

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN FABRICANTES DE MUEBLES LATINOAMERICANOS

Desde el enfoque del modelo MMGO

Marceliano Payares Ayola - Gina Lindo Montañez

Hilda Estrada López - Adriana Cáceres Martelo

María Emilia Peña Pollastri



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Caribe

Direccionamiento estratégico
en fabricantes de muebles
latinoamericanos:
el enfoque del modelo MMGO

Direccionamiento estratégico
en fabricantes de muebles
latinoamericanos:
el enfoque del modelo MMGO

Marceliano Payares Ayola
Gina Lindo Montañez
Hilda Helena Estrada López
María Emilia Peña Pollastri
Adriana Cáceres Martelo

Universidad Sergio Arboleda
Instituto Latinoamericano de Altos Estudios -ILAE-

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-57-1

- © MARCELIANO PAYARES AYOLA, 2022
 - © GINA LINDO MONTAÑEZ, 2022
 - © HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ, 2022
 - © MARÍA EMILIA PEÑA POLLASTRI, 2022
 - © ADRIANA CÁCERES MARTELO, 2022
 - © Universidad Sergio Arboleda, 2022
 - © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2022
- Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: HAROLD RODRÍGUEZ ALBA
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (571) 601 323-2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

CONTENIDO

PRÓLOGO	15
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO PRIMERO	
SECTOR MUEBLE DE MADERA EN LATINOAMÉRICA	23
I. El sector muebles de madera en Latinoamérica	23
A. Contexto general: características de las PYMES, clasificación, tamaño, sectores económicos	23
II. El sector muebles de madera en Latinoamérica	28
A. Contexto general: características de las PYMES, clasificación, tamaño, sectores económicos	28
III. Clasificación de las empresas del sector madera en Latinoamérica: 2016-2019	35
CAPÍTULO SEGUNDO	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE EL ENFOQUE DEL MODELO MMGO	43
I. Conceptualización teórica del direccionamiento estratégico	43
II. El direccionamiento estratégico desde la perspectiva del MMGO y las variables que lo integran	47
III. Principios de planeación	51
IV. Sistema de finalidades	55
V. Valores corporativos	58
VI. Estrategias	62
Conclusiones	65

CAPÍTULO TERCERO

COMPORTAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

EN FABRICANTES DE MUEBLES: ARGENTINA, COLOMBIA,

CHILE, EL SALVADOR, MÉXICO Y PERÚ

67

I. Comportamiento general del direccionamiento estratégico
en las fábricas estudiadas

69

II. Comportamiento del direccionamiento estratégico por factores

76

A. Comportamiento: principios de la planeación

79

B. Comportamiento: sistema de finalidades

81

C. Comportamiento: valores corporativos

82

D. Comportamiento: estrategias

84

III. Comportamiento del direccionamiento estratégico por empresa

85

A. Resultados Argentina

86

B. Resultados Chile

87

C. Resultados Colombia

88

D. Resultados El Salvador

89

E. Resultados México

91

F. Resultados Perú

92

Conclusiones

94

BIBLIOGRAFÍA

97

LOS AUTORES

113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas según tamaño y sector económico en 2015	27
Tabla 2. Clasificación de las empresas según tamaño empleado y activo	30
Tabla 3. Matriz de evaluación: componente planeación estratégica de acuerdo al MMGO	68
Tabla 3. Situación general componente direccionamiento estratégico	70
Tabla 4. Situación general factores del direccionamiento estratégico	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Situación general del direccionamiento estratégico	70
Gráfico 2. Estadio de desarrollo de los factores del Direccionamiento Estratégico	78
Gráfico 3. Comportamiento del factor principios de la planeación	79
Gráfico 4. Comportamiento del factor sistema de finalidades	82
Gráfico 5. Comportamiento del factor valores corporativos	83
Gráfico 6. Comportamiento del factor estrategias	85
Gráfico 7. Direccionamiento estratégico empresa en Argentina	86
Gráfico 8. Direccionamiento estratégico empresa en Chile	87
Gráfico 9. Direccionamiento estratégico empresa en Colombia	88
Gráfico 10. Direccionamiento estratégico empresa en El Salvador	90
Gráfico 11. Direccionamiento estratégico empresa en México	91
Gráfico 12. Direccionamiento estratégico empresa en Perú	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura modular del MMGO	48
---------------------------------------	----

PRÓLOGO

Cada día los mercados obligan a los empresarios y emprendedores a ser más innovadores y competitivos, la modernización es un imperativo empresarial, las MIPYMES están recibiendo de manera permanente información de investigadores de todas las regiones del mundo de modelos que buscan satisfacer esta necesidad.

El modelo MMGO (modelo de modernización para la gestión de organizaciones) busca hacer un análisis interno y del entorno de la empresa para hacer un redireccionamiento estratégico que le permita competir con argumentos objetivos y matrices reales con posibilidades de éxito en su sector y en el mercado.

Desde hace varios años, tras una convocatoria de fondos que buscan la creación de redes de investigación que impacten el sector empresarial por parte del CYTED (Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo) se creó una red de universidades latinoamericanas que se postularon para generar una gran iniciativa de apoyo académico a las empresas en la Red Iberoamericana de Innovación y Transferencia Tecnológica para Fabricantes de Muebles de Madera –RITMMA–.

Esta red tiene diferentes campos de actuación ya sea asesorando, acompañando u orientando a las empresas y a los emprendedores en sus proyecciones y estrategias de crecimiento en diferentes países de Latinoamérica.

La otra actuación importante, es la participación en eventos ya sea con ponencias o publicaciones de los diferentes grupos de investigación de las instituciones de educación superior que la integran.

En el marco de esta actividad, se ha planteado como mecanismo de divulgación de la experiencia acumulada con el sector de fabricantes de muebles la publicación de este importante libro que recoge las actividades y los resultados obtenidos a partir de la metodología MMGO.

Esta experiencia de integración de la academia con los sectores productivos, es la muestra de que el desarrollo empresarial debe apoyarse en el conocimiento y la investigación generada en el escenario universitario y de igual manera los académicos deben retroalimentarse de la experticia y la experiencia en el terreno de los que hacen, producen y trabajan las empresas.

El libro, para su desarrollo, se estructuró en tres importantes capítulos. En un primer componente se revisa el sector objetivo del proyecto, cuál es la industria y el comercio de la fabricación de muebles de madera visto desde una comparación en cada uno de los países donde se ubican las empresas participantes con sus características propias en cada uno de ellos y el impacto que esta industria tiene en la economía de cada país.

Es importante tener claro que las variables utilizadas principales son la innovación, la productividad y la sostenibilidad, entendiéndose esta como el impacto en el medio ambiente, para redondear finalmente en forma integral el concepto de competitividad.

El segundo componente es más general, allí se revisan desde los orígenes hasta la actualidad en la evolución del pensamiento estratégico en la administración, esta revisión incluye todo un inventario de las herramientas de evaluación del direccionamiento estratégico, sin las cuales difícilmente la gerencia de una empresa podrá organizar el rumbo y seguimiento de cara al futuro, en pocas palabras es resaltarla y ubicarla en el verdadero rol e importancia del futuro de la organización y del sector.

Y por último, en el tercer componente se revisan casos puntuales de cada uno de los países, cada una de las empresas analizadas como casos de estudio, que permiten encontrar y examinar aspectos transversales en todos los países, para contrastarlos con aspectos particulares de cada una de ellas.

Finalmente, este libro consolida la experiencia de la implementación de esta herramienta en cada país y cada empresa, contrastando con una amplia revisión y análisis teórico del direccionamiento estratégico, los países objeto de esta investigación son variados pero muy representativos de nuestro entorno regional, ellos son: Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, México y Perú, lo cual permitirá que este importante documento sea una guía para cualquiera de los sectores productivos de nuestros países latinoamericanos.

Prólogo

Adicional a esto, no podemos evitar reflexionar sobre la coyuntura mundial actual debido a la pandemia, con fuertes impactos sanitarios y económicos, desafortunadamente en nuestros países, la economía se ve gravemente afectada y la recesión es prácticamente inevitable dada nuestra condición de economías con altos índices de informalidad y bajos ingresos que requerirán de mucha creatividad, ingenio, innovación y solidez en la gerencia para la recuperación económica, y son estas herramientas académicas basadas también en las experiencias empresariales, lo que permitirá la reactivación económica y la superación de esta grave crisis social y de la actividad industrial.

JOSÉ MIGUEL BERDUGO
Presidente Asociación de Empresarios del Magdalena

INTRODUCCIÓN

La estructura económica de los países, en especial de América Latina, está Se compone principalmente de pequeñas y medianas empresas que forman la columna vertebral de la actividad económica; en torno a ellos debe crearse un entorno empresarial dinámico, donde las empresas crezcan, innoven y se conviertan en el motor que catalice la creación de nuevas oportunidades de negocio¹. El objetivo de las empresas es tener grados de madurez organizacional superiores en el tiempo, para ello es necesario un conocimiento interno mediante evaluaciones periódicas, y diseñar un direccionamiento estratégico que las lleve a transformarse en empresas competitivas e innovadoras.

El direccionamiento estratégico, es el norte que proporcionar a la empresa las directrices necesarias para enfrentar los cambios constantes del entorno. El camino se estructura a partir de la visión, misión, objetivos estratégicos y valores empresariales que define las estrategias empresariales para lograr el posicionamiento en el mercado, generar competitividad y productividad, de acuerdo con BAQUE, IZQUIERDO y VITERI², elementos importantes, que definen la condición actual de la empresa y determinan los procesos de transformación necesarios para el crecimiento empresarial. En este sentido, las estrategias fijan la ruta para el logro de los objetivos empresariales que conllevará a su con-

1 JORGE IVÁN GÓMEZ. "Conviértete en un innovador en tu trabajo: aquí te digo cómo", *Revista Dinero*, 26 de junio de 2018, disponible en [<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/conviertete-en-un-innovador-en-tu-trabajo-por-jorge-gomez/259573>].

2 LISENIA KARINA BAQUE VILLANUEVA, AÍDA MARGARITA IZQUIERDO MORÁN y DANILO AUGUSTO VITERI INTRIAGO. "Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo", *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º 2, 2022, pp. 66 a 74, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2677>].

solidación y crecimiento en el mercado, esto, se traducirá en el largo plazo en una mayor rentabilidad para el empresario, según BENJUMEA³.

En este sentido, el libro muestra los resultados de la situación del direccionamiento estratégico de seis empresas fabricantes de muebles de madera latinoamericanas, ubicadas en Argentina, Colombia, Chile, El Salvador, México y Perú. Para este fin se utilizó la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–, que tiene como propósito fundamental medir el nivel de desarrollo de empresas PYMES y construir una ruta de cambio transformativa, utilizando el conocimiento y creando valor para todos los involucrados en la empresa. El Modelo refleja la realidad de las PYMES que funciona en la economía local de países latinoamericanos.

El enfoque metodológico de la investigación fue cualitativo, con un tipo de investigación descriptiva, esencial para la explicación de la dimensión y factores estudiados. Adicional a esto, se acudió al enfoque de estudio de casos, que según CANTA y QUESADA⁴, bajo esta perspectiva, se pueden interpretar y analizar datos cuantitativos. La población estuvo conformada por pequeñas empresas fabricantes de muebles de madera y los informantes claves fueron ocho de sus propietarios, quienes de manera voluntaria participaron del estudio. Como herramienta para la toma de información se utilizó la matriz del modelo MMGO.

La publicación tiene raíces en el trabajo colaborativo de miembros de la Red Iberoamericana: Innovación y Transferencia Tecnológica en Fabricantes de Muebles –RITMMA–, red financiada por el Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo –CYTED–, coordinada por la Universidad del Atlántico en Colombia, además de la participación de: Universidad Sergio Arboleda sede Caribe, Colombia, Universidad Nacional de Chilecito, Argentina, la entidad Innovación, Creatividad y Asistencia Técnica Educativa, Chile, Universidad Don

3 JHON JAIME ARANGO BENJUMEA. “Factores determinantes de la consolidación empresarial: un enfoque integrador desde el emprendedor, la empresa y el entorno”, *Contaduría y Administración*, vol. 67, n.º 2, pp 91 a 117, 2022, disponible en [<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2981>].

4 JORGE LUIS CANTA HONORES y JULIO QUESADA LLANTO. “El uso del enfoque del estudio de caso: una revisión de la literatura”, *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 5, n.º 1), 2021, pp. 775-786, disponible en [<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/257>].

Introducción

Bosco, El Salvador, Universidad Autónoma de Querétaro, México y la Universidad Nacional de Piura, Perú.

Los resultados prestan la ubicación de las empresas en estadios de desarrollo que varían en cuatro niveles de madurez empresarial, uno (1) con los menores valores y cuatro (4) como mayor grado porcentual de madurez. Los factores evaluados en el componente direccionamiento estratégico de acuerdo al enfoque del modelo MMGO fueron principios de planeación, sistema de fidelidades (misión, visión y objetivos), valores corporativos y estrategias.

Para la comprensión del lector el texto está dividido en cuatro capítulos, en el primero se presenta el contexto de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. El segundo capítulo aborda temas y aspectos teóricos relacionados con el direccionamiento estratégico desde el enfoque del MMGO, así mismo se presentan herramientas para diagnóstico empresarial como alternativas importantes aplicables a las organizaciones para evaluarse. El capítulo tercero presenta los resultados del análisis del direccionamiento estratégico de las seis empresas latinoamericanas, partiendo de los resultados generados durante la aplicación de la matriz del MMGO. El cuarto y último capítulo presenta e integra recomendaciones y conclusiones para su posible aplicación.

CAPÍTULO PRIMERO

SECTOR MUEBLE DE MADERA EN LATINOAMÉRICA

En este capítulo se presenta el contexto general de situación de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. En tal sentido, se contempla realizar un acercamiento a las realidades particulares de las empresas de cada uno de los países participantes.

I. EL SECTOR MUEBLES DE MADERA EN LATINOAMÉRICA

A. Contexto general: características de las PYMES, clasificación, tamaño, sectores económicos

Las empresas son organismos necesarios para el desarrollo de la economía de un país, debido a la capacidad que tienen para generar empleo y producir bienes y servicios de consumo⁵. Es así como este tipo de organizaciones, “contribuirán a la sociedad mediante la responsabilidad pública de generar riqueza”⁶. En este sentido, la empresa debe enfocarse en el cambio en las mejoras o reingeniería de sus procesos en áreas estratégicas con miras a aumentar su rentabilidad, potenciar la calidad de su producto o servicio que le permita una mayor participación en el mercado, diferenciación frente a sus competidores y maximizar su rentabilidad, como lo plantea GIRALDO⁷.

5 SARA YNÉS TELLO CABELLO. “La importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país”, *Lex*, vol. 12, n.º 14, 2014, pp. 199 a 218, disponible en [<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/0>].

6 VICENTE SÁNCHEZ JIMÉNEZ. “La redefinición del papel de la empresa en la sociedad”, *Barataria, Revista Castellano-Manchega de las Ciencias Sociales*, n.º 20, 2015, disponible en [<https://www.revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/17>], p. 131.

7 ANDRÉS FELIPE GIRALDO RINCÓN. “Transformación digital para la alta gerencia” (tesis

Sin lugar a dudas, las empresas dinamizan la economía desde su proceso de producción con la utilización del talento humano, recursos de capital y materia prima para la obtención de su producto, de igual forma, contribuye con el pago del impuesto correspondiente a su actividad económica y programas de responsabilidad empresarial para el bienestar de la sociedad aporta a la competitividad de su territorio. En este sentido, MEDEIROS, GONÇALVES y CAMARGOS⁸ definen la competitividad como la utilización de insumos de capital y trabajo para generar el mayor producto posible, en relación con los demás países.

Del mismo modo, FUENTES y VÉLIZ⁹ afirman que la competitividad, es cuando las empresas miden su capacidad para competir en el mercado, logrando conseguir sus beneficios económicos y expandirse. Por consiguiente, la competitividad es la potenciación de la capacidad productiva empresarial que permita generar productos o servicios para satisfacer la demanda del mercado y aportando beneficios a la sociedad.

En este sentido, las empresas se pueden clasificar de acuerdo con sus factores de producción, en términos de bienes y requerimientos para producir, y la cantidad de empleo o fuerza de trabajos necesarios para sus procesos productivos, por otro lado, las empresas se organizan según la actividad principal que desarrollan.

A nivel mundial, la principal clasificación de las empresas es la de pequeñas y medianas empresas –PYMES–. Para la Unión Europea –UE– la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas, está constituida por aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede los 50 millones de euros, o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros¹⁰.

de especialización), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2021, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39101>].

- 8 VICTOR MEDEIROS, LUCAS GONÇALVES GODOI y EVANDRO CAMARGOS TEIXEIRA. “La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo”, *Revista de la CEPAL*, n.º 129, diciembre de 2019, pp. 7 a 27, disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf].
- 9 ERNESTO FUENTES PILALÓ y GILDA VÉLIZ SALAZAR. “La competitividad global”, *Revista Empresarial*, ed. n.º 44, vol. 11, n.º 4, 2017, pp. 41 a 47, disponible en [<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/113>].
- 10 COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO INTERIOR, INDUSTRIA, EMPRENDIMIENTO Y PYMES. *Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME*, Luxemburgo, Unión Europea, 2015, disponible en [<http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Documents/Guia-usuario-Definicion-PYME.pdf>], p. 41.

A diferencia de lo que ocurre en la UE, en América Latina no hay un acuerdo sobre la definición de MIPYME.

Por un lado, debido a la falta de un mercado único y de una verdadera integración económica, y por otro lado a la existencia de contextos nacionales, económicos y productivos muy heterogéneos, no parece adecuado llegar a una misma definición para cada uno de los diferentes países. tamaño corporativo. En efecto en la región es posible encontrar criterios basados en el personal ocupado, las ventas, valor de los activos y de las exportaciones, a veces combinados entre sí, tradicionalmente una basada en la cantidad de empleados y utilizada por los institutos de estadística y otra que sigue los criterios (ventas, activos, etc.) de las instituciones de fomento a las empresas¹¹.

En América Latina, las PYMES representan el 99,5% de todos los negocios y el 61% del empleo formal¹², solo contribuyen con el 30% del PIB de la región¹³; las más pequeñas de estas empresas corresponden al 89% y contribuyen con solo el 29% del empleo formal¹⁴, lo que representa una gran brecha de productividad entre estas y las grandes empresas, las cuales constituyen el 0,5% de las empresas del país, y por otro lado, aportan el 70% del PIB de la región.

En la región, las PYMES muestran pocos avances en innovación y un importante rezago técnico, lo que reduce su potencial competitivo en el mercado. FROHMANN *et. al.*¹⁵ argumenta que los esfuerzos de innovación de las pymes latinoamericanas son débiles y que su debilidad

-
- 11 MARCO DINI y GIOVANNI STUMPO (coords.). *MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44182/S1800707_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y], p. 12.
 - 12 FELIPE CORREA, VALENTINA LEIVA y GIOVANNI STUMPO. "MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina", en MARCO DINI y GIOVANNI STUMPO (coords.). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago de Chile, CEPAL, 2020, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf].
 - 13 GABRIEL CASABURI, CLAUDIA SUAZNÁBAR y JUAN JOSÉ LLISTERRI. "Extensión tecnológica para PYME", en JUAN CARLOS NAVARRO y JOCELYN OLIVARI (eds.). *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos caminos*, Washington D. C., Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15612/la-politica-de-innovacion-en-america-latina-y-el-caribe-nuevos-caminos>].
 - 14 CORREA, LEIVA y STUMPO. "MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina", cit.
 - 15 ALICIA FROHMANN, NANNO MULDER y XIMENA OLMOS (comps.). *Promoción de la innovación exportadora: instrumentos de apoyo a las PYMES*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43363/1/S1701299_es.pdf].

no les permite integrar la innovación en sus estrategias. Por otra parte, CRESPI, TACSIR y VARGAS¹⁶ demostraron que la innovación está relacionada con el tamaño, las capacidades y las características de las empresas, y encontraron en su estudio que la innovación es mayor en las empresas medianas que en las pequeñas. En Colombia, la mayor parte del tejido empresarial pertenece a las microempresas, unidades productivas de hasta diez trabajadores, luego están las pequeñas y medianas empresas, que de acuerdo con la Ley colombiana 905 de 2004¹⁷ se definen como aquellas que conservan sus activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y una planta personal inferior a 200 empleados. Con base al tamaño y a los esfuerzos, estas empresas son fundamentales para el desarrollo del país. En este sentido, las PYMES son importante para la economía, con una evidente prospectiva de desarrollo a mediano y Largo plazo en el ámbito mundial como lo expresan BATISTA, ARIAS y BARACALDO¹⁸. A continuación, se presenta la clasificación por tamaño de empresa:

-
- 16 GUSTAVO CRESPI, EZEQUIEL TACSIR y FERNANDO VARGAS. "Innovation dynamics and productivity: evidence for Latin America", en MATTEO GRAZZI y CARLO PIETROBELLI (eds.). *Firm innovation and productivity in Latin America and the Caribbean. The engine of economic development*, Nueva York, Springer, 2016.
 - 17 Ley 905 de 2 de agosto de 2004, *Diario Oficial*, n.º 45.628 de 2 de agosto de 2004, disponible en [<https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1670219>].
 - 18 ARMANDO BATISTA CASTILLO, FRANCISCO JOSÉ ARIAS ARAGONÉS y ALEXANDER BARACALDO CARRILLO. "Innovación como estrategia competitiva en las pymes de alimentos y bebidas de Cartagena", *Quantica*, vol. 1, n.º 1, 2020, pp. 61 a 74, disponible en [<https://revistacuantica.com/index.php/rcq/article/view/24>].

Tabla 1
Clasificación de las empresas según tamaño
y sector económico en 2015

Tamaño empresa	N.º empresas	Participación del total de empresas	Sector comercio	Sector servicios	Sector industria	Sector construcción
Grande	6.361	0,5%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%
Mediana	19.980	1,4%	0,3%	0,7%	0,2%	0,2%
Pequeña	79.926	5,8%	1,6%	2,7%	0,9%	0,9%
Microempresa	1.273.017	92,3%	39,9%	36,4%	10,9%	10,9%
Total	1.379.284	100%	42%	40%	12%	12%

Fuente: elaboración propia a partir de CONFECÁMARAS. “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia”, *Cuadernos de Análisis Económico*, n.º 11, Bogotá, Confecámaras, 2016, disponible en [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%0%B0lisis_Economico_N_11.pdf].

El sector madera se encuentra agrupado por diversas empresas dedicadas a su explotación, transformación y procesamiento, una modalidad diferente son las empresas que se dedican a la producción de muebles para el hogar, otras a la transformación de madera para usos diversos, como cocinas y utensilios, y otra a la fabricación de tableros o aglomerados, etc. Por otra parte, existe un sinnúmero de pequeñas empresas familiares y talleres que se dedican a la elaboración y reparación de muebles de madera, que no están constituidas como tal, pero que agrupan una gran cantidad de recursos tanto monetarios como de materia prima¹⁹.

Los recursos del mundo son finitos, por lo cual cada país busca la forma de maximizar sus factores de producción, capital y trabajo para dar respuesta con la oferta de los productos y servicios a la demanda cada vez mayor de sus habitantes, es así, como cada nación hace esfuerzos para incentivar, fomentar y aprovechar al máximo sus recursos naturales en la búsqueda de ser un país más competitivo. MEDEIROS,

19 HAROLD ALEXIS PÉREZ OLIVERA y BERTHA INÉS VILLALOBOS TORO. “Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla”, *Inge-cuc*, vol. 6, n.º 1, 2010, pp. 195 a 211, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/304>].

GONÇALVES y CAMARGOS²⁰ consideran competitivo al país que utiliza sus insumos de capital y trabajo de manera de genere el mejor producto posible, en relación con los demás países. Esto propicia un mayor desarrollo productivo de los países para crear ventajas competitivas. Sin embargo, hoy en día, se valora la generación de valor a través de propiciar ambientes sostenibles y sustentables que minimicen el impacto al medio ambiente y la reutilización de los factores de producción como lo exponen HERRERA y RANGEL²¹.

En este orden de ideas, ARREDONDO, VÁZQUEZ y GARZA²², manifiestan que los países de América Latina para ser más competitivos y potenciar sus factores de capital y trabajo, deben invertir en su capacidad de innovar en ciencia y tecnología, a través de los distintos órganos del gobierno, como medio para estimular e incentivar la generación de nuevo conocimiento que conlleve a los sectores empresariales, ser dinámicos y estar a la vanguardia con la oferta de productos y servicios diferenciados. La competitividad es medida por organismos como el World Economic Fórum –WEF– que la define como las acciones que realizan las instituciones, enmarcadas en las políticas gubernamentales como medio para potenciar sus factores de producción que determinaran en el país su productividad.

II. EL SECTOR MUEBLES DE MADERA EN LATINOAMÉRICA

A. Contexto general: características de las PYMES, clasificación, tamaño, sectores económicos

KENTON *et. al.* definen la empresa “como una entidad legal formada por un grupo de individuos para participar y operar una empresa comercial

20 MEDEIROS, GONÇALVES GODOI y CAMARGOS TEIXEIRA. “La competitividad y sus factores determinantes...”, cit.

21 O. J. HERRERA y D. J. RANGEL. “Productividad y automatización: llaves para la transformación social e industrial de un país”, en DIANA JANETH LANCHEROS CUESTA (ed.). *Aportes de la ingeniería a la sostenibilidad*, Bogotá, Universidad de La Salle, 2022, disponible en [https://ediciones.lasalle.edu.co/libro/aportes-de-la-ingenieria-a-la-sostenibilidad_136482/].

22 FLORINA ARREDONDO TRAPERO, JOSÉ CARLOS VÁZQUEZ PARRA y JORGE DE LA GARZA. “Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial”, *Estudios Gerenciales*, vol. 32, n.º 141, 2016, pp. 299 a 308, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2323].

o industrial. Una empresa puede organizarse de diversas maneras para fines fiscales y de responsabilidad financiera, según la ley corporativa de su jurisdicción”²³. La empresa es un “conjunto de elementos organizados y coordinados por la dirección, orientados a la obtención de una serie de objetivos, actuando siempre bajo condiciones de riesgo”²⁴. Por otra parte, “el crecimiento económico es el objetivo de toda empresa lucrativa, y que este crecimiento sea sostenible debe ser la prioridad del empresario PYME”²⁵.

En este sentido, las empresas se pueden clasificar de acuerdo con sus factores de producción, en términos de bienes y requerimientos para producir y la cantidad de empleo o fuerza de trabajos necesarios para sus procesos productivos, por otro lado, las empresas se organizan según la actividad principal que desarrollan.

En la economía de los países que conforman la Unión Europea, las PYMES representan un dinamismo, donde se destacan el sector manufacturero, que tiene una mayor capacidad de absorción y aprovechan los programas de promoción de la innovación de la U.E. para innovar. DE OLIVEIRA y FERREIRA²⁶ recalcan el caso de España, que estratégicamente creó hace más de 20 años el Centro Tecnológico del Mueble y la Madera de la Región de Murcia, destacada como una referencia en cuanto a innovación y tecnología, que genera conocimiento para dinamizar al sector, incentivando la mejora continua de las empresas en el tejido empresarial.

En lo que respecta a América Latina, las consideraciones sobre la clasificación de las empresas, según tamaño, empleados y activos es diferente en cada país, como se puede observar en la siguiente tabla:

-
- 23 WILL KENTON, AMY DRURY y HANS DANIEL JASPERSON. “Company”, *Investopedia*, 19 de julio de 2019, disponible en [<https://www.investopedia.com/terms/c/company.asp>].
 - 24 MARÍA MERCEDES ROJAS DE GRACIA,. *Temas Economía de la Empresa*, Málaga, Universidad de Málaga, 2017, disponible en [<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/13602>], p. 4.
 - 25 FLOR LUCILA DELFÍN POZOS y MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ. “Importancia y análisis del desarrollo empresarial”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 40, 2016, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>], 201.
 - 26 FÁBIO DE OLIVEIRA PAULA y JORGE FERREIRA DA SILVA. “El impacto de los diferentes tipos de innovación y el apoyo del gobierno en el desempeño de las empresas: el caso de las PYME manufactureras de Europa Central y Oriental”, *Cadernos EBAPE.BR*, vol. 17, n.º 4, 2019, pp. 923 a 939, disponible en [<https://www.scielo.br/j/cebape/a/LKHJ3Q9J4tLGbMKpp5n-jPjP/abstract/?lang=es>].

Tabla 2
Clasificación de las empresas según tamaño empleado y activo

CLASIFICACIÓN DE LAS MIPYMES				
COLOMBIA				
Tamaño	Empleados	Activos	Nivel ventas	Normativa
Micro	No superior a diez trabajadores	Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes	Hasta 811 millones	Ley 905 de 2004
Pequeña	Entre 11 y 50 trabajadores	Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales	Entre 811 millones hasta 7.027 millones	
Mediana	Entre 51 y 200 trabajadores	Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Desde 7.028 millones hasta \$59.527	
ARGENTINA				
Micro	5 a 12 personas	Máximo de 21.990.000 pesos argentinos	Hasta 19.800.000	Resolución General 154 de 2018
Pequeña	13 a 60 personas	Máximo de 157.740.000 pesos argentinos	119.200.000	
Mediana	61 a 235 personas	1.190.400.000	1.001.800.000	
MÉXICO				
Micro	Hasta diez personas	Hasta \$4.000.000 pesos mexicanos	Cuatro millones de pesos	Modificación del 30 de junio 2009
Pequeña	Desde 11 hasta 50 personas	Desde \$4.01 hasta \$100	Entre cuatro y 100 millones de pesos	
Mediana	Desde 51 a 100	Desde \$100.01 hasta \$250	Entre 100 y 260 millones de pesos	

Sector mueble de madera en Latinoamérica

EL SALVADOR				
Micro	De una a diez		Hasta 482 salarios mínimos mensuales US\$ 146.528 Dólares	Ley MYPE Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa [https://www.conamype.gob.sv/temas-2/ley-mype/]
Pequeña	De 11 a 50		Desde 482 hasta 4.817 salarios mínimos mensuales Entre US\$ 146.529 hasta 1.464368 dólares	
PERÚ				
Micro	De uno a diez trabajadores		Hasta el monto máximo de 150 UIT	Ley N.º 30056 de 2013
Pequeña	De 11 a 50 trabajadores		Superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1.700 UIT	
Mediana	51 y más trabajadores		Superiores a 1.700 UIT y hasta el monto máximo de 2.300 UIT.	

En Latinoamérica “las PYMES representan el 99,5% del total de las empresas y son responsables del 61% del empleo formal”²⁷, “solo contribuyen con el 30% del PIB de la región”²⁸; del mismo modo, las más pequeñas de estas empresas corresponden al 89% y contribuyen con solo el 29% del empleo formal, lo que muestra la gran brecha de productividad que existe con las grandes empresas, las cuales constituyen el 0,5% de las empresas del país y en contraste, aportan el 70% del PIB de la región.

27 CORREA, LEIVA y STUMPO. “MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina”, cit., p. 12.

28 CASABURI, SUAZNÁBAR y LLISTERRI. “Extensión tecnológica para PyME”, cit., p. 103.

En lo que respecta a Colombia, el tejido empresarial está constituido, en su mayoría, por microempresas y las “pequeñas y medianas empresas (PYMES), definida según la Ley colombiana 905 de 2004 como aquellas que poseen una planta de personal entre 11 a 200 empleados y activos totales de hasta 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes”²⁹, representan el 99,5% del parque empresarial nacional.

Las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas – MIPYME– constituyen el conjunto más importante de empresas en el Perú, en especial desde el “punto de vista del número de empresas y del empleo (nueve de cada diez empresas son MIPYME y absorben alrededor de siete de cada diez trabajadores). Las MIPYME en conjunto dan cuenta del 99,5% de las empresas formales de la economía peruana³⁰.

Para IBARRA³¹, en El Salvador las MIPYMES representan más del 96% del parque empresarial y generan el 33,6% del empleo formal. Aunque lamentablemente la MIPYME todavía afronta varios retos en la transición a la formalidad como exceso de trámites y costos.

En América Latina se consideran a las PYMES dinamizadoras de la economía, donde muchas nacen a partir de una oportunidad, de una necesidad o emprendimientos, e intentan sobrevivir en medio de una economía inestable para ellas. En estos momentos, cuando Latinoamérica se enfrenta a un difícil panorama económico, donde se viven múltiples problemas relacionados con la pobreza y la desigualdad, las PYMES deben ser vistas como medios para impulsar la competitividad y la productividad y, por consiguiente, para disminuir los índices de pobreza y desempleo³².

29 CONFECÁMARAS. “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia”, cit., p. 6.

30 JANINA LEÓN. *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencia de la Banca de Desarrollo*, Santiago de Chile, CEPAL, 2017, disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_en_el_peru_watermark_0.pdf], p. 8.

31 LEONEL IBARRA. “El Salvador: desafíos para las mipyme aún se mantienen”, *El Economista*, 8 de octubre de 2018, disponible en [<https://www.eleconomista.net/economia/El-Salvador-desafios-para-las-mipyme-aun-se-mantienen-20181008-0034.html>], p. 2.

32 EDUARDO ALFONSO TRUJILLO NIÑO, MARIBEL GAMBA PLATA y LAURA MARCELA ARENAS ROJAS. “Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles” (tesis de especialización), Bogotá, Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2016, disponible en [<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3784>] p. 7.

De igual forma, existen barreras que enfrentan las PYMES, como es la falta de financiación de recursos para el desarrollo empresarial, para actividades claves de sus factores de producción como motor de desarrollo y oportunidad de mejora³³. Dentro de estas actividades claves, se encuentra la mejora, rediseño o creación de productos, que al no tener financiación, se traduce en “el bajo desempeño en innovación, que termina afectando la productividad de la empresa y de la región”³⁴.

En lo que respecta al “desempeño empresarial, este tiene una fuerte influencia en la reducción de la pobreza en comparación con la educación empresarial y el acceso a facilidades de crédito”³⁵, ya que las empresas al mejorar su desempeño, dinamizan la oferta empresarial que requiere la sociedad, brindando productos y servicios que satisfacen la necesidad del cliente.

De igual forma, en solución de los problemas anteriores “el sistema de apoyo a la innovación empresarial de un país puede reflejar mejor el desarrollo de un sistema de innovación, incluidas las actividades de innovación de las empresas, aparición de nuevas empresas, y difusión y absorción de conocimiento y tecnología”³⁶.

Por otra parte, las “empresas que operan en las industrias que exportan productos intermedios y productos primarios utilizados en las exportaciones de otros países, tienden a ser más productivas que las empresas que operan en industrias cuyo valor agregado proviene principalmente de insumos importados”³⁷. En otro orden de ideas, “la ges-

33 NAZYM A. URUZBAEVA. “Problems and ways of improving the business climate in the regions”, *R-Economy Electronic Scientific Economic Journal*, vol. 2, n.º 2, 2016, pp. 132 a 142, disponible en [<https://journals.urfu.ru/index.php/r-economy/article/view/2918/0>].

34 ALICIA FROHMANN, NANNO MULDER y XIMENA OLMOS (comps.). *Promoción de la innovación exportadora: instrumentos de apoyo a las PYMES*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43363/1/S1701299_es.pdf], p. 12.

35 EUGINE T. MAZIRIRI y ABIGAIL CHIVANDI. “Modelling key predictors that stimulate the entrepreneurial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) and poverty reduction: perspectives from SME managers in an emerging economy”, *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, vol. 20, n.º 1, 2020, disponible en [<https://actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/773/1328>], p. 13.

36 CAIYAN JIA, XIAOYUN TANG y ZHEHAN KAN. “Does the nation innovation system in China support the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) innovation?”, *Sustainability*, vol. 12, n.º 6, 2020, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2562/htm>], p. 5.

37 MATTEO GRAZZI y CARLO PIETROBELLI. *Firm innovation and productivity in Latin Ameri-*

tión de proyectos en las PYME se caracteriza por su requisito de metodologías de PM más ligeras, asociadas con la flexibilidad, pocos recursos, orientados a las personas y para empleados no especializados”³⁸.

Entendiendo que las PYMES principalmente buscan conocimiento fuera de sí mismas cuando problemas específicos y urgentes requieren hacerlo, significa aceptar que las universidades deben hacer que la forma de su conocimiento científico sea concreta e inmediatamente practicable. “Teniendo en cuenta que el tiempo y los recursos son perpetuamente escasos entre las PYME, más cortos. Las presentaciones también deben ser priorizadas”³⁹.

Por otra parte, “el acceso a una educación que conciencie desde el inicio a los futuros responsables de organizaciones, incluyendo por supuesto las PYMES, sobre una gestión que, a la vez que garantice la necesaria ganancia económica, coadyuve a la sostenibilidad del entorno”⁴⁰. A su vez, se debe “tener en cuenta un discurso propio sustentado en un análisis de las distintas realidades locales de Latinoamérica, sin duda, aunará la comprensión y el conocimiento del mundo organizacional global”⁴¹. Del mismo modo, hoy en día, “existe una perspectiva confusa sobre el intercambio de conocimientos internos y externos debido a la incapacidad de los empleados y socios comerciales de compartir su co-

ca and the Caribbean: the engine of economic development, Washington D. C., Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, disponible en [<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2F978-1-349-58151-1.pdf>], p. 305.

38 LETÍCIA DE ALMEIDA PARIZOTTO, ALDO TONSO y MARLY MONTEIRO DE CARVALHO. “The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis”, *Gestão & Produção*, vol. 27, n.º 1, 2020, disponible en [<https://www.scielo.br/j/gp/a/TM4sssBWS3shpz8vsg75pFD/?lang=en>], p. 25.

39 SARAI LØKKEGAARD y MARIANNE LYKKE. “Knowledge exchange between universities and SMEs: the ‘situation’ of SMEs”, en *University-Industry Interaction Conference*, Amsterdam, 1.º a 3 de junio de 2016, disponible en [https://vbn.aau.dk/ws/files/234695585/Paper_UIIC.pdf], p. 14.

40 IGNACIO ALDEANUEVA FERNÁNDEZ y MARÍA DE LOS ÁNGELES CERVANTES ROSAS. “El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana”, *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 16, n.º 2, 2019, pp. 28 a 43, disponible en [<http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/2223>].

41 DIEGO RENÉ GONZALES MIRANDA. “Los estudios organizacionales en latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero!”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 60, n.º 2, 2020, disponible en [<https://www.scielo.br/j/rae/a/YhsH66sJz3ym8RtQyWrTbb/?lang=es>], p. 117.

nocimiento existente de manera efectiva debido a su incapacidad para comprometer o mantener buenas relaciones”⁴².

Cabe resaltar que en el sector de construcción, han surgido nuevas opciones como la fibra de bambú. “La fibra de bambú tiene varias ventajas en comparación con las fibras de vidrio, lo que genera un gran interés en el uso de las fibras de bambú como material compuesto de polímero reforzado”⁴³.

A su vez, “el modelado y la simulación ayuda en la visualización del funcionamiento del sistema completo, permitiendo una mejor percepción de cómo funcionaría en una situación real para los operadores y gerentes de la empresa, facilitando la aprobación de las modificaciones propuestas”⁴⁴.

Por otra parte, “la gestión basada en la sostenibilidad del recurso permite que el entorno rural, donde se insertan los bosques, pueda establecer poblaciones, creando las condiciones para que prosperen y contribuyan constantemente a la creación de valor y riqueza para el país”⁴⁵.

III. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR MADERA EN LATINOAMÉRICA: 2016-2019

Las empresas dentro de la industria de la transformación de la madera son, sobre todo, PYMES con solo unos pocos grupos grandes, típica-

42 LUCÍA MUÑOZ PASCUAL, JESÚS GALENDE y CARLA CURADO. “Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: a mixed methods approach”, *Sustainability*, vol. 12, n.º 1, 2020, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/1/161>], p. 19.

43 ROSA MARÍA PIN GUERRERO, JORGE FORTUNATO COQUE ARIAS y SATURNINO ALFREDO CARABAJA AYALA. “Materiales nobles de la naturaleza: caso caña guadúa del sector de Olón provincia de Santa Elena, Ecuador”, *Universidad y Sociedad*, vol. 11, n.º 1, 2019, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1101>], p. 145.

44 ALEXANDRE NAVARRO SILVA, ADOLFO VICENTE ARAÚJO, LORRAINE CRISTINA GODOY, LUCIANO JOSÉ MINETTE y JAQUELINE AKEMI SUZUKI. “Contribution of computational simulation for layout analysis in a wooden furniture industry”, *Revista Árvore*, vol. 41, n.º 2, 2017, disponible en [<https://www.scielo.br/j/rarv/a/ycn6KdqvdKfCjCRPRsFxf8K/?lang=en>], p. 14.

45 LEONEL JORGE RIBEIRO NUNES, CATARINA ISABEL RODRIGUES MEIRELES, CARLOS JOSÉ PINTO GOMES y NUNO MANUEL CABRAL DE ALMEIDA RIBEIRO. “Socioeconomic Aspects of the forests in Portugal: recent evolution and perspectives of sustainability of the resource”, *Forests*, vol. 10, n.º 5, 2019, disponible en [<https://www.mdpi.com/1999-4907/10/5/361/htm>], p. 9.

mente en los sectores de aserraderos, tableros y parquet, operando a nivel europeo o mundial. “El número total de empresas en la industria de la madera de la U.E. se estima en 380.000, de las cuales 150.000 son industrias del mueble”⁴⁶.

En la actualidad, en Latinoamérica los consumidores se encuentran en la búsqueda constante de muebles multifuncionales que brinden comodidad y a su vez sean acordes con el espacio que poseen, de tal forma que a la hora de comprar un mueble tienen en cuenta las estas dos características. De acuerdo con Forbes “cuando hablamos de mobiliario, aprovechar el máximo de los espacios, que luzcan bien y que sean cómodos es una clara necesidad”⁴⁷.

América Latina mostró en el período 2011-2015 un crecimiento del 29%, habiendo totalizado al 2015, 14 mil millones de dólares. Latinoamérica mostró entre los mayores crecimientos regionales en el mundo, principalmente por la producción de materias primas para industrias⁴⁸.

Por otra parte, la experiencia de América Latina en el desarrollo de pequeñas empresas forestales –SSFE– es a la vez rico y único. México, que ha tenido un sector vigoroso de SSFE desde la década de 1970, ha sido pionero en este sentido y varios otros países hicieron lo mismo en posteriores décadas. Por lo tanto, no es sorprendente que las SSFE sean cada vez más numerosas en muchos países latinoamericanos. Mientras que algunos han desarrollado fuertes asociaciones y alianzas para promover y mantener su crecimiento, su potencial aún no se ha realizado a plenitud⁴⁹.

En el caso de Colombia, las importaciones del sector muebles sumaron durante 2017 cerca de USD \$334 millones, mientras el mercado ha venido oscilando desde el 2013, aumentando entre 2013 y 2014 un

46 EUROPEAN CONFEDERATION OF WOODWORKING INDUSTRIES. *Frente al cambio climático: utiliza madera*, 3.^a ed. revisada, 2009, disponible en [<http://www.cismadeira.com/castelan/downloads/l.cambioclimaticomadera.pdf>], p. 70.

47 “La importancia de la multifuncionalidad para el nuevo estilo de vida urbano”, *Forbes México*, s.f., disponible en [<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/la-importancia-la-multifuncionalidad-nuevo-estilo-vida-urbano/>].

48 STEVEN MAGARIÑOS TERRAZAS. *América Latina, un proveedor potencial de madera*, Santa Cruz, Bolivia, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2016, disponible en [<https://ibce.org.bo/informacion-estudios-mercado-descarga.php?id=119>], p. 2.

49 F. DEL GATTO, J. MBAIRAMADJI, M. RICHARDS y D. REEB. “Las pequeñas empresas forestales en América Latina: aprovechando su potencial para generar medios de vida sostenibles”, *Forestry Working Paper*, n.º 10, Roma, FAO, 2018, disponible en [<https://www.fao.org/publications/card/en/c/CA2431ES/>], p. 8.

9,0%, antes de disminuir de un 26,4% hasta 2016, para finalmente, aumentar ligeramente en 2017 de un 2,7%. De estos valores, Brasil alcanzó en 2017 exportaciones por de USD \$8,6 millones⁵⁰.

En Colombia, las MIPYMES de la cadena de muebles de madera del municipio de Soledad, Atlántico, se encuentra significativamente influenciada por los recursos relacionados a capital financiero, humano, social y conocimiento⁵¹.

En lo que respecta a la producción industrial de muebles en Colombia, ascendió a los 1,71 billones con un crecimiento del 0,94% para el 2017, empujado por el sector de la construcción en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla⁵².

Es el tercer sector más representativo del país, así como que la madera es uno de los insumos más importantes en el sector inmobiliario, “ocasionando que en el 2017 los subsectores de fabricación de muebles y productos de madera participaran en aproximadamente un 4,2% en el sector manufacturero, el cual participó en el PIB con alrededor de 706,7 millones de dólares”⁵³.

Del mismo modo, la mejora del proceso de producción carece de dinamismo en términos de reducción y simplificación de las tareas de operaciones. La reducción de proveedores en este sector de la economía es un poco más compleja ya que las restricciones estatales sobre la madera (materia prima) hacen que las empresas compren dependiendo de la oportunidad de compra, es decir, la reducción de proveedores no es tan fácil como en otras industrias⁵⁴.

50 RONDEROS y CARDENAS. *Sector muebles, estudio de mercado*, 2018, disponible en [<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Bogota/es-es/file/Estudio%20de%20Mercado%20-%20Muebles.pdf>], p. 39.

51 JORGE ISAAC LECHUGA CARDOZO. “Industria de la madera en Colombia: recursos claves para el resultado exportador”, *RAN: Revista Academia & Negocios*, vol. 4, n.º 1, 2018, disponible en [<http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/65/93>], p. 21.

52 HERNÁN DOMINGO CORTÉS VILLEGAS. *Anexo 12. Análisis del sector*, Bogotá, Fiscalía General de la Nación, 19 de marzo de 2019, disponible en [<https://www.studocu.com/en-us/document/swarthmore-college/black-culture-in-a-post-soul-era/anexo-124-analisis-sector/16453858>], p. 4.

53 REVISTA M&M. “Así van las cifras del mueble y la madera”, 2018, disponible en [<http://revista-mm.com/economia-sectorial/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>], p. 10.

54 SANDRA MILENA ZAMBRANO VARGAS, ANGELA MARÍA SEGURA VARGAS y JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN. “World class manufacturing in micro manufacturers of handmade wooden furniture industry in Puntalarga – Colombia”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 42, 2017, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/9687>], p. 181.

En México, la industria maderera representa cifras significativas en su economía, el estado de Jalisco y la gran área urbana de Ciudad de México y estado de México concentran la mayor parte de la producción de mobiliario del país (43% del total). El sector representa más de 35.600 millones de pesos mexicanos (cerca de 1.978 millones de dólares) y emplea a unas 92.000 personas (sin contar la economía informal). A pesar de esta concentración geográfica, la industria del mueble está fraccionada en miles de pequeños y micro negocios. Solo en el estado de Jalisco, casi 30.000 de las 33.600 empresas registradas en 2014, eran micronegocios (hasta diez empleados). Apenas 222 firmas tenían más de 100 empleados⁵⁵.

Por otra parte, los micronegocios de madera en México son importantes y están en constantes cambios, como “la capacitación para los empleados y los mismos dueños para ofrecer un servicio de calidad para los clientes, debido a que es importante la información y capacitación para el mejoramiento de los micronegocios como lo son las estrategias de ventas”⁵⁶.

Adicional a esto, Mesillas es considerado como uno de los principales productores de muebles de Concordia, sin embargo, “tienden a comercializar los productos para el mismo nicho de mercado, ocasionando esto pocas ventas, cabe resaltar que la mayoría de los talleres existentes en esta localidad emplean solo el 60% de su capacidad total”⁵⁷.

El mercado de muebles residenciales en Chile para el objeto de este estudio está conformado principalmente por sillas, sillones, sofás, mesas, camas y muebles de cocina de madera. Su contribución al producto interno bruto se ha mantenido constante desde el 2013 al 2017 con una participación del 0,56 al PIB del país. En lo que respec-

55 RAÚL DE LA TORRE. “Seis claves y una paradoja para entender la industria del mueble en México”, *Más Madera*, 24 de octubre de 2017, disponible en [<http://masmadera.net/industria-del-mueble-en-mexico/>].

56 MARBELLA GUATZOZÓN MALDONADO, ANA MARÍA CANTO ESQUIVEL y ANDRÉS PEREYRA CHAN. “Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México”, *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 28, n.º 1, 2020, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052020000100120], p. 129.

57 BLANCA ISELA RAMÍREZ, CONCEPCIÓN SUÁSTEGUI BARRERA, LEONARDO VÁZQUEZ RUEDA, MIRNA SULEMA OLETA LUNA y LUIS ALONSO CAÑEDO RAYGOZA (coords.). *Competitividad en las organizaciones*, Hermosillo, México, Qartuppi, 2018, disponible en [<http://qartuppi.com/2018/ORGANIZACIONES.pdf>], p. 37.

ta al mercado externo, las exportaciones de muebles de madera han mostrado un decrecimiento en las ventas al pasar en el 2013 de US\$ 11.934.810 a US\$ 4.230.902 en 2017, debido en principio a la situación económica, al bajo precio del cobre y la baja inversión extranjera que afecta de igual forma el nivel de ventas interno en el sector muebles.

En lo que respecta a las exportaciones, estas se ubican principalmente a los países de América, siendo Perú el destino donde se realizan las mayores ventas con una participación del 34,43% seguida de México con 14,95%, Argentina con 13,81% Estados Unidos con 9,41 %, y panamá el 4.70%. Lo cual, representa ventas en América del 77,3 % y para el resto del mundo el 22,70 % de las exportaciones en muebles para residencias. En cuanto a las importaciones, China representa el mayor proveedor de mueble residencial a Chile con un 56,55% según ZUMETA⁵⁸.

Argentina “ocupó el puesto 74 en 2016 antecedido por Brasil, Colombia y Uruguay, como uno de los principales países exportadores, en cuanto a importaciones Argentina ocupó el puesto 56 en 2016, precedido únicamente por Chile”. En 2018, el 47% de las exportaciones tuvieron como destino Estados Unidos y Chile con 19%⁵⁹.

Por otra parte, las exportaciones peruanas de madera cayeron con fuerza en 2009 a consecuencia de la crisis internacional que afectó en general la demanda mundial de madera.

En los años previos a la crisis de 2008, las exportaciones peruanas habían crecido de menos de USD 100 millones a principios de siglo, a más de USD 200 millones en 2008. Las importaciones peruanas de madera, incluidas las manufacturas de madera, han crecido en los últimos diez años, con un leve declive en el bienio 2015-2016. Los principales países de origen de las importaciones peruanas de madera son Chile (28%) y Brasil (25%), que son los principales exportadores de madera de la región⁶⁰.

58 JON ANDER ZUMETA MUGABURE. *Mueble residencial en Chile 2018*, Madrid, ICEX España Exportación e Inversiones, 2018, disponible en [<https://cpage.mpr.gob.es/producto/fichas-sector-39/>].

59 MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO DE LA ARGENTINA. *Argentina exporta muebles*, junio de 2019, disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_muebles.pdf], p. 14.

60 MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. Reporte comercial de productos madera, junio de 2018, disponible en [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas_exportaciones/Reporte_Comercial_Productos_Forestales.pdf], p. 3.

Las exportaciones de mobiliario por parte de El Salvador se han visto reducidas en los últimos años. En concreto, el pasado 2018 disminuyó un 18,5%, por razones como la pérdida de grandes clientes como Nicaragua. Las importaciones mundiales a El Salvador se concentran en un 93% en aquellas partidas cuyo volumen de importación es superior a un millón de dólares. No obstante, es necesario saber la procedencia de dicho 93% de importaciones del sector mobiliario. El top diez de exportadores de muebles a El Salvador es el siguiente: China, Guatemala, Estados Unidos, México, Malasia, Honduras, Brasil, Colombia, Japón y, por último, Taiwán⁶¹.

En el caso de Brasil, el mercado de exportaciones de muebles de madera para oficinas ha fluctuado entre los USD 8 y 11 millones/año en los últimos cuatro años. Los principales mercados de exportación de muebles de madera para oficinas son Paraguay, Bolivia y Estados Unidos. Las importaciones son un poco menores dada la gran y diversa demanda nacional, representando entre USD 1,5 y 2 millones/año en los últimos cuatro años. Cabe destacar que, dentro del mercado nacional, el sector público representa una gran influencia en el mercado, direccionando la producción e importación nacional. Los principales países proveedores son Argentina, Estados Unidos, China y España⁶².

Cabe resaltar que la industria brasileña pasa por ciertas dificultades, y “para lograr un mejor desempeño estratégico, la empresa debe implementar un sistema de información para mitigar esta debilidad, cuyas operaciones deben compartirse con los minoristas y los clientes”⁶³.

61 FRANCISCO BEDOYA BALBUENA. *El mercado del mueble en El Salvador*, San Salvador, ICEX España Exportación e Inversiones, 2019, disponible en [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmx/~edisp/doc2019831488.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=23-09-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20del%20mueble%20en%20El%20Salvador%202019], p. 14.

62 JOSÉ MANUEL MELERO y MARÍA JOSÉ LEIVA. *Análisis de mercado en Brasil: sobre la capacidad de cumplir con criterios de sustentabilidad para el sector productos de la madera y derivados (papel y mobiliario), y el sector químicos de limpieza*, Brasil, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços y Ministério do Planejamento, 2016, disponible en [https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/revision_de_mercado_brasil_final_nov_2016_espanol.pdf], p. 26.

63 CLARISSA GRACIOLI CAMFIELD y MIGUEL AFONSO SELLITTO. “Performance evaluation of competitive focuses in the furniture industry”, *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 29, n.º 4, 2018, disponible en [<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1951>], p. 212.

Por último, tenemos que los trabajadores de carpintería en talleres de Brasil cuentan con buenos índices de capacidad laboral. “Se observó que había pocos casos de índices bajos, lo que debería ser motivo de atención. Para estos trabajadores, las empresas deben promover acciones para restaurar o mejorar la capacidad laboral.

CAPÍTULO SEGUNDO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DESDE EL ENFOQUE DEL MODELO MMGO

En esta parte se presenta la fundamentación teórica. En tal sentido, se contemplan antecedentes relacionados con el tema y seguido la fundamentación teórica de la variable del estudio de direccionamiento estratégico, así mismo, diferentes conceptos de herramientas de evaluación empresarial y por último, la estructura teórica del modelo de gestión MMGO, profundizando en el componente de direccionamiento estratégico.

I. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Efectuar un recorrido panorámico por una selección de aportes ofrecidos por destacados estudiosos de la Administración, será útil para analizar el concepto de la dirección estratégica y cómo se diferencia de otros términos relacionados, como son la administración estratégica y la estrategia. Podría introducirse tal cuestión, tomando como base la obra de TARAPUEZ, OSORIO y BENAVIDES⁶⁴, cuando afirman que la *dirección estratégica* es la capacidad de llevar adelante la administración de una organización con el objetivo de definir, implementar, controlar, evaluar y retroalimentar estrategias. Es el proceso para lograr que la meta deseada se transforme en una realidad. Tal proceso requiere necesariamente de líderes, es decir, el factor humano enfocado al logro de ciertos objetivos con la intervención de personas.

64 EDWIN TARAPUEZ CHAMORRO, HUGO OSORIO CEBALLOS y JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS. *Dirección estratégica*, Armenia, Edit. Kinesis, 2011.

En otras palabras, podemos decir que la dirección estratégica es el ejercicio intencional de prácticas que le permitan a la organización lograr una flexibilidad suficiente para adecuarse a las circunstancias y ajustar sus objetivos en el marco de un proceso general de administración estratégica, que le permita encaminarse al futuro deseado aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas, mientras gestiona con criterio estratégico sus fortalezas y debilidades.

La *administración estratégica* es un proceso dedicado a efectuar de manera sistemática la evaluación de cuál es la naturaleza de la organización, hacia dónde se dirige a largo plazo y cómo lograría alcanzar ese horizonte deseado, en el marco de un cierto conjunto de recursos y capacidades internas de la organización y un contexto cambiante que incluye a competidores y consumidores.

Muchos estudiosos han priorizado el enfoque competitivo para definir la *estrategia empresarial* por afinidad con el concepto de estrategia militar. Sin embargo, más allá de que podría haber algunas similitudes, ya que tanto las empresas como los ejércitos eficaces realizan determinadas maniobras para superar a sus adversarios, sus ámbitos de actuación y objetivos finales son sumamente diferentes. La estrategia militar clásica se despliega en un campo de batalla, mientras que las empresas operan en entornos propicios para realizar intercambios comerciales voluntarios entre diversos actores sociales regidos por Estados de derecho, con mayor o menor grado de regulación económica estatal.

Por otra parte, la finalidad empresarial primaria es, desde una concepción clásica, el propósito de lucro, por lo que superar a sus adversarios ocasionales podría ser uno de los pasos para arribar a la meta, pero no el único ni tampoco el más importante. En el mundo competitivo actual, más que derrotar a un enemigo, se procura seducir al consumidor o cliente y atraerlo de forma voluntaria a elegir los productos y servicios de una empresa en particular, como la opción más satisfactoria en comparación con las empresas competidoras. Prima la libertad de elección y no la imposición forzada, a diferencia de las maniobras militares.

Es así que la dirección estratégica involucra el ejercicio de un delicado equilibrio entre la evaluación y valoración de los aspectos externos a la organización (su contexto), así como también la aplicación de sus recursos y capacidades en el marco de dicho contexto, para procurar el logro de sus metas.

Ahora bien, en un contexto cambiante que puede exigir al directivo que enfrente situaciones difícilmente predecibles, podría ser mucho más eficaz concebir a los recursos y capacidades como recursos dinámicos y no como activos estáticos. Un claro ejemplo serían los sectores industriales que operan en entornos de rápido cambio tecnológico, que tomaron como base TEACE, *et. al.* para definir su concepto de capacidades dinámicas como “la habilidad para encontrar nuevas formas de lograr ventaja competitiva”⁶⁵. Es así que definimos la gestión estratégica de los recursos y capacidades como los procesos que conducen a identificar y valorar cuáles son aquellas competencias que tienen un mayor impacto en el logro de los objetivos, para desarrollarlas o crearlas.

Por su parte, la obra de JOHNSON, SCHOLLES y WHITTINGTON⁶⁶ clasifica las organizaciones diferenciando tres grupos: aquellas que no identifican cuáles son sus capacidades estratégicas, aquellas que las identifican, pero no las valoran adecuadamente o no reconocen la conveniencia de desarrollarlas y un tercer grupo de empresas que identifican, valoran y tienen una competencia efectiva para fomentar y desarrollar sus capacidades. Ahora bien, más allá de las ventajas con las cuales pueden afrontar el direccionamiento estratégico las empresas del último grupo, corren el riesgo de formalizar en exceso la organización en torno a aquellas capacidades más destacadas. Un ejemplo sería el de una empresa tan enfocada en acrecentar su capacidad de innovación tecnológica, que comienza a perder de vista los atributos que más valoran sus clientes y la acerca a ellos.

En un entorno cambiante, sería conveniente desarrollar capacidades dinámicas y cambiantes. Esto se vincula con un concepto acuñado por PETER SENGE en la década de 1990, denominando “organizaciones que aprenden” a aquellas conformadas por individuos que discuten, que comparten, que son capaces de negociar o tolerar las opiniones de otros y que así proceden de forma orgánica (es decir, como lo haría un organismo vivo) para adaptarse de manera rápida y eficiente a los cambios del entorno.

65 DAVID J. TEECE, GARY PISANO y AMY SHUEN. “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, 1997, p. 515.

66 GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES y RICHARD WHITTINGTON. *Dirección estratégica*, 7.a ed., Madrid, Pearson Educación, 2006, disponible en [https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf].

Dado que la generación de aprendizaje sistemático en las organizaciones involucra fuertemente al factor humano, se requiere de un directivo líder o gerente estratégico capaz de generar una cultura y una estructura que promuevan el aprendizaje de la organización, a los fines de crear o desarrollar capacidades dinámicas.

Habrá que tener en cuenta también, con un criterio estratégico, que no todos los procesos que lleva a cabo una organización serán necesariamente cruciales. Podría ser de gran utilidad en esta instancia considerar el modelo de la *cadena de valor* que nos permite fraccionar la totalidad de valor que genera la organización, identificando cuáles son los procesos principales y secundarios que han intervenido, como también el cálculo de qué cuantía porcentual de valor ha agregado cada uno de ellos. Por lo general, se considera que los procesos primarios o principales son la investigación y el desarrollo, el diseño de productos, la gestión de compras, la producción, la logística, la gestión comercial, la distribución, las ventas y la posventa. Como procesos secundarios o de apoyo, se suele incluir a los sistemas de información y la administración de los recursos humanos. Esta generalización no implica que todas las empresas se configuren de manera idéntica.

Dada una empresa en particular, el direccionamiento estratégico es la función capaz de discernir cuáles de estas actividades primarias o secundarias juegan un rol preponderante para su competitividad y por ello es conveniente que sean ejecutadas con los recursos propios de la organización, como así también cuáles otras podría ser ventajoso tercerizarlas en función de los costos que tienen y los valores que reportan.

El adecuado ejercicio del direccionamiento estratégico requiere una correcta comprensión de la dinámica de esta cadena de valor y una toma de decisiones bien fundamentada acerca de cuáles son los recursos y capacidades a afectar para la ejecución de cada una de las actividades, mejorando o maximizando la creación de valor total para el cliente.

En síntesis, se ha revisado la incidencia de los recursos y capacidades de la organización, la trascendencia estratégica de que se desarrollen en forma dinámica de modo que puedan responder adecuadamente a los factores del entorno y también de una apropiada decisión respecto a cuáles de estos recursos y capacidades son cruciales para atender aquellos procesos que tengan un carácter estratégico.

II. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DEL MMGO Y LAS VARIABLES QUE LO INTEGRAN

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (en adelante MMGO), es una herramienta estructurada en módulos, útil para un doble propósito. Primero, para hacer un diagnóstico acerca de cuál es el grado de modernidad y competitividad de una PYME, determinado con una métrica cuantitativa y con una definición cualitativa denominada estadio. También es una guía de recomendaciones para el crecimiento a partir del estadio dado en el cual se encuentra la PYME. Estas recomendaciones están materializadas en un conjunto de descriptores detallados acerca de una selección de variables agrupadas en 12 componentes organizacionales.

A tal configuración se denomina estructura modular, ya que cada uno de los componentes puede ser abordado por la organización independientemente de los demás, o bien otorgándole un mayor o menor grado de priorización que otros, sin dejar de lado la posibilidad de excluir componentes que no corresponda evaluar o desarrollar en la organización bajo análisis, en función de sus características e intereses.

El texto sobre MMGO⁶⁷ ofrece una gráfica que muestra cómo están integrados y relacionados estos distintos componentes con un enfoque sistémico. En la Figura 1 se propone una versión ampliada de dicho esquema.

67 RAFAEL IGNACIO PÉREZ URIBE, ANDRÉS VELÁSQUEZ CONTRERAS, GONZALO CASTELLANOS, MARIO GARZÓN GAITÁN, HUGO ALFONSO VARGAS, NURY ALFONSO, NANCY CALIXTO, ALEXIS RODRÍGUEZ, MERY ROCÍO PALACIO SILDARRIAGA, LUIS GUILLERMO LÓPEZ y MARTHA VIDAL ARIZABALETA. *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones -MMGO-*, Bogotá, Universidad EAN, Bogotá, 2009, disponible en [<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>], p. 26.

Figura 1
Estructura modular del MMGO



Fuente: elaboración propia, adaptada de PÉREZ URIBE et. al. *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit, p. 26.

Observando de izquierda a derecha, es posible detectar que hay un primer componente denominado *direccionamiento estratégico*, el cual es la base de todos los demás. Otorga el sustento o el fundamento para la definición apropiada de los restantes componentes. El direccionamiento estratégico que propone MMGO tiene una definición que comparte afinidad o elementos con otras denominaciones utilizadas por diferentes autores, como dirección estratégica, planeamiento estratégico, administración estratégica o gerenciamiento estratégico. Este componente incluye en su configuración, elementos y conceptos fundamentales que son de uso corriente en textos modernos de administración estratégica, entre ellos visión, misión, objetivos, valores y estrategias.

Luego del direccionamiento estratégico, se establecen cuatro componentes que son *transversales* a todos los procesos de la organización: la comprensión y manejo del entorno, la estructura y cultura organiza-

cional, la gestión del conocimiento y la innovación, para concluir finalmente con la comunicación e información. A continuación, se muestran componentes relacionados a los *procesos centrales* o primarios que abarca la cadena de valor de cualquier organización. Se exponen clasificados, siguiendo el clásico criterio funcional, en los siguientes siete componentes restantes del MMGO: gestión de los mercados; gestión de operaciones; comercio exterior; gestión humana; gestión de la responsabilidad social y ambiente; asociatividad; y gestión financiera.

Estos siete componentes proveen información y a su vez se retroalimentan del sistema de información a través de indicadores de gestión. Tales indicadores están orientados a determinar con mayor objetividad en qué medida la empresa está creciendo para lograr ventajas competitivas que la proyectan al futuro esperado. Como vemos, el direccionamiento estratégico es el cimiento sobre el cual se construyen todos los procesos de la organización tanto aquellos por tradición considerados centrales o primarios, como también aquellos procesos de apoyo o secundarios.

Al estudiar en profundidad la conceptualización acerca del direccionamiento estratégico que proponen PÉREZ URIBE, *et. al.*⁶⁸ en su MMGO, se advierte que lo relacionan estrechamente con las expresiones afines de planeación estratégica y de gerencia o administración estratégica. Reconocen en la planeación estratégica un proceso que va más allá de la simple previsión de actividades futuras, ya que involucra el propósito de lograr objetivos con un reconocimiento claro y realista del contexto y la incidencia que podría tener sobre los mismos. En tal sentido, acentúa su naturaleza de “estratégico” por oposición a la noción de lo “táctico”. Por otra parte, rescata la trascendencia de que lo planificado tenga incidencia concreta en la ejecución cotidiana, proyectando los criterios sustanciales para guiar la toma de decisiones cotidianas y para evaluar los resultados derivados de aquellas. A partir de ello, se delinea la noción de direccionamiento como “planeación estratégica llevada a la práctica”⁶⁹, asimilable al concepto de gerencia o administración estratégica, es decir, un proceso que integra a las demás funciones empresariales como el mercadeo, las finanzas o la producción, entre otras.

68 PÉREZ URIBE *et. al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit., p. 116.

69 *Ibíd.*, p. 122.

¿Qué se necesita para desarrollar de manera eficaz el direccionamiento estratégico? El texto sobre MMGO⁷⁰ señala que “el empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones sin estar involucrado necesariamente en el día a día”. ¿Cuáles son esos mecanismos? ¿De qué manera los irá desarrollando? Las respuestas a tales cuestionamientos están recogidas en las matrices para evaluar el desarrollo del direccionamiento estratégico que propone el MMGO⁷¹, las cuales despliegan un conjunto de descriptores detallados en cuatro niveles de desarrollo progresivo, que precisan los mecanismos que conforman las cuatro variables integradoras del direccionamiento estratégico: los principios de planeación, el sistema de finalidades, los valores corporativos y las estrategias.

El proceso de direccionamiento estratégico debería implementarse respetando una serie de *principios de planeación*, que es la primera variable constitutiva del direccionamiento estratégico. PÉREZ URIBE *et. al.* los interpretan como “la capacidad de la empresa para enfrentar la incertidumbre del futuro y qué tan preparada está para asumirlo”⁷². Su formulación debería surgir a través de procesos participativos que integren a todas las partes interesadas en la marcha de la empresa, lo cual facilita cambios culturales y nuevas maneras de visualizar la esencia de su existencia. Así mismo, se espera que ayude a discernir los principales aspectos que debe abordar el empresario: cuál es su modelo de negocio, qué cambios necesita realizar y cómo crecer.

En cuanto al *sistema de finalidades*, consiste en “establecer un propósito único y una razón de ser para el futuro [...] de tal manera que estos parámetros orienten la dirección de todas las actividades de planificación, estrategias, avance y desarrollo del sistema”⁷³.

Los *valores corporativos* son conceptualizados en el MMGO por afinidad con el significado de su raíz etimológica asentado en la noción de estar sano y ser fuerte. Una declaración de valores es útil al interior de la organización para que sus miembros desarrollen actitudes seguras,

70 PÉREZ URIBE *et. al.* *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit., p. 33.

71 *Ibíd.*, pp. 145 a 148.

72 *Ibíd.*, p. 149.

73 *Ibíd.*, p. 150.

asertivas y activas en el desarrollo de su trabajo manteniendo plena conciencia de lo que se quiere y espera de la organización⁷⁴.

Por último, cabe destacar entre las numerosas definiciones recopiladas por PÉREZ URIBE, *et. al.* que las *estrategias* “son las acciones generales y concretas con las cuales se logran los objetivos a mediano y largo plazo”⁷⁵ que, al decir de OHMAE, “aseguran una combinación mejor o más sólida entre los puntos fuertes de la corporación y las necesidades del cliente, que las ofrecidas por la competencia”⁷⁶.

En los próximos apartados se profundizará en la descripción de cada una de las cuatro variables presentadas, iniciando con la conceptualización propuesta por MMGO y sumando luego una selección de enfoques de otros autores que ayudarán a enriquecer su comprensión y aplicación.

III. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

Los descriptores de las matrices de MMGO correspondientes a los principios de planeación (al igual que las demás variables), traza una ruta de cambio para encaminar la organización al nivel de madurez más avanzado, conforme lo detallan PÉREZ URIBE, *et. al.*⁷⁷.

Una de ellas, denominada *planeación y formulación de escenarios*, parte de una situación inicial donde la gerencia se limita a ejecutar y controlar procesos y evoluciona para desarrollar capacidades de programación semanal, hacer mediciones de desempeño en base a planes y presupuestos, hasta alcanzar el nivel más avanzado donde la gerencia ha logrado ampliar las capacidades de avizorar escenarios futuros y evaluarlos con un horizonte superior a un año. Para transitar esta ruta, será necesario implantar métodos formales de planeación documentada, estandarizada, basada en datos objetivos internos y externos a la empresa.

74 PÉREZ URIBE *et. al.* *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit., pp. 130 a 132.

75 *Ibíd.*, p. 154.

76 KENICHI OHMAE, cit. en *ibíd.*, p. 138.

77 PÉREZ URIBE *et. al.* *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit., pp. 145, 149 y 150.

En cuanto al *personal para la planeación*, parte de la necesidad de contar con personal competente para planificar, que sean desarrollados para incorporar creatividad, innovación y un alto involucramiento para planificar enfrentando contingencias futuras, que desarrolle capacidades en la alta dirección en técnicas para construir el futuro y no solo predecirlo, y que en su grado más elevado haya logrado un alineamiento o coincidencia completa entre los requerimientos de la empresa y los de sus miembros.

El tercer descriptor hace referencia al empleo de *indicadores para evaluar la planeación* que permitan apoyar con hechos y datos la toma de decisiones gerenciales. Desde un nivel inicial de mínimo empleo de indicadores cuantitativos, se comienza a contar con indicadores de desempeño y resultados, se utilizan sus datos para tomar acciones correctivas, se incorporan programas de auditorías de gestión. Más adelante se sistematizan diversos indicadores estratégicos en cuadros de mando integral, hasta alcanzar su estadio más avanzado que trasciende la medición de hechos pasados y comienza a generar indicadores proyectados de escenarios futuros trazados mediante modelos matemáticos, que permiten realizar una planeación predictiva.

Por último, el descriptor denominado *sistema de información para el manejo de la planeación* inicia con el uso de algunos datos históricos o estadísticas externas para apoyar el proceso de planeación, luego se incorporan sistemas de información propios para apoyar la toma de decisiones en aspectos clave, como por ejemplo el cálculo de costos de producción como base para la fijación de precios y determinación de los márgenes de utilidad y la rentabilidad. Se progresa luego a formalizar el sistema de información y se recurre al consejo de expertos para analizar sus datos, hasta lograr implantar un sistema computarizado que integre todos los procesos empresariales.

Es bastante común observar que los directivos de las PYMES iberoamericanas tienden a postergar o evitar los procesos de planificación formal, aludiendo que se trataría de una “pérdida de tiempo”, una tarea burocrática que no le reporta beneficios concretos. Dicha percepción fue estudiada de manera repetida en el mundo científico, pues el análisis de la relación entre la planificación estratégica racional y el desempeño de la empresa producía resultados contradictorios. Una corriente de pensamiento que propuso que no se trataba de una relación directa, sino que está mediada indirectamente por otros factores.

El estudio empírico cuantitativo realizado en empresas europeas por OUAKOUEK y OUEDRAOGO⁷⁸, demostró que la alineación estratégica de los empleados es un mediador pleno en esta relación. Atravesar el proceso de planificar estratégicamente favorece que los miembros de la empresa se comuniquen, intercambien puntos de vista, debatan. El solo hecho de participar de modo activo en el proceso, contribuye a mejorar el conocimiento de objetivos y el compromiso de los empleados para lograrlos. No es de la letra escrita del plan, sino del proceso de formularlo, que surgen las herramientas indispensables para lograr un desempeño superior. Refuerza esta tesis el caso estudiado por JARZABKOWSKI y BALOGUN⁷⁹, quienes argumentan que la participación activa en los procesos de planificación tendrá un efecto integrador si además desencadena negociaciones activas y compromisos entre estos actores involucrados, dados los diversos intereses que tienen. Reconocen así al aspecto político como otro mediador entre la planificación y el desempeño ulterior.

Los enfoques participativos tratados en el párrafo precedente requieren que se desarrolle la capacidad del pensamiento estratégico en múltiples niveles organizacionales. *¿Cómo se aprende a pensar estratégicamente?* Los mundialmente famosos gurúes de la administración HENRY MINTZBERG y KENICHI OHMAE coinciden en esta respuesta. OHMAE manifiesta una postura extrema: no se aprende a pensar estratégicamente en la universidad, allí se conocen modelos que fueron útiles en el pasado, pero no se aprende a crear el futuro. MINTZBERG propone como modelo educativo una clase de liderazgo integrada por líderes que comparten entre sí sus propias experiencias, mientras un tutor los ayuda a aprender de ellas. A través de la vida y la experiencia laboral se va forjando el liderazgo; luego, la universidad mejora esa capacidad.

Coincidiendo con los maestros citados y aportando mayor rigurosidad, el estudio de GOLDMAN y CASEY⁸⁰ propone un modelo de cómo

78 MOHAMED LAID OUAKOUEK y NOUFOU OUEDRAOGO. "The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: a european study", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 30, n.º 3, 2013, pp. 143 a 158.

79 PAULA JARZABKOWSKI y JULIA BALOGUN. "The practice and process of delivering integration through strategic planning", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n.º 8, 2009, pp. 1.255 a 1.288.

80 ELLEN F. GOLDMAN y ANDREA CASEY. "Building a culture that encourages strategic

el pensamiento estratégico se desarrolla apoyado por la cultura organizacional, con un esfuerzo importante que requiere recursos personales, interpersonales y organizacionales. Sugieren un proceso que abarca capacitación sobre una serie de temas, actividades de desarrollo y aprendizaje autodirigido pasando por las siguientes etapas: 1) Un conocimiento profundo del pensamiento estratégico; 2) Desarrollar habilidad para el diagnóstico organizacional relacionado con las estrategias; 3) Adiestrar la capacidad de autoreflexionar críticamente sobre los propios comportamientos con pensamiento estratégico; 4) Habilidad para planificar e implementar el cambio personal y organizacional.

Un plan estratégico está siempre destinado a ser ejecutado y controlado. Preparar la gestión de dichos procesos posteriores es parte del proceso de planificar de forma estratégica, como se observó en los últimos descriptores asociados a esta variable por el MMGO. Existe una herramienta que se ha transformado casi en un estándar ineludible para combinar el planeamiento y el control: el *cuadro de mando integral*, presentado en 1992 por ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON. También llamado BSC (por sus siglas en inglés) integra medidas financieras con otros indicadores claves de desempeño. Con el paso del tiempo han surgido variantes del modelo y herramientas más avanzadas para gestionarlo. Uno de ellos es la propuesta de HUANG⁸¹ para integrar el BSC con un sistema informatizado basado en el conocimiento mediante el método AHP (*analytic hierarchy process*), que denomina “BSCKBS”. El sistema selecciona las estrategias operativas en función de las perspectivas estratégicas predefinidas y las ponderaciones asignadas, automatizando el proceso con una herramienta poderosa que se accede desde Internet.

El proceso de planificar estratégicamente está atravesado por la complejidad, la incertidumbre y los cambios, razón por la cual es impensable que se los pueda abordar sin herramientas de asistencia para el pensamiento. El pensamiento estratégico debería evitar encerrarse en una visión única (como podría ser la del cuadro de mando integral),

thinking”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, n.º 2, 2010, pp. 119 a 128, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/240286615_Building_a_Culture_That_Encourages_Strategic_Thinking].

81 HAO-CHEN HUANG. “Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective”, *Expert Systems with Applications*, vol. 36, n.º 1, 2009, pp. 209 a 218.

procurando adquirir varias miradas que describen toda la “ventana de oportunidades”, también llamada *escenarios*. En la actualidad, el tradicional método de escenarios se ha extendido en cuatro direcciones: 1) Escenarios de mercado para desarrollar sistemáticamente estrategias robustas para el futuro; 2) Escenarios estratégicos alternativos para abordar las incertidumbres; 3) Escenarios como base para procesos de alerta temprana estratégica; y 4) Combinar la medición del desempeño y la alerta temprana estratégica en un cuadro de mando evolucionado basado en escenarios⁸².

IV. SISTEMA DE FINALIDADES

Para MMGO, el sistema de finalidades es el que señala el rumbo estratégico de la empresa. Está compuesto por las declaraciones de misión, visión y objetivos, tres conceptos de trascendental protagonismo en el direccionamiento estratégico. La *visión* es una declaración amplia y motivadora de cómo la organización desea ser vista en el futuro de largo plazo. La *misión* define de manera más concreta en qué negocios opera actualmente la empresa, como etapa del camino que la conducirá a lograr la visión, delimitando con claridad su modelo de negocio al identificar elementos clave del mismo, como los clientes objetivo, productos, tecnologías, partes interesadas, filosofía, prioridades, entre otros. Los *objetivos* corporativos son los resultados globales que la empresa se propone alcanzar mientras ejerce su misión encaminándose a su visión de futuro anhelado. Son globales porque abarcan a toda la organización, pero no por ello son ambiguos, ya que deben ser medibles mediante indicadores y estar acotados a un lapso determinado de tiempo.

Una condición importante de eficacia es que las mencionadas declaraciones no sean meros enunciados abstractos, sino que empapen la gestión cotidiana a todos los niveles y funciones de la empresa. Para lograrlo, MMGO enuncia tres grupos de descriptores.

Al detallar las *finalidades como instrumento de trabajo*, un nivel inicial frecuente de encontrar en las PYMES, es la total ausencia de declaraciones acerca de la visión, misión y objetivos a futuro que tienen los

82 ALEXANDER FINK, ANDREAS SIEBE y JENS-PETER KUHLE. “How scenarios support strategic early warning processes”, *Foresight*, vol. 6, n.º 3, 2004, pp. 173 a 185.

directivos. Un primer grado de avance consiste en formularlas a base de juicios personales e intuitivos, se progresa al reformularlas y revisarlas de manera periódica con base en un estudio profundo, interno y externo de la organización. La madurez se habrá logrado conforme al modelo MMGO cuando el sistema de finalidades es compartido y utilizado como instrumento de trabajo concreto por parte de todos los integrantes de la organización.

En relación a la *afinidad del sistema de finalidades*, procura desarrollar las competencias de los miembros de la organización para vivenciar y aplicar dichas finalidades. En un primer nivel, el personal no ha sido capacitado para asimilar la visión de futuro de la empresa, avanza adquiriendo conocimientos para participar en el proceso de formular, analizar debilidades y desvíos y revisar las declaraciones, incorpora herramientas de manejo de conflictos que les ayudarán a trabajar en equipo para direccionar la organización, finalmente, el nivel más avanzado se logra cuando el sistema de finalidades de cada miembro de la organización es compatible con los de la empresa.

Por último, los descriptores de *gestión de conocimiento relacionado con las finalidades* evalúan la evolución de los recursos de información y comunicación sobre el sistema de finalidades. En el nivel más básico, las finalidades se informan a través de carteleras, reuniones o memorandos; se progresa al incorporar información sistematizada, que más adelante se aplica a evaluar el grado de cumplimiento de las finalidades, hasta que se incorporan al sistema general de gestión con un módulo para la gestión del conocimiento que operativice dicho sistema de finalidades.

En la experiencia de muchas empresas, los *conceptos de misión, visión y valores* se mezclan entre sí, desaprovechando su poder. El estudio realizado por KHALIFA revela las fuentes de ineficacia de la declaración de misión.

Sin una verdadera pasión por una misión, el solo hecho de declararla [...] no es capaz de generar un compromiso genuino para producir un desempeño superior. Es más probable que desarrolle cinismo que entusiasmo. En resumen, la misión no es para todos. La misión es solo para misioneros⁸³.

83 AZADDIN SALEM KHALIFA. "Three Fs for the mission statement: what's next?", *Journal of Strategy and Management*, vol. 4, n.º 1, 2011, p. 30.

Con un sentido práctico que podría ser de gran utilidad para las PYMES iberoamericanas fabricantes de muebles, KHALIFA sugiere integrar algunos o todos de estos conceptos en una amplia declaración, que trascienda las imprecisiones conceptuales adoptando una denominación simple y genérica como, por ejemplo, “declaración de orientación”. En el caso del MMGO, sería coherente denominarla “declaración de finalidades”. Esta declaración debería ser flexible y tener en cuenta el contexto específico, la cultura, la estructura, es decir, debe ser redactada a la medida de las necesidades de cada organización.

Otro trabajo investigó la *alineación estratégica de los recursos humanos* hacia una visión coincidente de la empresa. BOSWELL formuló el constructo denominado “línea de visión” identificando sus dos componentes: que la persona comprenda los objetivos estratégicos de una organización y que comprenda cómo contribuir a esos objetivos. Confirmó que la línea de visión de los empleados varía según el nivel jerárquico y el número de cargos ocupados dentro de la empresa. Sería estratégico que la empresa dirija mayores esfuerzos de alineamiento a los empleados de menor antigüedad y menor rango. También recomienda fortalecer la segunda componente de la línea de visión, ya que comprende el cómo contribuir a los objetivos de la empresa es relativamente más importante que la simple conciencia de los objetivos estratégicos de la empresa para desarrollar lazos afectivos, para reducir la ansiedad, la deserción laboral y mejorar el bienestar de los empleados. “Las organizaciones deberían ir más allá de simplemente comunicar su dirección estratégica a los empleados y concentrarse en que los empleados comprendan con precisión los comportamientos que contribuyen al éxito estratégico”⁸⁴.

Un caso particular que las PYMES iberoamericanas enfrentan con relativa frecuencia es el de los *contextos en crisis o catástrofes*, sea por razones económicas, políticas o ambientales. ALTIOK⁸⁵ destaca la gran utilidad de una buena declaración de finalidades en tales circunstancias. Una visión aplicable dirige la toma de decisiones y aporta solidez

84 WENDY BOSWELL. “Aligning employees with the organization’s strategic objectives: out of ‘line of sight’, out of mind”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n.º 9, 2006, pp. 1.489 a 1.511.

85 PINAR ALTIOK. “Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, 2011, pp. 61 a 71, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015850>].

a la empresa en periodos de alta incertidumbre, lo cual empodera a las empresas para atravesar el período crítico. La visión a largo plazo trasciende las crisis porque mira más allá de ellas. Esta perspectiva a largo plazo motiva a los miembros de la organización y los enfoca hacia sus objetivos, fortaleciendo inclusive su cultura organizacional.

V. VALORES CORPORATIVOS

Los descriptores asociados por MMGO a los valores corporativos, procuran evaluar su eficacia como instrumentos para orientar y modelar el comportamiento de los individuos en la organización, así como también para definir estándares de comportamientos deseados e indeseados.

La promulgación de valores se desarrolla desde una base de promulgación informal, que luego se documenta, que se pone en práctica en la cotidianeidad y que, en su nivel más elevado, alinea los valores para hacerlos consistentes con el sistema de finalidades y con las estrategias.

Los valores como instrumento gerencial por lo común, se inician como una prioridad secundaria para el gerente, quien suele dar más importancia a que los colaboradores desarrollen habilidades que valores. Al ir avanzando en los niveles de madurez, los valores se incorporan como factores deseados en los procesos de selección de personal, luego los directivos los comienzan a utilizar al tomar decisiones gerenciales, hasta llegar a un nivel de desarrollo en el cual el cumplimiento de los valores corporativos es un factor motivacional para los integrantes de la empresa.

En cuanto a la *gerencia por valores*, hace referencia al rol que desempeñan los valores en la agenda gerencial. Al nivel inicial se los tiene en cuenta de manera informal, luego se los empieza a aplicar para generar ventajas competitivas, empiezan a definirse por consenso u otros mecanismos participativos al ser advertidos como un estándar eficaz para organizar la conducta propia y de terceros, en su nivel más avanzado la gerencia por valores generan resultados concretos.

Por último, el *sistema de información de valores* suele iniciarse omitiendo la información sobre valores para luego avanzar en comunicarlos, evaluarlos y finalmente, proyectarlos hacia el interior y exterior de la organización.

Pasando a la realidad cotidiana de nuestro objeto de estudio, cabe formularse algunos interrogantes acerca de la aplicabilidad de un con-

cepto que suele ser entendido en abstracto por las PYMES. ¿Cuáles son los valores más relevantes? ¿Se trata de instrumentos más enfocados a las grandes empresas? ¿Cómo se instrumentan en las PYMES? Al revisar investigaciones recientes, es posible encontrar interesantes datos.

Parece haber bastante consenso en entender que dos de los grandes problemas de la humanidad pasan por la *sostenibilidad ambiental y social*. Esto se ha reflejado en un modelo sencillo pero muy utilizado en el marco de las políticas de Responsabilidad Social Empresaria –RSE–, el cual recoge el triple impacto de las actividades empresarias: económico, social y ambiental. Las grandes empresas han sido las primeras en incorporar a sus valores corporativos el cuidado de estas temáticas, por lo general, como resultado de las presiones que recibían del mercado en forma directa a través de clientes que empiezan a exigir responsabilidad ambiental de las marcas que eligen; e indirecta, por la necesidad de cumplir normativas coercitivas o condicionales para el ingreso de sus productos a determinados mercados. Los resultados del estudio realizado por JANSSON *et. al.* en PYMES suecas muestran interesantes hallazgos. La coordinación y planificación (como parte de la filosofía de orientación al mercado) y la proactividad (como parte de la orientación a la empresa) influyen de manera significativa sobre el compromiso de sostenibilidad en las PYMES. “En este sentido, las PYMES podrían considerar que los desafíos de sostenibilidad representan más una oportunidad de negocio y menos una presión externa. En total, esto podría implicar que las PYMES consideren cuestiones de sostenibilidad diferentes a las empresas más grandes”⁸⁶. Sin embargo, aunque las investigaciones muestran en gran medida una elevada actitud ambiental positiva por parte de los directivos de las pequeñas empresas, no es claro en qué medida esta actitud positiva se convierte en acción, lo cual podría configurar una brecha de “valores-acción”.

Otro valor muy reclamado en las sociedades iberoamericanas, es la *transparencia financiera* como condición de gobernabilidad. Si bien estas demandas se dirigen prioritariamente al sector público, grandes crisis económicas y el rol de los escándalos producidos en grandes empre-

86 JOHAN JANSSON, JONAS NILSSON, FRIDA MODIG y GABRIELLA HED VALL. “Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: the influence of strategic orientations and management values”, *Business Strategy and the Environment*, vol 26, n.º 1, 2017, pp. 69 a 83, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.1901>].

sas del mundo financiero, las han colocado como objeto de vigilancia social. La relación existente entre la responsabilidad social y las reglas de control interno que la administración de las organizaciones establece en sus empresas, fue estudiada por MANCILLA y SAAVEDRA. La designación de una política y procedimientos en un ambiente de control satisfactorio, coadyuva a prevenir el fraude, la malversación de activos y la información financiera fraudulenta. El comité de auditoría debería estar integrado con miembros que no sean funcionarios, empleados, ni pongan en duda su independencia de criterios por ninguna otra causa. Sin embargo, entre las conclusiones sobre el estudio realizado en empresas mexicanas se reconoce que “las empresas cumplen en mayor medida la normatividad en función de su obligatoriedad, mas no porque sean conscientes de su responsabilidad social con la sociedad”⁸⁷.

Es sustancial y está recogido en el MMGO que la *instrumentación formal de los valores* es una condición de su eficacia como instrumento de gestión. La incógnita en muchas PYMES es cómo realizarlo para superar la informalidad habitual de considerar que los valores se transmiten solo en forma verbal y dando el ejemplo. El estudio realizado por RUIZ LOZANO *et. al.*⁸⁸ en empresas andaluzas, ha mostrado una tendencia en las empresas de la muestra para gestionar sus valores incorporando los “códigos éticos”. Las micro y PYMES lo hicieron en respuesta al interés del propietario, siguiendo procesos poco participativos, por lo cual sería conveniente que incorporen a los grupos de interés en el futuro desarrollo de los códigos.

Al considerar los valores como instrumento de gestión, también sería pertinente preguntarse en qué medida y en qué sentido (positivo o negativo) *la gestión de valores motiva* a los trabajadores de la empresa, ya que los empleados altamente motivados y satisfechos con su trabajo, son esenciales para el éxito organizacional. Algunos estudios mostraron que los valores de los empleados más motivados son diferentes

87 MARÍA ENRIQUETA MANCILLA RENDÓN y MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA. “El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial”, *Contaduría y Administración*, vol. 60, n.º 2, 2015, disponible en [<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/722>], p. 505.

88 MERCEDES RUIZ LOZANO, ARACELI DE LOS RÍOS BERJILLOS y SALUD MILLÁN LARA. “¿Son los códigos éticos un instrumento de gestión de la responsabilidad social? Un estudio exploratorio en Andalucía”, *Intangible Capital*, vol. 12, n.º 2, 2106, pp. 462 a 486, disponible en [<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/702/507>].

de los que están menos motivados, aunque hay una significativa relación entre el tipo de valor que resulta motivador y el grupo generacional al cual pertenece el individuo⁸⁹. Ya que no todos los valores motivan por igual a todas las personas, será importante definirlos incorporando procesos participativos, en consonancia con lo manifestado en el párrafo precedente.

El estudio de HERNÁNDEZ, *et. al.* aplica el Modelo de los Valores en Competencia –MVC–, el cual clasifica en cuatro cuadrantes los valores que predominan en una empresa y los relaciona con cuatro tipos de *culturas organizacionales* diferentes:

1. En la cultura clan o familiar, los valores predominantes son: bienestar de los empleados, autonomía, comunicación e integración.
2. En la cultura jerárquica, sobresalen la estabilidad y el control.
3. En la cultura adhocrática, destacan la flexibilidad, innovación y enfoque externo.
4. En la cultura de mercado, se destacan esfuerzo, eficiencia, calidad y desempeño.

Los casos analizados mostraron una mezcla de valores propios de los cuatro cuadrantes, denotando que no existen modelos puros. Sin embargo, era posible comprender la cultura predominante en función de la importancia relativa asignada a los diferentes valores. Puede concluirse en la importancia que tendría el análisis de los valores reales predominantes en las PYMES fabricantes de muebles, para caracterizar y comprender mejor su cultura organizacional al momento de delinear las rutas de desarrollo que debería transitar⁹⁰.

89 JORGE ARTURO HERNÁNDEZ PALOMINO, JOSÉ DE JESÚS ESPINOZA MEDINA y MANUEL AGUILAR ARELLANO. "Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras", *Contaduría y Administración*, vol. 61, n.º 1, 2016, pp. 58 a 83, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005>].

90 ROBERTO HERNÁNDEZ SAMPIERI, SERGIO MÉNDEZ VALENCIA y RICARDO CONTRERAS SOTO. "Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia", *Contaduría y Administración*, vol. 59, n.º 1, 2014, pp. 229 a 257, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>].

VI. ESTRATEGIAS

Para finalizar, la gestión de estrategias en MMGO procura que formen parte de los procesos de planeación, que se ejecuten, evalúen y estén plenamente alineadas con los sistemas de finalidades y los valores.

El primer descriptor de su grado de desarrollo procura una *evaluación de estrategias* existentes. Al nivel más elemental, las estrategias suelen enfocarse a los flujos de caja y las ventas. Luego se empiezan a documentar, se las implanta en el marco de sistemas de gestión de la calidad, hasta el nivel de mayor desarrollo donde las estrategias son documentos “vivos” que permanentemente son factibles de reevaluar y ajustarlos a las condiciones del mercado.

Otro descriptor considera las *estrategias de integración con stakeholders* (o partes interesadas). En un estadio inicial se consideran solo verbalmente, luego se los comienza a sistematizar mediante matrices de reconocimiento y clasificación, avanza otro nivel al analizarlos mediante estrategias de segmentación u otras afines, para llegar a su mayor desarrollo cuando se ha integrado o colaborado con partes interesadas externas a la organización como proveedores, distribuidores u otros, para diversos fines.

En cuanto a los *sistemas de indicadores para medir estrategias*, al nivel elemental se suele considerar que no es posible controlar las estrategias, por lo general basados en la creencia de que los resultados de gestión están determinados por las condiciones del contexto externo. Al ir madurando, la organización reconoce la posibilidad de generar estándares de desempeño estratégico, de ejecutarlas activamente y, de medir su efectividad y alcance a través de sistemas de indicadores.

El último descriptor se configura por los *sistemas de información gerencial*. Al primer grado de desarrollo, los mismos son operativos y destinados a registrar transacciones, luego maduran y recogen información que apoya la toma de decisiones estratégicas, evolucionan hasta hacerse plenamente consistentes con las estrategias y, en su nivel más avanzado, cuentan con sistemas de soporte a las decisiones basados en información y modelados matemáticos.

Queda claro con el detalle precedente, que el énfasis del MMGO está puesto en el proceso y los medios aplicados a crear y utilizar estrategias. No en las estrategias en sí. La Administración ha sido y sigue siendo una ciencia prolífica en el desarrollo de estrategias. Hay un vasto re-

pertorio de estrategias ideadas o relevadas por los estudiosos de esta ciencia, que crece día a día, enfocadas a diversidad de contextos, problemáticas y tipos de organizaciones. Algunas adquieren mayor fama, por lo general derivada de un mayor grado de universalidad que las hace aplicables a gran cantidad de casos y resultan profusamente difundidas y estudiadas en el mundo científico, académico o profesional. Otras tienen perspectivas más regionales o locales y con ello un ámbito mucho más delimitado de difusión. Por último, se podrían reunir un sinnúmero de estrategias bastante puntuales que provienen de las experiencias de las empresas. Es bastante habitual observar que muchos administradores replican aquellas estrategias que se aplicaron alguna vez en su empresa y funcionaron bien en el pasado.

En consecuencia, se procurará complementar el abordaje procesual del MMGO ofreciendo al lector una selección de estrategias que cobraron trascendencia en las últimas décadas y que podrían ser de especial interés para el sector de PYMES fabricantes de muebles de madera en Iberoamérica. Sin dejar con ello agotado, en modo alguno, el vasto mundo de opciones estratégicas que podría ser aplicable a cada caso.

Estrategias del océano azul. El pensamiento estratégico tradicional se ha esforzado por décadas en encontrar maneras para que las empresas puedan superar a sus competidores. Sin embargo, KIM y MAUBORGNE⁹¹ propusieron un cambio de pensamiento que trascienda la lucha competitiva (ilustrada con la metáfora de océanos rojos por ser “aguas teñidas de sangre” vertida en las batallas con los competidores) y se dirija a explorar oportunidades de negocios inexistentes y, por ello, sin competidores por el momento. Así definieron que los “océanos azules” son todas aquellas industrias que no existen en la actualidad. Entre otros enfoques, sugirieron que centrarse en los no-clientes podría ser vital para crear océanos azules en mercados maduros, idea que podría ser muy apropiada para las industrias de muebles de madera. AGNIHOTRI⁹² afirma que se los debería considerar criterios universales y, por ende, igualmente aplicables también para mercados emergentes.

91 W. CHAN KIM y RENÉE MAUBORGNE. *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá, Norma, 2005.

92 ARPITA AGNIHOTRI. “Extending boundaries of Blue Ocean Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 24, n.º 6, 2015, pp. 519 a 528.

Base de la pirámide. Relacionado también con los mercados emergentes, tenemos el modelo enunciado por PRAHALAD y HART⁹³, quienes denominan “base de la pirámide” o BOP a las personas pobres, que se identifican como clientes potenciales de aquellas empresas que sean capaces de reformular sus estrategias y modelos comerciales, adquirir y desarrollar nuevos recursos y capacidades y forjar una multitud de asociaciones locales. SEELOS y MAIR⁹⁴ divergen parcialmente de tal razonamiento y proponen que las empresas pueden lograr interesantes retornos financieros aprovechando las capacidades existentes y los modelos locales de la base de la pirámide para construir nuevos mercados que incluyan a los pobres.

La larga cola. Este fenómeno, detectado por CHRIS ANDERSON⁹⁵, fue nombrado de tal manera, haciendo alusión a la gráfica que se obtiene al ordenar de mayor a menor los volúmenes de ventas de los diferentes productos en un sector industrial. En la industria del entretenimiento, al igual que en otras, se forma una muy larga cola conformada por la demanda de productos muy especiales requeridos por pocos clientes. A pesar del bajo volumen de ventas de cada uno, considerado en su conjunto, pueden constituir de forma colectiva una participación de mercado que compita o supere a los productos exitosos con elevada demanda y poblados mapas de competidores. Configuran una interesante oportunidad de negocios, con bajo riesgo competitivo y altos márgenes de utilidad posibles para pequeños fabricantes de muebles que sean capaces de dar respuesta a demandas muy específicas y hayan montado su modelo de negocio sobre medios de comunicación digitalizados, organizados para lograr una amplia penetración en los mercados y canales de distribución en gran medida eficientes, que no incidan significativamente en su estructura de costos fijos. Resulta oportuna considerar la conclusión de HART en su revisión del libro de

93 COIMBATORE KRISHNARAO PRAHALAD y STUART L. HART. “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy + Business*, n.º 26, 10 de enero de 2002, disponible en [<https://www.strategy-business.com/article/11518>].

94 CHRISTIAN SEELOS y JOHANNA MAIR. “Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view”, *Academy of Management*, vol. 21, n.º 4, 2007, pp. 49 a 63.

95 CHRIS ANDERSON. “The long tail”, *Wired*, 1.º de octubre de 2004, disponible en [<https://www.wired.com/2004/10/tail/>].

ANDERSON: “El fenómeno de la larga cola alerta a los innovadores [...] la forma en que son seleccionados, desarrollados y comercializados los conceptos de productos está evolucionando”⁹⁶.

La vaca púrpura. Esta analogía propuesta por SETH GODIN⁹⁷ enfoca desde el marketing la necesidad de innovar, de crear empresas extraordinarias, que sobresalgan entre sus competidores como lo haría una vaca púrpura entre las “aburridas” vacas marrones. Resalta que en la actualidad hay muchos productos de buena calidad, por lo tanto, la estrategia de “trabajar bien” no sería suficiente para lograr una posición ventajosa en el mercado. Se apoya en las redes como medios efectivos para involucrar tempranamente a las partes interesadas, las cuales contribuirán a eliminar las vacas marrones (o malas ideas) y construir marcas fuertes a través de la publicidad más creíble: la conversación espontánea (efecto boca a boca) entre clientes potenciales. “Al defender la importancia de ser notable, *purple cow* ofrece una perspectiva única y un argumento sólido para la efectividad de la diferenciación como estrategia” señalan los revisores de la obra REID, SHORT y KETCHEN⁹⁸.

CONCLUSIONES

El presente capítulo ha procurado recoger una síntesis de los principales aportes del modelo MMGO y enriquecerlos o complementarlos con otras perspectivas y con herramientas específicas. Se espera que brinde una guía de utilidad para implementar con método una ruta de crecimiento que le permita a la empresa y sus directivos el aprovechamiento del vastísimo y siempre creciente campo de conocimientos de la administración. Siguiendo la filosofía que subyace en el modelo MMGO, se ha intentado replicar en este capítulo una de sus grandes fortalezas: la simplicidad, el enfoque decidido a las cuestiones funda-

96 MARK A. HART. “The long tail: why the future of business is selling less of more by Chris Anderson”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, n.º 3, 2007, pp. 274 a 276.

97 SETH GODIN. *La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2008.

98 SHANE W. REID, JEREMY C. SHORT y DAVID J. KETCHEN JR. “Reading the room: leveraging popular business books to enhance organizational performance”, *Business Horizons*, vol. 61, n.º 2, pp. 191 a 197, disponible en [<https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/05/E7000-IranArze.pdf>].

mentales. De esa misma fortaleza se desprende el riesgo de implantar herramientas en forma superficial.

Para su aplicación concreta en un contexto empresarial, se recomienda que la implementación de esta guía complementaria se haga acompañada del modelo MMGO y que sea hábilmente dirigida por un directivo experimentado y formado o contando con el asesoramiento de un profesional de la administración.

Para el estudiante avanzado y el profesional en ejercicio, el presente capítulo podría representar una eficaz recorrida de revisión por una selección de algunos de los pensamientos más relevantes en el campo del direccionamiento estratégico de las empresas.

Para la PYME fabricante de muebles iberoamericana, que es el eje central del presente libro, este capítulo es un eslabón que ayuda a unir con su soporte científico y conceptual los datos de contexto y de casos empresarios que lo anteceden y preceden, respectivamente.

CAPÍTULO TERCERO

COMPORTAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN FABRICANTES DE MUEBLES: ARGENTINA, COLOMBIA, CHILE, EL SALVADOR, MÉXICO Y PERÚ

Se presentan los resultados del comportamiento del direccionamiento estratégico de seis pequeñas fábricas de muebles latinoamericanas desde el enfoque del Modelo de Modernización Para la Gestión de Organizaciones –MMGO–, para tal fin, se evaluaron los factores principios de planeación, sistema de finalidades, expresados en la misión, visión y objetivos empresariales, los valores corporativos y las estrategias.

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO– plantea el direccionamiento estratégico, como aquel proceso que: “facilita el alcance de los objetivos empresariales relacionados con la productividad, calidad integral, efectividad, competitividad, rentabilidad y eficiencia”⁹⁹.

La primera parte presenta el comportamiento general del direccionamiento estratégico de las fábricas participantes, expresado en estadios de desarrollo. En segundo momento, se muestra el comportamiento por cada uno de los cuatro factores. Por último, se analiza el desempeño del componente en estudio por cada empresa. Para evaluar el comportamiento, se aplicó la matriz de intervención del componente dirección estratégica, que evaluó los factores de principios de planeación, valores corporativos, sistema de fidelidades, valores corporativos y estrategias. La siguiente tabla presenta un fragmento de la matriz de evaluación aplicada a las empresas mediante entrevista a profundidad a los propietarios en el 2018.

99 PÉREZ URIBE *et. al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, cit., p. 118.

Tabla 3
Matriz de evaluación:
componente planeación estratégica de acuerdo al MMGO

COMPONENTE: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA				
	DESCRIPTORES			
FACTORES	Estadio 1	Estadio 2	Estadio 3	Estadio 4
Principios de planeación	La gerencia se concentra en la ejecución y el control de procesos de planeación.	Se establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.	La gerencia hace la medición de su desempeño con base en pronósticos, planes y presupuesto.	La empresa ha formulado escenarios futuros y evaluado su probabilidad a más de un año.
Sistema de finalidades (misión, visión y objetivos)	La visión de futuro no ha sido estructurada.	La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo pero no son fruto de un estudio serio.	Las finalidades han sido planteadas con base en un estudio interno y externo de la organización.	El sistema de finalidades es compartido y representa un instrumento de trabajo para todos los empleados.
Valores corporativos	Promueve entre sus colaboradores valores.	Existe un documento sobre los valores de la empresa.	La gerencia considera fundamental la promulgación de valores, los difunde y los pone en práctica.	Los valores se ajustan perfectamente al sistema de finalidades y las estrategias de la compañía.
Estrategias	Las estrategias se centran en el flujo de caja y en el aumento de la venta.	Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.	La implementación de las estrategias se ha hecho de manera conjunta con un sistema de gestión de calidad.	Las estrategias se evalúan permanentemente y se ajustan conforme a los requerimientos del mercado.

Fuente: Adaptado de PÉREZ URIBE *et. al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones -MMGO-*, cit., p. 145.

I. COMPORTAMIENTO GENERAL DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS FÁBRICAS ESTUDIADAS

El direccionamiento estratégico es un concepto utilizado de manera universal, que además está ligado al comportamiento de los países en donde cada empresa desarrolla su actividad, puesto que “la dirección estratégica es responsable de las decisiones tomadas teniendo en cuenta el entorno y los cambios que están sujetos a este, arrojando como resultado una gestión administrativa efectiva”¹⁰⁰. La cual responde a las exigencias del ambiente y es quien determina el éxito, fracaso o supervivencia ante todas las fluctuaciones que se presenten.

Ahora bien, teniendo en cuenta que las empresas en estudio son de seis países latinoamericanos: Argentina, Colombia, Chile, El Salvador, México y Perú, es pertinente conocer el comportamiento del direccionamiento estratégico en América Latina. Según un estudio realizado por la Universidad del Zulia (Venezuela), las organizaciones latinoamericanas están enmarcadas en un entorno económico, político y social fluctuante, por ende, presentan un alto nivel de vulnerabilidad debido a que operan en un ambiente cambiante, hostil e incierto. Por ello, estas organizaciones realizan esfuerzos de constante adaptación al cambio para sobrevivir, partiendo del desarrollo de capacidades dinámicas, alianzas y toma de decisiones estratégicas, que les permitan anticiparse a acontecimientos futuros y salvaguardar su competitividad¹⁰¹.

Lo anterior es coherente con los hallazgos del estudio, que indican que el direccionamiento estratégico de las empresas estudiadas están en construcción, dos de las empresas se ubicaron en estadio de desarrollo 1, tres en estadio 2 y una en estadio 3, en promedio en este componente se ubican en estadio de desarrollo 2.

100 LORENZO ARMIJOS ROBLES, ARIANA CAMPOS CARRILLO y YESENIA HIDALGO LUZURIAGA. “Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018)”, *Economía y Negocios*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 104 a 117, disponible en [<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/695>].

101 IRMA MARÍA OLIS BARRETO, GIOVANNI E. REYES ORTIZ y VÍCTOR MARTÍN FIORINO. “Condiciones económicas y sociales para las organizaciones en Latinoamérica: estrategia y desarrollo”, *Opción*, vol. 35, n.º 89-2, 2019, pp. 1.440 a 1.469, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27531>].

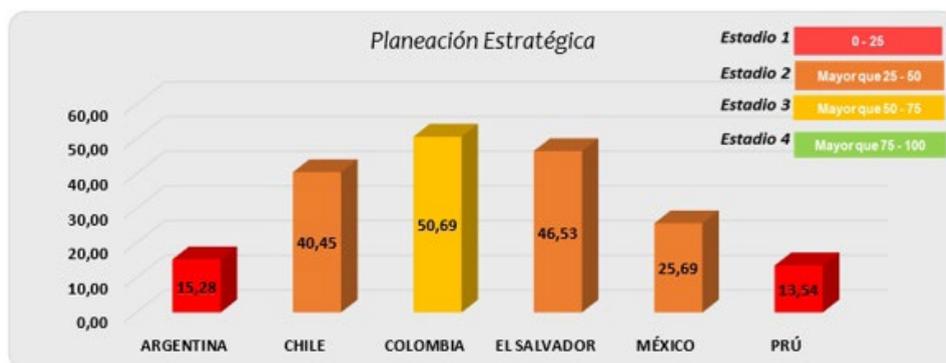
Tabla 4
Situación general componente direccionamiento estratégico

COMPONENTE	PAÍS					
	ARGENTINA	CHILE	COLOMBIA	EL SALVADOR	MÉXICO	PERÚ
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	15,28	40,45	50,69	46,53	25,69	13,54

Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

Detallando los resultados anteriores, se tiene que las empresas fabricantes de muebles en países como Perú y Argentina se encuentran ubicadas en el estadio 1 con una calificación de 13,54 y 15,28, respectivamente; México, Chile y El Salvador, están ubicadas en el estadio 2 con una calificación de 25,69, 40,45 y 46,53, respectivamente; Colombia se ubicó en el estadio 3 con una calificación de 50,69. Tal como lo ilustra el Gráfico 1.

Gráfico 1
Situación general del direccionamiento estratégico



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

De acuerdo a los resultados, las pequeñas empresas latinoamericanas estudiadas no presentan un alto desempeño en el comportamiento del direccionamiento estratégico, promediando las calificaciones se puede

inferir que en este componente se ubican en estadio de desarrollo 2, de acuerdo al modelo MMGO, las fábricas participantes presentan las siguientes características:

- Establecen programas semanales y se verifica su cumplimiento.
- La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo, pero no son fruto de un estudio serio.
- Existe un documento sobre los valores de la empresa
- Existe un documento de formulación de estrategias para la empresa.

Los resultados alejan a las empresas estudiadas del postulado expuesto por AGUILERA y RIASCOS¹⁰², quienes indican que la dirección estratégica debe ser un proceso continuo que complemente y sustente los objetivos trazados a largo plazo previamente establecidos al interior de la empresa. Este proceso comprende el diseño e implementación de un plan estratégico que sea dado a conocer, asido y asimilado por los trabajadores responsables de su ejecución. Según la descripción del modelo MMGO, el plan estratégico propone una transformación en las prácticas administrativas, puesto que capacita y dota a los empresarios de las herramientas necesarias que le permiten discernir las incertidumbres y preocupaciones que le abarcan a estos.

Por otra parte, ARÉVALO *et. al.*¹⁰³, puntualizan que el objetivo primordial del direccionamiento estratégico es enunciar las estrategias acordes a las especificaciones dadas por el mercado, para luego definir planes de acción empresarial y así prever situaciones y sucesos

102 ADRIANA AGUILERA CASTRO y SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO. "Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC", *Estudios Gerenciales*, vol. 25, n.º 111, 2009, pp. 127 a 143, disponible en [<https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592309700749>].

103 DANNY ARÉVALO AVECILLAS, CARMEN PADILLA LOZANO, MIGUEL ALEJANDRO BUSTAMANTE UBILLA y CRISTIAN L. VIDAL SILVA. "Contrastación de la paradoja de la productividad por el uso de las tecnologías de información: el caso ecuatoriano", *Información Tecnológica*, vol. 28, n.º 1, 2017, pp. 171 a 178, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7233550>].

futuros que impacten a la organización. Allí radica la importancia más notable de la dirección estratégica, dado que a través de ella las organizaciones desarrollan la capacidad de anticiparse a las oportunidades y desafíos de un entorno que cada vez es más cambiante y competitivo y solo quien hace uso de este componente (dirección estratégica), está tomando un rumbo cuyo destino final es el éxito sostenido, acompañado de un ambiente sostenible en todos sus frentes: económico, social y medioambiental¹⁰⁴.

Cabría preguntarse si todos los países en donde se encuentran las empresas son latinoamericanos, ¿por qué no todas están ubicadas en el mismo estadio de desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico?, para dar respuesta a este interrogante se revisó información sobre la industria de muebles de madera en cada uno de los países participantes.

La pequeña fábrica de muebles de Argentina, se ubicó en el estadio 1 de desarrollo, y de acuerdo a un diagnóstico de la industria maderera en Santiago del Estero, indica que los establecimientos madereros son en su gran mayoría, microindustrias con escasa mano de obra permanente y poco capacitada, donde uno de cada cuatro empresas contrata su personal por temporada, y las que tienen operarios fijos, no superan los diez de ellos; además son empresas donde predomina la informalidad debido a los altos costos laborales e impositivos, como también el contexto macroeconómico nacional es poco favorable para la industria de madera; respecto a las proyecciones, el 41% de las empresas evidencia incertidumbre acerca del desempeño futuro y las estrategias para competir cada vez son más decrecientes¹⁰⁵, lo anterior podría explicar la ubicación de la fábrica de muebles de Argentina.

Otra de las empresas fabricantes de muebles que se encuentra en estadio 1 de desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico, es la de Perú, ya que, pese a que este país posee 74 hectáreas de

104 EDITH TATIANA MARTÍNEZ MORENO y MARTHA CECILIA BRICEÑO. "Estado del arte del direccionamiento estratégico", *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 5, n.º 1, 2013, pp. 91 a 102, disponible en [<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1944>].

105 ROLANDO SCHIMPE, MYRIAM ETHEL LUDUEÑA y MARTA CORONEL DE RENOLFI. "Diagnóstico de la industria maderera en Santiago del Estero, Argentina. La situación en Capital, Banda y Loreto", *Quebracho - Revista de Ciencias Forestales*, vol. 26, n.º 1, 2018, pp. 40 a 50, disponible en [<https://www.redalyc.org/jatsRepo/481/48160748005/html/index.html>].

bosque forestal y una amplia zona de reforestación consideradas una de las principales ventajas del sector, la industria maderera está conformada en su mayoría por micro y pequeñas empresas, carentes de visión empresarial, cultura exportadora y vínculos de la producción con los requerimientos del nicho de mercado objetivo; existe también un débil interés en capacitar a los operarios, por ende, este sector cuenta con mano de obra poco calificada y a su vez se presentan altos índices de informalidad e inseguridad laboral y falta de sinergia entre los participantes de la cadena productiva de la industria de muebles¹⁰⁶.

Así mismo, EMILIO GARCÍA docente de Estrategia Empresarial de la Universidad del Pacífico (Lima, Perú), habiendo desarrollado un diagnóstico a la competitividad del Perú, plantea que el país no posee una política, ni una estrategia de largo plazo, concerniente a la competitividad y como consecuencia de ello, la economía es inestable y no tiene un horizonte definido¹⁰⁷. Factores que coadyuvan al bajo desempeño que presentan los fabricantes de muebles en el componente en estudio, dado que el entorno que rodea a la empresa es un determinante vital que incide en los factores del direccionamiento estratégico.

Por su parte, las empresas fabricantes de muebles de México, Chile y El Salvador se encuentran en estadio 2 de desarrollo del componente de direccionamiento estratégico, ubicándose en el ranking de empresas que ha comenzado a documentarse y a planificar, con base en la misión, visión y objetivos trazados (aunque estos no son el resultado de un previo análisis de la organización) y a partir de ellos, diseña estrategias y define los valores que representan a la organización.

En el caso de México, ubicada en estadio 2 de desarrollo con calificación de 25,69 en el componente en estudio, según un informe emitido por la Food and Agriculture Organization –FAO–, se puede decir que esta situación obedece a que en este país la industria forestal y, en especial, la producción de madera, presenta una crisis de competitividad

106 CARMEN Ayme VEGA, KAREN GARCÍA ECHEVARRÍA, ROBERT MONTES QUISPE y PATRICIA TALAVERA SÁNCHEZ. "Plan estratégico de la industria del mueble de madera en Perú" (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11639>].

107 EMILIO HUMBERTO GARCÍA VEGA. "Competitividad en el Perú: diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 5, n.º 1, 2011, pp. 112 a 141, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851326002.pdf>].

internacional, no existe un marco legal e institucional que garantice la producción forestal sustentable, sumado a esto, se presentan obstáculos administrativos, mano de obra variable y poco calificada¹⁰⁸.

Los aspectos que le permitieron ubicarse en estadio 2 de desarrollo, obedecen a que los fabricantes de muebles de México diseñan estrategias como: la búsqueda de nuevos mercados, asociaciones estratégicas con otros productores, reducción de la producción en espera de mejores condiciones¹⁰⁹. De manera implícita, lo anterior los lleva a planificar estratégicamente, a diferencia de las empresas de Argentina y Perú que se encuentran en estadio 1 de desarrollo.

En cuanto a la empresa fabricante de muebles de Chile, la cual obtuvo una calificación de 40,45 en materia de direccionamiento estratégico, cabe relacionar este desempeño con los resultados arrojados en un estudio realizado a las industrias de la región del Biobío, el cual devela que en tema de planificación, el 66,7% de las empresas planifica sus proyectos, como también se puede inferir que el 44,8% de las empresas diseñan estrategias de crecimiento, un 40% de extender y adaptar y el 15% restante de gestionar y en común buscan aumentar las ganancias a través de la reducción de costos. Sumado a esto, un factor que beneficia a las empresas, es que Chile es un país que goza de una economía sostenible¹¹⁰.

En relación con la empresa fabricante de muebles de El Salvador, quien alcanzó la calificación más alta del grupo de las empresas en estadio de desarrollo 2, con un puntaje de 46,53, es pertinente resaltar que las empresas salvadoreñas hacen un esfuerzo por posicionarse en Centroamérica y en todo el mundo y destacan según la Asociación Salvadoreña de Industriales –ASI– por su empeño, compromiso, por ser

108 JUAN MANUEL TORRES ROJO. *Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina al año 2020: informe nacional México*, Roma, FAO, 2004, disponible en [<https://www.fao.org/3/j2215s/j2215s00.htm>].

109 RITA NAYELY SILVESTRE RAMÍREZ y PABLO MANUEL CHAUCA MALÁSQUEZ. "La industria mueblera y su contribución al desarrollo territorial en Ciudad Hidalgo, Michoacán", *Economía y Sociedad*, vol. XXI, n.º 37, 2017, pp. 15 a 34, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/510/51054506002.pdf>].

110 JUAN CARLOS BRIEDE WESTERMEYER y CRISTHIAN PÉREZ VILLALOBOS. "El diseño industrial en la industria manufacturera de la región del BioBío, Chile", *Interciencia*, vol. 42, n.º 11, 2017, pp. 756 a 760, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/339/33953499009.pdf>].

visionarias, innovadoras y emprendedoras¹¹¹. Sin embargo, a pesar de todas esas características del sector empresarial en este país, no ha sido posible dar un salto a estadios de desarrollo más altos, dado que el desarrollo social y económico del país se ve enlodado por el crimen y la violencia, los cuales hacen más costoso el hacer negocios y afectan de forma negativa las decisiones de inversión, y por ende el buen desarrollo de las organizaciones¹¹².

Si bien es cierto, de las seis empresas fabricantes de muebles, solo la de Colombia se encuentra en estadio de desarrollo 3, en el componente de direccionamiento estratégico con una calificación de 50,69, lo que deja entrever que la industria de mueble en el país planea escenarios futuros de manera formal, teniendo establecidos su misión, visión y objetivos, los cuales comparte a sus colaboradores y establece estrategias que le permiten estar a la vanguardia ante situaciones fluctuantes.

La industria colombiana de muebles de madera se caracteriza por poseer variedad de grandes, medianas y pequeñas empresas, siendo estas últimas las que más abundan en el mercado nacional¹¹³. Según un análisis competitivo realizado al sector madera y muebles de la costa Caribe de Colombia, el 63% de las empresas tiene definido con claridad su direccionamiento estratégico, puesto que han definido misión, visión y objetivos empresariales; los cuales han sido divulgados entre los empleados para que conozcan el rumbo de la compañía y puedan, desde su labor, contribuir con el cumplimiento de las metas y planes previamente diseñados. Además, se encontró que el 38% de estas empresas diseñan estrategias de forma general para todas las áreas de la organización, aunque no se encuentran documentadas en su totalidad¹¹⁴.

111 ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES. *Ranking de exportadores industriales*, 9.ª ed., San Salvador, 24 de abril de 2019, disponible en [https://industriaelsalvador.com/wp-content/uploads/2019/05/Ranking_2019.pdf].

112 BANCO MUNDIAL. "El Salvador: panorama general", 22 de abril de 2022, disponible en [<https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>].

113 YESSIKA BIASNEY SERNA MOSQUERA y LEIDY JOHANA AGUALIMPIA. "Caracterización de la productividad de las ebanisterías de Quibdó, Chocó - Colombia", *Entramado*, vol. 12, n.º 2, 2016, pp. 206 a 219, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/444>].

114 KATHERINNE SALAS NAVARRO y LAURA CORTABARRÍA CASTANEDA. "Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia", *Prospectiva*, vol. 12, n.º 1, 2014, pp. 79 a 89, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000100010].

Adicional a lo anterior, la industria del mueble en Colombia en los últimos años se ha potencializado debido al concepto de economía naranja que ha tomado tanta fuerza en el país y ha ofertado oportunidades para que el sector de muebles pueda acceder a nuevos mercados, lo cual ha impulsado a los diseñadores y a los participantes de la industria a planear y definir estrategias que le permitan estar a la altura de esta oportunidad¹¹⁵.

II. COMPORTAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR FACTORES

Habiendo estudiado de manera general el comportamiento del direccionamiento estratégico de las empresas fabricantes de muebles de los diferentes países, es congruente revisar cuál de los factores que conforman el componente en estudio es el más relevante.

El Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones está compuesto por 16 componentes y cada uno de estos por factores. En el caso del componente analizado direccionamiento estratégico, consta de cuatro factores. A continuación, se muestra la tabla resumen que se extrae los resultados de los factores del componente analizado

115 PROCOLOMBIA. "Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades", *Procolombia*, 21 de febrero de 2019, disponible en [<https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>].

Tabla 5
Situación general factores del direccionamiento estratégico

PAÍS	FACTORES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			
	Principios de la planeación	sistema de finalidades	Valores corporativos	Estrategias
ARGENTINA	10,42	11,11	31,25	8,33
CHILE	35,42	38,89	35,42	52,08
COLOMBIA	68,75	52,78	47,92	33,33
EL SALVADOR	60,42	61,11	22,92	41,67
MÉXICO	12,50	27,78	41,67	20,83
PERÚ	8,33	16,67	20,83	8,33

Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

Haciendo un análisis a los datos de las ponderaciones de cada factor y asociándolos con los grupos de países que quedaron en determinado estadio de desarrollo, se puede inferir que las empresas fabricantes de muebles de Argentina y Perú, que se encuentran ubicadas en estadio 1 de desarrollo, el factor con puntuación más alta es el de valores corporativos, y seguido están: sistema de finalidades, principios de planeación y estrategias. Indicando que estas empresas se destacan por definir sus valores y fomentarlos en los trabajadores.

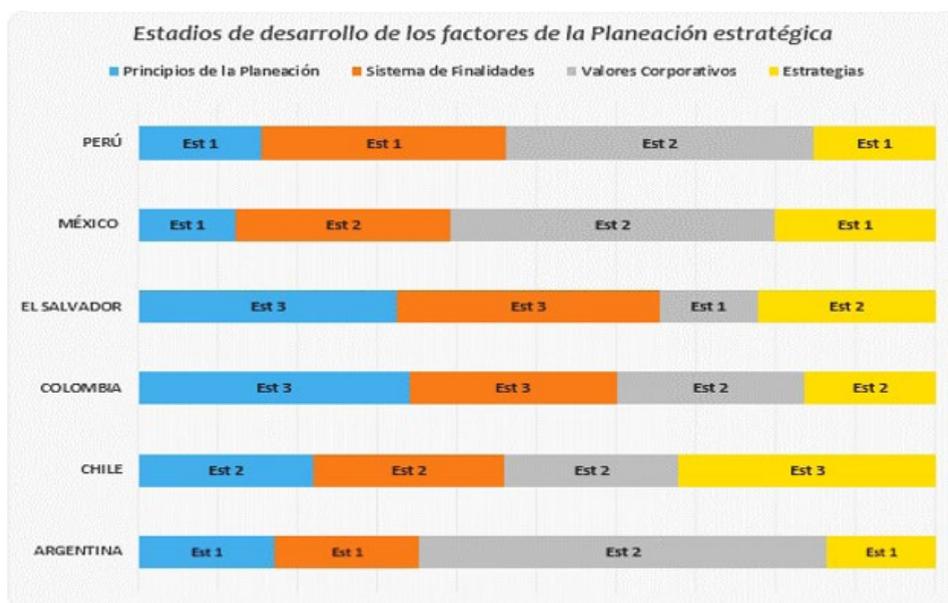
Por su parte, en las empresas ubicadas en estadio 2 de desarrollo, el factor predominante es el de sistema de finalidades, precedido por: principios de planeación, estrategias y valores corporativos, esto quiere decir que estas empresas se han detenido principalmente a formular o definir la misión, visión y objetivos de la organización.

Por último, está la empresa de Colombia, ubicada en estadio 3 de desarrollo, cuyo factor más representativo es el de principio de planeación, seguido de sistema de finalidades, valores corporativos y estrategias, lo cual devela que esta empresa evalúa su desempeño y con base en ello elabora pronósticos, presupuestos y luego se visiona, se traza objetivos, traza metas y las comparte, y elabora estrategias para alcanzarlas. Es posible anotar que, en dos de los tres grupos de empresas, el factor con menos puntuación es el de estrategias y si esta información se interrelaciona con el análisis general del desempeño de

direccionamiento estratégico realizado a las empresas, se puede notar la coherencia existente en estos resultados.

Como es sabido, las empresas en estudio están ubicadas en estadios determinados por la ponderación obtenida en el comportamiento general del componente de direccionamiento estratégico, pero también es posible situar a cada empresa en un estadio de desarrollo por cada factor que conforma el componente en estudio. El Gráfico 2 ilustra el comportamiento general por factores de las seis empresas fabricantes de muebles en distintos países.

Gráfico 2
Estadio de desarrollo de los factores del Direccionamiento Estratégico



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

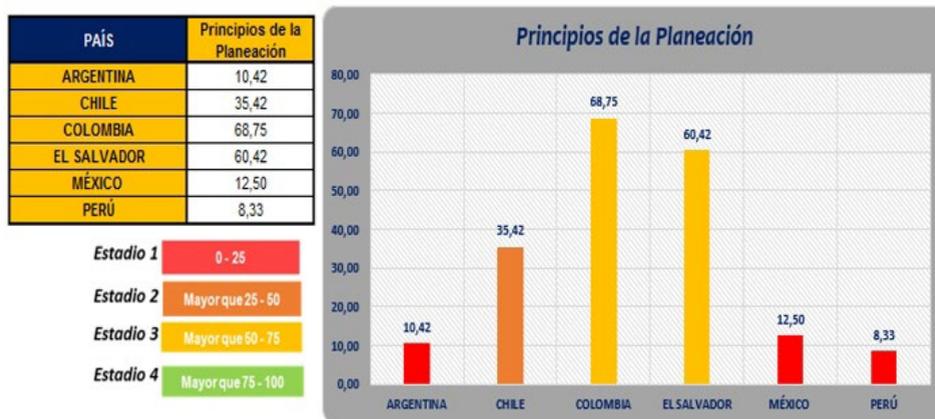
En concordancia con el gráfico anterior, es posible hacer una clasificación por estadio de desarrollo según el comportamiento de los factores del direccionamiento estratégico, de acuerdo a ello los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A. Comportamiento: principios de la planeación

La planeación en las organizaciones por lo general, se lleva a cabo mediante la sistematización de ideas, a través de la elaboración de planes de negocios o un compendio de documentos escritos en el cual se visio- na el futuro de una empresa, y además se ayuda a los emprendedores a iniciar, mantener y evaluar las acciones pertinentes que conduzcan al logro de los objetivos trazados¹¹⁶, es decir, que mediante los principios de planeación se diseña una maqueta de metas y objetivos en papel, que darán lugar (en un futuro) a un rascacielos bien estructurado llama- do empresa.

El Gráfico 3 ilustra el comportamiento del factor principios de pla- neación del componente de direccionamiento estratégico de las seis empresas latinoamericanas fabricantes de muebles.

Gráfico 3
Comportamiento del factor principios de la planeación



Fuente: Resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

116 ALECIANE DA SILVA MOREIRA FERREIRA, ELISABETH LOIOLA y SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM. "Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students", *RAI Revista de Administração e Inovação*, vol. 14, n.º 2, 2017, pp. 140 a 150, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203917300335>].

En el factor principios de planeación, se ubican en estadio 1 de desarrollo las empresas de Argentina, México y Perú, lo que implica que los procesos al interior de las empresas son informales, y que no hay una pertinente evaluación de desempeño, por consiguiente, no se documentan pronósticos, presupuestos y planes que ayuden a la toma de decisiones asertivas que prevean situaciones futuras. Posteriormente, en estadio 2 de desarrollo se encuentra la empresa de Chile, según esta ubicación se infiere que es una organización que implementa programas y evalúa su desempeño cada determinado tiempo y dejando de lado la informalidad ha comenzado a documentarse.

Por último, en estadio 3 de desarrollo se encuentran los fabricantes de muebles de Colombia y El Salvador, la explicación de acuerdo al MMGO, indica que son empresas con procesos formales, dedicadas a planificar, pronosticar, evaluar el desempeño y todo ello les permite estar a la vanguardia. Se podría inferir que en estas empresas, la planeación es una disciplina integral en concordancia con la misión y visión. Implícitamente, estos principios son en esencia un compendio de valores, creencias, políticas, normas, etc. que regulan el proceder de una organización y la impulsan a la consecución de las metas previamente planeadas y compartidas por todos los miembros de la empresa. Por ende, son considerados como ese vínculo que no solo da cohesión a la vida corporativa, sino que también es como una norma y fundamento de la cultura organizacional que propicia un ambiente favorable, el cual se traduce en oportunidades de desarrollo para la empresa y en beneficios para todos los que laboran en ella¹¹⁷.

117 HUGO G. HERNÁNDEZ, DIEGO A. CARDONA y JORGE L. DEL RÍO. "Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas", *Información Tecnológica*, vol. 28, n.º 5, 2017, pp. 15 a 22, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003].

B. Comportamiento: sistema de finalidades

Para AITHAL¹¹⁸ la misión, visión, valores y objetivos, son fundamentales a la hora de crear organizaciones sostenibles, puesto que son el cimiento en donde se encuentran fundamentados: la razón de ser de la empresa, las metas que persigue, los principios y valores que representan la cultura de la organización y a su vez rigen a los trabajadores. Por su parte, la visión no es más que un plano de la empresa visto con lentes futuristas, puesto que ella contiene las aspiraciones de la empresa y señala el lugar donde se quiere posicionar la empresa en determinado lapso de tiempo.

De acuerdo a lo anterior las empresas de Argentina y Perú, se alejan del postulado teniendo presente que se ubicaron en el estadio 1 de desarrollo (ver Gráfico 4), ya que no han declarado la misión de manera clara, concisa y tampoco se evidencio el propósito de la organización en el mediano y largo plazo, como plantea SÁNCHEZ¹¹⁹, además deberían explicar la razón de su existencia y la actividad comercial a la que se dedica o los servicios que prestan.

A diferencia de los fabricantes de muebles de Chile y México, se posicionaron en estadio 2 de desarrollo. Por último, en estadio 3 se ubican las empresas de Colombia y El Salvador, las cuales han planteado su sistema de finalidades de acuerdo a previos análisis desarrollados a nivel interno y externo de la organización.

Cabe destacar que la empresa con mayor desempeño en este factor es la de El Salvador, con una calificación de 61,11 y la menos destacada es la de Argentina con un puntaje de 11,11.

118 P. SREERAMANA AITHAL. "Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education", *International Journal of Management, IT and Engineering*, vol. 6, n.º 1, 2016, pp. 310 a 324, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2779177].

119 MARÍA NÉLIDA SÁNCHEZ BAÑUELOS. "Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización", *Ciencias Administrativas*, año 5, n.º 10, 2017, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2655>].

Gráfico 4
Comportamiento del factor sistema de finalidades



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

Es pertinente esclarecer que es para nada provechoso definir la visión y la misión solo como un requisito que se debe llenar o simplemente un eslogan escrito tomado como símbolo de la empresa para lograr sus objetivos, lo ideal es que sean aplicables y ejecutadas¹²⁰. En este orden de ideas, un sistema de finalidades sólido, aplicable y compartido con todos los empleados, promueve a la empresa al logro de metas y alcance del éxito. A su vez, le otorga a la empresa una perspectiva a largo plazo, la enfatiza en su objetivo, motiva a sus trabajadores y crea sinergia en toda la organización.

C. Comportamiento: valores corporativos

Según SERRAT¹²¹, los valores corporativos son filosofías o principios que regulan el proceder de los trabajadores, guían la conducta interna de una organización y su relación con su entorno, ellos articulan la ruta que guía el comportamiento y la toma de decisiones de una empresa y son considerados como una ventaja competitiva sostenible.

120 ALTIOK. "Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve", cit.

121 OLIVIER SERRAT. "A primer on corporate values", en *Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance*, Singapur, Springer Verlag, 2018.

Los valores organizacionales pueden influir en el desempeño individual de los empleados, por tal razón es necesario que los valores no solo se definan y documenten, sino también que se compartan y promuevan o difundan entre los empleados y para que estos se apropien de ellos y los ejerzan con pasión y optimismo. Ya que los valores organizacionales pueden ayudar a los empleados a administrar de manera proactiva su desempeño y satisfacción laboral¹²²⁻¹²³. El Gráfico 5 evidencia el comportamiento del factor valores corporativos de las seis empresas fabricantes de muebles en estudio.

Gráfico 5
Comportamiento del factor valores corporativos



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

Según el factor valores corporativos, que a nivel general fue uno de los más bajos, dado que solo es posible clasificar a las empresas en dos estadios de desarrollo, en comparación con los demás factores del componente en estudio, donde hay organizaciones posicionadas en por lo menos 3 estadios. En síntesis, la empresa de El Salvador es la única que se halla en estadio 1 de desarrollo, mientras que las demás

122 VALERIJ DERMOL y NADA TRUNK ŠIRCA. "Communication, company mission, organizational values, and company performance", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 238, 2018, pp. 542 a 551.

123 SJAÑA S. HOLLOWAY, A. GEORGES L. ROMME y EVANGELIA DEMEROUTI. "Crafting values in organizational change processes", *International Journal of Social Sciences Perspectives*, vol. 3, n.º 1, 2018, pp. 7 a 20, disponible en [<http://onlineacademicpress.com/index.php/IJSSP/article/view/63/63>].

se ubicaron en estadio 2, lo que revela que en la mayoría de las organizaciones existe un documento elaborado que contempla los valores que las identifican, pero solo reposan en un papel, puesto que no han sido compartidos a los trabajadores y es poco probable determinar si se están colocando en práctica.

Así mismo, es posible inferir de acuerdo al Gráfico 6 que la empresa con mejor desempeño en este factor es la de Colombia, con una ponderación de 47,92%, a su vez la que menos se destacó fue la empresa de Perú con un 20,83%.

D. Comportamiento: estrategias

Tal como lo sugieren CASADESUS y ENRIC¹²⁴, la estrategia es mucho más que la elección de un modelo de negocio para competir en el mercado; es un plan contingente y flexible que permite que la empresa se pueda adaptar ante las eventualidades que puedan ocurrir, con el fin de que la organización alcance sus objetivos. Las estrategias organizacionales claras e infalibles ayudan a mantener enfocados a los trabajadores y posibilitan el alcance de los objetivos y metas organizacionales de manera efectiva. Es pertinente destacar que la implementación de estrategias requiere que las empresas posean recursos y capacidades apropiadas¹²⁵.

A manera de aclaración, cuando una organización pequeña nace, se identifica en ella una persona que lleva el liderazgo, que idea la estrategia. Fuera del esquema planteado por la literatura para modelos organizacionales, esta persona hace las veces de propietario y directivo (inclusive, a veces realiza actividades operativas). De este líder puede que dependan algunas personas que realizan tareas operativas. Conforme la organización crece, se requerirá apoyo administrativo en el trabajo (secretarías, asistentes). El Gráfico 6 ilustra el comportamiento del factor estrategias de las seis empresas fabricantes de muebles en estudio.

124 RAMON CASADESUS MASANELL y JOAN ENRIC RICART. "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning*, vol. 43, n.º 2 y 3, 2010, pp. 195 a 215.

125 PING JUNG HSIEH, CHIEN CHIH CHEN y WU LIU. "Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 17, n.º 1, 2019, pp. 108 a 124.

Gráfico 6
Comportamiento del factor estrategias



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de las seis pequeñas fábricas de muebles (2018).

Según el factor estrategias, es evidente que el país que diseña e implementa estrategias que propenden u orientan a la empresa hacia un norte claro y conciso, es la de Chile, ya que se sitúa en estadio 3 de desarrollo en este factor, antecedida por las empresas de Colombia y El Salvador, que se ubican en estadio 2 y las fabricantes de muebles de Argentina, México y Perú que se hallan en estadio de desarrollo 1. El Gráfico 3 sintetiza el comportamiento de los factores anteriormente descrito.

Se puede inferir que en este factor, la empresa que mejor se encuentra posicionada es la de Chile, con una ponderación de 52,08%, a diferencia de las argentinas y peruanas, empresas de más bajo desempeño en este factor con una calificación de 8,33% para ambas organizaciones.

III. COMPORTAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO POR EMPRESA

Luego de analizar el comportamiento del direccionamiento estratégico de manera general de las seis empresas en conjunto y haber abordado el diagnóstico por factores de las fabricantes de muebles, es necesario hacer un estudio específico del componente en cada una de las organizaciones para determinar las potencialidades y problemáticas propias, en cada uno de los países que se han tomado como referentes en esta investigación.

A continuación, se presenta una radiografía particular del componente de direccionamiento estratégico por países.

A. Resultados Argentina

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, se califica esta empresa en estadio 1 de desarrollo, con una ponderación de 15,28%. En el siguiente gráfico se ilustran los resultados mencionados.

Gráfico 7
Direccionamiento estratégico empresa en Argentina



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresario de la pequeña fábrica de muebles Argentina (2018).

Potencialidades

La mayor potencialidad con la que cuenta la empresa en Argentina relacionado al direccionamiento estratégico, es la de valores corporativos calificada con 31,25%, lo cual indica que los valores corporativos se han definido y documentado y el paso a seguir sería promulgarlos entre los colaboradores, para generar sentido de pertenencia al interior de la organización y promover el alcance de objetivos y metas organizacionales.

Problemáticas

Una de las debilidades más apremiantes de la empresa de Argentina se presenta en el factor de las estrategias, con una ponderación de 8,33%

donde se deja entrever que la organización no diseña planes que le permitan alcanzar sus objetivos y a su vez reinventarse ante eventualidades futuras poco favorables. Lo anterior se puede justificar con el bajo rendimiento que también tienen los principios de planeación y sistema de finalidades, con una calificación de 10,42% y 11,11% respectivamente, lo que implica que la empresa no planea y no se proyecta al futuro de forma adecuada puesto que no tiene sus finalidades bien fundamentadas.

B. Resultados Chile

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, se califica esta empresa en estadio 2 de desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico, con una ponderación del 40,45%. En el siguiente gráfico se ilustran los resultados mencionados.

Gráfico 8
Direccionamiento estratégico empresa en Chile



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresario de la pequeña fábrica de muebles en Chile (2018).

Potencialidades

La mayor potencialidad con la que cuenta la empresa chilena, relacionada al direccionamiento estratégico, son las estrategias con 52,08%, lo que indica que la empresa se puede adaptar ante las eventualidades que pueden ocurrir y diseña planes con el fin de alcanzar sus objetivos y metas previamente establecidas, que permiten la toma de decisiones asertivas y crea sinergia en el grupo colaborador de la organización.

Problemáticas

Si bien es cierto, los factores de sistema de finalidades, principios de planeación y valores corporativos se ubican en un estadio 2 de desarrollo, que indica que tanto la misión, visión y valores se encuentran documentados, pero no se ha hecho participe a todos los trabajadores de la organización esta información. Por tal razón, aun cuando se diseñan estrategias, la empresa se ubicará en estadio 2 de desarrollo si estas (las estrategias) no se complementan con un buen desempeño en los demás factores que conforman el componente de direccionamiento estratégico.

C. Resultados Colombia

En relación con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, la empresa fabricante de muebles de Colombia se posiciona en el estadio 3 de desarrollo de direccionamiento estratégico, con una calificación de 50,69%. El siguiente gráfico evidencia los resultados obtenidos.

Gráfico 9
Direccionamiento estratégico empresa en Colombia



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresario de la pequeña fábrica de muebles en Colombia (2018).

Potencialidades

La mayor potencialidad con la que cuenta la empresa colombiana, relacionado al direccionamiento estratégico, son los principios de planeación con una calificación de 68,75%, lo que permite que la empresa

tenga horizontes claros y definidos, en donde todos los colaboradores de la organización trabajen sincronizados en pro de la consecución de los objetivos de la empresa.

Otro factor que se sobresale es el sistema de finalidades con un 52,78%, los cuales están directamente relacionados con los principios de planeación, se puede inferir que, por la calificación destacada en estos dos factores, la empresa se ha posicionado en estadio 3 de desarrollo en el componente en estudio.

Problemáticas

Si bien la empresa colombiana cuenta con factores de principios de planeación y sistema de finalidades en destacado nivel de desempeño, las estrategias con una calificación de 33,33% son débiles y aunque puede que exista un documento para su formulación, estas no se implementan de manera eficaz y se puede decir que no se evalúan periódicamente.

Por otra parte, el factor de valores corporativos con una ponderación de 47,92%, indica que han sido definidos los valores que identifican la organización, pero se denota que no se han promovido y puesto en práctica en su totalidad, dado que aún se encuentran en estadio 2 de desarrollo.

D. Resultados El Salvador

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, se califica esta empresa en estadio 2 de desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico, con una ponderación de 46,53%. Un dato interesante es que la calificación obtenida en el componente en estudio, ubica a la empresa salvadoreña a tan solo 3,74% cerca de posicionarse en el estadio 3 de desarrollo. En el siguiente gráfico se ilustra el comportamiento del componente de direccionamiento estratégico.

Gráfico 10
Direccionamiento estratégico empresa en El Salvador



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresario de la pequeña fábrica de muebles en El Salvador (2018).

Potencialidades

La mayor potencialidad con la que cuenta la empresa salvadoreña, relacionado al direccionamiento estratégico, son los sistemas de finalidades con una calificación de 61,11%, lo que indica que la empresa tiene claramente definidos misión, visión y objetivos, y que también han sido comunicados en su interior, por consiguiente, se puede inferir que la empresa ha definido su horizonte y se ha proyectado hacia el futuro.

Lo anterior se complementa con el destacado desempeño de los principios de planeación, con una ponderación del 60,42%, esto devela que la gerencia planea, diagnostica, pronostica y puede tomar decisiones acertadas que se traducen en beneficios para toda la organización.

Problemáticas

Pese al buen desempeño evidenciado en los factores de sistema de finalidades y principios de planeación, la empresa presenta una marcada debilidad en sus valores corporativos con una calificación de 22,92%, que indica que los valores no han sido dificultad en el alcance de objetivos y metas trazadas, ya que se carece de sinergia en el equipo de trabajo.

Así mismo, aun cuando se diseñan estrategias, estas no se han solidificado al interior de la organización, lo cual se hace notorio con la puntuación obtenida en este factor (41,67%). Se puede inferir que debido a las debilidades presentes en estos dos factores (valores corporativos y estrategias) la empresa aun estando cerca, no alcanzó a llegar a la calificación requerida para ubicarse en el estadio 3 de desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico.

E. Resultados México

En relación con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, la empresa fabricante de muebles mexicana se posiciona en el estadio 2 de desarrollo de direccionamiento estratégico, con una calificación de 25,69%. Teniendo en cuenta que el intervalo de calificación del estadio 1 va de 0% a 25%, cabe anotar que por un poco margen esta organización se ubica en el estadio 1. El siguiente gráfico evidencia los resultados obtenidos.

Gráfico 11
Direccionamiento estratégico empresa en México



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresario de la pequeña fábrica de muebles en México (2018).

Potencialidades

Aun cuando el factor de valores corporativos se ubica en estadio 2 de desarrollo, se considera que es la mayor potencialidad con la que cuen-

ta la empresa en México, relacionado al direccionamiento estratégico calificado con 41,67%, lo cual indica que los valores corporativos se han definido y documentado y el paso a seguir sería promulgarlos entre los colaboradores para generar sentido de pertenencia al interior de la organización, promover el alcance de objetivos y metas organizacionales y se facilite la toma de decisiones.

Problemáticas

Una de las debilidades más apremiantes de la empresa de México, se presenta en los principios de planeación con una ponderación de 12,50%, donde se deja entrever que la organización no planifica y por ende no orienta a sus trabajadores al alcance de las metas organizacionales, puesto que no se encuentran claramente definidas. Lo anterior se puede justificar con el bajo rendimiento que también tienen los sistemas de finalidades y estrategias, con una calificación de 27,78% y 20,83% respectivamente, lo que implica que la empresa no cuenta con unas bases sólidas para determinar un norte o rumbo fijo. Razón por la cual esta organización está ubicada muy cerca de la línea divisoria que existe entre los estadios 1 y 2 de desarrollo.

F. Resultados Perú

De acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del modelo MMGO, se califica esta empresa en estadio 1 de desarrollo, con una ponderación de 13,54%. En el siguiente gráfico se ilustran los resultados mencionados.

Gráfico 12
Direccionamiento estratégico empresa en Perú



Fuente: resultados extraídos de la aplicación de la matriz modelo MMGO a empresarios de la pequeña fábrica de muebles en Perú (2018).

Potencialidades

Aun cuando el factor de valores corporativos se ubica en estadio 2 de desarrollo, se considera que es la mayor potencialidad con la que cuenta la empresa en Perú, relacionado al direccionamiento estratégico calificado con 20,83%, lo cual indica que los valores corporativos se han definido y documentado y el paso a seguir sería promulgarlos entre los colaboradores para generar sentido de pertenencia al interior de la organización, promover el alcance de objetivos y metas organizacionales y se facilite la toma de decisiones.

Problemáticas

Las debilidades más relevantes de la empresa de Perú se presentan en el factor de las estrategias y principios de planeación, con una ponderación de 8,33% en ambos factores, donde se deja entrever que la organización no diseña planes que le permitan alcanzar sus objetivos y a su vez reinventarse ante eventualidades futuras poco favorables. Lo anterior se puede justificar con el bajo rendimiento que también tiene el sistema de finalidades, con una calificación de 16,67%, lo que implica que la empresa no planea y no se proyecta a futuro de manera adecuada puesto que la empresa no tiene sus finalidades definidas y mucho menos bien fundamentadas.

CONCLUSIONES

Al finalizar este capítulo es posible afirmar que es vital para las organizaciones alcanzar un notable desarrollo en el componente de direccionamiento estratégico, dado que allí se asientan las bases que son pilar o fundamento de cualquier organización, ya que contiene una serie de factores que no solo determinan los objetivos y metas organizacionales, sino que especifican el rumbo que se debe tomar para alcanzarlos, sumado a esto, les permite a las empresas desarrollar capacidades para afrontar las desavenencias y desafíos, producto de un entorno fluctuante y cada vez más competitivo.

Se encontró que en las empresas latinoamericanas fabricantes de muebles el comportamiento general del componente de direccionamiento estratégico es regular, dado que en promedio se encuentran situadas en estadio 2 de desarrollo, siendo que, por estar rodeadas en un ambiente cambiante, incierto y hostil, deberían estar más desarrolladas en cuanto a este componente, que aporta la flexibilidad que permite a las organizaciones reinventarse y adaptarse a los cambios, o en su defecto, sobrevivir ante las diversas situaciones que se presenten.

Cabe anotar que las empresas de países como Argentina y Perú donde las políticas nacionales son poco favorables para el sector maderero, el desarrollo del componente en estudio es el más bajo, posicionando a estas empresas en estadio de desarrollo 1. Por su parte las empresas de Chile, El Salvador y México, tuvieron un mejor desempeño dado que son organizaciones que diseñan estrategias y procuran posicionarse en el mercado, aunque también su desempeño se ve opacado por las condiciones políticas, económicas y sociales de estos países. Es posible destacar en el grupo de las seis empresas a los fabricantes de muebles de Colombia, quienes develan el más alto desempeño en materia de direccionamiento estratégico, posicionándose en el estadio 3 de desarrollo.

Al realizar el análisis de comportamiento por cada uno de los factores a través de la aplicación del modelo MMGO, se evidenció que los valores corporativos son los que presentan más falencias, dado que las empresas solo alcanzaron a llegar al estadio 2 de desarrollo, lo que implica que las seis empresas deben fortalecer este factor, vital para alcanzar los objetivos trazados, para propiciar un ambiente saludable al interior de la organización y para lograr que los nuevos trabajadores quieran quedarse y los clientes se identifiquen con la empresa y puedan fidelizarse.

Por su parte, se puede decir que el factor más destacado a nivel de las seis empresas es el de principios de planeación, sin embargo, se hace necesario fortalecer los demás factores para que sumado a este desempeño, las empresas puedan avanzar y alcanzar mejores estadios de desarrollo, tal es el caso de la fabricante de muebles de El Salvador, que está muy cerca de trascender al estadio 3, pero la falta de valores arraigados en sus colaboradores y la poca definición de estrategias, entorpecen el efectivo desarrollo de los objetivos planeados y el cumplimiento de las finalidades establecidas.

Los documentos consultados dejan entrever la importancia de que las seis organizaciones, independiente del país en el que se encuentren ubicadas, vuelquen su mirada al fortalecimiento de cada uno de los factores que determinan el comportamiento general del direccionamiento estratégico, puesto que esto les conducirá a ser empresas sólidas, sostenibles y resilientes, es decir, capaces de ver oportunidades en medio del caos y estar siempre un paso delante de las desavenencias que produzca el entorno. Para lograr lo anterior se debe comenzar por planear, como lo dicho por PETER DRUCKER: “La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales”.

BIBLIOGRAFÍA

- AGNIHOTRI, ARPITA. "Extending boundaries of Blue Ocean Strategy", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 24, n.º 6, 2015, pp. 519 a 528.
- AGUILERA CASTRO, ADRIANA y SANDRA CRISTINA RIASCOS ERAZO. "Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC", *Estudios Gerenciales*, vol. 25, n.º 111, 2009, pp. 127 a 143, disponible en [<https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592309700749>].
- AITHAL, P. SREERAMANA. "Creating innovators through setting up organizational vision, mission and core values: a strategic model in higher education", *International Journal of Management, IT and Engineering*, vol. 6, n.º 1, 2016, pp. 310 a 324, disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2779177].
- ALDEANUEVA FERNÁNDEZ, IGNACIO y MARÍA DE LOS ÁNGELES CERVANTES ROSAS. "El desarrollo sostenible como imperativo estratégico: el contexto de la pequeña y mediana empresa latinoamericana", *Revista Lasallista de Investigación*, vol. 16, n.º 2, 2019, pp. 28 a 43, disponible en [<http://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/2223>].
- ALTIOK, PINAR. "Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, vol. 24, 2011, pp. 61 a 71, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015850>].
- ANDERSON, CHRIS. "The long tail", *Wired*, 1.º de octubre de 2004, disponible en [<https://www.wired.com/2004/10/tail/>].
- ARÉVALO AVECILLAS, DANNY; CARMEN PADILLA LOZANO, MIGUEL ALEJANDRO BUSTAMANTE UBILLA y CRISTIAN L. VIDAL SILVA. "Contrastación de la paradoja de la productividad por el uso de las tecnologías de información: el caso ecuatoriano", *Información Tecnológica*, vol. 28, n.º 1, 2017, pp. 171 a 178, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7233550>].

- ARMIJOS ROBLES, LORENZO; ARIANA CAMPOS CARRILLO y YESENIA HIDALGO LUZURIAGA. "Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018)", *Economía y Negocios*, vol. 11, n.º 1, 2020, pp. 104 a 117, disponible en [<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/695>].
- ARREDONDO TRAPERO, FLORINA; JOSÉ CARLOS VÁZQUEZ PARRA y JORGE DE LA GARZA. "Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial", *Estudios Gerenciales*, vol. 32, n.º 141, 2016, pp. 299 a 308, disponible en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2323].
- ASOCIACIÓN SALVADOREÑA DE INDUSTRIALES. *Ranking de exportadores industriales*, 9.^a ed., San Salvador, 24 de abril de 2019, disponible en [https://industriaelsalvador.com/wp-content/uploads/2019/05/Ranking_2019.pdf].
- ASPRILLA MOSQUERA, DEYBI BRAYAN; JHOAN DAVID ESCOBAR CÓRDOBA, JULIO EDUARDO CAÑÓN BARRIGA, YESID AGUILAR LEMUS y JUAN CARLOS MATURANA GUEVARA. "Análisis del aprovechamiento sustentable de los residuos de la transformación de madera en dos municipios del Chocó (Colombia)", *Ingeniería y Desarrollo*, vol. 37, n.º 2, 2019, pp. 192 a 211, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/11460/214421444619>].
- AYME VEGA, CARMEN; KAREN GARCÍA ECHEVARRÍA, ROBERT MONTES QUISPE y PATRICIA TALAVERA SÁNCHEZ. "Plan estratégico de la industria del mueble de madera en Perú" (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/11639>].
- BAQUE VILLANUEVA, LISENIA KARINA; AÍDA MARGARITA IZQUIERDO MORÁN y DANILO AUGUSTO VITERI INTRIAGO. "Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo", *Universidad y Sociedad*, vol. 14, n.º 2, 2022, pp. 66 a 74, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2677>].
- BANCO MUNDIAL. "El Salvador: panorama general", 22 de abril de 2022, disponible en [<https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#1>].
- BATISTA CASTILLO, ARMANDO; FRANCISCO JOSÉ ARIAS ARAGONÉS y ALEXANDER BARACALDO CARRILLO. "Innovación como estrategia competitiva en las pymes de alimentos y bebidas de Cartagena", *Quantica*, vol. 1, n.º 1, 2020, pp. 61 a 74, disponible en [<https://revistacuantica.com/index.php/rcq/article/view/24>].

Bibliografía

- BEDOYA BALBUENA, FRANCISCO. *El mercado del mueble en El Salvador*, San Salvador, ICEX España Exportación e Inversiones, 2019, disponible en [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmx/~edisp/doc2019831488.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=23-09-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20del%20mueble%20en%20El%20Salvador%202019].
- ARANGO BENJUMEA, JHON JAIME. “Factores determinantes de la consolidación empresarial: un enfoque integrador desde el emprendedor, la empresa y el entorno”, *Contaduría y Administración*, vol. 67, n.º 2, pp 91 a 117, 2022, disponible en [<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2981>].
- BILA, NARCISO FERNANDO; REINALDO LUIS, THAÍS ALVES PEREIRA GONÇALVES, GRACIELA INÉS BOLZON DE MUÑIZ y SILVANA NISGOSKI. “Anatomía de la madera de cinco especies de Mozambique y su aplicación potencial”, *Bosque*, vol. 39, n.º 2, pp. 169 a 175, disponible en [<http://revistas.uach.cl/index.php/bosque/article/view/3537>].
- BOSWELL, WENDY. “Aligning employees with the organization’s strategic objectives: out of ‘line of sight’, out of mind”, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 17, n.º 9, 2006, pp. 1.489 a 1.511.
- BRIEDE WESTERMEYER, JUAN CARLOS y CRISTHIAN PÉREZ VILLALOBOS. “El diseño industrial en la industria manufacturera de la región del BioBío, Chile”, *Interciencia*, vol. 42, n.º 11, 2017, pp. 756 a 760, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/339/33953499009.pdf>].
- CANTA HONORES, JORGE LUIS y JULIO QUESADA LLANTO. “El uso del enfoque del estudio de caso: una revisión de la literatura”, *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, vol. 5, n.º 1), 2021, pp. 775-786, disponible en [<https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/257>].
- CAMFIELD, CLARISSA GRACIOLI y MIGUEL AFONSO SELLITTO. “Performance evaluation of competitive focuses in the furniture industry”, *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 29, n.º 4, 2018, pp. 207 a 217, disponible en [<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1951>].
- CASABURI, GABRIEL; CLAUDIA SUAZNÁBAR y JUAN JOSÉ LLISTERRI. “Extensión tecnológica para pyme”, en JUAN CARLOS NAVARRO y JOCELYN OLIVARI (eds.). *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos caminos*, Washington D. C., Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, disponible en [<https://publications.iadb.org/es/publicacion/15612/la-politica-de-innovacion-en-america-latina-y-el-caribe-nuevos-caminos>].
- CASADESUS MASANELL, RAMON y JOAN ENRIC RICART. “From strategy to business models and onto tactics”, *Long Range Planning*, vol. 43, n.ºs 2 y 3, 2010, pp. 195 a 215.

- COMISIÓN EUROPEA, DIRECCIÓN GENERAL DE MERCADO INTERIOR, INDUSTRIA, EMPRENDIMIENTO Y PYMES. *Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME*, Luxemburgo, Unión Europea, 2015, disponible en [<http://www.ipyme.org/es-ES/DatosPublicaciones/Documents/Guia-usuario-Definicion-PYME.pdf>].
- CONFECÁMARAS. “Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia”, *Cuadernos de Análisis Económico*, n.º 11, Bogotá, Confecámaras, 2016, disponible en [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_11.pdf].
- CORREA, FELIPE; MARCO DINI y GIOVANNI STUMPO. “El rol de las MIPYMES y las políticas de fomento: algunas conclusiones”, en MARCO DINI y GIOVANNI STUMPO (coords.). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago de Chile, CEPAL, 2020, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf].
- CORREA, FELIPE; VALENTINA LEIVA y GIOVANNI STUMPO. “MIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina”, en MARCO DINI y GIOVANNI STUMPO (coords.). *MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago de Chile, CEPAL, 2020, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1900361_es.pdf].
- CORTÉS VILLEGAS, HERNÁN DOMINGO. *Anexo 12. Análisis del sector*, Bogotá, Fiscalía General de la Nación, 19 de marzo de 2019, disponible en [<https://www.studocu.com/en-us/document/swarthmore-college/black-culture-in-a-post-soul-era/anexo-124-analisis-sector/16453858>].
- CRESPI, GUSTAVO; EZEQUIEL TACSIR y FERNANDO VARGAS. “Innovation dynamics and productivity: evidence for Latin America”, en MATTEO GRAZZI y CARLO PIETROBELLI (eds.). *Firm innovation and productivity in Latin America and the Caribbean. The engine of economic development*, Nueva York, Springer, 2016.
- DA SILVA MOREIRA FERREIRA, ALECIANE; ELISABETH LOIOLA y SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM. “Motivations, business planning, and risk management: entrepreneurship among university students”, *RAI Revista de Administração e Inovação*, vol. 14, n.º 2, 2017, pp. 140 a 150, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809203917300335>].
- DE ALMEIDA PARIZOTTO, LETÍCIA; ALDO TONSO y MARLY MONTEIRO DE CARVALHO. “The challenges of project management in small and medium-sized enterprises: a literature review based on bibliometric software and content analysis”, *Gestão & Produção*, vol. 27, n.º 1, 2020, disponible en [<https://www.scielo.br/j/gp/a/TM4sssBWS3shpz8vsg75pFD/?lang=en>].

Bibliografía

- DE LA TORRE, RAÚL. “Seis claves y una paradoja para entender la industria del mueble en México”, *Más Madera*, 24 de octubre de 2017, disponible en [<http://masmadera.net/industria-del-mueble-en-mexico/>].
- DE OLIVEIRA PAULA, FÁBIO y JORGE FERREIRA DA SILVA. “El impacto de los diferentes tipos de innovación y el apoyo del gobierno en el desempeño de las empresas: el caso de las PYME manufactureras de Europa Central y Oriental”, *Cadernos EBAPE. BR*, vol. 17, n.º 4, 2019, pp. 923 a 939, disponible en [<https://www.scielo.br/j/cebape/a/LKHJ3Q9J4tLGBMKpp5njPj/abstract/?lang=es>].
- DEL GATTO, F.; J. MBAIRAMADJI, M. RICHARDS y D. REEB. “Las pequeñas empresas forestales en América Latina: aprovechando su potencial para generar medios de vida sostenibles”, *Forestry Working Paper*, n.º 10, Roma, FAO, 2018, disponible en [<https://www.fao.org/publications/card/en/c/CA2431ES/>].
- DELFIN POZOS, FLOR LUCILA y MARÍA PILAR ACOSTA MÁRQUEZ. “Importancia y análisis del desarrollo empresarial”, *Pensamiento y Gestión*, n.º 40, 2016, pp. 184 a 202, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>].
- DERMOL, VALERIJ y NADA TRUNK ŠIRCA. “Communication, company mission, organizational values, and company performance”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 238, 2018, pp. 542 a 551.
- DINI, MARCO y GIOVANNI STUMPO (coords.). *MIPYMEs en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44182/S1800707_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- EUROPEAN CONFEDERATION OF WOODWORKING INDUSTRIES. *Frente al cambio climático: utiliza madera*, 3.ª ed. revisada, 2009, disponible en [<http://www.cismadeira.com/castelan/downloads/l.cambioclimaticomadera.pdf>].
- FENOGLIO, VALERIA. “Innovación tecnológica en la resolución de problemáticas socio-productivas locales. Caso de estudio: Concordia, Entre Ríos – Argentina”, *Hábitat Sustentable*, vol. 9, n.º 2, 2019, pp. 94 a 107, disponible en [<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RHS/article/view/3727>].
- FINK, ALEXANDER; ANDREAS SIEBE y JENS-PETER KUHLE. “How scenarios support strategic early warning processes”, *Foresight*, vol. 6, n.º 3, 2004, pp. 173 a 185.
- FROHMANN, ALICIA; NANNO MULDER y XIMENA OLMOS (comps.). *Promoción de la innovación exportadora: instrumentos de apoyo a las PYMES*, Santiago de Chile, CEPAL, 2018, disponible en [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43363/1/S1701299_es.pdf].

- FUENTES PILALÓ, ERNESTO y GILDA VÉLIZ SALAZAR. "La competitividad global", *Revista Empresarial*, ed. n.º 44, vol. 11, n.º 4, 2017, pp. 41 a 47, disponible en [<https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/113>].
- GARCÍA GARNICA, ALEJANDRO. "Las pequeñas y medianas empresas (PYME) en el contexto de la innovación abierta: una síntesis teórica", *Teuken Bidikay: Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, vol. 10, n.º 14, 2019, pp. 101 a 120, disponible en [<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1613>].
- GARCÍA VEGA, EMILIO HUMBERTO. "Competitividad en el Perú: diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016", *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, vol. 5, n.º 1, 2011, pp. 112 a 141, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/5118/511851326002.pdf>].
- GAZOLI DE OLIVEIRA, ANDRE LUIZ y WALTER RIBEIRO DA ROCHA JUNIOR. "Productivity improvement through the implementation of lean manufacturing in a medium-sized furniture industry: a case study", *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 30, n.º 4, 2019, pp. 172 a 188, disponible en [<http://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/2112>].
- GIRALDO RINCÓN, ANDRÉS FELIPE. "Transformación digital para la alta gerencia" (tesis de especialización), Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, 2021, disponible en [<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39101>].
- GODIN, SETH. *La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2008.
- GOLDMAN, ELLEN F. y ANDREA CASEY. "Building a culture that encourages strategic thinking", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, vol. 17, n.º 2, 2010, pp. 119 a 128, disponible en [https://www.researchgate.net/publication/240286615_Building_a_Culture_That_Encourages_Strategic_Thinking].
- GÓMEZ, JORGE IVÁN. "Conviértete en un innovador en tu trabajo: aquí te digo cómo", *Revista Dinero*, 26 de junio de 2018, disponible en [<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/conviertete-en-un-innovador-en-tu-trabajo-por-jorge-gomez/259573>].
- GONZALES MIRANDA, DIEGO RENÉ. Los estudios organizacionales en latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero!", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 60, n.º 2, 2020, pp. 104 a 119, disponible en [<https://www.scielo.br/j/rae/a/YhsH66sjz3ym8rRtQyWrTbb/?lang=es>].

Bibliografía

- GRAZZI, MATTEO y CARLO PIETROBELLI. *Firm innovation and productivity in Latin America and the Caribbean: the engine of economic development*, Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo, 2016, disponible en [<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057%2F978-1-349-58151-1.pdf>].
- GUATZOZÓN MALDONADO, MARBELLA; ANA MARÍA CANTO ESQUIVEL y ANDRÉS PEREYRA CHAN. “Calidad en el servicio en micronegocios del sector artesanal de madera en una comisaría de Mérida, México”, *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, vol. 28, n.º 1, 2020, pp. 120 a 132, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052020000100120].
- HART, MARK A. “The long tail: why the future of business is selling less of more by Chris Anderson”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 24, n.º 3, 2007, pp. 274 a 276.
- HERNÁNDEZ PALOMINO, JORGE ARTURO; JOSÉ DE JESÚS ESPINOZA MEDINA y MANUEL AGUILAR ARELLANO. “Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras”, *Contaduría y Administración*, vol. 61, n.º 1, 2016, pp. 58 a 83, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005>].
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO; SERGIO MÉNDEZ VALENCIA y RICARDO CONTRERAS SOTO. “Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia”, *Contaduría y Administración*, vol. 59, n.º 1, 2014, pp. 229 a 257, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>].
- HERNÁNDEZ ZARAGOZA, PEDRO; JOSÉ RENÉ VALDEZ LAZALDE, ARNULFO ALDRETE y TOMÁS MARTÍNEZ TRINIDAD. “Evaluación multicriterio y multiobjetivo para optimizar la selección de áreas para establecer plantaciones forestales”, *Madera y Bosques*, vol. 25, n.º 2, 2019, pp. 1 a 17, disponible en [<https://myb.ojs.inecol.mx/index.php/myb/article/view/e2521819>].
- HERNÁNDEZ, HUGO G.; DIEGO A. CARDONA y JORGE L. DEL RÍO. “Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas”, *Información Tecnológica*, vol. 28, n.º 5, 2017, pp. 15 a 22, disponible en [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000500003].
- HERRERA, O. J. y D. J. RANGEL. “Productividad y automatización: llaves para la transformación social e industrial de un país”, en DIANA JANETH LANCHEROS CUESTA (ed.). *Aportes de la ingeniería a la sostenibilidad*, Bogotá, Universidad de La Salle, 2022, disponible en [https://ediciones.lasalle.edu.co/libro/aportes-de-la-ingenieria-a-la-sostenibilidad_136482/].

- HOLLOWAY, SJAÑA S.; A. GEORGES L. ROMME y EVANGELIA DEMEROUTI. "Crafting values in organizational change processes", *International Journal of Social Sciences Perspectives*, vol. 3, n.º 1, 2018, pp. 7 a 20, disponible en [<http://onlineacademicpress.com/index.php/IJSSP/article/view/63/63>].
- HSIEH, PING JUNG; CHIEN CHIH CHEN y WU LIU. "Integrating talent cultivation tools to enact a knowledge-oriented culture and achieve organizational talent cultivation strategies", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 17, n.º 1, 2019, pp. 108 a 124.
- HUANG, HAO-CHEN. "Designing a knowledge-based system for strategic planning: a balanced scorecard perspective", *Expert Systems with Applications*, vol. 36, n.º 1, 2009, pp. 209 a 218.
- IBARRA, LEONEL. "El Salvador: desafíos para las mipyme aún se mantienen", *El Economista*, 8 de octubre de 2018, disponible en [<https://www.economista.net/economia/El-Salvador-desafios-para-las-mipyme-aun-se-mantienen-20181008-0034.html>].
- JAMIL, GEORGE LEAL; LILIANE CARVALHO JAMIL, CLÁUDIO ROBERTO MAGALHÃES PESSOA y WERNER SILVEIRA. *Handbook of research on business models in modern competitive scenarios*, Boston, IGI Global. 2019.
- JANSSON, JOHAN; JONAS NILSSON, FRIDA MODIG y GABRIELLA HED VALL. "Commitment to sustainability in small and medium-sized enterprises: the influence of strategic orientations and management values", *Business Strategy and the Environment*, vol. 26, n.º 1, 2017, pp. 69 a 83, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.1901>].
- JARZABKOWSKI, PAULA y JULIA BALOGUN. "The practice and process of delivering integration through strategic planning", *Journal of Management Studies*, vol. 46, n.º 8, 2009, pp. 1.255 a 1.288.
- JIA, CAIYAN; XIAOYUN TANG y ZHEHAN KAN. "Does the nation innovation system in China support the sustainability of small and medium enterprises (SMEs) innovation?", *Sustainability*, vol. 12, n.º 6, 2020, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/6/2562/htm>].
- JOHNSON, GERRY; KEVAN SCHOLES y RICHARD WHITTINGTON. *Dirección estratégica*, 7.^a ed., Madrid, Pearson Educación, 2006, disponible en [https://www.ecotec.edu.ec/material/material_2017D_ADM475_11_73253.pdf].
- KAPLAN, ROBERT S. y DAVID P. NORTON. "El cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento", *Harvard Business Review*, vol. 70, n.º 1, 1992, pp. 71 a 79, disponible en [<https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>].

Bibliografía

- KENTON, WILL; AMY DRURY y HANS DANIEL JASPERSON. "Company", *Investopedia*, 19 de julio de 2019, disponible en [<https://www.investopedia.com/terms/c/company.asp>].
- KHALIFA, AZADDIN SALEM. "Three Fs for the mission statement: what's next?", *Journal of Strategy and Management*, vol. 4, n.º 1, 2011, pp. 25 a 43.
- KIM, W. CHAN y RENÉE MAUBORGNE. *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*, Bogotá, Norma, 2005.
- "La importancia de la multifuncionalidad para el nuevo estilo de vida urbano", *FORBES MÉXICO*, s.f., disponible en [<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/la-importancia-la-multifuncionalidad-nuevo-estilo-vida-urbano/>].
- LECHUGA CARDOZO, JORGE ISAAC. "Industria de la madera en Colombia: recursos claves para el resultado exportador", *RAN: Revista Academia & Negocios*, vol. 4, n.º 1, 2018, pp. 15 a 24, disponible en [<http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/view/65/93>].
- LEÓN, JANINA. *Inclusión financiera de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Perú. Experiencia de la Banca de Desarrollo*, Santiago de Chile, CEPAL, 2017, disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/document/files/inclusion_financiera_de_las_micro_pequenas_y_medianas_empresas_en_el_peru_watermark_0.pdf].
- LINHARES, JOÃO EDUARDO; JAQUELINE MARCIS, RENATO TONELLO, SERGIO LUIZ RIBAS PESSA y GILSON ADAMCZUK OLIVEIRA. "Evaluation of the work ability of workers in the furniture sector of a city in the south of Brazil", *Gestão & Produção*, vol. 26, n.º 3, 2019, pp. 1 a 11, disponible en [<https://www.scielo.br/j/gp/a/mpLfWTq8D7hxdmNS4xxDm7g/?format=pdf&lang=en>].
- LØKKEGAARD, SARAI y MARIANNE LYKKE. "Knowledge exchange between universities and SMES: the 'situation' of SMES", en *University-Industry Interaction Conference*, Amsterdam, 1.º a 3 de junio de 2016, disponible en [https://vbn.aau.dk/ws/files/234695585/Paper_UIIC.pdf].
- LÓPEZ JIMÉNEZ, JAEI; BERNAL MARTÍNEZ GUTIÉRREZ, PEDRO EMILIO HERNÁNDEZ MALPICA y RONY RODRÍGUEZ BARQUERO. "Factores determinantes del desempeño del clúster: caso aplicado al sector de muebles en Barranquilla, Colombia", *Tec Empresarial*, vol. 10, n.º 1, 2016, pp. 29 a 38, disponible en [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2532].
- MAGARIÑOS TERRAZAS, STEVEN. *América Latina, un proveedor potencial de madera*, Santa Cruz, Bolivia, Instituto Boliviano de Comercio Exterior, 2016, disponible en [<https://ibce.org.bo/informacion-estudios-mercado-descarga.php?id=119>].

- MANCILLA RENDÓN, MARÍA ENRIQUETA y MARÍA LUISA SAAVEDRA GARCÍA. “El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial”, *Contaduría y Administración*, vol. 60, n.º 2, 2015, pp. 486 a 506, disponible en [<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/722>].
- MARDONES POBLETE, CRISTIAN y ANDREA HERNÁNDEZ CID. “Análisis de subsidio al sector silvícola de la región del Biobío, Chile”, *Madera y Bosques*, vol. 23, n.º 2, 2017, pp. 53 a 68, disponible en [<https://myb.ojs.inecol.mx/index.php/myb/article/view/1494>].
- MARTÍNEZ MORENO, EDITH TATIANA y MARTHA CECILIA BRICEÑO. “Estado del arte del direccionamiento estratégico”, *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, vol. 5, n.º 1, 2013, pp. 91 a 102, disponible en [<https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1944>].
- MATA, GERARDO; JOSÉ ANTONIO PÉREZ TORRES, ROSARIO MEDEL, ROSALÍA PÉREZ MERLO y DULCE SALMONES. “Cultivo de *Pleurotus ostreatus* en viruta de pino: obtención de cepas y evaluación de su productividad”, *Madera y Bosques*, vol. 25, n.º 2, 2019, pp. 1 a 13, disponible en [<https://myb.ojs.inecol.mx/index.php/myb/article/view/e2521715>].
- MAZIRIRI, EUGINE T. y ABIGAIL CHIVANDI. “Modelling key predictors that stimulate the entrepreneurial performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) and poverty reduction: perspectives from SME managers in an emerging economy”, *Acta Commercii - Independent Research Journal in the Management Sciences*, vol. 20, n.º 1, 2020, pp. 1 a 15, disponible en [<https://actacommercii.co.za/index.php/acta/article/view/773/1328>].
- MEDEIROS, VICTOR; LUCAS GONÇALVES GODOI y EVANDRO CAMARGOS TEIXEIRA. “La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo”, *Revista de la CEPAL*, n.º 129, diciembre de 2019, pp. 7 a 27, disponible en [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf].
- MELERO, JOSÉ MANUEL y MARÍA JOSÉ LEIVA. *Análisis de mercado en Brasil: sobre la capacidad de cumplir con criterios de sustentabilidad para el sector productos de la madera y derivados (papel y mobiliario), y el sector químicos de limpieza*, Brasil, Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços y Ministério do Planejamento, 2016, disponible en [https://www.oneplanetnetwork.org/sites/default/files/revision_de_mercado_brasil_final_nov_2016_espanol.pdf].

Bibliografía

- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO DEL PERÚ. *Reporte comercial de productos madera*, junio de 2018, disponible en [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/exportaciones/Reporte_Comercial_Productos_Forestales.pdf].
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO DE LA ARGENTINA. *Argentina exporta muebles*, junio de 2019, disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/analisis_sector_muebles.pdf].
- MOREYRA, CECILIA. "En busca del confort cotidiano. El mobiliario doméstico en Córdoba (Argentina), siglo XIX", *Anuario de Historia Regional y de las Fronteras*, vol. 23, n.º 1, 2018, pp. 73 a 91, disponible en [<https://revistas.uis.edu.co/index.php/anuariohistoria/article/view/7736/7929>].
- MUÑOZ PASCUAL, LUCÍA; JESÚS GALENDE y CARLA CURADO. "Human resource management contributions to knowledge sharing for a sustainability-oriented performance: a mixed methods approach", *Sustainability*, vol. 12, n.º 1, 2020, pp. 1 a 24, disponible en [<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/1/161>].
- NAVARRO SILVA, ALEXANDRE; ADOLFO VICENTE ARAÚJO, LORRAINE CRISTINA GODOY, LUCIANO JOSÉ MINETTE y JAQUELINE AKEMI SUZUKI. "Contribution of computational simulation for layout analysis in a wooden furniture industry", *Revista Árvore*, vol. 41, n.º 2, 2017, disponible en [<https://www.scielo.br/j/rarv/a/ycn6KdqvdKfCjRPRsFyg8K/?lang=en>].
- NURYAKIN; VINCENT DIDIEK ARYANTO y MULYO BUDI. "Efecto mediador de la creación de valor en la relación entre las capacidades relacionales en el desempeño empresarial", *Contaduría y Administración*, vol. 63, n.º 1, 2018, pp. 1 a 21, disponible en [<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/1178/1021>].
- OLIS BARRETO, IRMA MARÍA; GIOVANNI E. REYES ORTIZ y VÍCTOR MARTÍN FIORINO. "Condicionantes económicas y sociales para las organizaciones en Latinoamérica: estrategia y desarrollo", *Opción*, vol. 35, n.º 89-2, 2019, pp. 1.440 a 1.469, disponible en [<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/27531>].
- OUAKOUAK, MOHAMED LAID y NOUFUO OUEDRAOGO. "The mediating role of employee strategic alignment in the relationship between rational strategic planning and firm performance: a european study", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 30, n.º 3, 2013, pp. 143 a 158.
- PÉREZ OLIVERA, HAROLD ALEXIS y BERTHA INÉS VILLALOBOS TORO. "Análisis competitivo del sector madera y muebles de la ciudad de Barranquilla", *Inge-cuc*, vol. 6, n.º 1, 2010, pp. 195 a 211, disponible en [<https://revistascientificas.cuc.edu.co/ingecuc/article/view/304>].

- PÉREZ URIBE, RAFAEL IGNACIO; ANDRÉS VELÁSQUEZ CONTRERAS, GONZALO CASTELLANOS, MARIO GARZÓN GAITÁN, HUGO ALFONSO VARGAS, NURY ALFONSO, NANCY CALIXTO, ALEXIS RODRÍGUEZ, MERY ROCÍO PALACIO SALDARRIAGA, LUIS GUILLERMO LÓPEZ y MARTHA VIDAL ARIZABAETA. *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones –MMGO–*, Bogotá, Universidad EAN, Bogotá, 2009, disponible en [<http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>].
- PIN GUERRERO, ROSA MARÍA; JORGE FORTUNATO COQUE ARIAS y SATURNINO ALFREDO CARABAJA AYALA. “Materiales nobles de la naturaleza: caso caña guadúa del sector de Olón provincia de Santa Elena, Ecuador”, *Universidad y Sociedad*, vol. 11, n.º 1, 2019, pp. 140 a 147, disponible en [<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1101>].
- PLAZA CÁRDENAS, CARLOS ANDRÉS. “Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10”, *Revista Universidad y Empresa*, vol. 18, n.º 30, 2016, pp. 55 a 73, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4605>].
- PRAHALAD, COIMBATORE KRISHNARAO y STUART L. HART. “The fortune at the bottom of the pyramid”, *Strategy + Business*, n.º 26, 10 de enero de 2002, disponible en [<https://www.strategy-business.com/article/11518>].
- PROCOLOMBIA. “Industria del mueble colombiano, un mercado de muchas oportunidades”, *Procolombia*, 21 de febrero de 2019, disponible en [<https://www.colombiatrade.com.co/noticias/industria-del-mueble-colombiano-un-mercado-de-muchas-oportunidades>].
- RAMÍREZ, BLANCA ISELA; CONCEPCIÓN SUÁSTEGUI BARRERA, LEONARDO VÁZQUEZ RUEDA, MIRNA SULEMA OLETA LUNA y LUIS ALONSO CAÑEDO RAYGOZA (coords.). *Competitividad en las organizaciones*, Hermosillo, México, Qartuppi, 2018, disponible en [<http://qartuppi.com/2018/ORGANIZACIONES.pdf>].
- REID, SHANE W.; JEREMY C. SHORT y DAVID J. KETCHEN JR. “Reading the room: leveraging popular business books to enhance organizational performance”, *Business Horizons*, vol. 61, n.º 2, pp. 191 a 197, disponible en [<https://iranarze.ir/wp-content/uploads/2018/05/E7000-IranArze.pdf>].
- REVISTA M&M. “Así van las cifras del mueble y la madera”, 2018, disponible en [<http://revista-mm.com/economia-sectorial/asi-van-cifras-del-mueble-y-la-madera/>].

Bibliografía

- RIBEIRO NUNES, LEONEL JORGE; CATARINA ISABEL RODRIGUES MEIRELES, CARLOS JOSÉ PINTO GOMES y NUNO MANUEL CABRAL DE ALMEIDA RIBEIRO. "Socioeconomic aspects of the forests in Portugal: recent evolution and perspectives of sustainability of the resource", *Forests*, vol. 10, n.º 5, 2019, disponible en [<https://www.mdpi.com/1999-4907/10/5/361/htm>].
- ROJAS DE GRACIA, MARÍA MERCEDES. *Temas Economía de la Empresa*, Málaga, Universidad de Málaga, 2017, disponible en [<https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/13602>].
- RONDEROS y CARDENAS. *Sector muebles, estudio de mercado*, 2018, disponible en [<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/Bogota/es-es/file/Estudio%20de%20Mercado%20-%20Muebles.pdf>].
- RUGONI DE SOUSA, GUSTAVO y VERA LUCIA GASPAR DA SILVA. "A fábrica móveis cimo e seus mobiliários: a escola como um mercado atraente", *História da Educação*, vol. 20, n.º 50, 2016, pp. 327 a 352, disponible en [<https://seer.ufrgs.br/asphe/article/view/64193>].
- RUIZ LOZANO, MERCEDES; ARACELI DE LOS RÍOS BERJILLOS y SALUD MILLÁN LARA. "¿Son los códigos éticos un instrumento de gestión de la responsabilidad social? Un estudio exploratorio en Andalucía", *Intangible Capital*, vol. 12, n.º 2, 2106, pp. 462 a 486, disponible en [<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/702/507>].
- SALAS NAVARRO, KATHERINNE y LAURA CORTABARRÍA CASTANEDA. "Análisis competitivo del sector madera y muebles de la región Caribe de Colombia", *Prospectiva*, vol. 12, n.º 1, 2014, pp. 79 a 89, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-82612014000100010].
- SÁNCHEZ BAÑUELOS, MARÍA NÉLIDA. "Aportes teóricos a la gestión organizacional: la evolución en la visión de la organización", *Ciencias Administrativas*, año 5, n.º 10, 2017, disponible en [<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2655>].
- SÁNCHEZ JIMÉNEZ, VICENTE. "La redefinición del papel de la empresa en la sociedad", *Barataria, Revista Castellano-Manchega de las Ciencias Sociales*, n.º 20, 2015, pp. 129 a 145, disponible en [<https://www.revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/17>].
- SANTAMARÍA AGUIRRE, JORGE LUIS. "Integración del diseño para el desarrollo del sector artesanal en la provincia de Tungurahua", *Revista Chakinan de Ciencias Sociales y Humanidades*, n.º 6, 2018, pp. 85 a 105, disponible en [<https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/215>].

- SCHIMPF, ROLANDO; MYRIAM ÉTHEL LUDUEÑA y MARTA CORONEL DE RENOLFI. "Diagnóstico de la industria maderera en Santiago del Estero, Argentina. La situación en Capital, Banda y Loreto", *Quebracho - Revista de Ciencias Forestales*, vol. 26, n.º 1, 2018, pp. 40 a 50, disponible en [<https://www.redalyc.org/jatsRepo/481/48160748005/html/index.html>].
- SEELOS, CHRISTIAN y JOHANNA MAIR. "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view", *Academy of Management*, vol. 21, n.º 4, 2007, pp. 49 a 63.
- SERNA MOSQUERA, YESSIKA BIASNEY y LEIDY JOHANA AGUALIMPIA. "Caracterización de la productividad de las ebanisterías de Quibdó, Chocó - Colombia", *Entramado*, vol. 12, n.º 2, 2016, pp. 206 a 219, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/444>].
- SERRAT, OLIVIER. "A primer on corporate values", en *Knowledge solutions: tools, methods, and approaches to drive organizational performance*, Singapur, Springer Verlag, 2018.
- SILVESTRE RAMÍREZ, RITA NAYELY y PABLO MANUEL CHAUCA MALÁSQUEZ. "La industria mueblera y su contribución al desarrollo territorial en Ciudad Hidalgo, Michoacán", *Economía y Sociedad*, vol. XXI, n.º 37, 2017, pp. 15 a 34, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/510/51054506002.pdf>].
- TARAPUEZ CHAMORRO, EDWIN; HUGO OSORIO CEBALLOS y JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS. *Dirección estratégica*, Armenia, Edit. Kinesis, 2011.
- TEECE, DAVID J.; GARY PISANO y AMY SHUEN. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n.º 7, 1997, pp. 509 a 533.
- TELLO CABELLO, SARA YNÉS. "La importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país", *Lex*, vol. 12, n.º 14, 2014, pp. 199 a 218, disponible en [<http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/623/0>].
- TORRES ROJO, JUAN MANUEL. *Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina al año 2020: informe nacional México*, Roma, FAO, 2004, disponible en [<https://www.fao.org/3/j2215s/j2215s00.htm>].
- TRUJILLO NIÑO, EDUARDO ALFONSO; MARIBEL GAMBA PLATA y LAURA MARCELA ARENAS ROJAS. "Las dificultades de las Pymes en América Latina y Colombia para lograr ser competitivas y sostenibles" (tesis de especialización), Bogotá, Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2016, disponible en [<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3784>].

Bibliografía

- URUZBAEVA, NAZYM A. "Problems and ways of improving the business climate in the regions", *R-Economy Electronic Scientific Economic Journal*, vol. 2, n.º 2, 2016, pp. 132 a 142, disponible en [<https://journals.urfu.ru/index.php/r-economy/article/view/2918/0>].
- VARUM, CELESTE y VERA ROCHA. "Employment and SMES during crises", *Small Business Economics*, vol. 40, n.º 1, 2013, pp. 9 a 25.
- ZAMBRANO VARGAS, SANDRA MILENA; ANGELA MARÍA SEGURA VARGAS y JOSÉ JAVIER GONZÁLEZ MILLÁN. "World class manufacturing in micro manufacturers of hand-made wooden furniture industry in Puntalarga – Colombia", *Pensamiento y Gestión*, n.º 42, 2017, pp. 162 a 186, disponible en [<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/9687>].
- ZUMETA MUGABURE, JON ANDER. *Mueble residencial en Chile 2018*, Madrid, ICEX España Exportación e Inversiones, 2018, disponible en [<https://cpage.mpr.gob.es/producto/fichas-sector-39/>].

LOS AUTORES

MARCELIANO PAYARES AYOLA

marceliano.payares@usa.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-5530-8641>

Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosos Chacín (Maracaibo, Venezuela), Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Norte (Barranquilla, Colombia), Economista de la Universidad Simón Bolívar (Barranquilla, Colombia). En la actualidad es docente de tiempo completo con funciones de coordinador de unidad de emprendimiento e investigador de la Universidad Sergio Arboleda (Santa Marta, Colombia).

GINA LINDO MONTAÑEZ

gina.lindo@usa.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-0005-3319>

Magíster en Política Económica de la Universidad de Belgrano, Especialista en Gerencia Estratégica de Negocios de la Universidad Sergio Arboleda. Actualmente es vicedecana de la Escuela Internacional de Administración y Marketing de la Universidad Sergio Arboleda, sede Santa Marta. Docente universitaria (pregrado, postgrado y educación continua).

HILDA HELENA ESTRADA LÓPEZ

hildaestrada@mail.uniatlantico.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-7439-2658>

Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA. Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro, México. Magíster en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN. Administradora de Empresas, Universidad Autónoma del Caribe. Docente investigador de la Universidad del Atlántico, Barranquilla, Colombia.

MARÍA EMILIA PEÑA POLLASTRI

mpena@undec.edu.ar

<https://orcid.org/0000-0002-8877-8217>

Doctoranda en Ciencias Económicas, orientación Administración. Especialista en Marketing Estratégico. Especialista en Docencia Universitaria. Licenciada en Administración. Contadora Pública Nacional. Líder del nodo Argentina de la Red Iberoamericana RITMMA. Profesora titular e investigadora categoría tres de la Universidad Nacional de Chilecito y la Universidad Nacional de La Rioja, Argentina.

ADRIANA CÁCERES MARTELO

acaceres4@unisimonbolivar.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-5047-4261>

Estudiante de Maestría en Administración y Negocios, Universidad Sergio Arboleda. Contadora Pública, Universidad Simón Bolívar. Investigadora Junior categorizada por Colciencias. Filiación institucional: Universidad Simón Bolívar, Barranquilla, Colombia.



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en agosto de 2022

Se compuso en caracteres Cambria de 12 y 9 pts.

Bogotá, Colombia