.4 Instrumento de medición	39
5.5 Análisis de datos	41
5.6 Presentación de resultados.....	41
6. Resultados	42
7. Conclusiones	53
8. Recomendaciones	54
9. Anexos	56
Bibliografía.	58

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1: Árbol del problema	13
Ilustración 2: Metáfora biológica del árbol.....	42
Ilustración 3: Logo Uniformes Nacionales	56
Ilustración 4: Trabajo de campo.....	56
Ilustración 5: Trabajo de campo.....	57
Ilustración 6: Trabajo de campo.....	57
Tabla 1: Instrumento de entrevista.....	39
Tabla 2: Niveles descriptivos metáfora biológica árbol del conocimiento.....	43
Tabla 3: Lista de chequeo instrumento de medición.	48

Metáforas biológicas: un modelo para evaluar el direccionamiento estratégico de la compañía Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín

1. Planteamiento del problema

Colombia dentro de su desarrollo productivo se ha caracterizado por tener una base económica sustentada en el desarrollo industrial desde mediados del año 1930. A partir de este año, la industria toma un gran impulso económico dado por una serie de variables que en el momento resultaron importantes, tal como fue la devaluación del peso frente al dólar, el colapso de las exportaciones de los estados unidos y la protección frente a la competencia extranjera (Jaramillo, Meisel, & Ramírez, 2016, pág. 4).

Entre estas características, Antioquia especialmente Medellín, en los años 40's fue una de las regiones que impulsó el desarrollo industrial del país, aportando a la producción manufacturera de textiles a nivel nacional en un 70% de la participación en este sector. (Echavarría, Villamizar, & González, 2004, pág. 11)

En este sentido, en el año 1907 es fundada la Compañía Colombiana de Tejidos (Coltejer) en la ciudad de Medellín, empresa que se ha convertido en una de las más importantes del sector, brindado beneficios a la comunidad antioqueña con empleos dignos y oportunidades sociales que impactaron al Departamento, años después y bajo la misma línea de producción surge Fabricato en 1923, donde posiciona su primera fábrica en el Municipio de Bello.

Estas empresas en conjunto con Tejicondor aportaron en esa época de manera significativa al desarrollo y crecimiento económico del Valle de Aburrá, logrando un posicionamiento dentro del mercado de tejidos de algodón del país, catalogando a la ciudad de Medellín como el centro de textil y confección más importante del territorio nacional.

Bajo este panorama, la industria textil Antioqueña tomaba una posición importante en cuanto al aporte y la generación de empleo en el Valle de Aburrá, donde se podía evidenciar los grandes saltos en términos cuantitativos del crecimiento y la transición de pequeños talleres a grandes fábricas, puesto que en el año de 1945 con el primer censo industrial se revela la gran participación del sector textil en la generación de puestos de trabajo, alcanzando la ciudad de Medellín un aporte del 17,3% de la mano de obra industrial nacional (Sánchez Jabba , 2012, pág. 8)

Sin embargo, al pasar el tiempo la industria textil se fue enfrentado a una serie de dinámicas que hicieron que el sector y las empresas que en su momento estaban en funcionamiento tomarán un rumbo diferente, debido a factores exógenos, tales como contrabando, altos aranceles para importación y exportación de mercancía, pocas políticas de fortalecimiento para los empresarios, que comenzaron amenazar la existencia de los productos en el mercado y la permanencia como uno de los sectores líderes en la industria manufacturera del país.

En este sentido, de acuerdo a la trayectoria que ha presentado el sector, en la actualidad se puede observar que la industria textil se ha enfrentado a diferentes crisis y problemáticas que han afectado su desempeño, especialmente en las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) que se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín, debido a ciertas características como el comercio informal, el contrabando de materias primas, el alza en los impuestos, medidas gubernamentales insuficientes que protejan a las pequeñas y medianas empresas, la baja seguridad, el aumento de las importaciones especialmente de mercancía china a bajo costo.

Garcia & Romero (2017) mencionan que el mercado Colombiano se ha convertido para los Chinos en una alternativa viable para la comercialización de mercancía proveniente de dicho país, por tal razón se evidencia que el 2015 ha sido el año con mayor volumen de importaciones textiles hacia Colombia con un valor aproximadamente de 2.25 Millones de dólares lo que significa un ingreso masivo al mercado colombiano.

Debido a esta serie de acontecimientos que amenazan la estabilidad de las Pymes, realizando el enfoque en las pertenecientes al sector textil, se puede identificar que estas compañías no se encuentran suficientemente preparadas a nivel interno para afrontar los retos que se presentan en el entorno, existiendo una serie de dificultades internas que no permiten una sofisticación de la empresa en términos organizacionales que le permitan reaccionar de manera acorde a las exigencias de su medio o entorno competitivo por la incapacidad con las cuales cuentan estas organizaciones en diferentes aspectos, tales como, su poca orientación estratégica, la nula gestión de la innovación, la baja gestión de su recurso humano, la incapacidad de generar planes de mercadeo, la deficiencia en los procesos de logísticos y producción, la poca implementación y gestión de sistemas de información y la inadecuada planeación y gestión financiera (Zapata, 2004).

Con relación a lo anterior, las Pymes se encuentran bajo una perspectiva global, donde los constantes cambios hacen parte de la dinámica competitiva que hoy en día se perciben en los mercados tanto nacionales como internacionales, es por esto que deben de estar en un constante estado de análisis de su entorno, donde se identifiquen y se haga un seguimiento exhaustivo a los factores que están asociados al ambiente externo que componen al sector textil y la compañía como tal, ya que cada vez son más rápidos, diferentes y cambiantes los ambientes de mercado ante situaciones como la globalización que generan una transformación en las empresas. (David F. , 2008, pág. 39), con dicho análisis de factores externos la compañía implementa y diseña acciones de mejoras internas.

De esta manera la falta de un departamento estratégico dentro de las organizaciones impide que las Pymes puedan implementar herramientas de planeación que minimicen los riesgos externos ante las inminentes situaciones que se dan en un entorno global y cambiante, donde estas particularidades las hacen proclives a que tenga un bajo nivel para establecer planes estratégicos que les permitan anticiparse y afrontar diversas contingencias, o el aprovechamiento de oportunidades que se avecinan. (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010, pág. 22).

De acuerdo con lo anterior, el direccionamiento estratégico comienza a tomar un papel importante sobre el resultado del desarrollo de factores ajenos a la organización. Se entiende como direccionamiento estratégico aquellos planes de acción que la compañía formula, implementa y evalúa de acuerdo con los objetivos planteados o situación a enfrentar, con el fin de perseverar el éxito y la ventaja competitiva. Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, comenta que: “La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro” (David F. , 2008, pág. 37). Este direccionamiento permite desde la administración interna, establecer y preparar a la compañía sobre los comportamientos que está enfrentando el sector, en este caso el sector textil de la ciudad de Medellín y permitir que de alguna u otra manera estas circunstancias no influyan en el desarrollo óptimo de su funcionamiento.

Los cambios a los cuales se encuentran inmersos las pequeñas y medianas empresas del sector textil en la ciudad de Medellín, influyen en el progreso de dichas compañías, por tal motivo es importante destacar que un sistema estratégico al interior de cada organización facilita el direccionamiento o plan de ruta para actuar oportunamente ante situaciones decisivas, es decir, permite orientar de manera convincente o adecuada los recursos necesarios para solventar la situación, obteniendo como resultado el alcance de los objetivos junto con un avance competitivo, Palacios en su libro *Dirección estratégica*, menciona que, Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planeación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir. (pág. 15)

Establecer internamente un correcto control e implementación de planes de acción repercute en que dichas compañías cuenten con argumentos claros que contribuyen a su estabilidad en el tiempo, todo esto permite una visualización amplia y precisa en cuanto al riesgo inminente que rodea el sector, y a su vez trabajar en las soluciones puntuales que dirigen hacia el logro de objetivos manteniendo firme la competitividad y crecimiento organizacional.

Por lo tanto, la presente investigación se dirige a determinar En qué nivel del modelo: ¿Metáforas biológicas se encuentra la empresa Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín tomando como fuente de medición el direccionamiento estratégico?

En la Figura 1, se relacionan algunas causas directas (raíces) que generan el problema central (Tronco) de la investigación, que a su vez se desencadena en los efectos directos (ramas) y de esta manera identificar el efecto principal (copa) que guiará la investigación.

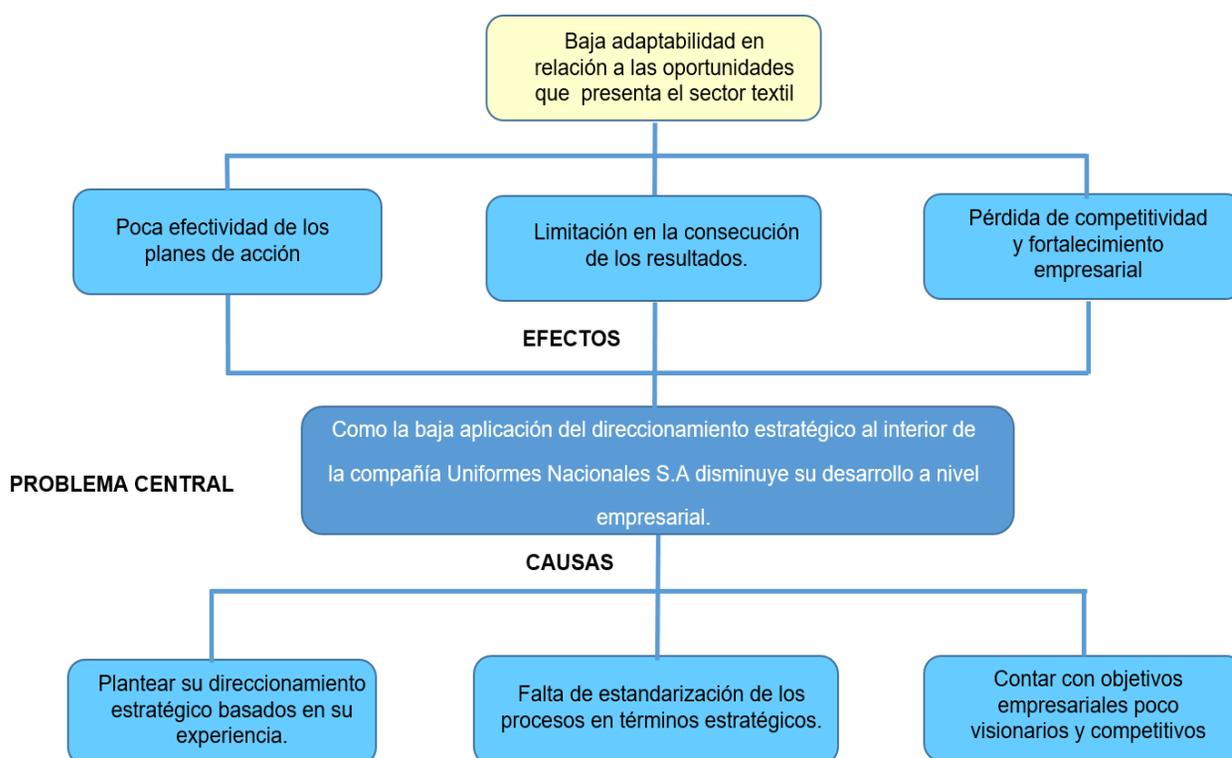


Ilustración 1: Árbol del problema

Fuente: Elaboración propia

2. Justificación

En la actualidad el direccionamiento estratégico es de gran importancia para la sostenibilidad de las compañías, ya que por medio de esta herramienta le permite tomar acciones y crear estrategias empresariales para visibilizar de manera oportuna el futuro de estas.

Un buen direccionamiento estratégico, brinda a las organizaciones un valor agregado, característica por la cual se ejecuta una planeación para poder tener solución ante los problemas internos que se pueden presentar durante su ejecución.

Por ello, la importancia de asignar una herramienta de dirección que guíe hacia un planteamiento con metas y objetivos, creando un camino de soluciones y estrategias en mundo tan cambiante como el de hoy.

El direccionamiento estratégico en las PYMES es un tema que cada vez adquiere mayor relevancia, debido a las exigencias presentes en el entorno económico, donde se visualiza la necesidad de establecer la orientación de la organización y la creación de estrategias empresariales que le permitan a estas empresas mejorar su desempeño, logrando mantener e incrementar su participación en el mercado, así como adaptarse con facilidad a los cambios en el entorno. (Moncayo, 2017, pág. 4)

Para las empresas el beneficio de trabajar y ejecutar un buen direccionamiento estratégico se convierte en una ventaja que le proporciona valor agregado en su estilo de dirección, ya que para el desarrollo, desempeño y crecimiento es necesario realizar un diagnóstico de la situación, formulación de un plan y por último su ejecución y evaluación.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. (Palacios, Dirección Estratégica , pág. 19).

En este sentido, la función del direccionamiento estratégico dentro de la industria manufacturera en Colombia, sector que ha tenido un proceso frenado de crecimiento, afectando a muchos empresarios y familias colombianas, es una herramienta de gestión que permite a las compañías dirigirse hacia el logro de sus objetivos comunes tras un proceso de implementación y análisis, la falta de este influye sustancialmente en el desempeño competitivo de la organización el cual a su vez se traduce en efectos no viables en términos de permanencia de la compañía en el sector generando efectos negativos que minimizan los niveles de crecimiento.

Por tal razón, la presente investigación se enfoca hacia la consecución de un modelo de evaluación del direccionamiento estratégico basado en las metáforas biológicas, con el fin de determinar los niveles en los cuales se pueda ubicar las compañías del sector, y de esta manera tener bases para avanzar y posicionarse en un nivel mucho más completo. El direccionamiento estratégico permite tomar decisiones visionarias, anticipadas y con carta de opciones para que las empresas puedan gestionar el riesgo de manera que les permita afrontarlo, minimizarlo y/o eliminarlo. Se aplicará el modelo a la empresa Uniformes Nacionales de la ciudad de Medellín para determinar su funcionalidad y de manera más lógica y sistemática realizar un diagnóstico para determinar en qué nivel se ubica y con base a este generar acciones de mejora para la compañía.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un modelo de direccionamiento estratégico para la compañía Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín con base a una metáfora biológica.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los componentes del direccionamiento estratégico.
- Describir los modelos de metáforas biológicas aplicados a una organización.
- Definir los niveles del direccionamiento estratégico con base a la metáfora biológica.

4. Marco referencial

4.1 Marco conceptual

Estrategia

El concepto de estrategia hace referencia a un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin, este término es comúnmente utilizado en el ámbito empresarial para determinar los planes de acción que se establecen, para lograr como resultado el alcance de sus objetivos. David (2008) determina que “las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa” (pág. 13).

De acuerdo con lo anterior, las estrategias están en primera medida determinadas por las personas encargadas del direccionamiento de la empresa tales como: la junta directiva, presidente y gerentes de alto nivel; siendo estas las personas que están en la capacidad de poder observar desde una perspectiva más amplia las decisiones que deben tomar en la etapa de formulación de la estrategia y los recursos necesarios para poderla llevar a cabo. (David F. R., 2008)

Thompson (como se citó en Sánchez & Morales, 2009), afirma que la estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara, sería más complejo alcanzar el objetivo que llevara a la organización a una consecución de resultados.

Para (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008) definen la estrategia como el plan de acción que una compañía ejecuta por medio de la definición de medidas competitivas y planteamiento comerciales que permiten al gerente direccionar la organización hacia un crecimiento bajo la satisfacción de clientes y la realización de actividades operativas que les permite alcanzar niveles deseados de desempeño.

Por otro lado, la estrategia aplicada en una organización como medio para permitir la sustentabilidad en un ámbito competitivo también tiene por objetivo crear valor y desarrollar una posición única que permita a la empresa diferenciarse y asegurar una oferta superior a la de sus competidores, que sea preferida por sus clientes (Velásquez, 2013).

Por su parte (Porter, 2016) lo plantea como la estrategia competitiva y este lo define como el modo en que las organizaciones realizan y deliberan actividades diferentes a sus competidores que les permitan obtener de manera significativa y clara, una combinación única de valor que posibilite una diferencia relevante dentro del sector en el cual participa.

En esencia las organizaciones deben de propender por la ejecución de actividades únicas que logren un conjunto amplio de valores que representen un atractivo sustancial para sus clientes, de lo contrario la estrategia no tendrá un peso significativo que logre soportar los inminentes golpes de la competencia.

Para (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008) la ejecución de una estrategia creativa dentro de las empresas busca en gran medida alejar a estas de sus competidores más directos bajo la generación de ventajas competitivas que logren disuadir a sus estos y contribuya a obtener por medio de la estrategia un rendimiento superior.

La escuela de posicionamiento visualiza la estrategia como un proceso analítico que conlleva y determina el rumbo de la organización, para la determinación de una posición específica dentro de un sector económico competitivo, catalogando estrategias genéricas como mecanismos de penetración en el mercado (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)

Direccionamiento estratégico

Fred David define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David F. R., 2008, pág. 5) .

Cuando se hace referencia al término de direccionamiento estratégico en el ámbito empresarial, este se refiere al modelo de emplear acciones que permitan identificar y definir las estrategias las cuales conducen hacia el logro de objetivos.

Entendiendo el concepto direccionamiento estratégico como el proceso mediante el cual se generan estrategias que permiten a una compañía generar una posición de liderazgo dentro de la industria en la cual esta participa, se logra el cumplimiento de objetivos, resultados y aumento de las utilidades a través del capital invertido, mediante de una estructura jerárquica consolidada, herramientas de gestión adecuada y sistemas de información que proporcionen a la organización elementos claves para la generación de valor.

En este sentido (David F. R., 2008) plantea que el direccionamiento estratégico es una herramienta que se emplea dentro de las organizaciones empresariales para la generación de oportunidades en ambientes cambiantes y dinámicos, donde se puedan crear nuevos rumbos y oportunidades a largo plazo que posibiliten a las organizaciones ser más competitivas a lo largo del tiempo.

Según lo anterior las organizaciones están inmersas a entornos cada vez más cambiantes, donde la transformación es parte esencial para mejorar la dinámica competitiva de las organizaciones que están inmersas dentro de un sector industrial específico y de esta manera poder responder de forma proactiva a los constantes cambios en términos económicos, políticos, sociales, ambientales, tecnológico, legales y de mercado. Es a partir de estos hechos, donde el direccionamiento estratégico juega un papel importante como herramienta practica que tienen las organizaciones para posibilitar la generación e implementación de planes de acción que configuren sus dinámicas actuales y reduzcan los niveles de incertidumbre ante los diversos cambios que se dan tanto en el

entorno interno como externo y que a partir de estos se empiecen a generar diferentes alternativas estratégicas que configuren el entorno a su favor para posicionarse por encima de sus competidores.

Para alcanzar el resultado de esta metodología el autor propone identificar un proceso el cual consta de tres fases.

1. **Formulación de la estrategia:** se trata en desarrollar al interior de la organización la visión, misión, identificar oportunidades y amenazas externas, determinar las fortalezas y debilidades internas, además de establecer objetivos a largo plazo. En esta fase también es importante definir cuáles serán las nuevas ideas de negocio de la organización tomando decisiones basadas en la proyección y estado del sector en el cual se encuentre. (David F. R., 2008, pág. 6).
2. **Implementación de la estrategia:** en esta fase se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias.

Esta fase consiste en que la organización genere una cultura en la cual el cumplimiento de las estrategias sea motivación para reestructurar el diseño organizacional, creando perfiles idóneos a cada función, además consta en desarrollar y utilizar sistemas de información, presupuestos de cada proceso y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. El éxito de la implementación de la estrategia depende de la capacidad de los directivos en motivar a los colaboradores y estimular en ellos el desarrollo de las estrategias y modelos de cambio. (David F. R., 2008, pág. 6).

3. **Evaluación de la estrategia:** después de aplicar un nuevo modelo en la organización es necesario identificar cuál es su funcionalidad, por tal razón esta última etapa del direccionamiento estratégico se centra en evidenciar que estrategias están funcionando y cuáles deben ser modificadas, ya que tanto factores externos como internos están en constantes modificaciones; para lograr la evaluación de la estrategia se debe en primera medida revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, medir el desempeño

y por ultimo realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana!, teniendo en cuenta que cada proceso genera problemas nuevos. (David F. R., 2008, pág. 6)

En su libro *Gerencia Estratégica* el autor (Serna, 2008) define el término de planeación estratégica como

Un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (pág. 55)

Para (Palacios, 2010) el concepto de dirección estratégica “es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad” (pág. 5).

En este sentido, el proceso del direccionamiento estratégico en una organización requiere una serie de actividades iniciales relacionadas con la obtención de información, tanto interna como externa, con el fin de evaluar cuál es su situación actual y en base a esta información proceder a generar una serie de estrategias las cuales para su desarrollo se debe contar con la participación de todos los colaboradores de la empresa destacando sus ventajas competitivas, evaluando de esta manera los aspectos a mejorar lo cual permite una supervivencia a corto y largo plazo.

Metáfora

Se puede entender que existen muchas maneras de expresar y decir las ideas que tienen los seres humanos, pero se debe tener en cuenta que la comprensión y facilísimo de entender lo que otra persona quiere expresar no es tan fácil en todo momento, es por esto que las metáforas como instrumento, herramienta o ayuda pedagógica brinda la facilidad de un pensamiento para expresar una realidad. “Su gran flexibilidad le permite ajustarse a los requerimientos cognitivos que plantea tanto la entidad objeto de conocimiento como el sujeto cognoscente, para poder así dar cuenta de las necesidades comunicativas de quien percibe esa realidad” (Fajardo, 2007, pág. 107).

La metáfora es utilizada con el fin de dar un acercamiento, conexión o interacción más directa entre lo que un ponente quiere expresar y lo que un oyente suele entender, es por esto que la aplicación del modelo de la metáfora se vuelve útil en el momento de expresar una realidad en términos más coloquiales y fuera de la conceptualización demasiada técnica, es decir, el uso de los términos metafóricos permiten la construcción de un proceso de enseñanza - aprendizaje por medio de las personas involucradas

Es importante anotar que la metáfora no crea nuevas palabras para dar cuenta de los múltiples objetos y fenómenos de la realidad, sino que reorganiza las existentes de tal forma que brinda una nueva visión de éstas y les otorga nuevos sentidos a partir del uso que de éstas se hace. (Fajardo, 2007, pág. 107).

En este sentido para afianzar el término de metáfora relacionado a la estructura organizacional, existen varios modelos donde se puede hallar el funcionamiento de una organización, comparando las diferentes actividades comerciales, financieras y de crecimiento necesarias para la construcción y evolución de un plan estratégico empresarial, Morgan citado en el libro Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones, señala que las organizaciones pueden ser vistas desde diferentes perspectivas tales como:

- La organización como una máquina: La mecanización se toma el mando.
- Las organizaciones como organismos: La naturaleza interviniente.
- Las organizaciones como cerebros: Hacia la autoorganización.
- Las organizaciones como culturas: La creación de la realidad social.
- Las organizaciones como sistemas políticos: Intereses, conflictos y poder.
- Las organizaciones como cárceles psíquicas, espacios de cambio y transformación, y sujetos de dominación (Montoya, Montoya, & Valencia, 2015).

En este sentido, el concepto de metáforas se puede llevar a categorizar en el término de metáforas biológicas mediante la analogía de visualizar la organización como un ser vivo, capaz de realizar un esfuerzo por adaptarse, existir y crecer, es decir, presentarla para este caso por medio de un objeto biológico como es el árbol, ya que este representa las etapas de crecimiento y madurez sobre las cuales una organización se desarrolla.

4.2 Marco contextual

Dentro de la pesquisa bibliografía elaborada se identificó que el término direccionamiento estratégico es una herramienta utilizada en múltiples organizaciones a nivel nacional e internacional. A continuación, se mencionan tres ejemplos de algunas empresas que han desarrollada diferentes metodologías buscando la implementación de este como mecanismo de mejora y búsqueda de soluciones a sus empresas.

“Desarrollar un plan estratégico para mejorar las ventajas competitivas en la empresa Procesos Textiles Llerena”

(Vallejo, 2012)

Ambato - Ecuador

Dicha empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Pelileo en la Av. La confraternidad y Galo Plaza se encuentra legalmente constituida, cuenta con toda la maquinaria necesaria para la producción.

Problemática

En la ciudad Pelileo la competitividad de las empresas dedicadas al lavado y tinturado de prendas de jeans son fuertes por lo cual las empresas deben optar distintas estrategias aprovechando las oportunidades y atacando las amenazas que se encuentran en el mercado.

La importancia de un plan estratégico permitirá la implementación de estrategias competitivas específicas para ser implementadas por actores específicos dentro de marcos de tiempos definidos y presupuestos establecidos.

Diseño Metodológico

La presente investigación aplicará un enfoque cualitativo debido a que contribuirá al cambio de la empresa y por ende al mejoramiento de las ventajas competitivas de las dentro de la organización, así mismo la investigación va a ser dinámica porque interactuarán el sujeto en este caso el personal de la empresa y el objeto que es el investigador, de una manera abierta, flexible y participativa.

La investigación se realizará a los diferentes miembros de la empresa tanto internos como externos tales como:

- Directivos Administrativos.
- Clientes Internos.
- Clientes Externos.

Principales Resultados

Por medio de los resultados de la empresa dedicada al lavado y tinturado de los jeans, se pudo constatar, que la empresa no cuenta con un Plan Estratégico que oriente adecuadamente al mejoramiento de las ventajas competitivas con el fin de crear y mantener una concordancia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización junto con las oportunidades del mercado y que produzcan mayores utilidades y crecimiento.

Como resultado final del proceso del plan estratégico, que se detalla a continuación se centra en un conjunto de acciones que promueven un futuro más prometedor para la empresa, la cual está dispuesta aceptar y a administrar el cambio como una oportunidad para el crecimiento.

“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017”

(Férrnandez & Polar, 2017)

Arequipa – Perú

Problemática

Frente a la situación expuesta, se ha decidido elaborar un plan estratégico que permita a la empresa mejorar su forma de trabajo y mantenerse en el tiempo mediante la ejecución de estrategias orientadas al logro de los objetivos de KALITEX en el largo plazo. El plan está basado en el diagnóstico situacional de la empresa y orientado a la consecución de la visión propuesta.

Metodología

Es de tipo exploratoria-aplicativa; es una investigación cualitativa que reúne información del macro y microambiente de la empresa con el fin de aplicar un plan. De los datos obtenidos de la información recopilada del ambiente interno y externo de la empresa se obtienen conclusiones cualitativas que derivan en proposiciones de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, que son la base principal del estudio para la elaboración de estrategias.

Es de diseño no experimental ya que las variables del estudio serán analizadas sin ser manipuladas, y es de corte transversal porque no existe continuidad en el eje de tiempo, es decir, mide a la variable en un solo momento temporal.

Resultados

El plan estratégico de KALITEX es crecimiento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución. Se puede verificar que las estrategias se estén ejecutando según lo programado a través de indicadores que evalúan cuantitativamente el alcance logrado, existen indicadores para cada objetivo

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES SALOME LTDA. 2012 – 2014”

(Galviz, 2013)

Santiago de Cali - Colombia

Problemática

Si bien el comportamiento de las ventas es el esperado, un mal manejo en las decisiones por desconocimiento de lo que pasa externamente, puede traer grandes consecuencias a la empresa como: pérdida de participación en el mercado, menos oportunidad de entrar a otros mercados, poca competitividad en el sector y podría ser opacado por alguna empresa competidora que mejore sus procesos. Con lo anterior, la empresa detectó la importancia de realizar una evaluación del entorno, que les permita establecer una misión, visión, objetivos y encaminar toda la empresa a una meta; construir las estrategias que llevarán al desarrollo y crecimiento de la empresa, permitiendo organizar los procesos productivos y administrativos que ayuden a la consecución de los objetivos propuestos.

Metodología

Para el desarrollo del proyecto y teniendo en cuenta los temas que conforman una planeación estratégica, se aplica un estudio exploratorio y descriptivo, recopilando fuentes de información secundarias, primarias y recolección de información.

El diseño metodológico de esta planeación estratégica se dividirá en las siguientes fases:

- **Hacer un análisis del entorno externo de la empresa y su industria:** esta fase se divide en diferentes etapas: Primero, investigar cómo se está comportando el mercado en el sector, pasando por determinar cuál es la participación de esta de la empresa y sus competidores, llegando a determinar algunas oportunidades y amenazas posibles para el entorno. Identificar la industria de confección, cuáles son sus tendencias económicas, sociales, culturales y tecnológicas, y definir la competencia de este sector.

- **Determinar los recursos y capacidades internas:** para llevar a cabo esta fase, se debe determinar las variables que afecten el comportamiento interno de la empresa y someterlos a un análisis, que arroje los factores claves de éxito. Establecer, a partir de lo anterior, los recursos que se pueden explotar para la obtención de objetivos. Con lo anterior se pueden deducir las fortalezas y debilidades que la empresa tiene y como se puede sacar provecho de estas. También, en esta etapa se empezará a definir el direccionamiento de la empresa, empezando por la misión, visión, principios y objetivos de la organización.
- **Plantear los procesos de implementación de estrategias:** en el momento en que estén listas las etapas anteriores, se procederá a plantear procesos que ayuden a la creación e implementación de estrategias. Que consistirá en realizar la matriz DOFA, cruzando cada variable para deducir estrategias que se acomoden a las necesidades de la organización.
- **Diseñar mecanismos para la gestión de indicadores de control:** para diseñar mecanismos para el control de indicadores, primero se debe establecer qué tipo de estrategias hay, y que tipo de control se acomoda mas tanto a la estrategia como a la organización. En esta etapa, se planteará un modelo de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, para tener una mejor visión y control de las estrategias.

Resultados

Después de todo el análisis de las fuerzas que afectan a la empresa se procede a realizar todo el lineamiento estratégico para encaminar su actividad durante los próximos dos años, donde se propusieron cambios a la misión, visión y valores. También se plantearon las estrategias, objetivos estratégicos y políticas que ayuden a controlar dichas estrategias. Posteriormente, para dar cumplimiento a los objetivos y estrategias, se planteó un plan de acción, donde se describen las actividades correspondientes a la realización del plan estratégico expuesto en este documento; con el fin de que este sea un instrumento útil para la Empresa que ayuden a resolver de la mejor manera los problemas actuales que se presentan.

4.3 Marco teórico

Teoría basada en recursos y capacidades (RBV)

Las organizaciones que hoy en día pretendan generar una mayor competitividad con relación a la de sus competidores directos, deberá aprovechar las oportunidades que el entorno le brinda, desarrollando interiormente una mirada analítica que les permita comprender las diferentes dinámicas actuales bajo instrumentos que le posibiliten realizar un seguimiento exhaustivo a su entorno tanto interno como externo. Es por esto que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de introducir dentro sus sistemas de administración la implementación formal de modelos de administración estratégica que posibilite la exploración y creación de nuevas oportunidades para el futuro de la organización, donde la planeación a largo plazo permita aprovechar y optimizar las tendencias que actualmente ofrece el entorno (David F. R., 2008).

Es por esto por lo que la teoría basada en recursos y capacidades (RBV, por sus siglas en inglés) proporciona a la organización la posibilidad de analizar e interpretar los recursos y capacidades que posee al interior de ella para formular estrategias que le permitan obtener una fuente ventaja competitiva sostenible a partir de la utilización efectiva de esta. La RBV se centra como premisa principal en la generación de atributos y características difícilmente imitables para las empresas competidoras de una firma y por ende garantizar la obtención de una ventaja competitiva sostenible que garantice un rendimiento superior en una industria determinada (Barney J. B., 1986).

Actualmente las organizaciones requieren poseer e introducir dentro de sus sistemas de administración estratégica, recursos y capacidades pertinentes que le den la posibilidad de poder llevar a cabo todas las actividades necesarias que les permitan desarrollar su quehacer empresarial, donde por medio de estos recursos, capacidades y actividades asociadas, pueda garantizar la satisfacción de una demanda específica dentro de un sector industrial determinado y a partir de la obtención de estos recursos y capacidades internas, pueda desarrollar habilidades únicas adaptadas dentro del sistema de dirección y/o planeación estratégica que conlleve a obtener y sostener una ventaja competitiva, donde a partir de estas, puedan desarrollar un crecimiento de la organización superior y sustentado a partir de estos recursos y capacidades únicas obtenidas (Barney J. , 1991).

En gran medida, una organización se encuentra en la capacidad de generar ventajas competitivas, si es capaz de gestionar eficientemente los recursos endógenos actuales con los que cuenta la compañía para poder desarrollar su misión empresarial (Penrose, 1959). Es por esto que una organización debe de estar en la capacidad de primero identificar mediante un ejercicio de reflexión o auditoría interna que conlleve a identificar cuáles son esos recursos y capacidades con los que cuenta actualmente la organización, donde a partir de esto se genere un ejercicio de introspección importante que coadyuva a la compañía a determinar cuáles son esos recursos y capacidades que posee, o cuales son los que necesita desarrollar para poder ejercer una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Los recursos son aquellos elementos internos que posee la organización capaz de contribuir al desarrollo de su know How a partir de la inclusión de activos, procesos organizacionales, información o conocimiento, entre otros (Barney J. , 1991). Los recursos son clasificados en dos categorías, tangible e intangibles, donde se requiere en estos una adecuada coordinación para hacerlos productivos (Grant, 1991; Hall, 1992). Los recursos tangibles son todos aquellos activos los cuales posee la organización y que pueden ser medidos como los son la maquinaria, materias primas, instalaciones, capital, entre otros, mientras que los recursos intangibles hacen relación a todos aquellos que son dados principalmente por la generación del conocimiento e información al interior de la compañía, tales como: patentes, capital intelectual; entre otros (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Los recursos según (Barney J. , 1991) pueden clasificarse en tres categorías.

- 1) Recursos de capital físico (planta y equipo)
- 2) Recursos de capital humano (Conocimiento y formación)
- 3) Recursos de capital organizacional (Estructura formal)

Un recurso debe de cumplir con ciertos criterios si se quiere que este le proporcione a la organización una fuente de ventaja competitiva y un rendimiento que sea sostenible. Estos criterios los define (Barney J. , 1991) como los criterios “VRIN” y se mencionan a continuación.

- 1) Valioso (V): los recursos son considerados valiosos si le proporcionan a la organización un valor estratégico. Estos recursos son valiosos si le facilitan a la empresa aprovechar las oportunidades del entorno de mercado y ayuda a la disminución de las amenazas que se dan en su entorno. No tiene sentido, si se tienen recursos que no proporcionen un aumento de valor.
- 2) Raro (R): los recursos que posee la empresa deben de ser raros y difíciles de encontrar e introducir por sus competidores. Los recursos obtenidos deben de ser raros y únicos para que estos tengan la posibilidad de brindar una ventaja competitiva. Si estos recursos los poseen otros competidores no proporcionarían un valor a la empresa, ya que no se podrían generar una estrategia empresarial única.
- 3) Imitabilidad imperfecta (I): los recursos pueden ser base para la obtención de una ventaja competitiva si las empresas que no poseen estos recursos y no los pueden conseguir.
- 4) No Sustituibilidad (N): esto quiere decir que los recursos no pueden ser sustituibles por otras alternativas, si el competidor no está en la capacidad de acceder a esos, no podrá lograr el mismo rendimiento si los sustituye por otras alternativas de utilización de recursos.

Si los recursos obtenidos cumplen con estos criterios es posible que la empresa pueda obtener resultados muy por encima de su competencia directa o potencial, ya que sus recursos al incluir estas características hacen que la firma obtenga un sin número de singularidades propias que la hacen diferente a las demás y obteniendo la posibilidad de brindar una ventaja competitiva sustentable a partir de la utilización de estos recursos.

La RBV se ha convertido en un método que permite identificar el sustento por el cual los recursos y las capacidades con las que cuenta una compañía le sirven como fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney J, 1992; Wernerfelt, 1984). Estos recursos y capacidades como tal se convierten en los fundamentos elementales para generar cualquier tipo de ventaja (Rumelt, Schendel, & Teece, 1991). Los activos más valiosos de una compañía, se denominan activos estratégicos que posee esta (Barney J. , 1991). La teoría basada en recursos y capacidad ratifica que la propiedad y el control de estos activos estratégicos definen la posibilidad de que una organización goce de generar y obtener rendimientos superiores. Para identificar el potencial del recurso se realizan tres preguntas claves como:

- 1) Es valioso el recurso o la capacidad.
- 2) Se distribuye de forma heterogénea entre empresas competidoras.
- 3) Es imperfectamente móvil.

Para la primera pregunta, un recurso se considera valioso cuando en primera instancia, el recurso se utiliza para reducir el costo de una empresa (Recursos de bajo costo). En segunda instancia, si un recurso se utiliza para generar aumentos en los ingresos de una empresa, este puede ser considerado como valioso (Recursos diferenciados). Por ello, los recursos que son valiosos pueden ser usados para instaurar nuevas estrategias con base en esos recursos valiosos que posee la empresa, para que con ello se mejore la eficiencia y eficacia de la misma (Barney J. , 1991).

La segunda pregunta, si un recurso esta dado para que las empresas de un sector puedan acceder a ello de forma fácil o gratuita, se considera que puede haber una paridad competitiva, lo que hace que las empresas tengan la posibilidad de obtener los mismos recursos y no generar diferencias a partir de la utilización de estos. No obstante, cuando el recurso no se dispone de forma en que las empresas de un mismo sector puedan acceder de forma fácil a este recurso (Distribuido heterogéneamente) se entiende que el recurso tiene la capacidad de proporcionar una ventaja competitiva.

En la última pregunta, se evalúa el grado de ventaja competitiva que puede proporcionar un recurso. Esto se da objetando el grado de movilidad de un recurso dado, ya que si es completamente móvil o imitable no garantiza una fuente de ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Mata, Fuerst, & Barney, 1995). Sin embargo, la empresa posee una ventaja competitiva cuando sus recursos son de carácter superior a la de sus competidores y es por ello que poseen la capacidad de mantener una ventaja competitiva en función por el alto grado de heterogeneidad de sus activos, es decir que son únicos y exclusivamente de la empresa que los tiene al interior (Michalisin, Smith, & Kline, 1997).

Por otro lado, las capacidades son aquellas que la empresa posee bajo la habilidad de ejecutar actividades o tareas a partir de la implicación de patrones complejos de coordinación y cooperación entre los recursos y los colaboradores por medio de sistemas propios de la organización que permitan su interacción (Grant, 1991).

Los recursos individuales de por si no tiene la capacidad de generar ventajas competitivas, si los recursos no se acogen y se integran dentro de un sistema de gestión y administración que se interiorice dentro de las practicas organizaciones, no es posible generar capacidades operativas y administrativas dentro de la organización. (Winter & Nelson, 1982).

Los ambientes son cada vez más dinámicos y cambiantes pero las empresas deben de estar en la capacidad de adaptarse a ellos para lograr ser o seguir siendo competitivas en el mercado. Es por esto por lo que no solo basta con poseer recursos que gocen de características como valiosos, raros, inimitables y no sustituibles si estos no se configuran y se actualizan según las nuevas dinámicas del entorno. No obstante, las capacidades dinámicas son esos procesos organizativos o rutinas estratégicas que le permiten a la empresa desarrollar una nueva configuración de sus recursos, posibilitándole una oportunidad para actualizarse con relación a las dinámicas actúales del mercado en las que esta se ven inmersa (Eisenhardt & Martin, 2000).

En este sentido, las capacidades dinámicas le ofrecen a la compañía una visión actual de los diferentes cambios que vive la industria a la cual participa la organización, con el fin de que desarrollen nuevas capacidades para mantener vigente dicha la ventaja competitiva. Sin embargo, las capacidades dinámicas a diferencia de las ordinarias, es que su nivel de generar cambios que posibiliten la creación de nuevas bases de recursos que se adapten a las dinámicas actuales. (Collis, 1994).

Ventaja competitiva

A partir de la dinámica de los mercados y la alta competencia que se viven en cada uno de los diferentes sectores empresariales, las empresas se han visto en la necesidad de tener que configurar sus bases organizacionales a partir de la interiorización de planteamientos como los son la cadena de valor, la definición de estrategias genéricas como fuentes de obtención de ventajas competitivas que logren disuadir los diferentes movimientos del entorno o la competencia.

La esencia de una ventaja competitiva nace de la capacidad de la empresa en lograr crear valor para sus clientes, el cual supere el costo con el que se desarrolla. El valor es esa condición en la que los clientes perciben y están dispuestos a pagar, ya sea por un precio más bajo que el de su competidor y le proporciona un beneficio o ya sea que el cliente paga un valor monetario más alto por el beneficio implícito que trae el producto o servicio dado (Porter, 2015).

El factor esencial para que una compañía logre un desempeño superior más allá del común y se sostenga en el largo plazo, es por medio de la obtención de una ventaja competitiva sustentable, donde a partir de esta la empresa suele desarrollar un desempeño superior que sea difícilmente alcanzable por sus competidores en el largo plazo, sin una ventaja competitiva sustentable la empresa no logrará obtener un desempeño por encima del promedio (Porter, 2015).

Las bases generales para la generación de ventajas competitivas se dan a partir de las estrategias genéricas que se convierta en la fuente esencial de la generación de ventajas competitivas a partir de la estrategia definida. Existen tres maneras de alcanzar la ventaja competitiva:

1) Liderazgo en costos.

Por medio de esta estrategia la empresa considera ser el líder de la industria a partir de la consecución de una estructura de costos baja que le permita obtener un precio bajo el cual le brinde una posición de liderazgo en costos en el sector que se desarrolla. Para eso la empresa debe alcanzar una eficiencia operativa importante que le permita ser productiva y por ende le facilite la reducción de sus costos totales; Las economías a escala es otra fuente que agrega valor a esta estrategia, ya que entre más volumen de producción se genere el costo total del producto tendera a disminuir.

2) Diferenciación

Esta se da por medio de la obtención de características propias asociadas al producto que logren representar diferencias notables, donde el cliente las aprecie de manera simbólica y logren representar una fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales dentro de un mismo sector industrial. Por lo general las empresas usan diferentes métodos que logran basar una diferenciación representativa por medio del producto, un mejor servicio al cliente, métodos de distribución, entre otros.

3) Enfoque, concentración o especialización

En esta estrategia genérica, busca que la compañía elija un segmento específico de clientes o un grupo de varios segmentos en los cuales adapta la estrategia para atenderlos y concentra todos sus esfuerzos por satisfacer a ese grupo o segmento exclusivo de clientes para basar su estrategia en el enfoque basado en costos, donde por medio de esta la empresa busca una ventaja competitiva en el segmento elegido, mientras que una estrategia basada en la diferenciación busca la distinción dentro de un segmento.

Es importante que la empresa logre distinguir la diferencia metodológica que implica crear y alcanzar una ventaja competitiva a partir de la combinación del tipo de ventaja y el alcance del objetivo estratégico. Por ello la empresa debe seleccionar una estrategia que se adapte a sus objetivos estratégico planteados, de lo contrario esta quedara atrapada en la mitad sin recibir los beneficios propios de una estrategia genérica basada en un segmento en particular (enfoque) o al mismo tiempo está tratando de atender diversos segmentos de su mercado (Liderazgo en costos o diferenciación) (Porter, 2015).

La ventaja competitiva puede también lograrse a partir de examinar la cadena de valor de la empresa, donde esta se compone de todo el conjunto de actividades relacionadas con el diseño, fabricación, comercializar, entrega y venta sus productos. La ventaja competitiva se logra a partir de analizar la particularidad del conjunto de todas las actividades relacionadas con el valor hacia la satisfacción del cliente por medio de la producción de un bien y servicio, por medio de las actividades primarias y de apoyo para la generación de un margen de beneficio. (Porter, 2016).

5. Metodología

5.1 Enfoque de la investigación

Para la presente investigación denominada “Metáforas biológicas: un modelo para evaluar el direccionamiento estratégico de la compañía Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín”, será abordado mediante un enfoque de investigación cualitativo, con el fin de analizar y precisar de manera holística las características y variables propias del direccionamiento estratégico y como este, se comporta en referencia a los diversos niveles creados en la metáfora biológica.

Por medio de este enfoque se permitirá la recolección de información cualitativa de manera directa con la principal fuente primaria de información, la presente investigación pretende ejecutar aspectos enfocados a describir, comprender e interpretar el fenómeno a través de la utilización del instrumento de entrevista realizada a la gerencia de la compañía Uniformes Nacionales S.A.S de la ciudad de Medellín. “La investigación cualitativa esencialmente desarrolla procesos en términos descriptivos e interpreta acciones, lenguajes, hechos funcionalmente relevantes y los sitúa en una correlación con el más amplio contexto social” (Martínez, 2011, pág. 12).

Es por esto por lo que este enfoque va a permitir a la investigación tener una dirección en términos de descripción e interpretación desde el punto de vista de la problemática, donde se pueda constatar y evidenciar cuáles son las características que determinan los niveles de posicionamiento de la compañía seleccionada y como la aplicabilidad del concepto de direccionamiento estratégico contribuye a dicha problemática.

5.2 Alcance de la investigación

Desde el punto de vista del alcance metodológico de la presente investigación, este obedece a un estudio descriptivo, dado que la finalidad del estudio es caracterizar el comportamiento de una organización en referencia al direccionamiento estratégico, en este sentido la compañía seleccionada para la aplicabilidad es Uniformes Nacionales S.A.S perteneciente al sector textil en la ciudad de Medellín.

Con la caracterización del direccionamiento estratégico por medio de la creación de los niveles, se pretende ubicar a la compañía intervenida en uno de ellos, de acuerdo con la interpretación de las respuestas otorgados gracias a la implementación del instrumento de medición, es decir, por medio de la entrevista realizada a la gerente.

5.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para la presente investigación estará fundamentada bajo la modalidad de muestreo por conveniencia, específicamente mediante un estudio de caso, ya que a través de este se logrará ejecutar un proceso mucho más efectivo y especializado que permitirá identificar de manera más concreta al interior de la compañía seleccionada, los componentes del direccionamiento estratégico planteado por diversos autores los cuales se referencia en el marco teórico y así lograr su ubicación en el modelo creado acerca de los niveles por medio de la metáfora biológica.

Para la selección de la empresa se tendrá en cuenta diversos factores que condicionan la participación de esta dentro del estudio ya que debe de cumplir con los siguientes parámetros para poder llevar a cabo la intervención del instrumento.

- Perteneciente al sector textil
- Ubicación geográfica en la ciudad de Medellín.
- Cantidad de colaboradores de 11 a 50 catalogándose como pequeña empresa
- Accesibilidad a la información.

5.4 Instrumento de medición

Para desarrollar el trabajo de campo se aplicará el instrumento de Entrevista dirigida a la gerente de UNIFORMES NACIONALES S.A.S y que a su vez es parte de la junta directiva, con la entrevista se pretende lograr la captación de información primaria que contribuya a la recepción de datos e información necesaria para lograr dar respuesta a la problemática planteada, es importante mencionar que la entrevista realizada es el instrumento fundamental para determinar la viabilidad y ubicación de la compañía dentro del modelo planteado y que la información suministrada sea lo más real posible.

En la tabla N°1, se relaciona el modelo del instrumento, en el cual se encuentran clasificadas las preguntas correspondientes para cada nivel diseñado.

Tabla 1: Instrumento de entrevista.

NIVEL 1: SEMILLA - NACIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.
¿Uniformes Nacionales nace bajo una necesidad u oportunidad identificada en el mercado?
Al momento de crear la idea de negocio se tuvo en cuenta aspectos como: Producto y servicios que se ofrecerá al mercado, segmentos de clientes, potencial de crecimiento, ubicación de la organización, métodos de producción asociados al producto, estructura organizacional y previsión financiera.
¿Los socios implementaron algún modelo para la estructuración de la idea de negocio?
NIVEL 2: RAICES - FORMALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DEL NEGOCIO
¿Uniformes Nacionales cuenta con registros y documentos ante las entidades competentes para su formalización y pleno funcionamiento?
¿Desde gerencia se estipula, gestiona procesos y técnicas para una plena operación de la compañía?
¿La gerencia identifica el conjunto de actividades primarias y de apoyo para generar una mejor satisfacción al cliente?
NIVEL 3: TALLO - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Se encuentra definida una Misión, Visión, valores corporativos y Objetivos a corto y largo plazo con los componentes que identifican a la organización.
¿Se han aplicado herramientas para determinar los factores Internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) asociados a la compañía?
¿La gerencia estipula alternativas de mejora y selecciona estrategias específicas a seguir que posibiliten el cumplimiento de los objetivos propuestos?
¿La gerencia identifica los recursos (financieros, recursos humanos, tecnológicos y maquinaria y equipo), capacidades con los que cuenta la empresa para la formulación de las alternativas estratégicas?
¿Uniformes nacionales integra un comité compuesto por las diferentes unidades de la empresa para la formulación y planeación de las estrategias a seguir en un tiempo determinado?
NIVEL 4: RAMAS - IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
¿La gerencia define unas políticas internas que permiten la movilización de sus colaboradores para que ejecutar las estrategias específicas definidas?
¿La compañía adecua su estructura organizacional para lograr la implementación de las estrategias?
¿Desde gerencia se desarrolla la capacidad para liderar y dirigir los esfuerzos de su equipo humano para la ejecución de las estrategias definidas?
¿La empresa desarrolla una cultura organizacional orientada hacia la disciplina, el compromiso, el trabajo colaborativo para la implementación de los planes de acción?
¿Se logra distribuir y utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos necesarios para la implementación de las estrategias?
NIVEL 5: HOJAS - EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO
¿La gerencia determina el uso de indicadores que le permitan evaluar las estrategias implementadas o bajo que metodología la evalúan?
¿La gerencia alcanza a reunir la información suficiente que le posibilite la evaluación y control de las estrategias implementadas?
¿La empresa implementa planes de acción con relación a la evaluación realizada?
De acuerdo con las falencias percibidas en el transcurso de la dinámica de la compañía, ¿Uniformes nacionales establece de manera rápida un plan de choque de acuerdo con estas adversidades?
NIVEL 6: FRUTOS - APLICACIÓN E INTERIORIZACIÓN DEL SISTEMA FORMAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.
En su estructura de recurso humano, es decir, referenciando a sus colaboradores ¿todos ellos están en capacidad de relacionar su labor con el modelo de direccionamiento estratégico?

¿Uniformes Nacionales incentiva a sus colaboradores en la creación de conocimientos para alcanzar los objetivos encaminados a las mejoras?
--

¿Los cambios de la estratégica conducen a cambios de la estructura organizativa?
--

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas relacionadas se fundamentan sobre el modelo de entrevista para ser aplicada a la compañía Uniformes Nacionales S.A.S.

5.5 Análisis de datos

La información recopilada a través de la ejecución de la entrevista suministrada por el gerente asociado a la dirección de la compañía se analizará en cada una de sus respuestas desde el enfoque de cada nivel a evaluar.

A partir de esto se brinda una interpretación global del comportamiento de la compañía con relación al modelo planteado, además realizar una interpretación final que permita a la investigación evidenciar cual es la posición en la cual se ubica Uniformes Nacionales S.A.S en relación al direccionamiento estratégico, además este análisis permitirá identificar cuáles son la debilidades y/o fortalezas de la empresa y cómo a través de la aplicabilidad de este concepto se puede ayudar a la toma de decisiones gerenciales que permiten la formulación e implementación de estrategias que posibiliten su permanencia en el tiempo, en cuanto a los retos que el sector vive en la actualidad.

5.6 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos se entregarán mediante un documento formal el cual contiene el modelo de la metáfora biológica sobre el árbol, indicando detalladamente los niveles creados en base al direccionamiento estratégico y el actual posicionamiento de Uniformes Nacionales S.A.S, con el fin de poner en práctica los conceptos desarrollados en la ejecución de la investigación y como puede desde su quehacer proyectarse hacia el nivel más alto.

6. Resultados

Después de ejecutar el trabajo de campo relacionado a la presente investigación y en orientación con los objetivos anteriormente planteados, como resultados se obtuvo la creación de los niveles establecido con relación al direccionamiento estratégico, estos niveles son los que direccionan la ubicación de las compañías en conjunto con las preguntas planteadas en el instrumento de medición.

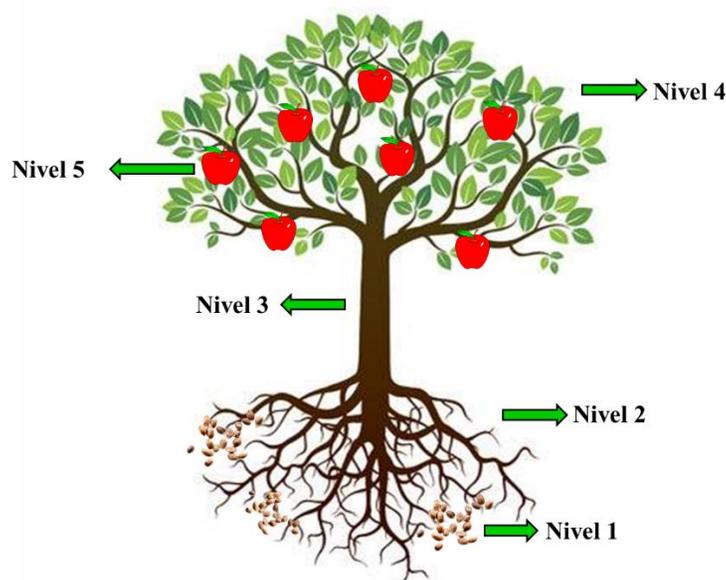


Ilustración 2: Metáfora biológica del árbol

Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior se ilustra el modelo de la metáfora biológica, allí se plasma cada uno de los niveles y como estos se comparan con la evolución de una compañía en relación con el direccionamiento estratégico.

A continuación, se relaciona en la tabla N°2 la descripción detallada de los niveles, en estos se puede evidenciar cada parte del árbol y a su vez como se conecta con el direccionamiento estratégico, es importante destacar que para la elaboración de estos niveles se tuvo en cuenta la

participación y teoría de Fred David, Carter Bayles, relación de la estrategia y estructura de Chandler, entre otros autores relacionados al direccionamiento estratégico.

Tabla 2: Niveles descriptivos metáfora biológica árbol del conocimiento.

NIVEL	UBICACIÓN EN EL ARBOL	DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES
NIVEL 1	SEMILLA NACIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	<p>El nacimiento de una organización se puede dar por la generación de una idea basada en una oportunidad identificada en el sector de interés o se da básicamente como alternativa de subsistencia o necesidad, estipulando si la conformación se realizará de manera individual o colectiva.</p> <p>En este nivel, se analizan aspectos básicos que validen la viabilidad del proyecto a partir de la identificación de aspectos claves como: El tipo de producto o servicio que se ofrecerá al mercado, el segmento de mercado el cual será dirigido el producto o servicio y su potencial de crecimiento, los métodos de producción asociados al producto, la gestión en términos organizacionales y por último la realización de previsiones económicas y financieras que validen y respalden el proyecto empresarial, con el fin de generar las estrategias de negocio y un plan de trabajo adecuado que permitan llevarlo al próximo nivel.</p>
		<p>En esta etapa la empresa entra en el debido proceso de formalización y posteriormente entra a ejecutar lo que se plasmó en la estructuración de su modelo de negocio en su fase inicial de ideación o creación del proyecto productivo.</p>

<p>NIVEL 2</p>	<p>RAÍZ (FORMALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DEL NEGOCIO</p>	<p>En este nivel se da inicio a la operación de la empresa teniendo en cuenta las técnicas y parámetros que rigen sus productos o servicios, la gestión eficiente de los recursos con los que cuenta la organización para satisfacción de un público objetivo a través del conjunto de actividades dadas en su cadena de valor.</p> <p>Por consiguiente, en este nivel la organización está en su fase de operación, donde esta empieza a detectar ciertas falencias en todos los niveles de su estructura organizacional y en donde ya el entorno empieza a impactar en el desarrollo de sus actividades.</p>
<p>NIVEL 3</p>	<p>TALLO FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.</p>	<p>Cuando la organización tiene una prospectiva de crecimiento clara, sabe que lo más importante de tener una gerencia es poder contar con un liderazgo que permita llevar a cabo un direccionamiento estratégico. Es por ello que en este nivel de formulación la gerencia debe de estar en la capacidad de definir la misión y visión de la compañía, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, como la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir con sus aspectos ya evaluados.</p> <p>La gerencia debe de estudiar y analizar con qué recursos y capacidades cuenta al interior de la compañía, para que así logre adaptar las alternativas estratégicas seleccionadas mediante la utilización de manera eficiente de los recursos necesarios que le permitan</p>

	<p style="text-align: center;">TALLO</p> <p style="text-align: center;">FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</p>	<p>desarrollar la estrategia definida proporcionando una mayor fuente de ventaja competitiva.</p> <p>En este nivel la organización debe establecer una filosofía empresarial, teniendo en cuenta que inicia la adaptación de un modelo de direccionamiento estratégico dentro de su sistema de gestión y administración.</p> <p>Entender que el cumplimiento no debe ser individual sino compromiso de todos los integrantes de cada unidad, busca complementar una gerencia estratégica, que permita el compromiso de todos los colaboradores y líderes que darán soluciones para alcanzar los objetivos proyectados.</p>
<p>NIVEL 4</p>	<p style="text-align: center;">RAMAS</p> <p style="text-align: center;">IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</p>	<p>Para lograr que una compañía pueda implementar las estrategias definidas en el nivel anterior, se deben de tener establecidos unos objetivos anuales, unas políticas internas, que motive a sus colaboradores buscando distribuir y utilizar de manera eficiente los recursos y capacidades necesarios, de tal manera que posibilite la ejecución de las estrategias ya formuladas; la implementación de la estrategias también se deben de tener en cuenta que para su éxito la organización debe de proporcionar una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura organizacional que se adecue al logro de las misma, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la implementación de sistemas de información acordes y la vinculación y compensación adecuada al recursos</p>

	<p style="text-align: center;">RAMAS</p> <p style="text-align: center;">IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS</p>	<p>humano, el manejo adecuado de la resistencia al cambio.</p> <p>Implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal.</p>
<p style="text-align: center;">NIVEL 5</p>	<p style="text-align: center;">HOJAS</p> <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO</p>	<p>Como todo proceso es debidamente correcto y necesario implementar un plan de evaluación y control con el fin de mejorar y crear planes correctivos que brinden solución a las ineficiencias que se vienen presentando ante el cumplimiento de los objetivos propuestos.</p> <p>En este nivel es donde la gerencia debe de tener la información pertinente que le permita evaluar si las estrategias implantadas están generando los resultados esperados. Por ende, es necesario realizar un ajuste de evaluación de factores internos y externos ya que estos están sujetos a cambios constantes.</p> <p>A partir de los controles realizados la gerencia debe determinar cuáles serán los planes correctivos de acuerdo con los objetivos planteados inicialmente.</p>

NIVEL 6	<p style="text-align: center;">FRUTOS</p> <p style="text-align: center;">APLICACIÓN E INTERIORIZACIÓN DEL SISTEMA FORMAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</p>	<p>Finalmente, cuando se alcanza la interiorización del direccionamiento estratégico en las organizaciones, se evidencia a gran escala los cambios de una rutina organizacional donde es de fácil manejo el trabajo autónomo de cada colaborador con el aporte eficaz al cumplimiento de los objetos propuestos.</p> <p>En este nivel la participación es de manera más abierta, la construcción de pilares esenciales se hace de manera conjunta, se siente una estructura gerencial integral que buscan ser eficaces, sostenibles y rentables en cada avance que se realiza.</p> <p>La organización es capaz de interiorizar los cambios en la estrategia que conduzcan a diversas modificaciones de la estructura organizativa de la empresa. La estructura debe diseñarse para facilitar la actividad estratégica de una empresa y, por tanto, sigue a la estrategia. Sin una estrategia o razón de ser (misión), las empresas tienen dificultad para diseñar la estructura eficaz. Ya en este nivel la empresa tiene una madurez importante en cuanto a la adopción de estrategias que se interconecten con la estructura definida.</p>
---------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Después de haber ejecutado el trabajo de campo correspondiente a la presente investigación, en la tabla N°3 se relaciona la lista de chequeo en la cual se puede observar de manera global y pertinente las características e información sobre las respuestas dadas por la gerencia de la compañía intervenida que para esta ocasión se refiere a Uniformes Nacionales S.A.S.

A: Significa: no se tiene, nunca se ha hecho.

B: Significa: poco se tiene, poco se hace.

C: Significa: si existe, si se tiene.

D: Significa: se hace, se aplica continuamente.

Tabla 3: Lista de chequeo instrumento de medición.

NIVEL 1: SEMILLA - NACIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.	A	B	C	D
¿Uniformes Nacionales nace bajo una necesidad u oportunidad identificada en el mercado?				X
Al momento de crear la idea de negocio se tuvo en cuenta aspectos como: Producto y servicios que se ofrecerá al mercado, segmentos de clientes, potencial de crecimiento, ubicación de la organización, métodos de producción asociados al producto, estructura organizacional y previsión financiera				X
¿Los socios implementaron algún modelo para la estructuración de la idea de negocio?				X
NIVEL 2: RAICES - FORMALIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DEL NEGOCIO	A	B	C	D
¿Uniformes Nacionales cuenta con registros y documentos ante las entidades competentes para su formalización y pleno funcionamiento?				X
¿Desde gerencia se estipula, gestiona procesos y técnicas para una plena operación de la compañía?			X	
¿La gerencia identifica el conjunto de actividades primarias y de apoyo para generar una mejor satisfacción al cliente?				X
NIVEL 3: TALLO - FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	A	B	C	D
Se encuentra definida una Misión, Visión, valores corporativos y Objetivos a corto y largo plazo con los componentes que identifican a la organización.				X
¿Se han aplicado herramientas para determinar los factores Internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) asociados a la compañía?				X

¿La gerencia estipula alternativas de mejora y selecciona estrategias específicas a seguir que posibiliten el cumplimiento de los objetivos propuestos?				X
¿La gerencia identifica los recursos (financieros, recursos humanos, tecnológicos y maquinaria y equipo), capacidades con los que cuenta la empresa para la formulación de las alternativas estratégicas?				X
¿Uniformes nacionales integra un comité compuesto por las diferentes unidades de la empresa para la formulación y planeación de las estrategias a seguir en un tiempo determinado?				X
NIVEL 4: RAMAS - IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	A	B	C	D
¿La gerencia define unas políticas internas que permiten la movilización de sus colaboradores para que ejecutar las estrategias específicas definidas?				X
¿La compañía adecua su estructura organizacional para lograr la implementación de las estrategias?			X	
¿Desde gerencia se desarrolla la capacidad para liderar y dirigir los esfuerzos de su equipo humano para la ejecución de las estrategias definidas?				X
¿La empresa desarrolla una cultura organizacional orientada hacia la disciplina, el compromiso, el trabajo colaborativo para la implementación de los planes de acción?				X
¿Se logra distribuir y utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos necesarios para la implementación de las estrategias?			X	
NIVEL 5: HOJAS - EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	A	B	C	D
¿La gerencia determina el uso de indicadores que le permitan evaluar las estrategias implementadas o bajo que metodología la evalúan?				X
¿La gerencia alcanza a reunir la información suficiente que le posibilite la evaluación y control de las estrategias implementadas?				X
¿La empresa implementa planes de acción con relación a la evaluación realizada?				X
De acuerdo con las falencias percibidas en el transcurso de la dinámica de la compañía, ¿Uniformes nacionales establece de manera rápida un plan de choque de acuerdo con estas adversidades?			X	

NIVEL 6: FRUTOS - APLICACIÓN E INTERIORIZACIÓN DEL SISTEMA FORMAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.	A	B	C	D
En su estructura de recurso humano, es decir, referenciando a sus colaboradores ¿todos ellos están en capacidad de relacionar su labor con el modelo de direccionamiento estratégico?		X		
¿Uniformes Nacionales incentiva a sus colaboradores en la creación de conocimientos para alcanzar los objetivos encaminados a las mejoras?				X
¿Los cambios de la estratégica conducen a cambios de la estructura organizativa?		X		

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los principales resultados obtenidos a partir del desarrollo e implementación del instrumento definido en la estructura metodológica de la presente investigación, se evidenció un desarrollo de importante dentro la compañía UNIFORMES NACIONALES S.A.S con relación a la aplicabilidad del direccionamiento estratégico, como herramienta de gestión que le permite a la gerencia la determinación unos objetivos a nivel general y su vez el desarrollo e implementación de estrategias o planes de acciones conjuntos para posibilitar un crecimiento escalonado de la organización en general, y por ende satisfacer las necesidades de cada uno de sus stakeholders asociados a la organización.

En la aplicabilidad del instrumento le permitió a la investigación contrastar los diferentes niveles diseñados a partir de la visita realizada a la empresa, donde se interpretaron los datos obtenidos y dio pie para identificar y caracterizar los diferentes elementos del direccionamiento estratégico a partir del diseño de una metáfora biológica que permitió darle coherencia y un orden secuencial óptimo. A partir de esto, se logró identificar que la compañía aborda características relevantes dentro del uso del direccionamiento estratégico como medio para garantizar un crecimiento empresarial a largo plazo, posicionándose en el nivel número cinco (Hojas, evaluación y control del plan estratégico), donde se encontró que la compañía en todos los niveles anteriores cumple con las características asociadas a cada nivel definido.

La compañía logra ubicarse en este nivel, ya que logra abordar aspectos importantes que van desde la propia consolidación de la idea de negocio (nivel 1) a partir de una experiencia en el sector y la posibilidad de ver una oportunidad de crear empresa a partir esa oportunidad identificada; posteriormente se estructura la idea por medio del diseño de un plan de negocio realizado de manera juiciosa que le permitió entender algunos aspectos asociados al proyecto productivo. Ya en el siguiente nivel (Nivel 2) la compañía logra entrar en su fase de operación identificando los recursos necesarios para su funcionamiento e identifica los aspectos claves con relación al desarrollo productivo o ciclo operacional, implementando técnicas básicas de gestión que le permiten hacer uso de los recursos necesarios relacionados con la operación de la empresa; posteriormente en el nivel 3 se logra evidencia tras los años de operación y experticia de sus colaboradores en el desarrollo del quehacer de la empresa, se fundamenta los cimientos del direccionamiento estratégico de la compañía, logrando la plena formulación de su misión y visión a partir de una construcción colectiva de sus socios, la definición de unos objetivos a corto y largo plazo, donde acorde a estos objetivos la gerencia logra identificar aspectos internos y externos asociados a la empresa para posteriormente definir unas estrategias que posibiliten la consecución de los objetivos planteados a nivel general y específicos a cada área; en este nivel se logra identificar el rol de la gerencia para identificar las posibles alternativas estratégicas a seguir a partir de unos recursos identificados al interior de la empresa que permitan el desarrollo de las estrategias puntuales a seguir.

En los niveles subsecuentes, la gerencia logra la cohesión de las diferentes áreas de la empresa con el fin de que sus colaboradores interpreten los objetivos generales definidos que les brinde la posibilidad de implantar las estrategias definidas por la gerencia. La definición de una cultura orientada al trabajo en equipo, la constante verificación de los recursos necesarios que permitan la ejecución de las estrategias planteadas y la orientación de todo el equipo humano relacionado a las diferentes áreas de la empresa que garanticen el óptimo cumplimiento de los objetivos propuestos. Se logra identificar un liderazgo por parte de la gerencia que impulsa de manera constante el desarrollo de actividades claves que van en búsqueda de una mayor efectividad en términos del cumplimiento de los planes o estrategias propuestas para el alcance de los resultados deseados.

Se alcanza a identificar (Nivel 5) como la gerencia logra desarrollar indicadores en las diferentes áreas con el fin de evaluar continuamente el desarrollo de las estrategias definidas para el logro de los objetivos propuestos a nivel general de la organización. Sin embargo, también cada equipo o área de las empresas definen indicadores de medición, donde a partir de estas se verifica y corrigen los errores detectados en la implantación de las estrategias y a partir de estas se generan planes correctivos para mejorar la eficacia de las estrategias y por ende los resultados esperados.

En el último nivel la organización se observa en un estado en el cual no se logra evidenciar una apropiación total de las características asociadas a este nivel de evaluación. La estructura organizacional no logra adecuarse al cambio de las estrategias y viceversa. La organización no cuenta con una sólida introspección del concepto de direccionamiento estratégico dentro de toda su estructura organizativa, es decir, los colaboradores no están en la capacidad de apropiarse de mínimamente la misión y la visión que guían a la compañía. Aun los colaboradores no tienen la capacidad de entender que sus actividades diarias contribuyen de manera importante al logro de unos objetivos planteados desde la gerencia y los líderes de las diferentes dependencias.

7. Conclusiones

La implementación de un direccionamiento estratégico dentro de las organizaciones permite un crecimiento empresarial importante, que con el uso eficiente de los diferentes medios con lo que cuenta la empresa y planes acorde bajo las expectativas o resultado propios que se quieren alcanzar; el direccionamiento estratégico se convierte en esa herramienta que posibilita el crecimiento bajo el marco de acción definido que dicha herramienta logra proporcionar a la gerencia.

Los cambios en el entorno se dan de manera dinámica y constante, es por ello por lo que el uso adecuado de esta herramienta logra generar planes adecuados que minimicen el impacto generado por diversos aspectos relacionados al entorno.

El Direccionamiento Estratégico permite evaluar y corregir las estrategias de manera rápida logrando que las acciones en caminadas a un plan de mejora se realicen inmediatamente.

De esta manera se da la creación y descripción de 6 niveles, utilizando las metáforas biológicas para dar explicación del nacimiento hasta el futuro estratégico de una empresa, buscando de esta manera la descripción de cada nivel por medio del ciclo vital de un árbol, y por ello se aplica el modelo a la empresa UNIFORMES NACIONALES S.A.S donde se pudo evidenciar su posición en el nivel 5 - evaluación y control del plan estratégico, ya que si estructura esta firme en la medida de lo posible, sin embargo, aún debe tener características que mejorar en cuanto a la interiorización de las estrategias para lograr alcanzar el máximo nivel optimizados por los autores del presente proyecto.

Por último, se espera que la creación de este modelo sea útil para cualquier empresa que desee implementarlo, su estructura es comprensible y de fácil manejo, permitiendo un vocabulario claro y proyectado para el mejoramiento de la herramienta que permite el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de una compañía, siendo este el Direccionamiento Estratégico.

8. Recomendaciones

A partir de la investigación realizada y los resultados obtenidos a partir de la implementación del instrumento se logran evidenciar ciertos aspectos que pueden ser sujeto de mejora o complemento para algunos de los niveles desarrollados.

En el nivel 3 (Formulación de la estrategia) se recomienda evaluar y declarar la formulación de la misión y la visión a partir del formato de evaluación que utiliza el autor (David F. , 2008). Donde se parametrizan unos elementos que facilitan la formulación de los mismos a partir de un enfoque mucho más amplio y claro para la organización. En este mismo nivel se recomienda utilizar herramientas de evaluación tanto interna como externa; en el aspecto interno se recomienda implementar una matriz de evaluación interna (EFI) que le permita a la gerencia evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización a partir de la detección de estas con su respectiva calificación. En el aspecto externo se recomienda realizar una matriz de evaluación de factores externos (EFE) la cual posibilita a la gerencia conocer y evaluar la información económica, social, cultural, ambiental, política, demográfica, legal, tecnológica, entre otros aspectos.

Por otro lado, en este nivel se recomienda la aplicación de una matriz de perfil competitivo (MPC) que le permita a la compañía identificar los principales competidores y evaluar los factores críticos de éxito con relación a la competencia y a partir de esto determinar en qué posición se encuentra la compañía dada una calificación y con esta información desarrollar la formulación de las estrategias a seguir con relación a la información obtenida.

En el nivel 5 (Evaluación y control del plan estratégico) se recomienda que la compañía realice una matriz de evaluación de la estrategia a partir del establecimiento de tres preguntas básicas.

1. ¿Cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?
2. ¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?

3. Ha progresado la empresa de manera satisfactoria hacia el logro de sus objetivos establecidos.

A partir del resultado de las respuestas dadas en cada una de las preguntas, las medidas correctivas se dan exceptuando cuando la pregunta 1 se da en forma negativa, la pregunta 2 se da en forma negativa y la pregunta 3 se da una respuesta afirmativa.

En el último nivel se recomienda que la gerencia logre la estructuración de su estructura organizacional a partir de los cambios realizados en las estrategias, la forma en que todos los colaboradores interiorizan la aplicación e implementación de un direccionamiento estratégico.

9. Anexos



Ilustración 3: Logo Uniformes Nacionales

Fuente: Uniformes Nacionales S.A.S



Ilustración 4: Trabajo de campo

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 5: Trabajo de campo

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 6: Trabajo de campo

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía.

- Alzate, G. J., Hernández, P. A., & Ramírez, G. D. (2015). *¿POR QUÉ ESTÁ PERDIENDO COMPETITIVIDAD EL SECTOR*. Obtenido de Universidad de Antioquia: <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/tgcontaduria/article/viewFile/323610/20780765>
- Andreu, P. a., & Fernández, F. J. (Diciembre de 2011). *De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor*. Obtenido de Deusto Business Review: https://www.researchgate.net/publication/297757785_De_la_RSC_a_la_sostenibilidad_corporativa_una_evolucion_necesaria_para_la_creacion_de_valor?enrichId=rgreq-114cde6713f76ec4945eac8c6a45e48f-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI5Nzc1Nzc4NTtBUzo0MTU2NzkwMzY1NzU
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 1231-1242.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 143-152.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación .
- Echavarría, J. J., Villamizar, M., & González, J. (Agosto de 2004). *Desarrollo industrial en el siglo XX y determinantes de la productividad en el último cuarto de siglo*. Obtenido de Banco de la República: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra361.pdf>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they. *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Elkington, J. (1 de Enero de 1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. Obtenido de California Management Review: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41165746>

- Fajardo, U. L. (2007). La metáfora, un recurso en la formación de pensamiento. *Praxis Educativa*, 103-112. Obtenido de <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/praxis/n11a10fajardouribe.pdf>
- Fernández, B. A., & Polar, B. J. (2017). “*PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017*”. Obtenido de Universidad Católica San Pablo : http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf
- Galviz, C. I. (2013). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES TRATÉGICA EN LA EMPRESA CONFECCIONES*. Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE : <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4851/3/TAU01235.pdf>
- García, S. D., & Romero, V. K. (2017). *IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL CHINA*. Obtenido de Universidad piloto de Colombia: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003967.pdf>
- Gil, L. A., & Barcellos, P. L. (2010). *LOS DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIA EN EL SIGLO XXI I*. Obtenido de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39121262007>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135.
- Hart, S., & Milstein, M. (Mayo de 2003). *Creating sustainable value*. Obtenido de Academy of Management Executive: <http://amp.aom.org/content/17/2/56.full.pdf+html>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc GRAW HILL Interamericana.
- Jaramillo, E. J., Meisel, R. A., & Ramírez, G. M. (Enero de 2016). *La Gran Depresión en Colombia: Un estímulo a la industrialización, 1930-1953*. Obtenido de Banco de la República: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/chee_39.pdf?_ga=2.197467247.1710690965.1520191393-1239071067.1520191393.
- Martínez, R. J. (2011). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *Silogismo*. Obtenido de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

- Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS Quarterly*, 487-505.
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In Search of Strategic Assets. *The International Journal Of Organizational Analysis*, 360-387.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia*. Mexico: Ediciones Granica.
- Moncayo, G. J. (2017). *Direccionamiento Estratégico en las pymes*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada : <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16720/1/MoncayoGarc%C3%ADaJuanAndr%C3%A9s.2017.pdf>
- Montoya, R. L., Montoya, R. I., & Valencia, J. A. (2015). *Metáforas biológicas aplicadas a las organizaciones II. Ensayos*. Bogotá, Colombia : Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/307579034_Metaforas_biologicas_aplicadas_a_las_organizaciones_II_Ensayos_escogidos
- Palacios, A. L. (2010). *Dirrección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palacios, A. L. (s.f.). *Dirección Estratégica*. Eco Ediciones .
- Parrish, B. D., Luzadis, V. A., & Bentley, W. R. (Junio de 2005). *What Tanzania's Coffee Farmers Can Teach the World: A Performance-Based Look at the Fair Trade-Free Trade Debate*. Obtenido de Wiley Online library: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.519.7557&rep=rep1&type=pdf>
- Penrose, E. (1959). *The theory of growth of the firm*. New York: Oxford University Press.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior*. México: Patria.
- Porter, M. (2016). *Ser Competitivo*. Bogota: Paidós.
- Porter, M. (2016). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior*. México: Patria.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 5-29.
- Sánchez Jabba , A. (16 de Octubre de 2012). *La reinvencción de Medellín*. Obtenido de Banco de la república: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_174.pdf

- Serna, G. H. (2008). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A. A., Strickland, J. L., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Vallejo, W. A. (Octubre de 2012). “*Desarrollo de un Plan Estratégico para Mejorar las Ventajas Competitivas en la Empresa Procesos Textiles Llerena*”. Obtenido de UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2448/1/653%20ING.pdf>
- Velásquez, D. (3 de Septiembre de 2013). *La estrategia: factor clave para el éxito de una empresa*. Obtenido de DEBATES IESA: <file:///C:/Users/Daniel/Downloads/La%20estrategia%20factor%20clave%20para%20el%20%C3%A9xito%20de%20una%20empresa.pdf>
- Vergara, S. J., Fontalvo, H. T., & Maza, Á. F. (Diciembre de 2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/html/4962/496250978004/>
- Winter, S. G., & Nelson. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard College.
- Zapata, G. E. (2004). LAS PyMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS. *Escuela de administración de negocios*, 118-135. Obtenido de <file:///C:/Users/mmarinu/Downloads/312-Texto%20del%20art%C3%ADculo-873-1-10-20130731.pdf>