

## **Estudios organizacionales para mejorar la competitividad empresarial en Bucaramanga**

### **Dianey Yamile Sandoval-Villamizar**

Docente investigador Grupo de Investigación GICSE:

Unidades Tecnológicas de Santander

ORCID: 0000-0002-9046-1411

dianeysandoval@correo.uts.edu.co

### **Sergio Iván Picón Peralta**

Docente investigador Grupo de Investigación GICSE:

Unidades Tecnológicas de Santander

ORCID: 0000-0002-0136-6827

sipicon@correo.uts.edu.co

### **Myriam Mercedes Cala Amaya**

Unidades Tecnológicas de Santander

ORCID: 0000-0002-0136-6827

mi.Cala@correo.uts.edu.co

## **RESUMEN**

La globalización de los mercados de los sectores industriales y de servicios ha sido de gran importancia a nivel internacional y nacional dado que contribuye al crecimiento económico, generación de empleo y dinamizador de la economía, es por ello que cada vez las empresas deben adaptar sus procesos, productos a las nuevas tendencias del mercado y de los consumidores. En las Ciencias sociales, el Desarrollo Organizacional (DO) es un campo dedicado a comprender y facilitar los procesos de cambio en las organizaciones, así como la gestión y cultura. La siguiente investigación tiene como objetivo generar estrategias empresariales en algunas empresas de Bucaramanga, para mejorar procesos para hacerlas más competitivas, La investigación es de carácter exploratoria, orientada a analizar variables internas y externas de 30 empresas en Bucaramanga mediante el análisis DOFA para generar estrategias y hacer una propuesta de mejora. se realizaron tres fases: La primera fase, en la que se efectuó el diagnóstico de factores internos y externos para realizar una matriz DOFA, La segunda fase, se determinó estrategias Ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia y la tercera fase, correspondió a la propuesta de mejoramiento del área de la empresa con mayor problemática. Los resultados obtenidos fueron mejorar en algunas empresas de la planeación estratégica, implementación de plan de marketing, uso de una herramienta de CRM para poder fidelizar y tener un servicio posventa adecuado y eficiente, propuesta mejora de la comunicación interna, capacitación a los colaboradores, entre otras.

**Palabras clave:** Desarrollo organizacional, Estrategias competitivas, empresas, DOFA y competitividad.

## **Organizational studies to improve business competitiveness in Bucaramanga**

### **ABSTRACT**

The globalization of the markets of the industrial and service sectors has been of great importance at the international and national levels, as it contributes to economic growth, job creation and economic dynamism, this is why every time companies must adapt their processes, products to new market and consumer trends. In the social sciences, Organizational Development (OD) is a field dedicated to understanding and facilitating the processes of change in organizations, as well as management and culture. The following research aims to generate business strategies in some companies in Bucaramanga, to improve processes to make them more competitive, the research is exploratory, aimed at analyzing internal and external variables of 30 companies in Bucaramanga through DOFA analysis to generate strategies and make a proposal for improvement. Three phases were carried out: the first phase, in which the diagnosis of internal and external factors was made to make a DOFA matrix, The second phase, Offensive, defensive, reorientation and survival strategies were determined and the third phase, corresponded to the proposal of improvement of the area of the company with greater problems. The results obtained were to improve in some companies' strategic planning, implementation of marketing plan, use of a CRM tool to be able to retain and have an adequate and efficient after-sales service, proposal improvement of internal communication, training of collaborators, among others.

**Keywords:** Organizational development, Competitive strategies, companies, SWOT and competitiveness.

### **INTRODUCCIÓN**

La globalización de los mercados ha permitido que las empresas puedan ofrecer sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, es por ello que las empresas requieren estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, procesos, mercadeo y demás. En las Ciencias sociales, el Desarrollo Organizacional (DO) es un campo dedicado a comprender y facilitar los procesos de cambio en las organizaciones, así como la gestión y cultura que permiten mejorar para ser más competitivos.

El presente documento es el resultado de un proyecto de investigación que tiene como objetivo la generación de estrategias empresariales, a partir de un diagnóstico DOFA a 30 empresas de diversos sectores en la ciudad de Bucaramanga, Santander en Colombia.

## **Marco referencial**

### **Competitividad empresarial**

Las empresas se deben adaptar a mercados es por ello que diseña estrategias para mejorar sus productos y/o servicios, dentro de la teoría de la competitividad sus orígenes se basan en la teoría clásica de la economía en la cual toda organización produce bienes o servicios de valor con un factor diferenciador, unos de sus representantes de las teorías de la competitividad está Michael Porter (2000) donde a través del diamante de Porter analiza criterios internos y externos, que permiten promover y fortalecer la ventaja competitiva, en propuestas de valor diferenciador con bajos costos atendiendo a necesidades de clientes y mejorando procesos y productos.

Dentro de los estudios relacionados con la competitividad en las organizaciones en la Base de datos Scopus (2020-2022) se encuentran diferentes enfoques desde estrategias, evaluaciones de competitividad, impacto de la cuarta revolución industrial y de la inteligencia artificial entre otros según Espinoza (2023). De otra parte, Sari y Ahmad (2022) analizan la competitividad por medio de la agilidad estratégica en las economías evidenciando que el liderazgo y el apoyo gubernamental influyen en la mejora de las organizaciones. Sin embargo, desde el enfoque de competitividad sostenible estudios Liao y Zhu (2022) examinaron la relación entre tres instrumentos de política fiscal, la innovación ambiental y la competitividad del sector manufacturero, Por otro lado, Hu et al. (2022) trabajaron la relación entre los elementos verdes y las tácticas de ventaja competitiva para mejorar en la fabricación sostenible.

### **Desarrollo organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO) es un campo de las ciencias sociales aplicadas dedicado a comprender y facilitar los procesos de cambio en las organizaciones, así como la gestión y cultura en las organizaciones.

El área del desarrollo organizacional fue fundado por Richard Beckhard, un científico estadounidense del comportamiento del Massachusetts Institute of Technology (MIT) donde definió esta teoría como un “esfuerzo planeado que cubre a la organización administrada desde la alta gerencia para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en sus procesos utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento.” (Ortiz, 2021).

La estrategia del desarrollo de organización de la empresa abastece en base al análisis de las posibilidades interiores de la empresa y la estimación de los cambios del ambiente internacional de formación de la trayectoria del desarrollo, que abastece la adaptación a las condiciones de explotación; integración de divisiones y procesos comerciales para lograr indicadores de desarrollo, justificación de una estructura organizacional efectiva, elección de una forma organizacional y legal de negocios, optimización de procesos comerciales, interacción de la empresa con componentes del entorno internacional (Parkhomenko, 2022).

#### Análisis DOFA

Según Sandoval (2022) Dentro de la literatura el origen es algo incierto, diversos investigadores como Madsen, Panagioto y Hindle, Humphrey, Turner, de la Universidad de Stanford y otros han realizado contribuciones a la técnica que permite identificar varios factores para formular estrategias Ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

#### **METODOLOGÍA**

El método a utilizar es analítico con enfoque cualitativo; de carácter exploratorio, se escogieron 30 empresas de diferentes sectores y se realizó a cada una un análisis DOFA donde se identificaron estrategias Ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, se escogió el mayor problema y se realizó una propuesta a esta problemática.

El proyecto fue desarrollado en 3 en tres fases:

- La primera fase, en la que se efectuó el diagnóstico de factores internos y externos para realizar una matriz DOFA.
- La segunda fase, fue la determinación estrategias Ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia.

- La tercera fase, correspondió a la identificación del mayor problema y se plantea una propuesta de mejoramiento del área de la empresa.

## RESULTADOS

A partir de las 3 fases descritas anteriormente se detallan los resultados obtenidos:

1. Primer fase: Análisis de la Empresa a partir de la metodología DOFA, este es un ejemplo de una de las empresas analizadas (se empleó la misma metodología para las 30 empresas), como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1.  
Análisis D.O.F.A

		Pueden generar <b>PROBLEMAS</b>		Pueden generar <b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>		
INTERNAS	D	Debilidades		F	Fortalezas	
	1	Página web de ventas online débil en relación a otras tiendas		1	Marca consolidada dentro del mercado	
	2	Ausencia de aplicaciones de Smartphone para venta de productos		2	Productos de calidad y prestigio comprobado	
	3	Ausencia de políticas de responsabilidad social empresarial		3	Cadena de industrias y tiendas consolidadas	
	4	Poca claridad en el manual de funciones		4	Fabricación de productos mediante procesos certificados	
	5	El precio no es competitivo con el mercado local		5	Experiencia en comercio local y nacional	
EXTERNAS	A	Amenazas		O	Oportunidades	
	1	Activación de competidores relevantes en el mercado		1	Aumentar la cobertura de tiendas en el país	
	2	Potenciales alianzas entre competidores		2	Potenciales alianzas comerciales con empresas afines	
	3	Mayores regulaciones en la comercialización de productos		3	Potenciar la venta de productos mediante tecnología web	
	4	Ingreso de competidores de bajo costo al mercado		4	Utilizar nuevos canales de publicidad	
	5	Crisis económica		5	Ampliación de la cartera de productos	

Fuente: Autores.

2. Segunda fase: se elaboraron las estrategias categorizadas en: Ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia, que se visualiza en la tabla 2.

Tabla 2.  
Estrategias DOFA

Oportunidades		Amenazas	
1	Aumentar la cobertura de tiendas en el país	1	Activación de competidores relevantes en el mercado
2	Potenciales alianzas comerciales con empresas afines	2	Potenciales alianzas entre competidores
3	Potenciar la venta de productos mediante tecnología web	3	Mayores regulaciones en la comercialización de productos
4	Utilizar nuevos canales de publicidad	4	Ingreso de competidores de bajo costo al mercado
5	Ampliación de la cartera de productos	5	Crisis económica

Continuación. Tabla 2.  
Estrategias DOFA

Fortalezas	Estrategias OFENSIVAS	Estrategias DEFENSIVAS
1 Marca consolidada dentro del mercado	1 (F5-O5) Lanzar nuevos productos aprovechando la experiencia de la empresa	1 (F4-A3) Mayor control sobre los procesos certificados
2 Productos de calidad y prestigio comprobado	2 (F1-O1) lanzar nuevas sucursales en el país	2 (F2-A4) mantenimiento de la calidad del producto
3 Cadena de industrias y tiendas consolidadas	3 (F4-O2) lanzar Nuevas campañas de publicidad	3 (F1-A5) Hacer buenos contratos con proveedores a largo plazo
4 Fabricación de productos mediante procesos certificados	4 (F2-O3) Hacer alianzas con otras empresas que permitan llegar a más clientes	4 (F3-O2) Establecer buenas políticas de precio y promoción
5 Experiencia en comercio local y nacional	5 (F3-O4) Impulsar productos mediante aplicaciones	5 (F5-A1) Capacitaciones sobre cómo llamar la atención de los clientes

Fuente: Autores

Debilidades		Estrategias REORIENTACIÓN	Estrategias SUPERVIVENCIA
1	Página web de ventas online débil en relación a otras tiendas	1 (D5-O2) Re fijar los precios y aprovechar las alianzas	1 (D4-A3) Definir funciones de empleados
2	Ausencia de aplicaciones de Smartphone para venta de productos	2 (D2-O4) crear App y optimizar los canales de publicidad	2 (D5-A4) Estudios de mercados basados en preferencia
3	Ausencia de políticas de responsabilidad social empresarial	3 (D1-O1) rediseñar páginas web con más claridad	3 (D1-A5) Establecer acuerdos con las empresas proveedoras de insumos
4	Poca claridad en el manual de funciones	4 (D3-O5) profundizar en las políticas de responsabilidad social	4 (D3-A5) Implementar políticas de responsabilidad social
5	El precio no es competitivo con el mercado local	5 (D4-O3) reorganizar funciones y capacitar empleados en el área tecnológica	5 (D2-A2) Capacitar personal en área tecnológica

Analizando la posición estrategia se pondero y se obtuvo los resultados que se visualiza en la tabla 3.

Tabla 3.  
Análisis de la Posición Estratégica

ANÁLISIS de la POSICIÓN ESTRATÉGICA (DAFO)				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>F</b> <b>FORTALEZAS</b> por los factores críticos	1. Marca consolidada dentro del mercado	MF	15%	
	2. Productos de calidad y prestigio comprobado	MF	15%	
	3. Cadena de industrias y tiendas consolidadas	F	10%	
	4. Fabricación de productos mediante procesos certificados	F	10%	
	5. Experiencia en comercio local y nacional	F	10%	
<b>D</b> <b>DEBILIDADES</b> por los factores críticos	1. Pago web de recibir online débil en redes o otras tiendas	D	10%	
	2. Atención de atención de un empleado por venta de producto	MD	10%	
	3. Aspecto de política de responsabilidad social empresarial	M	5%	
	4. Poca claridad en el manual de funciones	D	10%	
	5. El precio no es competitivo con el mercado local	M	5%	
Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA				
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
<b>O</b> <b>OPORTUNIDADES</b> por los factores críticos	1. Aumentar la cobertura de tiendas en el país	MF	15%	
	2. Potencial de alianza comercial con empresas afines	M	10%	
	3. Potencial de venta de productos mediante tecnología web	D	5%	
	4. Utilizar nuevos canales de publicidad	M	10%	
	5. Ampliación de la cartera de productos	M	10%	
<b>A</b> <b>AMENAZAS</b> por los factores críticos	1. Actividad de competidores relevantes en el mercado	MF	15%	
	2. Potenciales alianzas entre competidores	M	10%	
	3. Mejores regulaciones en la comercialización de productos	D	5%	
	4. Ingreso de competidores de bajo costo al mercado	F	15%	
	5. Crisis económica	D	5%	

Fuente: Autores.

A partir del Análisis de la posición Estratégica, se evidencia que la empresa analizada del sector comercial No. 1 que aparece en la tabla 4.

Tiene una ubicación acercándose a la posición muy fuerte en sus factores internos y externos lo que le permite competir y potencializarse para ser la mejor en el sector. (Ver figura 1).

Figura 1.  
Análisis de la posición estratégica.





Fuente: Autores.

3. Tercera fase: Se escogió el mayor problema identificado en la posición estrategia y se realizó una propuesta, en la tabla 4 se evidencia las problemáticas y propuestas para las 30 empresas seleccionadas.

Tabla 4.  
Sectores, problemas y propuestas

No.	Sector	Problema	Propuesta
1	Comercial	Exceso de trabajo o carga laboral que se presenta en los ejecutivos, específicamente en el área de medios de financiación.	Implementar un área dedicada exclusivamente para este proceso logrando aliviar la carga laboral en la parte comercial, respuestas más rápidas a los clientes, procesos más cortos.
2	Comercial	Ausencia de sistema de inventarios	Plantilla digital para registro de inventarios.
3	Comercial	Pérdida de tiempo y desorganización de sistema documental	Sistema de registro de documentos y gestión documental.
4	Comercial	Pocos clientes y desconocimiento de la marca	Propuesta de un plan de publicidad en medios.
5	Industria	Pocos clientes	Creación de un Plan de marketing
6	Industria	Fallos en el sistema de seguridad	Reorientación por medio de una Implementación de capacitaciones intensivas a todo el personal que labora en nuestra empresa de vigilancia
7	Industria / comercialización	No existencia de una Estructura organizacional, que le permita la correcta organización y distribución del personal y su jerarquía.	La estrategia a utilizar es de actualización de información la cual consta de la propuesta de una nueva misión, visión, valores corporativos entre otros. Así mismo, la propuesta de organigrama y

			ficha profesiografica que les sirva de apoyo para el proceso de selección y contratación de personal.
8	Industria Automotriz	falta de personal certificado para la ejercer el buen manejo automotriz	Lograr convenios ante las entidades públicas como el SENA donde se logre la certificación.
9	Industrial	Carencia de estrategias de marketing y e-commerce y CRM	Implementación de un sitio web y un fan page y sitio de Instagram, para tener un mayor alcance de clientes no solo en el sector si no en el área metropolitana. Uso de una herramienta de CRM para poder fidelizar y tener un servicio posventa adecuado y eficiente.
10	Industrial	Desconocimiento de la marca y productos que se ofrecen.	Creación de un Plan de marketing.
11	Industrial	Falta de un sistema de inventarios.	Sistema de inventarios computarizado.
12	Servicios / alimentos	Falta de manejo de sistema de costos	Propuesta de un sistema de costos
13	Servicios / Aseo	Baja productividad	Propuesta de Planeación Estratégica Organizacional
14	Servicios / Peluquería	Falta de una estructura bien consolidada y planeación estratégica	Implementar un organigrama y planeación estratégica.
15	Servicios / Peluquería	Carencia de un plan de marketing	Propuesta de un plan de marketing para dar a conocer la empresa y atraer clientes
16	Servicios / productos aseo	Desconocimiento de los servicios.	Plan de marketing y de redes.
17	Servicios / repuestos	Desorganización en el almacén.	Realizar un stock de inventario con repuestos sistematizado.
18	Servicios / Salud	Falta de comunicación entre jefe y empleado.	Propuesta de comunicación interna para mejorar el clima laboral en el área de las ópticas.
<b>No.</b>	<b>Sector</b>	<b>Problema</b>	<b>Propuesta</b>
19	Servicios / salud	Desorganización en las actividades a realizar de cada empleado dentro del Laboratorio Clínico	Manual de Funciones y Procedimientos.
20	Servicios / salud	Aumento de Quejas de los clientes	Plan para mejorar el servicio a los usuarios.
21	Servicios /Comercial	El uso de poca tecnología para promocionar los productos y una buena política de precios	Crear aplicaciones que faciliten la exhibición de productos con toda la información de precios y planes de crédito.
22	Servicios /salud	Alta rotación de personal	Plan de incentivos para retener el personal

23	Servicios /seguros	Ausencia de estrategias de mercadeo	Estrategias de mercadeo para posicionar marca.
24	Servicios /seguros	Falta de objetivos claros.	Diseñar un plan estratégico para la empresa de seguros.
25	Servicios Publicidad	Falta de clientes y conocimiento de la marca	Implementar las redes sociales como nueva estrategia de marketing para llegar a nuevos clientes.
26	Servicios/ Alimentos	Nuevos competidores en comida rápida.	Lanzamientos de nuevos y llamativos productos.
27	Servicios/ Alimentos	Desperdicio de material prima	Generar estrategias de utilización de la materia prima.
28	Servicios/ Alimentos	Falta de un sistema de costos	Planteamiento de un sistema de costos
29	Servicios/ Alimentos	Carencia de planeación estratégica	Diseño de Plan estratégico.
30	Servicios/ publicidad	Falta de cumplimiento de objetivos en la empresa	Propuesta de un seguimiento a los objetivos de la empresa

Fuente: Autores.

## CONCLUSIONES

Al menos deberá clarificar cuales son las respuestas encontradas en las preguntas de investigación que motivaron la investigación.

La competitividad de las empresas es importante porque le permite generar nuevas estrategias y mejorar procesos, productos y servicios y a partir de el diagnostico DOFA permitió analizar factores internos y externos para generar estrategias y elaborar propuestas de mejora que ayuden a las organizaciones.

La identificación de los problemas y el análisis de las empresas, permitió poder dar una propuesta e interactuar la academia con el sector productivo.

Dentro de las propuestas planteadas se encontraron sobre la planeación estratégica, implementación de plan de marketing, uso de una herramienta de CRM para poder fidelizar y tener un servicio posventa adecuado y eficiente, propuesta mejora de la comunicación interna, capacitación a los colaboradores, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Hermundsdottir, F., & Aspelund, A. (2021). Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*, 280, 304715. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715>
- Hu, C., Xu, Z., & Chen, S. (2022). How do businesses achieve sustainable success and improve the quality of products in the green competitive era? *Total Quality Management & Business Excellence*, 0(0), 1-19. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2071693>
- Liao, Z., & Zhu, X. (2022). The Role of Different Fiscal Policies in Inducing Environmental Innovation and Enhancing Firm Competitiveness. *Emerging Markets Finance and Trade*, 0(0), 1-10. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2022.2119845>
- Ortiz -Gutiérrez, M. F., Galindo -Henao, A. M., Valbuena -Rodríguez, P. D., Clavijo -Peña, A. V., & Duarte-Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42. <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>
- Parkhomenko, N. (2022). Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 20–27. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-02>
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Sandoval-Villamizar, D. Y., & Pino-Jaimes, C. L. (2022). Análisis organizacional, financiero, contable y tributario en mipymes del sector calzado en Bucaramanga. *I+D revista de investigaciones* 60–70. <https://www.udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/295>
- Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting the Dots: Linking Entrepreneurial Leadership and Strategic Agility towards SME Competitiveness. *Vision*, <https://doi.org/10.1177/09722629221091658>