

# FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN COLOMBIA BAJO EL ESTUDIO DEL CASO DE ORGANIZACIONES COLOMBIANAS

---

## FORMULATION OF THE STRATEGIC DIRECTION IN COLOMBIA UNDER THE CASE STUDY OF COLOMBIAN ORGANIZATIONS

*Laura Alonso Gómez<sup>1</sup>, Erika Julieth Hernández Sánchez<sup>2</sup>, Miller Rivera<sup>3</sup>*

### RESUMEN

Gracias a los avances tecnológicos, la globalización y la competitividad de las empresas son los principales actores para que surjan cambios en cómo planear de manera correcta y estratégica las actividades a ejecutar en la búsqueda de alcanzar los objetivos organizacionales y es por eso por lo que la formulación del direccionamiento estratégico toma un papel relevante para la consecución de resultados. El presente artículo es selecto al momento de revisar si en Colombia las empresas están utilizando la formulación correcta para el direccionamiento estratégico hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos, principios y planes de acción permitiendo conocer cuáles son sus estrategias que los han llevado a tener una importante participación en el mercado. Por lo cual, a través de un estudio del caso de Almacenes Éxito, Avianca, entre otras organizaciones colombianas el lector estará en la capacidad de identificar las acciones y la importancia de los gerentes al momento de realizar una formulación para el direccionamiento estratégico empresarial. Así mismo es importante conocer que la mayoría de las empresas en nuestro país son pequeñas y medianas empresas las cuales desconocen el direccionamiento estratégico como pilar fundamental para alcanzar sus objetivos corporativos, por lo cual el lector contará con información útil para iniciar el camino de la formulación hacia el direccionamiento estratégico. A través del estudio del caso de algunas organizaciones las empresas en Colombia tendrán las bases para diseñar e implementar estrategias que contribuirán a mejorar su participación en el mercado, por medio de los planes de acción alineados con todos los miembros de la organización para afianzar la cultura organizacional y obtener los mejores resultados desde la alta dirección.

**Palabras clave:** *Direccionamiento estratégico, competitividad, indicadores, organizaciones empresariales, Oportunidades, amenazas y resultados.*

### ABSTRACT

Thanks to technological advances, globalization and the competitiveness of companies, they are the main actors for the emergence of changes in how to correctly and strategically plan the activities to be carried out in the search to achieve organizational objectives and that is why what the formulation of strategic direction takes a relevant role for the achievement of results. This article is selected when reviewing whether in Colombia companies are using the correct formulation for the strategic direction towards the fulfillment of corporate objectives,

---

<sup>1</sup> Contadora, estudiante de postgrado en Gerencia Empresarial U. Santo Tomas

<sup>2</sup> Ingeniera Mecánica, estudiante de postgrado en Gerencia Empresarial U. Santo Tomas

<sup>3</sup> Docente de planta Universidad Santo Ph.D.Doctor en educación y sociedad millerrivera@usta.edu.co

principles and action plans, allowing to know what their strategies are that have led them to have an important market share. Therefore, through a study of the case of Almacenes Éxito, Avianca, among other Colombian organizations, the reader will be able to identify the actions and the importance of managers when making a formulation for business strategic direction. Likewise, it is important to know that most of the companies in our country are small and medium-sized companies which are unaware of strategic direction as a fundamental pillar to achieve their corporate objectives, for which the reader will have useful information to start the path of formulation. towards strategic direction. Through the case study of some organizations, companies in Colombia will have the bases to design and implement strategies that will contribute to improving their participation in the market, through action plans aligned with all members of the organization to strengthen the culture. organization and obtain the best results from senior management..

**Keywords:** *Strategic direction, competitiveness, indicators, business organizations, Opportunities, threats and results.*

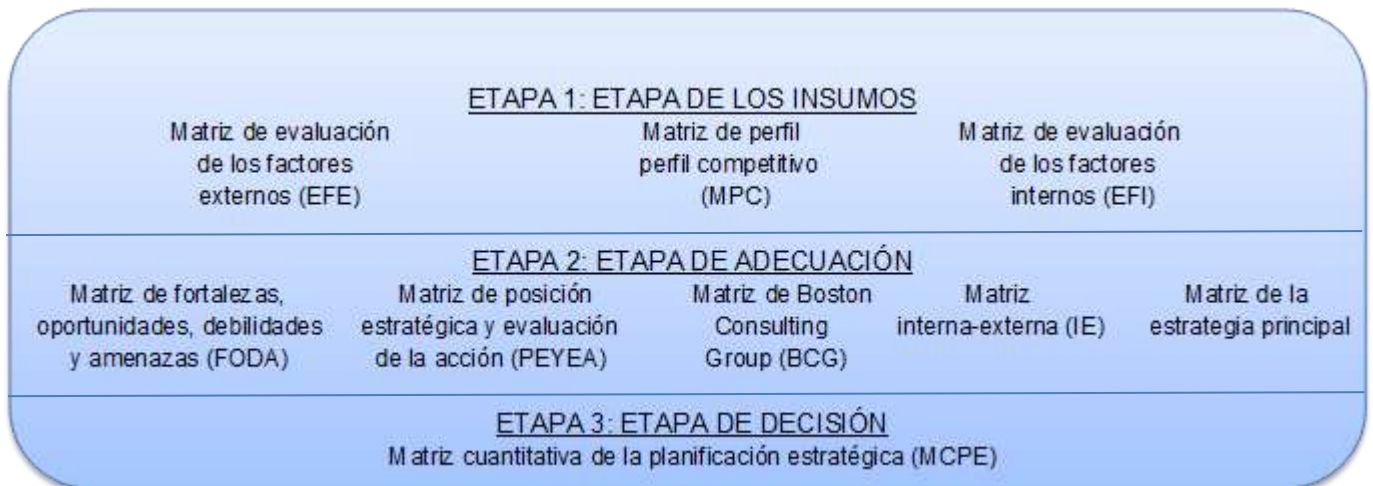
## **1. Introducción**

El presente documento se refiere a la formulación para el direccionamiento estratégico en Colombia, basado en el caso de Almacenes Éxito, Avianca, entre otras organizaciones. Siendo unas cadenas reconocidas del país, descubriremos cómo cada empresa ha logrado mantener su liderazgo y competitividad en un mercado dinámico y altamente competitivo; también descubriremos cómo se han formulado y ejecutado planes estratégicos efectivos para alcanzar objetivos ambiciosos, exploraremos las estrategias corporativas y funcionales. (Gadea, 1991)

Además, analizaremos detenidamente el entorno empresarial en el que operan, incluyendo los cambios económicos, las tendencias del mercado minorista y mayorista, y la competencia en el sector. Con este caso de estudio descubrirás cómo cada empresa ha logrado adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. (Scott, 1993)

### ***Marco Conceptual***

Dentro del modelo analítico para la formulación de estrategias es importante tener en cuenta tres etapas las cuales son aplicables a organizaciones de todo tamaño y de cualquier tipo las cuales pueden ayudar a los estrategas a identificar, evaluar y elegir las estrategias. En el siguiente cuadro se muestran las 3 etapas que se deben tener en cuenta para esta formulación. (David F. R., 2003)



Las herramientas de generación de insumos exigen que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de estrategias, en donde al tomar pequeñas decisiones en las matrices de insumos permite que se generen y se evalúen estrategias alternativas con mayor eficacia. La etapa de adecuación depende de la información de la primera etapa, la adecuación es la clave para generar estrategias alternativas factibles. El análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. (David F. R., 2003)

El direccionamiento estratégico es importante para las empresas colombianas por varias razones, entre ellas, para definir el camino que deben seguir en el futuro y lograr sus objetivos a largo plazo, identificar oportunidades y amenazas, mejorar la toma de decisiones y la asignación de recursos, y mantenerse competitivos en su sector (Chacón, 2019). Se nombrarán algunos ejemplos de empresas colombianas que han implementado el direccionamiento estratégico:

1. Metalygas S.A.S: Esta empresa, dedicada a la distribución de gases comprimidos, implementó un plan de direccionamiento estratégico para mejorar su posicionamiento en el mercado y aumentar su rentabilidad. El plan incluyó la definición de su misión, visión, valores, objetivos estratégicos y las acciones a seguir para lograrlos.
2. XEROX Servicios Colombia S.A.: Xerox implementó un plan de direccionamiento estratégico para mejorar su enfoque en sus clientes y expandir su portafolio de servicios. El plan incluyó la identificación de oportunidades de crecimiento, la definición de su modelo de negocio, la alineación de sus procesos, y la definición de su estructura organizacional.
3. Grupo Bancolombia: Esta entidad financiera implementó un plan de dirección estratégica con el objetivo de expandir su operación a nivel regional y mejorar en aspectos como la atención al cliente y la innovación tecnológica. Gracias a su plan de dirección estratégica, Bancolombia ha logrado consolidarse como una de las principales entidades financieras del país y mantenerse a la vanguardia en el sector.
4. Postobón: Esta empresa de bebidas implementó un plan de dirección estratégica que le ha permitido diversificar su portafolio de productos y expandir su presencia fuera del

país. Gracias a ello, la empresa ha logrado mantenerse competitiva en un mercado cada vez más exigente y adaptarse a las necesidades de los consumidores.

5. Avianca: Esta aerolínea implementó un plan de dirección estratégica para mejorar su eficiencia operacional y así ofrecer un mejor servicio a sus pasajeros. El plan incluyó la optimización de sus rutas y flota de aviones, el uso de tecnologías de vanguardia para la gestión de su operación y la mejora en la atención al cliente. Gracias a su plan de dirección estratégica, Avianca logró consolidarse como una de las aerolíneas más importantes de la región y mejorar su rentabilidad en un sector caracterizado por la alta competencia y las crisis recurrentes. (Avianca, 2023)
6. Artesanías de Colombia: Misión: “Liderar el desarrollo del trabajo artesanal, dignificando la vida y el oficio del artesano, con procesos sostenibles responsables en la creación y desarrollo de sus productos, conservando el legado ancestral, tradicional y de los oficios; facilitando su comercialización, dentro del marco de la gestión social integral (GSI)”. Visión: “En el año 2030 Artesanías de Colombia S.A – BIC, será reconocida como la empresa líder en el empoderamiento social, económico y cultural de la persona artesana...”. Entre sus objetivos estratégicos principales se encuentran: 1) Mejorar la calidad de vida de los artesanos. 2) Aumentar los recursos a través de alianzas. 3) Emplear prácticas de fortalecimiento empresarial. 4) Generar una cultura organizacional 5) Promover el manejo adecuado de los recursos naturales y materias primas que contribuyan a la sostenibilidad ambiental. Artesanías de Colombia planteó un direccionamiento estratégico en su empresa para establecer una clara visión de futuro y definir objetivos y metas a largo plazo. Esto les permitió alinear sus actividades, recursos y decisiones con esa visión y trabajar de manera más efectiva y eficiente para lograr los resultados deseados. Además, el direccionamiento estratégico les permite adaptarse a los cambios en el entorno y tomar decisiones informadas para mantener su competitividad y crecimiento en el mercado de las artesanías en Colombia. Al establecer una estrategia clara, Artesanías de Colombia se asegura de enfocarse en lo que es más importante para su negocio y de estar mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado. Se destacan varios aspectos del direccionamiento estratégico implementado en Artesanías de Colombia:
  - La implementación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (PETIC) para consolidar herramientas tecnológicas.
  - La definición de un marco estratégico orientado a formular y ejecutar iniciativas que orientaron a la entidad para el período 2019-2022. El ejercicio de redireccionamiento estratégico para mejorar la relación entre los artesanos y la oferta institucional de Artesanías de Colombia. La implementación de estrategias de desarrollo y fortalecimiento del sector artesanal. La promoción de la innovación y el desarrollo tecnológico para el sector artesanal.
  - El desarrollo integral de la cadena de valor de la actividad artesanal.
  - El enfoque en el turismo sostenible como una política clave para el desarrollo económico.
  - La implementación de estrategias de ampliación de cobertura geográfica para llegar a comunidades más alejadas del país. (Artesanías de Colombia, 2023)

7. EPM: Es una empresa de Medellín que presta servicios públicos domiciliarios desde 1955. En su página web, EPM se destaca como valores corporativos el respeto, la transparencia y calidez cuyo propósito es “Contribuir a la armonía de la vida de un mundo mejor”; como principios más relevantes se encuentra el cumplimiento de sus compromisos y buscan servir, así como el cuidado del entorno y los recursos. Entre sus estrategias está evolucionar y crecer por medio de soluciones ágiles e innovadoras frente a puntos como la transformación energética y digital, evolución cultural, gestión de proyectos y la optimización societaria y financiera. Lo anterior se traduce en resultados que contribuyen al logro el MEGA de la organización que señala que para el 2025 estará “creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora” trazándose 3 metas: 1) Prestar el servicio al 100% de la población. 2) Proteger 137.000 nuevas hectáreas de cuencas hídricas. 3) Generar como EBITDA \$12.6 billones; y, por otra parte, contribuir con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. EPM planteó un direccionamiento estratégico en su empresa para establecer una clara visión de futuro y definir objetivos y metas a largo plazo. Esto les permitió alinear sus actividades, recursos y decisiones con esa visión y trabajar de manera más efectiva y eficiente para lograr los resultados deseados. Además, el direccionamiento estratégico les permite adaptarse a los cambios en el entorno y tomar decisiones informadas para mantener su competitividad y crecimiento en el mercado. Se destaca del direccionamiento estratégico implementado en EPM que busca un modelo de gestión empresarial que comprenda que el crecimiento económico debe respetar límites sociales y ambientales. Además, destaca la importancia de un liderazgo corporativo que apoye los objetivos de desarrollo sostenible, respete los principios universales y se comprometa con ellos. También se reconoce la implementación de estrategias en pago por servicios ambientales y un enfoque en el desarrollo humano sostenible. (EPM, 2022)
8. Productos Ramo S.A.S.: Para Ramo esta es una empresa colombiana con más de 70 años en el mercado de alimentos en donde es reconocida por la calidad y frescura de los productos. Cuenta con más de 3.000 trabajadores en donde el trabajo en equipo entre todas las áreas hace parte del ADN de la cultura organizacional, el bienestar de los colaboradores, adaptarse a las nuevas formas de trabajo, implementar estrategias que permitan la transformación digital a través de distribuidores, analítica, e-commerce y el uso del software SAP como herramienta de apoyo organizacional. El principal competidor de Productos Ramo S.A. es la empresa Bimbo de Colombia S.A. es por lo cual han venido analizando las mejores prácticas, identificar errores internos y qué acciones poner en práctica para corregirlos. Una de las estrategias utilizadas por Productos Ramo S.A. fue el copiar los productos de la competencia y nombrarlos de manera similar. Otra de las estrategias utilizadas ha sido la diversificación de sus productos lo cual ha permitido la ampliación de su portafolio. En Colombia las empresas vienen incorporando metodologías y acciones que les permitan obtener un mejor posicionamiento a través del estudio de diferentes frentes en donde el análisis y la interpretación de la información son fundamentales en la toma de decisiones. Aún es bastante frágil y desconocido las acciones frente a direccionamiento estratégico para



las pymes y en algunos casos son empleadas ciertas herramientas debido a que gracias a la educación y el emprendimiento de los egresados en Colombia los han visualizado como impulsores para realizar una adecuada planeación empresarial. Se destaca del direccionamiento estratégico implementado en Productos Ramo S.A.S es el Plan Estratégico de Marca, en el cual se busca destacar al producto Chocoramo, uno de sus productos más emblemáticos, con una estrategia de marketing sólida. (Ramo, 2020)

El direccionamiento estratégico es un proceso fundamental para las empresas en Colombia, ya que les permite establecer objetivos y metas a largo plazo, definir estrategias y planes de acción concretos, y asignar recursos para su implementación. En un entorno cada vez más competitivo, las empresas necesitan contar con una visión clara y una estrategia sólida que les permita adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades del mercado. En Colombia, las empresas pueden utilizar diferentes herramientas y metodologías para el direccionamiento estratégico, y recibir apoyo y asesoría de diferentes entidades para su implementación. En este contexto, el direccionamiento estratégico se convierte en un elemento clave para el éxito y la supervivencia de las empresas en Colombia. (Scott, 1993).

En Colombia ha tenido un gran impacto en el desarrollo del país. En la actualidad, se considera una herramienta clave para la planificación y el logro de objetivos a largo plazo. A lo largo de la historia del país, ha habido varios momentos importantes en los que se ha utilizado el direccionamiento estratégico para orientar el desarrollo y el crecimiento económico. (Prieto Herrera, 2012)

Uno de los momentos más importantes en la historia del direccionamiento estratégico en Colombia fue la creación del Plan Nacional de Desarrollo en 1994: Este plan estableció un conjunto de objetivos a largo plazo para el país y definió una serie de estrategias que debían seguirse para lograrlos. Desde entonces, se han desarrollado varios planes similares, cada uno con un enfoque particular en los desafíos más urgentes que enfrenta el país. (Ciencias, Min, 2023)

También ha sido un tema importante en el sector empresarial colombiano. Muchas empresas han adoptado este enfoque para planificar su crecimiento y establecer objetivos a largo plazo. Algunas de las empresas más exitosas del país han utilizado el direccionamiento estratégico como parte de su proceso de planificación empresarial. (Mintzberg, 1994)

La historia del direccionamiento estratégico en Colombia ha sido marcada por su evolución y creciente importancia en la planificación y el logro de objetivos a largo plazo. Tanto en el sector público como en el privado, el direccionamiento estratégico se ha convertido en un elemento clave para el éxito y el crecimiento de las organizaciones. (José Ever Castellanos Narciso, 2014)

En Colombia ha sido una herramienta importante para la planificación y el logro de objetivos en diferentes sectores. En la tabla 1, se presentan algunos sucesos relevantes relacionados con el direccionamiento estratégico en Colombia:

*Tabla 1. Sucesos Relevantes direccionamiento estratégico en Colombia*

<b>FECHA</b>	<b>SUCESO</b>
1950-1960	Las empresas comienzan a utilizar técnicas de planificación estratégica para la toma de decisiones.
1970-1980	El gobierno comienza a adoptar técnicas de planificación estratégica en la gestión pública
1990-2000	La metodología de Balanced Scorecard es introducida en Colombia y utilizada por diversas empresas y organizaciones.
2002	Se lanza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano, que enfatiza la importancia del direccionamiento estratégico en la gestión pública.
2010	El gobierno colombiano adopta el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, que establece una estrategia integral para el desarrollo económico y social del país.
2015	Se lanza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que busca fortalecer la planificación estratégica en la gestión pública y privada.

Cabe destacar que esta línea de tiempo no es exhaustiva y que existen otros hitos importantes en la evolución del direccionamiento estratégico en Colombia.

El direccionamiento estratégico presenta hechos y situaciones que muestran lo que puede suceder al no implementarlo en las empresas de Colombia, como la pérdida de mercado, en donde una empresa que no tenga una estrategia clara y definida puede perder su posición en el mercado; la ineficiencia en la asignación de recursos, la cual si una empresa no tiene clara y definida una estrategia puede ser difícil asignar recursos de manera eficiente y efectiva. (Saumett, 2017).

La falta de cohesión en la empresa puede afectar el rendimiento y la capacidad para competir en el mercado, si los empleados de una empresa no tienen una visión clara y objetivos definidos, puede ser difícil para ellos trabajar hacia una meta común; si una empresa no tiene una estrategia clara, puede ser difícil para ella innovar y adaptarse a los cambios en el mercado, haciendo esta se quede atrás y pierda la capacidad de competir con otras empresas; y la pérdida de oportunidades del mercado cuando no se tiene estrategia clara como la entrada en nuevos segmentos o la expansión a nuevos territorios. (Camacho, 2002)

En las industrias se pueden generar diversas consecuencias negativas por la falta de implementación del direccionamiento estratégico, al no contar con una visión clara y unos objetivos definidos, es difícil lograr la alineación entre los diferentes departamentos y colaboradores de la empresa, lo que puede generar conflictos y retrasos en la toma de decisiones; una empresa sin direccionamiento estratégico puede verse tentada a seguir oportunidades que no se alinean con su objetivo principal, lo cual puede llevar a la pérdida de recursos y falta de competitividad. (Martos Calpena, 2009)

La falta de objetivos y metas claras y medibles hace difícil la evaluación del desempeño de la empresa, y por ende dificulta la toma de decisiones eficientes y efectivas; sin un direccionamiento estratégico adecuado, es difícil determinar las áreas de oportunidad y los recursos que se deben invertir para el desarrollo e innovación de la empresa; al no tener una identidad clara y una propuesta de valor propia, es difícil posicionarse en el mercado y competir con otras empresas. Es importante destacar que cada empresa es única, por lo que las consecuencias pueden variar de acuerdo con su situación y contexto específicos. (Ackoff, 1991)

Se pueden generar diversos efectos positivos al tener implementado el direccionamiento estratégico en las industrias, el contar con una visión clara y unos objetivos definidos permiten alinear los diferentes departamentos y colaboradores de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones y mejora la eficiencia, lo que permite aprovechar de manera eficiente los recursos y tomar decisiones más efectivas. (Ospino Valdiris, 2010)

Tener objetivos claros y medibles enfoca la empresa en su objetivo principal, lo cual permite evaluar el desempeño de la empresa, facilitando la toma de decisiones y mejorar la eficiencia, contando con un direccionamiento estratégico adecuado que permita determinar las áreas de oportunidades y los recursos que se deben invertir para el desarrollo e innovación de la empresa, lo cual permita tener una identidad clara y una propuesta de valor propia para posicionarse en el mercado. (David F. R., 2013)

Al tener implementado el direccionamiento estratégico en las industrias, se pueden generar diversos pronósticos positivos, como:

Aumento de la eficacia y eficiencia operativa ya que se tienen objetivos y metas claras y medibles, así mismo los colaboradores y departamentos de la empresa pueden enfocar sus esfuerzos en realizar tareas y actividades específicas; mayor rentabilidad al tener un direccionamiento estratégico lo cual permite a las empresas identificar oportunidades de crecimiento y mejora que pueden traducirse en una mayor rentabilidad; mejora de la toma de decisiones al contar con objetivos claros los cuales serán más efectivas y coherentes con la misión y objetivos de la empresa; el aumento de la competitividad teniendo una estrategia adecuada y una propuesta de valor propia permitirá diferenciarse de la competencia y mejorar la posición en el mercado; y la mejora de la cultura organizacional en donde el direccionamiento estratégico va a implicar un esfuerzo importante para concienciar a todos los colaboradores sobre los objetivos y estrategias de la empresa. (Trunina, I., Pryakhina, K., Latyshev, K., & Skrebcova, K., 2020)

Es importante mencionar que cada empresa es única, por lo que los pronósticos pueden variar de acuerdo con su situación y contexto específicos. (Ackoff, 1991)

Antes de entrar a indagar acerca del concepto de direccionamiento estratégico el lector debe entender que es la estrategia: Según Clausewitz citado en el artículo de Suarez, en “el ámbito militar se genera la estrategia como la combinación de las tácticas para alcanzar el objetivo de la guerra”. (Suarez, 2019)

Para Porter, la estrategia se basa en las actividades que la organización realiza, la clave está en que las actividades se desarrollen de forma diferente, y de manera diferencial a como lo viene haciendo la competencia. Es la estrategia la que define el posicionamiento competitivo, alinea las actividades con la estrategia, hace que las actividades se realicen de manera distinta. Existe una gestión en los procesos que finalmente se traduce en la eficacia organizacional. (Porter, 2011)



“La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” (Chiavenato, 2017).

Por eso es fundamental que los directivos definan claramente sus planes de acción y se ejecuten de tal forma que sus objetivos estratégicos se traduzcan en los resultados esperados. Es así como se deben plantear y responder preguntas como: ¿Cuál es el negocio?, ¿En qué sector se encuentra y cuáles con las condiciones del entorno?, ¿Cuál es la cultura organizacional?, ¿A dónde está y hacia dónde quiere llegar?, ¿Cómo se logrará y cuáles serán las estrategias por ejecutar? Y ¿Cómo seguir y controlar los resultados obtenidos? “Para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, las organizaciones deben tener claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Gómez, 2014) .

Las organizaciones van cambiando cada vez más rápido por eso requieren del direccionamiento estratégico el cual permite a los directivos actuar de manera acorde al contexto interno y externo a través de planes de acción que los lleven a alcanzar la visión empresarial. Es el direccionamiento estratégico el orientador de hacia dónde va una organización, para esto se deben definir unos objetivos estratégicos, las acciones a realizar, los recursos a emplear y asignar personal idóneo para la ejecución de las estrategias permitiendo una correcta ejecución de las actividades planeadas, al final se logrará la reducción de riesgos y la potencialización de oportunidades siguiendo la ruta estratégica que debe estar guiada por los directivos, gerentes, presidente o vicepresidente de la compañía. Para Steiner según Naranjo Pérez, Mesa Espinosa, & Solera Salas para entender el concepto los siguientes puntos: I. Comprender el contexto externo por medio de un análisis en donde se identifiquen las oportunidades y amenazas que permitan tomar las decisiones más adecuadas. II. Las organizaciones deben diseñar metas que se puedan cumplir. III. (Naranjo Pérez, 2005)

No todas las organizaciones realizan planeación y direccionamiento estratégico, Steiner señala que es una forma de vida y solo por medio de la observación y la determinación del diseño y la implementación de los planes se logrará que el direccionamiento de la organización sea el óptimo. En el artículo de Arbeláez, Ramírez Molinarez, Sánchez Cárdenas, & Buelvas Álvarez, se cita a Fred en donde el indica que la dirección estratégica contribuye a identificar la misión de los directivos para el establecimiento de metas, asignando unos plazos y recursos que deben ser utilizados y así definir los cursos de acción. (Arbeláez, 2018)

Por lo tanto, indica que tiene 3 etapas: I. Formulación de la estrategia: Definir misión, visión, principios, oportunidades y amenazas para la toma de decisiones que permitan asignar los recursos necesarios por la alta dirección y es desde ese nivel en donde las organizaciones deben establecer el rumbo de la organización. Para Pérez & Cabrera Rodríguez dentro de la formulación es relevante comprender la cultura organizacional, los valores que caracterizan, los cuales permiten construir credibilidad dentro de un sector. El análisis DOFA permite hacer un análisis estratégico y así establecer el cumplimiento de la misión, visión y los objetivos. (Pérez, 2012)

La estrategia debe estar estructurada en un plan de acción que debe contener: Tareas específicas Plazos Implicados Ejecutores Responsables Recursos físicos, tecnológicos, económicos y de personal que se requieren para su ejecución. II. Implementación de la estrategia: Es la puesta en marcha de las actividades establecidas por la dirección de acuerdo con los objetivos, estrategias y planes. Esto se traduce en beneficios dentro de la cultura empresarial e implica la mejora continua de las habilidades de los colaboradores que trabajan en el cumplimiento de los planes estratégicos. III. Evolución de la estrategia: Finalmente se deberá identificar si las decisiones tomadas se obtuvieron los mejores resultados para alcanzar las metas y objetivos estratégicos. Es desde la alta dirección en donde se tiene que planificar y administrar las tareas a ejecutar y de esta manera logran obtener resultados satisfactorios que permitan el cumplimiento de la misión y la visión empresarial para lo cual deben tener presente el diagnóstico empresarial, la ejecución estratégica y las consideraciones a los resultados obtenidos (Echeverry, 2014).

Así mismo la planificación de actividades requiere que sean ejecutadas, acompañadas de un seguimiento que indique en dónde estamos, qué hacemos y para donde vamos y se tomen las decisiones que permitan generar una diferenciación en el servicio, producto y/o proceso. Una vez establecida la estrategia se debe ejecutar y tiene que ser parte del ADN de la organización; en segundo lugar, los líderes deben tener credibilidad y para que la estrategia se ejecute debe haber un liderazgo sano para construir valor; establecer un presupuesto para la ejecución de las estrategias; el lograr una estrategia hace que se cree una ventaja competitiva, es decir se cuenta con un factor diferencial la cual es perdurable en el tiempo, difícil de copiar y generadora de valor (Peralta Miranda, 2020).

Para una buena ejecución las organizaciones deben definir lo que es importante (misión, visión, valores corporativos, estrategia y orientación). Quien diseña la estrategia es la alta dirección, la cual debe ser comunicada a las unidades de negocio y estas lo harán a los departamentos para que al final cada persona dentro de la organización la incorpore y alinee sus procesos en pro con su cumplimiento. Por ejemplo, para Chiavato en Ingenio Empresa, desde el punto de vista financiero uno de los objetivos estratégicos puede ser crecimiento de la empresa, para esto se necesitan establecer unos indicadores como la utilidad operacional, así como indicar una meta como puede ser el aumento de la utilidad en un 20% para lo cual se deben establecer acciones como el establecimiento mayores puntos físicos, el uso del apalancamiento financiero, entre otros. (Ingenio Empresa, 2023)

Las empresas deben establecer unos objetivos estratégicos, tácticos y operativos para diseñar su plan de acción en los que se definen tareas, se elabora el presupuesto, se establecen tiempos para la ejecución y se realiza seguimiento de su cumplimiento, en todo caso los responsables son los líderes de la organización quienes deben velar porque todos dentro de la organización vayan en la misma dirección. (Armijos, 2020)

El direccionamiento estratégico es un tema de gran importancia en la industria moderna. Un estudio internacional realizado por C. Hu, J. Y. Chen y M. T. Hsu examinó el efecto del direccionamiento estratégico en la innovación de productos en empresas chinas (Laura Ichpas, 2020). Los resultados mostraron que el direccionamiento estratégico influyó significativamente

en la innovación de productos, lo que indica que una estrategia clara y definida puede mejorar la capacidad de innovación y la competitividad de la empresa. Otro estudio realizado por D. J. Kelleher y F. J. Tierney (Glesne, 2020) analizó el papel del liderazgo en el proceso de direccionamiento estratégico en las empresas irlandesas. Los resultados indicaron que el liderazgo es fundamental para el desarrollo e implementación del direccionamiento estratégico, lo que resalta la importancia de contar con líderes visionarios y habilidosos en la industria. Estos estudios enfatizan la necesidad de una estrategia sólida y liderazgo efectivo en las organizaciones industriales internacionales para lograr el éxito en un mercado global altamente competitivo.

Según un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company, se encontró que las organizaciones que implementan un enfoque sólido de direccionamiento estratégico tienen un rendimiento financiero significativamente mejor en comparación con aquellas que no lo hacen (Kerber, 2010). El estudio examinó a diversas empresas de la industria y concluyó que aquellas que establecieron una visión clara, definieron objetivos estratégicos específicos y formularon planes de acción detallados lograron un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado. Además, otro estudio realizado por la Harvard Business Review encontró que las empresas que aplican una dirección estratégica eficaz tienden a ser más resistentes a los cambios económicos y a los desafíos del entorno empresarial. Esto destaca la importancia de una dirección estratégica bien estructurada y su influencia positiva en el rendimiento y la supervivencia de las organizaciones en la industria a nivel internacional (Collins, 1996).

Colombia es considerado un país de pymes que requiere atención debido a la falta de direccionamiento estratégico de este tipo de empresas. De acuerdo con Semana en 2022 creció el número de sociedades constituidas en 3,1% en donde se crearon 310.731, de las cuales el 73.8% se registraron como personas naturales y el 26.2% como persona jurídica, así como 48.9% generaron por lo menos un empleo. El 99.6% son microempresas, un 0.37% son pequeñas y 0.03% son grandes empresas. (Semana, 2023)

En Colombia la implementación de las estrategias ha sido un talón de Aquiles. De acuerdo con Infobae, “nueve de cada diez empresas afirman que no implementan por completo los planes estratégicos”. Por lo cual se puede establecer que en el país se están formulando estrategias, sin embargo, la gran mayoría de las empresas no las ejecutan quedando solo en papel ante la falta de calidad de la comunicación, la iniciativa de ejecución, la implementación de indicadores de gestión, y es desde la dirección en donde se focaliza la tarea de concientizar a toda la organización que su trabajo y disciplina son claves para la consecución de resultados. (Infobae, 2022)

De acuerdo con Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemase estudio de la consultora Prominence Partners tomó a 40 líderes de empresas en Colombia en donde 26.6% fueron de carácter familiar y que cuentan con presencia en el exterior, un 28% multinacionales y un 46.1% empresas familiares a nivel nacional. Los resultados fueron los siguientes: El 94% antes de la crisis epidemiológica contaban con un plan de direccionamiento estratégico. El 31% indicó que el tiempo estimado del plan era de un año. Los planes estratégicos se deben ajustar

según el contexto, sin embargo, las empresas no estaban preparadas. Lo único seguro es el cambio. El 51% de las empresas no usan los cuadros de mando. El 59% indicó que su cultura organizacional no se encontraba preparada para la toma de decisiones ante la coyuntura por la crisis epidemiológica. (Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas, 2020)

Un 79% señala que las competencias de los directivos deben evolucionar acorde a los retos del contexto interno como externo. Según un estudio a 20 empresas del Valle de Sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia solamente un 28% indicó que tiene claramente definida la misión, un 23% la visión. El medio para la identificación del mercado arrojó que un 24% emplea los informes de estudios de mercado y el 20% al análisis DOFA. Para la identificación de los stakeholders y sus expectativas el 45% indicó que utiliza documentos para su identificación. (González Millán, 2013)

Con respecto a las herramientas utilizadas para controlar las políticas y estrategias de la empresa el 47% emplean indicadores y un 32% utiliza la Matriz DOFA y tan solo un 18% el cuadro de mando. Este estudio además mostró el tipo de planeación que tienen para sus empresas en donde el 27% utiliza los planes de gestión, un 22% los planes estratégicos y un 11% los planes tácticos. Si bien, son datos de hace más de 10 años nos muestran un panorama en donde las empresas principalmente pymes requieren del diseño de planes de direccionamiento estratégico en donde focalicen sus actividades al desarrollo de sus ventajas competitivas y buscar posicionarse en el mercado. (González Millán, 2013)

Este artículo tiene como finalidad que empresas en Colombia conozcan las estrategias empleadas por Almacenes Éxito y utilicen estas estrategias de acuerdo con las características de cada compañía, en donde se concientice al lector frente a la relevancia que tiene direccionamiento estratégico para cumplir la misión, alcanzar la visión y obtener resultados económicos, financieros y de participación en el mercado. Invitamos a las empresas pymes colombianas a informarse acerca del direccionamiento estratégico y comenzar a emplear metodologías que les permitirán ser más competitivos en el mercado.

Se espera que al hacer la indagación en diversas fuentes bibliográficas se cuente con información clara, útil y verídica. Por último, pero no menos importante este será un documento de consulta a disposición de cualquier tipo de público que quiera enriquecer sus conocimientos frente al direccionamiento estratégico.

## **2. Desarrollo**

### ***Metodología***

El desarrollo del artículo se basó en una metodología investigativa a través del uso de fuentes secundarias como artículos, páginas web, libros y cualquier documento de apoyo al que se tenga acceso, permitiendo dar respuesta a los tres objetivos planteados referentes a comprender el concepto de planeación estratégica, identificando algunas empresas que se encuentre en Colombia que la empleen y finalmente llegar a establecer que las organizaciones sin importar su tamaño pueden lograr resultados que las favorezcan y sean más competitivas en su sector.

### ***Fundamentos***

El desarrollo en la formulación de estrategias del direccionamiento estratégico en Colombia, utilizando el caso de Almacenes Éxito, Avianca y otras organizaciones es un proceso fundamental para la formulación y ejecución de planes y estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos a largo plazo y mantener su competitividad en el mercado. (Fondo Inmobiliario Colombia, 2020)

La formulación del direccionamiento estratégico implica la definición de la visión, misión y valores de la empresa, así como la identificación de sus metas y objetivos estratégicos. (Lana, 2008)

Una vez establecidos estos elementos, se lleva a cabo un análisis interno y externo de la empresa y su entorno. Esto implica evaluar las fortalezas y debilidades internas, como su infraestructura logística, su presencia en diferentes regiones del país y su capacidad de negociación con proveedores. Al mismo tiempo, se analizan las oportunidades y amenazas externas, como los cambios en las preferencias del consumidor, la competencia en el mercado minorista y las tendencias económicas. (Bansal, 2016)

Con base en este análisis, se establecen las estrategias corporativas y funcionales que guiarán las acciones de las empresas. Estas estrategias pueden incluir la expansión geográfica, la diversificación de productos, el fortalecimiento de la presencia en el comercio electrónico y la mejora de la eficiencia operativa. También se definen los indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán monitorear el progreso y el logro de los objetivos estratégicos. (Kibet, A. K., Koyier, T., & Wachira, 2017)

Una vez definidas las estrategias, se desarrolla un plan de acción detallado que incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades y plazos, y la implementación de sistemas de control y seguimiento (Gutiérrez-Suarez, 2019). Las empresas pueden establecer comités de seguimiento, realizar reuniones regulares de revisión y ajustar su enfoque estratégico según sea necesario.

Es importante destacar que el direccionamiento estratégico es un proceso continuo y dinámico. Las empresas deben estar atentas a los cambios en el entorno empresarial y ser capaces de adaptarse rápidamente. La evaluación regular del desempeño, la retroalimentación de los clientes y la capacitación del personal son elementos clave para mantener la relevancia y la competitividad en el mercado minorista y mayorista colombiano. (Martin, L. A. G., & Lopez, J. E. N., 2002)

El desarrollo de la formulación estratégica en Colombia, con el caso de Almacenes Éxito, implica la definición de la visión, misión y valores de la empresa, el análisis interno y externo, la formulación de estrategias, la implementación de un plan de acción y el seguimiento continuo del desempeño (Zuluaga Mafla, 2017). Este enfoque estratégico ayudará a Almacenes Éxito a alcanzar el éxito sostenible en el mercado minorista colombiano.

### **Resultados**

Para que el lector comprenda la formulación del direccionamiento estratégico empresarial nos apoyaremos en el caso de Almacenes Éxito S.A. la cual es una de las empresas colombianas más representativas en esta materia.

Almacenes Exito SA es una empresa fundada en 1949 por Gustavo Toro Quintero, actualmente tiene presencia en Colombia, Uruguay y Argentina. Para López & Medina Marín, se realizó un estudio del caso quienes señalan que las estrategias de la organización están orientadas a la prestación de un mejor servicio, ofreciendo variedad con productos de calidad y facilidades de pago a los compradores. (López, 2011)

Resaltan también el sentido de pertenencia de los trabajadores frente a la empresa esforzándose para ser cada vez mejores en la prestación del servicio. En los años 80 ante los cambios en la economía del mundo Éxito se había comprometido con reinvertir sus utilidades como estrategia para su crecimiento permitiéndole contar con liquidez financiera para afrontar la situación coyuntural que atravesó el país. Para las cadenas minoristas la conferencia de la Federación Nacional de Minoristas de Norteamérica en donde uno de los exponentes fue Peter Drucker en 1995 señaló la importancia de la segmentación, expansión y la necesidad de incorporar la tecnología para facilitar la compra a los clientes y así orientar su estrategia. Éxito comenzó a implementar sistemas de información, mejores técnicas logísticas y de distribución, además comenzaron a analizar las empresas extranjeras para entender que las diferenciaba de las demás. (López, 2011)

Es claro que con el tiempo las estrategias tienen que ir cambiando y mejorando. Para 1999 Éxito se hizo accionista del 57% de Cadenalco dueño de los almacenes LEY quien era el principal competidor en Colombia para esa época. La clave para el direccionamiento ha sido en este caso adherir otros actores que puedan aportar a la organización y han visto la consultoría como una herramienta clave para abordar los cambios frente a temas de estrategia, organización, finanzas, entre otros, apoyados por la firma McKinsey. Para el año 2000 se presenta la fusión conocida como grupo Comercial ÉxitoCadenalco dándole un giro de 360 grados a la estructura organizacional, en donde fue necesario un nuevo plan estratégico para que ambas compañías trabajarán en sintonía y sinergia para alcanzar objetivos en conjunto fortaleciendo la comunicación a través de grupos de trabajo que se apropiaron de los cambios del grupo empresarial y por medio de la capacitación lograr que los empleados se integran para trabajar por los nuevos objetivos organizacionales. (López, 2011)

En noviembre de 2001 se constituye con la razón social Almacenes Éxito S.A. Para el año 2005 inicia el negocio inmobiliario y sale al mercado la tarjeta Éxito. En 2007 Casino se hace con la mayoría de las acciones de Almacenes Éxito y es como Almacenes Éxito adquiere a Carulla Vivero y por otro lado sale al mercado el nuevo servicio Viajes Éxito. Para el año 2010 se inicia con los formatos tipo bodega bajo la marca Surtimax, y en ese mismo año como negocio complementario sale al mercado seguros Éxito. En 2012 compra el 100% de las acciones de las cadenas Disco, Devoto y Géant en Uruguay. El boom inició en 2012 con el primer centro comercial Viva. En 2013 ofrece su producto Móvil Éxito y la prestación del servicio de giros internacionales. Para el año 2015 adquiere Libertad S.A., en Argentina. Fue en 2016 que nace



Surti mayoristas y en 2017 Carulla FreshMarket y sale al mercado puntos Colombia. (López, 2011)

El Grupo Éxito ha venido expandiéndose en el país principalmente con la marca Viva cuyo objeto es el negocio inmobiliario con presencia en ciudades como Medellín, Villavicencio, Palmas, Barranquilla, La Ceja, Tunja, Envigado, entre otros, con un total de 15 centros comerciales de 483.977 m<sup>2</sup> de área comercial arrendable, más de 90 millones de visitantes de tráfico anual y más de 1000 socios comerciales bajo el concepto de oferta de experiencia y entretenimiento (Cardona, 2022).

La apuesta es a expandirse y posicionarse fuertemente en el sector retail y es como este grupo destinará alrededor de \$500.000 millones a inversión en 2022 y \$600.000 en 2023, además de un plan de renovación de sus tiendas y al adquirir a la empresa La 14 busca Expandir su arca Éxito Wow (República, 2022).

Lo anterior, demuestra cómo esta empresa conoce el sector, el mercado y a sus clientes haciéndolo ganador al emplear estrategias que le permiten seguir vigente y a la vanguardia frente a las necesidades presentadas en cada momento.

Principios estratégicos “Valores” fueron tomados fielmente desde la página web (Exito G. , 2023).

Primero el cliente: Generamos una experiencia única, positiva y de valor en cada momento”.

Trabajo Colaborativo: Definimos en equipo los planes de trabajo, aprovechando las fortalezas”.

Innovación: Generamos valor a nuestro negocio y cliente, haciendo las cosas de forma diferente, simple y ágil, a través de la experimentación de nuevas ideas y el aprendizaje de nuestros errores”.

Conciencia Social y Ambiental: Entendemos las necesidades del entorno (empleados, sociedad y clientes), generando acciones que nos permitan nutrir de oportunidades a Colombia”.

Pasión por los resultados: Nos inspira lo que hacemos, trabajamos con pasión para que las cosas sucedan, colaborando y tomando decisiones”.

Misión: “Trabajamos para que el cliente regrese” (Exito, 2023).

Visión: No se encuentra disponible en el sitio web

Cultura Corporativa: Conformado por una junta directiva de 9 miembros elegidos por la Asamblea General de Accionistas, 5 de ellos son miembros patrimoniales y 4 como miembros independientes de los cuales está integrado por 2 mujeres. El equipo directivo está conformado en la alta gerencia por el presidente, presidente operativo Retail Colombia, vicepresidente comercial de abastecimiento, vicepresidente financiera, de servicios, de RRHH, inmobiliario, asuntos corporativos, omnicanalidad e innovación, mercadeo y una auditora interna. A su vez está conformado por gerentes corporativos y de negocio (gerente de productos de gran consumo, gerente corporativo de frescos, gerente de negocio de entretenimiento, gerente de planificación de mercancías, gerente de TI, gerente de comercio digital, gerente de centros comerciales, gerente comercial inmobiliario y gerente general Kiire). Dentro del Grupo Éxito se encuentran además los gerentes de marca Corporativo Éxito, Carulla, Super Inter y Surtimayoristas. Su estrategia ha sido expandirse, a nivel nacional, está en 23 departamentos con 515 y aproximadamente 35.000. Varios de sus puntos se ubican en centros comerciales en donde existe un alto tráfico de personas. Cuentan con puntos en zonas residenciales entre 1000 a 2500 metros cuadrados, supermercados modernos con un área de 6000 metros cuadrados e hipermercados con un área de hasta 14.000 metros cuadrados que ofrecen espacios tipo mall a empresas que quieran contar con un espacio para mostrar sus productos y facilitar la compra

debido a que los clientes encuentran todo en un solo lugar en donde pueden encontrar desde cajeros automáticos, restaurantes hasta farmacias mejorando la experiencia al cliente. Por otra parte, ha realizado alianzas estratégicas con proveedores y cajas de compensación ofreciendo descuentos a los compradores. El uso de las herramientas de planeación estratégica permitirá enseñarle al lector cuales puede emplear según el contexto de cada organización:

Tabla 2. Matriz evaluación factores externos grupo Éxito

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS -MEFE</b>				
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Incremento de la demanda de productos y servicios	0,08	4	0,32
O2	Aumento de proveedores	0,06	3	0,18
O3	Crecimiento económico del país	0,03	2	0,03
O4	Diversificación de portafolio según las nuevas necesidades del país	0,08	3	0,24
O5	Uso de la tecnología para aumentar la productividad	0,08	4	0,32
O6	Avances en distribución y logística	0,08	4	0,32
O7	Ingresar a nuevos mercados en el extranjero	0,08	4	0,32
O8	Uso del comercio electrónico	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Participación de grandes competidores	0,06	3	0,18
A2	Nuevos competidores extranjeros	0,06	3	0,18
A3	Incertidumbre política y económica nacional y Mundial	0,08	5	0,4
A4	Prácticas políticas nacionales y territoriales que afectan la dinámica del sector	0,05	3	0,15
A5	Software que sustituya gran parte de la mano de Obra	0,03	2	0,06
A6	Vulnerabilidades y amenazas cibernéticas	0,05	3	0,15
A7	Disminución de ventas de manera presencial debido a las diferentes plataformas digitales de compras	0,05	3	0,15
A8	Constante cambio de las tendencias de consumo	0,05	3	0,15
		<b>1,00</b>		<b>3,50</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la anterior matriz (MEFE) tabla 2, se pueden identificar y evaluar los respectivos factores externos que afectan el crecimiento de almacenes Éxito, por medio de las oportunidades y las amenazas de la organización. Se realiza la calificación de cada amenaza y oportunidad, en donde las amenazas de mayor impacto tendrán una calificación de 1 y las de menor impacto una calificación de 2. Para el caso de las oportunidades se tendrá una calificación de 3 para las de poco aprovechamiento y de 4 para las de mucho aprovechamiento. En el caso de la ponderación esta se determina partiendo del hecho que se conoce al sector donde está la empresa, la posición competitiva y el comportamiento sectorial, los valores que deben asignarse a cada factor, deben ir desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). (Wilches Quintero, 2007)

Tabla 3. Matriz evaluación factores internos grupo Éxito

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS -MEFI</b>				
<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PRODUCTO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Presencia física a nivel nacional	0,07	5	0,35

F2	Reconocimiento y posicionamiento en el mercado	0,07	2	0,14
F3	Alianzas con firmas, personas, marcas.	0,06	2	0,12
F4	Clima organizacional, estabilidad y compensación	0,06	3	0,18
F5	Músculo financiero	0,05	2	0,10
F6	Marketing digital	0,03	4	0,12
F7	Planificación organizacional, por ejemplo, con el PAC Plan de activación comercial	0,04	2	0,08
F8	Uso de software y analítica de datos para estudiar al consumidor y las tendencias del mercado	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Debilidades frente a manejo de comunicación entre Áreas	0,06	2	0,12
D2	Falta de indicadores y métricas por almacenes que sean utilizadas por las diferentes áreas	0,06	2	0,12
D3	Debilidades en ocasiones frente al servicio al cliente	0,05	3	0,15
D4	Falta de Stock o disponibilidad de producto para algunas referencias	0,05	2	0,1
D5	Manejo de la información como insumo de valor para cada área	0,04	3	0,12
D6	Mejoras en la capacitación de los empleados	0,05	3	0,15
D7	Deficiencias en los puestos de pago	0,04	2	0,08
D8	Dificultad en algunas tiendas en los procesos de captura, picking y surtido	0,04	2	0,08
		<b>1,00</b>		<b>3,62</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la anterior matriz (MEFI) tabla 3, se pueden identificar y evaluar los respectivos factores internos que afectan a almacenes Éxito, por medio de las Fortalezas y las debilidades de la organización, las cuales permitan ver la situación de la organización. Se realiza la calificación de cada debilidad y fortaleza, en donde las debilidades de mucha influencia tendrán una calificación de 1 y las de poca influencia una calificación de 2. Para el caso de las fortalezas se tendrá una calificación de 3 para las de poca influencia y de 4 para las de mucha influencia. En el caso de la ponderación esta se determina partiendo del hecho que se conoce al sector donde está la empresa, la posición competitiva y el comportamiento sectorial, los valores que deben asignarse a cada factor, deben ir desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). (Amador-Mercado, 2022)

Teniendo en cuenta las matrices anteriores, se genera la matriz DOFA tabla 4, la cual permite generar estrategias que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 4. Matriz DOFA grupo Éxito

<b>MATRIZ DOFA</b>		
Factores Internos	Fortalezas (F)	Debilidades (W)
Factores Externos	F1 Presencia física a nivel nacional F2 Reconocimiento y posicionamiento en el mercado F3 Alianzas con firmas, personas, marcas. F4 Clima organizacional, estabilidad y compensación	D3 Debilidades en ocasiones frente al servicio al cliente D2 Falta de indicadores y métricas por almacenes que sean utilizadas por las diferentes áreas D1 Debilidades frente a manejo de comunicación entre áreas

	<p>F5 Músculo financiero  F6 Marketing digital  F7 Planificación organizacional, por ejemplo, con el PAC Plan de activación comercial  F8 Uso de software y analítica de datos para estudiar al consumidor y las tendencias del mercado</p>	<p>D4 Falta de Stock o disponibilidad de producto para algunas referencias  D5 Manejo de la información como insumo de valor para cada área  D6 Mejoras en la capacitación de los empleados  D7 Deficiencias en los puestos de Pago  D8 Dificultad en algunas tiendas en los procesos de captura, picking y surtido.</p>
<p>Oportunidades  (O)  O1 Incremento de la demanda de productos y servicios  O2 Aumento de proveedores  O3 Crecimiento económico del país  O4 Diversificación de portafolio según las nuevas necesidades del país  O5 Uso de la tecnología para aumentar la productividad  O6 Avances en distribución y logística  O7 Ingresar a nuevos mercados en el extranjero  O8 Uso del comercio electrónico</p>	<p>Estrategia FO (SO)  -Mayor número de tiendas físicas.  -Negociación con proveedores.  -Alianzas entre sectores empresarial, financiero y bancario.  -Nuevas líneas de productos y servicios.  -Inversión en mejor tecnología para mejorar los procesos de cada área.  -Mejores redes de distribución y logística.  -Elaborar estudios de mercado que contribuyan a la planeación estratégica con la finalidad de ingresar a mercados extranjeros.  -Inversión en compra de software y capacitación a los empleados en su uso correcto</p>	<p>Estrategia DO (WO)  -Capacitación a las áreas según su necesidad.  -Manejo de métricas.  -Acciones de acuerdo con el contexto económico del país.  -Manejar en almacenamiento las unidades necesarias.  -Correcto uso de la TIC para aumentar la productividad por área.  -Capacitación constante según la necesidad.  -Ejecución de estudios de mercado y ajustarlos al contexto del país.  -Employar el comercio electrónico como canal de distribución omnicanal.</p>
<p>Amenazas  (T)  A1 Participación de grandes competidores  A2 Nuevos competidores extranjeros  A3 Incertidumbre política y económica nacional y mundial  A4 Prácticas políticas nacionales y territoriales que afectan la dinámica del sector  A5 Software que sustituya gran parte de la mano de obra  A6 Vulnerabilidades y amenazas cibernéticas  A7 Disminución de ventas de manera presencial debido a las diferentes plataformas digitales de compras  A8 Constante cambio de las tendencias de consumo</p>	<p>Estrategia FA (ST)  -Incrementar el número de puntos físicos y fortalecer el e-commerce.  -Mejorar la experiencia del cliente y cumplir con la promesa de valor.  -Buscar nuevas alianzas con empresas y actuar según los cambios en el país.  -Establecer acciones acordes a los cambios políticos y que afecten a la organización.  -Inversión en tecnología y tecnificación de procesos dentro de los almacenes.  -Implementación de planes de seguridad informática.  -Mayor uso de redes y mejorar la experiencia de la plataforma de comercio electrónico.  -Empleabilidad de herramientas de analítica y capacitación en su uso y análisis para la implementación de estrategias para promover la compra.</p>	<p>Estrategia DA (WT)  -Mejorar el servicio al cliente a través de capacitaciones a los empleados.  -Analizar a la competencia y sus métricas.  -Fortalecer la cultura organizacional y promover la protección del trabajo.  -Contar con el stock necesario para atender la demanda en el corto a mediano plazo según el tipo de producto.  -Promover la compra a través de la analítica. Por otra parte, conservar los empleos operativos.  - Capacitación en el manejo de la ciberseguridad.  -Mejorar la experiencia de pago presencial en las tiendas, así como desde su tienda digital.  -Capacitación en procesos de captura, picking y surtido de manera constante.</p>

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo principal de toda organización son los resultados de sus ventas, utilidades y el ROI por lo cual el Grupo Éxito conoce que esto se logra a través de ofrecerle una buena experiencia al cliente que se consigue con:

- Innovación comercial

*Tabla 5. Innovación comercial grupo Éxito*

Objetivos estratégicos	Focos
I1-Liderar el negocio de alimentos	Expandir en formatos como Éxito Wow, Super Inter Vecino, Misurtii, Caura Freshmarket, Surtimax.
I2-Evolucionar el Marketplace	Desarrollar campañas personalizadas
I3-Fortalecer el negocio de no alimentos	Posicionar marcas propias de alimentos, fortalecer las marcas propias de no alimentos con innovación, exhibición y tecnología.
I4-Liderar los servicios de transacciones y los medios de pago en el retail.	Afianzar servicios transaccionales y de pago con Tuya y Kiire

Tomado de (Grupo Éxito, 2023)

- Excelencia operacional

*Tabla 6. Excelencia operacional grupo Éxito*

Objetivos estratégicos	Focos
E1-Ejecutar acciones eficientes en gastos	
E2-Desarrollar el abastecimiento y operación logística	Avanzar en proyectos de logística para mejorar el servicio y la gestión de inventarios.
E3-Definir un modelo operativo de ventas	Gestionar la productividad con automatización y robótica.
E4-Desarrollar proyectos de mejora continua	Desarrollar proyectos de eficiencia energética.

Tomado de (Grupo Éxito, 2023)

- Valoración de la gente y sostenibilidad

*Tabla 7. Valoración de la gente y sostenibilidad grupo Éxito*

Objetivos estratégicos	Focos
V1-Generar confianza y relaciones de valor con los grupos de interés	Fortalecer relaciones de confianza.
V2-Promover condiciones de vida digna a empleados y sus familias	Promover la transformación cultural.
V3-Fomentar el comercio sostenible	Ejecutar acciones para una vida sana
V4-Fortalecer la cultura organizacional	Implementar la georreferenciación de proveedores para garantizar la trazabilidad de la cadena de suministro.

Tomado de (Grupo Éxito, 2023)

- Desarrollo de negocios del Grupo

*Tabla 8. Desarrollo de negocios grupo Éxito*

Objetivos estratégicos	Focos
D1-Generar valor a los clientes	Potenciar la integración física y digital.
D2-Maximizar los beneficios a los clientes	Incrementar la penetración de mercado y el número de clientes.
D3-Consolidar el negocio Retail Media	Monetizar activos físicos y digitales a través de publicidad desde Retail Media.
D4-Convertirse en la mejor plataforma de comercio	Fortalecer los servicios financieros e innovar en la experiencia.

Tomado de (Grupo Éxito, 2023)

- Experiencia omnicanal

*Tabla 9. Experiencia omnicanal grupo Éxito*

Objetivos estratégicos	Focos

O1-Fortalecer la experiencia omnicanal en tiendas y digital	Evolucionar la experiencia de compra con la hiperpersonalización
O2-Evolucionar el Marketplace	Incrementar el portafolio de vendedores externos
O3-Desarrollar el ecosistema digital dentro del Grupo Éxito	Establecer alianzas con terceros, mercadeo de referidos, comercio conversacional.
O4-Fortalecer el servicio y la integración de canales	Fortalecer el uso de Apps, comercio electrónico, alianzas con Rappi y estrategias de mercadeo.

Tomado de (Grupo Éxito, 2023)

Para lograr los pilares estratégicos el Grupo Éxito ha desarrollado un ecosistema en donde la base central es el omnicanal por lo cual sus negocios se dividen en 10 líneas para ofrecer la mejor experiencia posible en un solo lugar



Figura tomada de (Grupo Éxito, 2023)

Para el Grupo Éxito las estrategias diferenciadoras se basan en 4 ejes (Exito G., 2023):

- Innovación en formatos de valor y nuevas formas de pago.
- Estrategia omnicanal dándole lo que quiere, en el momento, lugar y forma.
- Monetización del tráfico por medio de programas de fidelidad.
- Sostenibilidad que cree un valor compartido

Al revisar la información disponible en fuentes secundarias no se encontró resultados de los indicadores que se asocian a los objetivos estratégicos por lo cual se sugieren los siguientes como punto de referencia del lector:

- Tablero de control: Esta es una herramienta gerencial que tiene como objetivo principal presentar el estado actual de uno o varios elementos de la medición, tales como indicadores, planes, estrategias, iniciativas, de la gestión de la compañía bien sea a nivel global o por cada una de sus áreas o procesos. (Sainz Fuertes, 1993)

Tabla 10. Tablero de control grupo Éxito

TABLERO DE CONTROL		
Objetivos estratégicos	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
Excelencia operacional		



<p>E1-Ejecutar acciones eficientes en gastos</p> <p>E2-Desarrollar el abastecimiento y operación logística</p> <p>E3-Definir un modelo operativo de ventas</p> <p>E4-Desarrollar proyectos de mejora continua</p>	<p>IEE1-Caida de gastos operativos: Margen de utilidad operacional=Utilidad operacional/Ventas</p> <p>IEE2-Indice de cumplimiento del plan de aprovisionamiento=Entrega de proveedores/Pedidos realizados a proveedores Índice de cumplimiento de provisionamiento de productos terminados=Entrega plantas/Pedidos realizados plantas Indice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completas=Número de pedidos entregados a tiempo/Total de pedidos</p> <p>IEE3-Efectividad comercial=Ventas ejecutadas/Ventas presupuestadas Devoluciones=Total devoluciones/Total ventas</p> <p>IEE4-Número de proyectos realizados/Número de proyectos planeados</p>	<p>IEC1-Variedad de ingresos</p>
<p><b>Innovación comercial</b></p> <p>I1-Liderar el negocio de alimentos</p> <p>I2-Evolucionar el Marketplace</p> <p>I3-Fortalecer el negocio de no alimentos</p> <p>I4-Liderar los servicios de transacciones y los medios de pago en el retail.</p>	<p>IIE1-Tasa de participación PTM=Ventas totales de la empresa en la categoría/Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría</p> <p>IIE2-Cambio mix canales</p> <p>IIE3-Retención de clientes. Top of mind=número de menciones de marca/total entrevistados</p> <p>IIE4-Número de ventas por transacciones electrónicas/Número de ventas por cualquier medio de pago</p>	<p>IIC1-Variación en ingresos</p>
<p><b>Valoración de la gente y sostenibilidad</b></p> <p>V1-Generar confianza y relaciones de valor con los grupos de interés</p> <p>V2-Promover condiciones de vida digna a empleados y sus familias</p> <p>V3-Fomentar el comercio sostenible con cadenas de abastecimiento sostenible, compra local y directa</p>	<p>IVE1-Retención clientes Índice de lealtad=Número de compras de productos a la empresa/Número de compras a la competencia</p> <p>IVE2-Satisfacción del empleado Inversión en el bienestar del empleado</p> <p>IVE3-Deuda % y estructura de endeudamiento%; Liquidez; ROE, EBITDA</p>	<p>IVC1-Encuesta de satisfacción a los grupos de interés</p>

<p>V4-Fortalecer la cultura organizacional</p>	<p>IVE4-Ingresos por empleado Nivel de cumplimiento=<math>\frac{\text{Tareas ejecutadas}}{\text{Tareas asignadas}}</math></p>	
<p><b>Desarrollo del negocio</b> D1-Generar valor a los clientes  D2-Maximizar los beneficios a los clientes  D3-Consolidar el negocio Retail Media  D4-Convertirse en la mejor plataforma de comercio</p>	<p>IDE1-Entre los clientes están los accionistas <math>\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}</math> Índice de reclamos=<math>\frac{\text{número de reclamos del periodo actual}}{\text{Número de reclamos del periodo anterior}}</math> IDE2-Índice de satisfacción del cliente=<math>\frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Calidad del producto} + \text{Calidad del servicio} / \text{Precio}}</math> Competitivo+Entrega completa oportuna+Posventa IDE3 <math>\text{Rentabilidad} / \text{ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}</math> Índice de participación=<math>\frac{\text{Ventas totales en la categoría}}{\text{Ventas total de la competencia}}</math> IDE4-Número de visitas del sitio web; número de ventas; Tasa de conversión=<math>\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de visitas del sitio}} * 100</math>; Tasa de aceptación=<math>\frac{\text{Ventas terminadas}}{\text{Número de pedidos}} * 100</math>; Retorno sobre la inversión <math>\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{costo})}{\text{costo}} * 100</math>; costo de adquisición por cliente=<math>\frac{\text{Suma de las inversiones hechas en la estrategia}}{\text{Número de clientes captados}}</math>; Ticket promedio=<math>\frac{\text{Valor total facturado}}{\text{Número de pedidos}}</math>; Tasa de rechazo y Tasa de salida indicadores generados por Google Analytics</p>	<p>IDC1-Variedad de ingresos</p>
<p><b>Experiencia omniciente</b> O1-Fortalecer la experiencia omnicanal en tiendas y digital O2-Evolucionar el Marketplace</p>	<p>IOE1-IOE2-Número de visitas del sitio web; número de ventas; Tasa de conversión=<math>\frac{\text{Número de ventas}}{\text{Número de visitas del sitio}} * 100</math>; Tasa de aceptación=<math>\frac{\text{Ventas terminadas}}{\text{Número de pedidos}} * 100</math>; Retorno sobre la inversión <math>\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{costo})}{\text{costo}} * 100</math>; costo de adquisición por cliente=<math>\frac{\text{Suma de las inversiones hechas en la estrategia}}{\text{Número de clientes captados}}</math>; Ticket promedio=<math>\frac{\text{Valor total facturado}}{\text{Número de}}</math></p>	<p>IOC1-Encuesta de satisfacción del cliente Efectividad de respuesta en redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y LinkedIn</p>

<p>O3-Desarrollar el ecosistema digital dentro del Grupo Éxito</p> <p>O4-Fortalecer el servicio y la integración de canales</p>	<p>pedidos; Tasa de rechazo y Tasa de salida indicadores generados por Google Analytics</p> <p>IOE3-Inversión en programas de I&amp;D=Total ejecutado/Total asignado</p> <p>IOE4-Volumen de Tickets de soporte;</p> <p>Tiempo promedio de gestión; Índice de resolución de problemas; Tasa de retención de clientes; Satisfacción del cliente CSAT</p>	
---	--	--

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los estados financieros con cierre a 31 de diciembre de 2022, obtuvo unos resultados favorables: el activo total pasó de \$16.901.179 millones de pesos a \$18.183.289 millones de pesos; los pasivos pasaron de \$8.872.702 millones de pesos a \$9.748.843 millones de pesos; y el patrimonio de \$8.434.446 millones de pesos a \$8.028.477 millones de pesos. Los ingresos operacionales de 2021 fueron \$16.922.385 millones de pesos y para 2022 fueron \$20.619.673 millones de pesos. Los costos y gastos representaron para el 22 \$ 15.380.090 millones de pesos. La ganancia del año fue de tan solo \$249.238 millones de pesos, cifra inferior al 2021 de \$592.937 millones de pesos principalmente por actividades de inversión en compra de propiedades, planta y equipo, compra de activos intangibles y compra de propiedades de inversión. (Éxito., 2023)

Éxito ha adoptado una estrategia de expansión a nivel internacional. La empresa ha logrado establecerse en diferentes países de América Latina, permitiéndoles ampliar su alcance y mercado. Además, ha tomado medidas para fortalecer su presencia en Colombia, mejorando la calidad de sus productos y servicios y expandiendo su oferta de productos.

Otra estrategia importante adoptada por Éxito es la inversión en tecnología. La empresa ha desarrollado una plataforma digital innovadora que le permite mejorar la experiencia del cliente en línea. Además, ha implementado diversas iniciativas que mejoran los procesos internos y la eficiencia operativa. (Éxito., 2023)

La empresa también ha apostado por el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Ha implementado políticas para reducir su impacto ambiental, promover la inclusión social y fomentar la educación y el desarrollo de los empleados.

El direccionamiento estratégico ha sido fundamental para el éxito de la empresa de Almacenes Éxito. La adopción de diversas estrategias y la dedicación en cada una de sus áreas ha permitido ampliar su alcance y fortalecer su posición en el mercado, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva e innovadora. (Éxito., 2023)

Para este trabajo se tomará el objetivo correspondiente a fortalecer el servicio y la integración de canales uniendo plataformas, aplicación, redes sociales y puntos físicos para llegar a un mayor número de clientes y captar la mayor demanda posible.

Se deben establecer los perfiles del talento humano necesarios para el diseño, ejecución y monitoreo del plan estratégico que deberá estar liderado por el gerente de mercadeo e interiorizado e implementado según el nivel por cada empleado dentro de la organización (Agudelo, 2016). Luego se deberán definir las metas donde el gerente de mercadeo junto con el apoyo del gerente de omnicanalidad e innovación deberá trabajar para ejecutar las actividades propuestas. Identificar y analizar los resultados de la estrategia para evaluar la efectividad de esta con respecto al objetivo estratégico planteado (Yang, 2002). Se informa al lector que el diagrama ilustrado es solo un ejemplo de autoría propia para esta empresa:

## DIAGRAMA DE GANTT

### OMNICANALIDAD

#### GRUPO ÉXITO

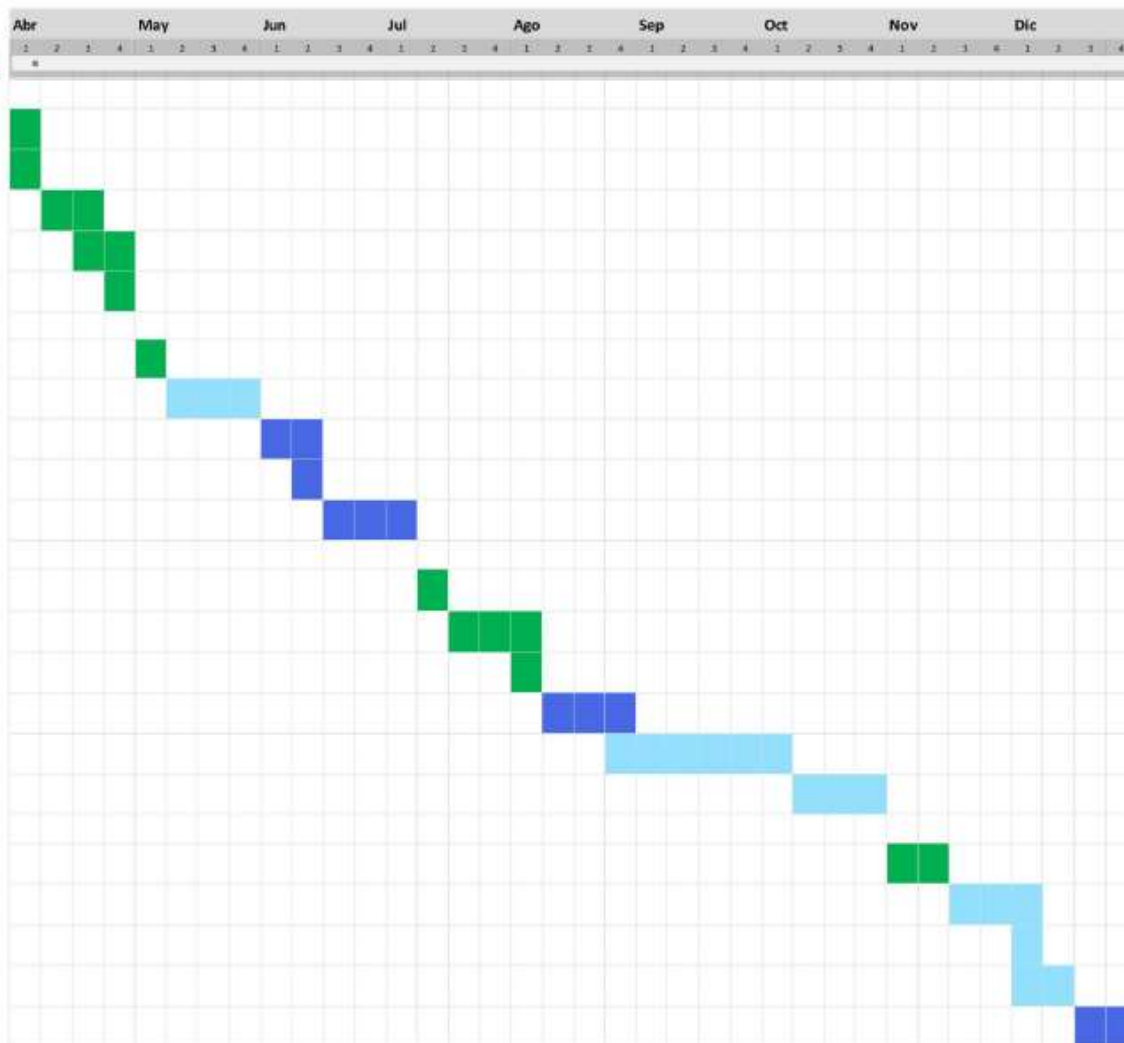
#### Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad e Innovación

Fecha de inicio del proyecto: 1/04/2023

Legenda:



Descripción del ítem	Categoría	Asignado a	Progreso	Inicio	Días
<b>Planificación</b>					
Bosquejo del proyecto	Objetivo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	3/04/2023	3
Alcance y objetivos	Objetivo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	3/04/2023	1
Presupuesto	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	13/04/2023	10
Identificación de las estrategias de la competencia sobre omnicanalidad	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	18/04/2023	10
Identificar el personal para el diseño de las estrategias	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	23/04/2023	4
<b>Responsables y colaboradores</b>					
Establecer perfil	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	3/05/2023	4
Preselección	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	8/05/2023	20
Selección y evaluación	Riesgo medio	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	2/06/2023	11
Preselección de candidatos	Riesgo medio	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	13/06/2023	5
Capacitación	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	18/06/2023	20
<b>Análisis</b>					
Establecer metas según los plazos	Según lo previsto	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	8/07/2023	7
Investigar el estado de la empresa frente a las acciones ejecutadas de mercadeo	Objetivo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	15/07/2023	20
Establecer las políticas a seguir	Objetivo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	4/08/2023	5
Rediseñar las estrategias de omnicanalidad	Riesgo medio	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	9/08/2023	20
Creación de contenido - marketing digital	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	29/08/2023	40
Automatización de publicidad	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	9/10/2023	20
<b>Seguimiento</b>					
Análisis de los resultados de las estrategias de omnicanalidad	Objetivo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	1/11/2023	14
CRM para entender los gustos y hábitos del cliente	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	15/11/2023	20
Revisión de indicadores estadísticos	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	5/12/2023	5
Monitoreo del presupuesto	Riesgo bajo	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	10/12/2023	10
Verificación del cumplimiento	Riesgo medio	Gerente de mercadeo y Gerente de Omnicanalidad	0%	20/12/2023	10



Fuente: Elaboración propia

Otro de los grandes ejemplos es Avianca, la cual diseña constantemente estrategias para maximizar su utilidad y su labor dentro del conglomerado en un sector de expansión como lo es el turismo, promoviendo un desarrollo puntual de planes de marketing estructurados y acordes a la realidad del mercado actual, incluyendo en este mejora en los procesos, tecnología, y manteniendo la diferenciación que ha caracterizado los servicios prestados por la aerolínea, lo cual ha logrado que sea un organización reconocida en el sector del turismo a nivel nacional e internacional a corto y mediano plazo. (Adriana Gutiérrez R Mariana González R Eider Gómez G, 2011).

Avianca fue la primera aerolínea fundada de América, y la segunda en todo el mundo. Hoy es parte del grupo Synergy Aerospace Group, junto con Ocean Air de Brasil, Vip SA de Ecuador y ahora TACA, una de las marcas más famosas en transporte aéreo de Centro América, con la cual entraron en proceso de fusión y con la que completa un grupo cada vez más valioso y consistente de aerolíneas en la región para ampliar su campo de acción, cubriendo así más de cien destinos en el continente Americano y Europa. Avianca ha sido la aerolínea más grande del país y una de las más importantes de Suramérica. Su propósito: Venciendo obstáculos para que alcances tu destino, visión: Seremos la aerolínea preferida de nuestra región, cumpliendo consistentemente nuestra promesa de valor, compartiendo un excelente ambiente de trabajo y obteniendo los mejores resultados de la industria, valores: seguridad, confiabilidad, simplicidad, amabilidad, y accountability. (Avianca, 2023)

Avianca ha tenido un plan estratégico basado en la innovación y el mejoramiento de los servicios que ofrece desde el interior al exterior de la empresa, con el fin de obtener mayores resultados. Para ello vincula la tecnología al recurso humano y a los procedimientos que ellos realizan para generar productividad y eficiencia. (NÚÑEZ, 2021)

### **3. Conclusiones y recomendaciones**

Las empresas colombianas sin importar su tamaño deben diseñar, implementar y monitorear los planes para lograr una buena formulación estratégica como activo fundamental para el cumplimiento de los objetivos y la mejora de la empresa, para así lograr el direccionamiento estratégico que se quiere lograr (Arias García, 2021). Las empresas con una cultura organizacional de cooperación, trabajo en equipo basadas en una comunicación clara, efectiva y eficaz, así como orientada a la toma de decisiones bajo los parámetros estratégicos tienen una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos estratégicos y mejorar sus resultados económicos, así como su participación en el mercado. El Grupo Éxito, Avianca, entre otras empresas son un referente en Colombia del diseño, formulación estratégica e implementación del direccionamiento estratégico como eje articulador para lograr aumentar la rentabilidad ofreciendo a sus clientes la mejor experiencia por medio de un ecosistema en donde en un solo lugar se encuentra una infinidad de productos y servicios con diferentes calidades y precios según el poder adquisitivo de cada segmento de clientes. Así mismo es fundamental en la estrategia de aumentar sus ventas por medio de diferentes categorías, medios de pago, accesibilidad y funcionalidad en la aplicación, tiendas físicas, sitio web que han permitido llegar a los clientes de manera más fácil y ofreciendo un servicio 24/7. El Grupo Éxito le



apuesta a la diversificación de sus inversiones trazando un plan estratégico a tres años 2022-2024 con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos, la organización ejecuta un plan financiero acorde a sus objetivos.

Recomendamos que las empresas en Colombia implementen un proceso de formulación estratégico para poder llegar a un direccionamiento y garantizar una visión clara y objetivos sólidos que les permitan adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades del cliente. Asimismo, también se lograrán mejoras en los procesos internos, lo que contribuirá a un mejor rendimiento financiero y fortalecimiento de la competitividad. Por lo tanto, es importante que cada empresa diseñe su propio proceso estratégico, teniendo en cuenta sus necesidades y particularidades. Se deben tener claros los conceptos de la formulación estratégica, para así generar un gran impacto de la empresa ante el mercado. Para la realización de estos estudios es fundamental que la alta dirección conozca el entorno para poder tener la capacidad de afrontarse a los cambios y poder progresar en el ámbito organizacional.

#### 4. Bibliografía

- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro* Limusa. Ciudad de México .
- Adriana Gutiérrez R Mariana González R Eider Gómez G. (2011). *GESTIÓN DE LACOMUNICACIÓN-Plan de Comunicación Organizacional Avianca*.
- Agudelo, M. (2016). *EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, pp. 1-20,.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). *El análisis PESTEL*. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* . No. 1, 4(8), 1-2.
- Arbeláez, D. C. (2018). *Obtenido de file:///C:/Users/gestion/Downloads/jjaraba,+07+Planificacion+y+direccion.pdf*.
- Arias García, V. A. (2021). *Plan de mejora para la gestión de la información del direccionamiento estratégico del Ministerio de Relaciones Exteriores y su Fondo Rotatorio*. Master's thesis, Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Te.
- Armijos, L. C. (2020). *Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en latinoamérica: una revisión de literatura* . *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117.
- Artesanías de Colombia. (2023). *Obtenido de https://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/41727\_plan\_estrategico\_2023\_2026\_v1\_31012023\_consolida.pdf*.
- Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas. (2020). *Obtenido de https://acis.org.co/portal/content/noticiasdeinteres/tres-de-cada-diez-empresas-no-tienen* .
- Avianca. (2023). *https://www.aviancaparatodos.com/avianca-para-todos*.
- Bansal, N. C. (2016). *Strategic Management Practices in Indian Cement Industry and its Growth*. *International Journal of Engineering*, 8(2), 233-246.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. *Revista Vía Salud*, 21(2), 1-21.
- Cardona, A. (2022). *Valora Analitik*. *Obtenido de https://www.valoraanalitik.com/2022/11/26/centros-comerciales-viva-del-exito-cuantos-hay-encolombia/*.
- Chacín. (2019). *Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones* *Telos*. vol. 21, núm. 1, pp. 242-267, Universidad Privada.

- Chiavenato, I. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES.* . México D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. Ciencias, Min. (2023). [https://minciencias.gov.co/quienes\\_somos/planeacion\\_y\\_gestion/direccionamiento\\_estrategico](https://minciencias.gov.co/quienes_somos/planeacion_y_gestion/direccionamiento_estrategico).
- Collins, J. C. (1996). *Building your company's vision*. Harvard business review, 74(5), 65.
- David, F. R. (2003). *Capítulo 6 análisis y elección de la estrategia, Conceptos de Administración Estratégica.* .
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Echeverry. (2014). *Estudios Gerenciales Artículo Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor Organizational change processes and value creation Os processos de mudança organizaci*. Estudios Gerenciales Volume 30, Issue 131, April–June 2014, Pages 162-171.
- EPM. (2022). *Obtenido de* <https://cu.epm.com.co/Portals/institucional/sobreepm/documentos/resumen-direccionamiento-estrategico-2022.pdf>.
- Exito. (2023). <https://www.grupoexito.com.co/es/quienes-somos>.
- Exito, G. (2023). 40. *Grupo Éxito. (26 de 03 de 2023). Obtenido de* <https://www.grupoexito.com.co/es/estrategia-corporativagrupo-exito.pdf>.
- Éxito., G. (03 de 03 de 2023). <https://www.grupoexito.com.co/es/estados-financierosconsolidados-4t2022.pdf>, 43.
- Fondo Inmobiliario Colombia. (2020). *Obtenido de* <https://fondoinmobiliariocolombia.com/retos-tendencias-y-proyecciones-para-el-sectorretail-en-colombia/190/>.
- Gadea, J. A.-G. (1991). *La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación*. *Revista española de financiación y contabilidad*. 501-534.
- Glesne, D. &. (2020). *Strategic agility: adapting and renewing strategic direction: an exploratory case study (Master's thesis)*.
- Gómez, H. S. (2014). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Panamericana Editorial LTDA.
- González Millán, J. J. (2013). *Scielo. Obtenido de* [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1900-38032014000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100007).
- Gutiérrez-Suarez, C. R.-S.-G. (2019). 35. *Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral*. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 7-13.
- Infobae. (2022). *Obtenido de* <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/12/08/nueve-de-cada-diez-empresas-en-colombiano- logran-implementar-los-planes-estrategicos-por-completo- estas-son-las-razones/>.
- Ingenio Empresa. (2023). *Obtenido de* <https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>.
- José Ever Castellanos Narciso, M. A. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo) Issue: 3 Volume: 1 .
- Kerber, B. y. (2010). *Intervention and organizational change: Building organizational change capacity EBS* . Review (27) (2010), pp. 9-21.
- Kibet, A. K., Koyier, T., & Wachira. (2017). 6. *An evaluation of strategic responses to gain competitiveness in cement industry: a case of selected cement manufacturing firms in kenya*.
- Lana, R. A. (2008). *La administración estratégica como herramienta de gestión*. *Revista Científica. Visión de Futuro*, 9(1).
- Laura Ichpas, D. A. (2020). *La gestión del outsourcing como estrategia competitiva en las empresas: Una revisión sistemática de la literatura*.

- López, M. D. (2011). *Academia.edu. Obtenido de Planeación Estratégica Fundamentos y Casos: [https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n\\_Estrat%C3%A9gica](https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica)*.
- Martin, L. A. G., & Lopez, J. E. N. (2002). *Análisis interno de la empresa*. UOC Papers.
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Universitat Politècnica de Catalunya.
- MECI. (2014). *Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Harvard Business Review.
- Naranjo Pérez, R. M. (2005). *De la Administración por Objetivos al Control Estratégico*. Tecnología en Marcha. Vol. 18 N.º 1., p. 60.
- NÚÑEZ, J. D. (2021). *GESTIÓN DOCUMENTAL EN EL ÁREA DE PLANEACIÓN DE INVENTARIOS EN AVIANCA*.
- Ospino Valdiris, F. V. (2010). *El direccionamiento estratégico basado en las opiniones de los empleados: estrategia para lograr las metas*.
- Peralta Miranda, P. C. (2020). *Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla–Colombia*.
- Pérez, M. G. (2012). *LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS CONSTITUYENTES*.
- Porter, M. (2011). *¿Qué es la estrategia?*
- Prieto Herrera, J. E. (2012). CO-BAC, Bogotá): *Gestión estratégica organizacional* (No. Doc. 26983).
- Ramo. (2020). *Obtenido de <https://www.ramo.com.co/wp-content/uploads/2021/03/ramoinforme-sostenibilidad-2020.pdf>*.
- República, L. (2022). *Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-exito-reafirma-inversion-en-el-pais-con-500-000-millones-para-el-cierre-de-2022-3426351>*.
- Sainz Fuertes, A. (1993). *El análisis estratégico: la empresa y el entorno*.
- Saumett, H. G. (2017). *Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano*.
- Scott, C. D. (1993). *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*. . Grupo Editorial Iberoamérica, No. D10 S299.
- Semana. (2023). *Obtenido de <https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/estefue-El-número-de-empresas-creadas-en-colombia-durante-2022/202320/>*.
- Suarez, H. F. (2019). *ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES APLICADAS EN LAS MYPIME*.
- Trunina, I., Pryakhina, K., Latyshev, K., & Skrebцова, K. . (2020). *Strategic directions of the sustainable development for the city of Kremenchuk in Ukraine*. Biblioteka Regionalisty, (20), 180-193.
- Wilches Quintero, G. E. (2007). *Cambio organizacional*. Universidad de la Sabana.
- Yang, Y. S. (2002). *El Proceso Organizacional un Comienzo de Cambio*.
- Zuluaga Mafla, J. A. (2017). *Desarrollo de una estrategia por medio del direccionamiento estratégico que permita a las constructoras de Cali incursionar en nuevos segmentos del mercado*.