

Modelo de gestión estratégica. Caso emprendimientos femeninos del sector artesanal de Sucre (Colombia)*

Strategic management model. Case of women's enterprises in the handicraft sector in Sucre (Colombia)

Diana Esther Álvarez Contreras

diana_alvarezcon@cun.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3902-7123>

Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Internacional de La Rioja (España). Especialista en Gestión Gerencial, Universidad de Cartagena. Especialista en Investigación Aplicada a la Educación, Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Docente-investigador, Programa de Administración de Empresas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

Erika Astrid Araque Geney

erika_Araque@cun.edu.co

<https://orcid.org/0000-0001-7522-5691>

Magíster en Educación Virtual, Broward International University. Especialista en Ética y Pedagogía, Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Licenciada en Lenguas Modernas, Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Docente-investigador, Programa de Administración de Empresas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

* Resultado de la investigación “Modelo de gestión estratégica para los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizados en la ruta de competitividad del departamento de Sucre”. Corporación Unificada Nacional (CUN).

Resumen

El objetivo principal fue desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita el fortalecimiento empresarial en los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta de competitividad del departamento de Sucre. Con una metodología cuantitativa y un diseño propositivo y descriptivo, se plantea un modelo de gestión estratégica que apoya la gestión efectiva de los negocios artesanales. El resultado principal muestra el modelo de gestión estratégica conformado por 4 fases: diagnóstico, formulación, ejecución y control. El modelo se sustenta en las necesidades evidenciadas en los emprendimientos femeninos del sector artesanal y en los modelos teóricos de gestión estratégica. Se concluye que la gestión estratégica como modelo de fortalecimiento organizacional resulta decisiva en la orientación y cohesión de acciones para optimizar las actividades internas y externas de la empresa. Asimismo, propicia un ejercicio efectivo en los procesos administrativos, técnicos, productivos y comerciales necesarios para los negocios.

Palabras clave: *artesanos, estrategias, fortalecimiento empresarial, microempresarios, mujer emprendedora.*

Abstract

The main objective was to develop a strategic management model that allows business strengthening in the female entrepreneurship of the handicraft sector prioritized in the competitiveness route of the department of Sucre. With a quantitative methodology and a propositive and descriptive design, a strategic management model is proposed to support the effective management of artisan businesses. The main result shows that the strategic management model comprises 4 phases: diagnosis, formulation, execution, and control. The model is based on the needs evidenced in the female enterprises of the handicraft sector and on the theoretical models of strategic management. It is concluded that strategic management, as a model of organizational strengthening is decisive in the orientation and cohesion of actions to optimize the internal and external activities of the company. Likewise, it favors an effective exercise in the administrative, technical, productive, and commercial processes necessary for business.

Keywords: *artisans, strategies, business strengthening, microentrepreneurs, entrepreneurial women.*

1. INTRODUCCIÓN

En Colombia se encuentran diversas expresiones culturales que muestran la variedad “étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros” (Sistema Nacional de Información Cultural [Sinic], s. f., párr. 1). El sector artesanal es una manifestación cultural que representa las tradiciones y costumbres de los pueblos, exteriorizados en sus productos. Esta actividad constituye una base importante para la economía nacional, representando el 15 % del sector manufacturero, del cual el 70 % se dedica de forma exclusiva a esta industria (Procolombia, 2019, párr. 1).

El departamento de Sucre cuenta con un potencial artesanal representativo, conformado por microempresas familiares, constituidas principalmente por actividades de carpintería, talabartería, curtiembres y tejedores de trenza en caña flecha; figurando para el departamento una mayor oferta artesanal y productiva. Según el Sinic, “el oficio artesanal no solo es una labor que se desarrolla paralelamente a otras actividades de su cotidianidad, sino que es el soporte económico de muchos hogares, principalmente de aquellos donde la cabeza de familia son mujeres” (párr. 4); las microempresas familiares son una manifestación del emprendimiento que tiene como principal fin la subsistencia familiar. Miles de hogares se han visto en la coyuntura de crear pequeñas unidades de negocio como sostén de la economía del grupo filial. Esta característica de las unidades de negocio familiares marca su origen y trascendencia en el mercado, toda vez que conforman respuestas inmediatas a necesidades no atendidas (Pérez y Ramírez, 2015).

Es de mencionar que el emprendimiento familiar, sea liderado por mujeres u hombres, se caracteriza por su matiz de subsistencia e informalidad. Confecámaras (citado en Mouthon, 2018), indica que:

El 86,5% de las empresas en Colombia son familiares; se caracterizan por mover la actividad productiva y los servicios, igualmente la tasa de fracaso es del 87%, estas circunstancias no les permite sobrevivir por varias razones (la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar; no adoptar esquemas de

protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial) (párr. 3). Este panorama ubica la economía local en la dinámica de la informalidad y subsistencia.

Así que la informalidad, parcial o total, del sector artesanal en el departamento de Sucre se constituye en una característica común del sector; la ausencia de procesos en materia técnica, administrativa y comercial acentúa las deficiencias internas y externas que existen en este segmento, el cual impide que se genere competitividad (Madera y Acosta, 2017). Es de indicar que son muchos los emprendimientos que no disponen de herramientas para valorar su desempeño en los mercados; en ese sentido, su ejercicio de estimar y medir sus actividades internas y externas limita su índice de productividad y competitividad; sumando a lo anterior, los cambios y tendencias en los mercados propician en los negocios la necesidad de administrar con miras a la innovación, tecnología y capacidad de respuesta; de ahí la importancia de gestionar con estrategias que permitan un óptimo ejercicio de las actividades y, a su vez, orientar productos novedosos y atractivos para clientes cada vez más exigentes.

Por lo anterior, la gestión estratégica se constituye en herramienta crucial para alcanzar los objetivos y crecer hacia mercados atractivos desde lo nacional e internacional, asegurando nuevos y más rentables segmentos. Sin embargo, empresas como las del sector artesanal presentan diversas limitaciones para lograr expandirse y penetrar a nuevos mercados. Este artículo parte de dichas limitaciones, categorizándolas en aspectos técnicos, administrativos, comerciales y producción, planteando como hipótesis el fortalecimiento empresarial de los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizados en la ruta de competitividad del departamento de Sucre.

De ahí que la necesidad de mejorar y robustecer los negocios contrasta con las posibles dificultades, reflejada en las carencias técnicas, administrativas, comerciales y producción de la empresa, lo cual configura un proceso complejo de comprensión y fortalecimiento para el aumento de la competitividad frente a los mercados y, al tiempo, la necesidad desde la gestión estratégica de coordinar acciones tendientes a la consolidación empresarial del sector artesanal.

Por lo tanto, este artículo se estructura a partir de la fundamentación teórica, se expone el método, los resultados y las conclusiones.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La organización en el contexto actual requiere de mecanismos de gestión que faciliten su dinámica en los mercados; aún más si el mayor reto se encuentra enmarcado en la competitividad, la cual va de la mano con la innovación de los procesos (Brume, 2017). Un proceso innovador comprende la formulación de estrategias que permitan a la organización mayor representatividad en el mercado; para ello, requiere de herramientas que ayuden al análisis y valoración de la situación actual y futura de la empresa. Bajo este panorama resulta imprescindible llevar a cabo una gestión estratégica exitosa, que permita evidenciar la habilidad de los gerentes y la situación de la organización desde su entorno interno y externo. Al respecto Brume (2017) afirma:

Hoy más que nunca, las empresas tienen que comprender que la gestión estratégica no se limita simplemente al desarrollo de una función anual; deben convertirla en un ejercicio de periodicidad diaria, poniendo en marcha innovaciones estratégicas, representadas en métodos, técnicas e instrumentos; que impacten la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, especialmente en las compañías con alto componente logístico. (p. 13)

Por lo anterior, la gestión estratégica comprende acciones enfocadas al cambio permanente en sus procesos organizacionales, sobre todo aquellos que involucran una mejora continua e innovación. En ese sentido, Gallardo (2021) define la gestión estratégica como:

La acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Es el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (p.19)

El concepto deja entrever el papel que juega el gerente en la utilización de la herramienta como elemento fundamental para el análisis, valoración y

la toma de decisiones en la empresa y conseguir los resultados acordes, a los objetivos planteados. Además de mantenerse innovando en el mercado.

Así mismo, Romo y Márquez (2014) consideran la gestión estratégica como “una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial” (p. 71); con este criterio se orienta la gestión desde la participación y el trabajo en equipo, en el que cada miembro de la organización se involucra en la creación y consecución de las estrategias. Con base en lo anterior, autores como González et al. (2019) expresan que las organizaciones en su dinámica formulan estrategias para direccionar el rumbo que deben seguir; a su vez, se derivan del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), con el fin de lograr una ventaja competitiva (p. 6). Es de mencionar que las estrategias se basan en la realidad, tendencias y contexto de la organización; puesto que de esta forma se precisa su cumplimiento.

Los planteamientos anteriores permiten establecer que la gestión estratégica, para su total evolución dentro de los procesos organizacionales, debe ir de la mano de la planeación estratégica, como complemento para realizar diagnósticos, establecer la misión, visión, objetivos y planes de acción, que promueven el desarrollo de las estrategias. En este sentido, el mejor plan estratégico debe estar incorporado en teorías o modelos que permitan una adaptación de la organización a sus necesidades, cultura y enfoques, como: la calidad, planeación, empoderamiento o gestión estratégica (Vineet y Sanjay, 2015). A su vez, toda organización, consciente o inconscientemente, sigue una estrategia que determina su dirección. Sin embargo, es crucial desarrollar una estrategia formal y bien estructurada, basada en un análisis exhaustivo del entorno, una evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades internas, y la identificación de oportunidades en las que pueda establecer una ventaja competitiva significativa (González et al., 2019).

Por lo tanto, entre los modelos de gestión estratégica utilizados para la administración efectiva de los recursos y la toma de decisiones se encuentran:

Modelo de Fred David: define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. Se apoya en tres etapas:

1. Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos.
2. Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.
3. Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento (Palacios, 2016, p. 54).

Así mismo, los elementos del plan estratégico permiten conocer dónde se encuentra situada la empresa, a qué mercado quiere llegar, además suministrar información pertinente para analizar el entorno en conjunto (Ospina y Roldán, 2015). De igual forma, Hernández (2018) agrega que, aunque el objetivo principal de este modelo es ayudar a la organización a través de un enfoque sistemático, lógico y racional en la formulación y selección de estrategias, reconoce también que la comunicación es un elemento clave dentro del proceso estratégico de administración exitosa.

Modelo de Kaplan y Norton: se desarrolla a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC). Este modelo fue desarrollado en los años 90 como respuesta a las necesidades administrativas de las organizaciones; esta herramienta tiene como objetivo garantizar la correcta implementación de las estrategias; su formulación debe contar con una clara definición de la misión, visión, los objetivos, la estrategia corporativa y las estrategias competitivas y operativas. El proceso incluye determinar el enfoque del negocio, identificar áreas de mejora y visualizar el estado deseado de la organización a mediano y largo plazo (Ghiglione, 2021); en otras palabras, examina, revisa y controla a corto, mediano y largo plazo las acciones de una empresa (Quintero y Osorio, 2018).

De acuerdo con el planteamiento de Sánchez et al. (2016), el BSC brinda a los directivos la oportunidad de identificar y definir las variables, al igual que establecer propósitos, para obtener resultados satisfactorios, dado que las organizaciones cuentan con factores limitados. Es así que este modelo aporta al buen desempeño y sostenibilidad en las organizaciones, incluso en las pequeñas empresas, hace posible su subsistencia en el mercado, ade-

más que puedan aportar al desarrollo económico y crecimiento del país (Méndez et al., 2019).

Por otro lado, Palacios (2016) sugiere “a través de un Cuadro de Mando Integral un sistema de medición táctico u operativo. El mismo es usado por empresas innovadoras como sistema de gestión estratégica” (p. 54). El Cuadro de Mando Integral se compone de los siguientes elementos:

- a. Perspectiva financiera: describe la forma en que la organización propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas (Kaplan y Norton, 2017).
- b. Perspectiva del cliente: “se centra en lo que la empresa quiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización” (Pérez, 2015, párr. 13).
- c. Perspectiva interna: “identifica los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes” (Pérez, 2015, párr. 16).
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la consecución de los objetivos a largo plazo; en esta perspectiva se idéntica tres áreas: capital humano, sistemas e infraestructura, clima organizacional (Pérez, 2015, párr. 25).

Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer: según Palacios (2016), este modelo es utilizado principalmente por pequeñas y medianas empresas. Además, como señalan Nova et al. (2020), su énfasis se centra en prever el futuro organizacional basándose en los valores corporativos y la creatividad. Consta de nueve fases: 1. Planeación, 2. Búsqueda de valores, 3. Formulación de la misión, 4. Diseño de la estrategia del negocio, 5. Auditoría del desempeño, 6. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, 7. Alinear las iniciativas estratégicas, 8. Formación y *feedback* estratégico, 9. Comunicación (Palacios, 2016, p. 56).

Igualmente, Muñoz (2019) detalla de manera secuencial las nueve etapas que comprende este modelo:

1. La *planeación* ayuda a establecer un compromiso organizacional ante el proceso, distinguir el equipo de planeación e incluir a la alta gerencia en manera continua.
2. La *búsqueda de valores* precisa los valores –presentes y futuros- de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. La formulación de la misión se convierte en un claro planteamiento del tipo de negocio en el que se encuentra la empresa.
4. El *diseño de la estrategia del negocio* requiere establecer los objetivos organizacionales a través de las líneas de negocio, los indicadores críticos de éxito, las acciones estratégicas y la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. La *auditoría del desempeño* centra el esfuerzo necesario para el estudio de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. El *análisis de brechas* compara datos generados en la auditoría y los necesarios para ejecutar el plan estratégico; igualmente, requiere del desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. La *integración de los planes de acción* exige un conjunto de elementos para determinar cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos potenciales.
8. La *planeación de contingencias* provee diferentes de estrategias de diseño de negocios y que pueden utilizar en distintos escenarios.
9. La *implementación* se convierte en la iniciación concurrente de planes tácticos y operativos.

Modelo de Thompson: esta propuesta sugiere que la misión y los objetivos se combinen para establecer “quienes somos, que hacemos y a donde se quiere llegar” para alcanzar las metas de la organización. Es así que los directivos establecen a nivel organizacional objetivos y acciones necesarios según las características del entorno competitivo, las condiciones actuales y potenciales de la empresa (García et al., 2017); por lo cual este modelo reconoce el análisis FODA como herramienta para identificar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, oportunidades comerciales y amenazas externas que afectan las actividades a nivel organizacional (Contreras y Magaña, 2018). Por otra parte, cada organización, sea consciente de ello o no, opera bajo una estrategia que guía su avance. Sin embargo, para maximizar su eficacia es crucial desarrollar una estrategia formal y planeada. Esta debe surgir de un diagnóstico minucioso del entorno, una evaluación objetiva de las capacidades internas (tanto fortalezas como debilidades) y la detección de oportunidades en las que la organización pueda destacar frente a sus competidores (González et al., 2019); de hecho, el modelo propone 5 fases:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión en la que la organización necesita ser dirigida.
2. Convertir la misión en objetivos específicos.
3. Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar las estrategias eficaz y eficientemente.
5. Evaluar el funcionamiento, repasando la situación, e iniciar ajustes y correctivos en la misión, objetivos, estrategias, o la puesta en práctica de la experiencia real y las condiciones que cambian, aprovechando las nuevas ideas y oportunidades (Palacios, 2016, p. 56).

Adicionalmente, se exponen los modelos, planteados en diversas investigaciones, que orientan el desarrollo de las organizaciones con procesos adecuados para la obtención de mayores y mejores resultados:

Tabla 1. Investigaciones sobre modelos de gestión estratégica

Modelo	Autores y año	Enfoque	Etapas
Modelo de Gerencia Estratégica Sostenible en una empresa colombiana	Ocampo et al. (2021)	Mejorar la gestión administrativa con enfoque de sostenibilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico y reconocimiento del entorno. 2. Formulación estratégica 3. Implementación y evaluación. 4. Seguimiento y control 5. Componente de sostenibilidad
Modelo de gestión estratégica productiva para microempresas artesanales de artículos en madera	Miño et al. (2019)	Mejorar el proceso de producción y la satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidades de los clientes 2. Estudio de mercado 3. Dirección estratégica 4. Ambiente 5. Formulación de estrategias 6. Selección de estrategias 7. Aplicación 8. Evaluación 9. Modelo Kano
Modelo de Gestión Estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo	Saquicela et al. (2019)	Mejorar los ingresos de los artesanos mediante difusión, innovación y creación de valor agregado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar 2. Organización 3. Liderazgo 4. Controlar
Diseño de un modelo de gestión estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre	Vitola y Ojeda (2017)	Incrementar la productividad y la competitividad en el sector turístico.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Filosofía (Principios, creencias y valores) 2. Actores (Propietarios, empleados o trabajadores, clientes y competidores) 3. Diagnóstico Estratégico 4. Formulación Estratégica 5. Ejecución 6. Seguimiento y Evaluación

Fuente: elaboración propia.

Cada modelo propone aspectos que permiten el mejor desempeño de la organización y facilitan la consecución de los resultados planeados. Se destaca la participación de la alta gerencia en la toma de decisiones para fortalecer cada uno de los procesos. Desde esta perspectiva, se resalta en cada modelo y los modelos propuestos en las investigaciones, el proceso de gestión estratégica, caracterizado por elementos comunes, como: diagnóstico interno y externo, formulación, ejecución y control estratégico. El *diagnóstico interno y externo*: etapa que identifica los puntos favorables y críticos de que dispone la organización y con los cuales la alta gerencia determina acciones por contemplar; la *formulación estratégica*: enfatiza el diagnóstico interno (fortalezas-debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), basándose en elementos de referencia como la misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros. Así mismo, la formulación contempla los siguientes factores: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad; *ejecución estratégica*: permite establecer los objetivos anuales, desarrollar políticas, motivar a los colaboradores y la asignar recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo; *control estratégico*: es la evaluación y retroalimentación de las estrategias efectivas y aquellas que no lo son, para que se realicen los correctivos necesarios (Peñañel et al., 2020); el desarrollo de las etapas permite a la organización, primordialmente a la gerencia, evidenciar su realidad e identificar los cambios del entorno, y ajustar el curso que debe seguir para alcanzar su visión (Brume, 2017).

Así mismo, la alta gerencia recurre a herramientas estratégicas que facilitan el establecimiento de acciones y toma decisiones que alinean el método adecuado para las actividades y fortalezcan su éxito en el mercado. Al respecto, Pulgarín y Rivera (2012) señalan la necesidad de la empresa de recurrir a herramientas de fácil apropiación y alto impacto, que permitan el desarrollo de estrategias efectivas y alcanzar un desempeño superior. En ese sentido, entre las herramientas que atienden a las tendencias y las condiciones cambiantes del entorno encontramos: *Análisis Pestel*: identifica factores del entorno (político, económico, socioculturales, tecnológico, ecológico e institucional) que pueden perturbar el desempeño de las empresas; *5 Fuerzas de Porter*: analiza la competitividad y la rentabilidad de la estrategia implementada por la empresa. Está conformada por: poder de negociación de

los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de competidores potenciales y rivalidad entre los competidores (Porter, 2015); *Matriz FODA*: compara y contrasta cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ayudan a fortalecer y mejorar el modelo de negocio con la identificación y formulación de estrategias que sostengan la ventaja competitiva (Peñafiel et al., 2020); *Matriz de Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)*: enfoque utilizado para establecer la situación estratégica apropiada para una empresa y los negocios individuales (Serna, 2014, p. 34); *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*: técnica que clasifica a las empresas en cuatro categorías: empresas Vaca, empresas Estrella, empresas Interrogante y empresas Perro; cada una de ellas se relaciona con la participación de las ventas en su respectivo sector (Ramírez et al., 2011, p. 39); *Indicadores de desempeño*: es la relación entre variables que permiten confrontar y comparar una situación con las metas planificadas, los estándares y desempeño logrado (Serna, 2014, p. 76).

Por otra parte, en Colombia se promueven iniciativas productivas en sus regiones, con el objeto de incrementar la competitividad y generar impacto social en las comunidades; estas iniciativas son lideradas por Innpulsa, desde 2012, a través del programa “Rutas Competitivas”, estrategias necesarias para el despegue y desarrollo de actividades que estimulen la innovación en los negocios (Red Clúster, 2020). Hecha esta salvedad, en el departamento de Sucre se estableció el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre (Pedcti - Sucre), con el cual se pretende impulsar la apuesta por la formación de las nuevas generaciones y la cualificación de alto nivel. En ese sentido, se busca reducir la brecha de desigualdad y falta de oportunidades en cada uno de los sucreños. Para el cumplimiento de estas iniciativas es indispensable tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Desarrollar habilidades tempranas para la investigación y la innovación en los niños y jóvenes estudiantes de básica y media.
- Generar las capacidades en el corto y mediano plazo para fortalecer la actividad de investigación en la educación superior.

- Innovaciones efectivas para la producción, la sociedad y el ambiente (Pedcti - Sucre, 2013, pp. 15-16).

Con las anteriores estrategias se favorece la competitividad y el desarrollo de la región, a través de la realización de proyectos prioritarios y sectoriales con componente tecnológico e innovador y generador de empleo; esto permitirá promover la creación de empresas y mejorar la productividad y competitividad de los sectores agrícola, pecuaria, pesquera, artesanal y minero (Pedcti-Sucre, 2013, p. 111).

Así mismo, el plan regional de Competitividad del departamento de Sucre, visión al 2019, enfatiza los objetivos y estrategias del sector priorizado Artesanías (tabla 2):

Tabla 2. Objetivos y estrategias del sector priorizado Artesanías

Sector	Objetivos	Estrategias
Manufactura y Artesanía	Formalización empresarial de Mipymes	Investigar potencial de las confecciones, fortalecimiento de la producción de maderas y sus productos asociados, y Asociatividad de artesanos

Fuente: Pedcti-Sucre (2013, p. 117).

Con los sectores priorizados surge la necesidad de impulsar el desarrollo empresarial en el departamento, promoviendo empresas sofisticadas e innovadoras, con componentes de tecnología y talento humano cualificado, con el fin de generar competitividad y productividad (Plan y Acuerdo Estratégico Departamental en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016). A este respecto, se hace necesario fortalecer los emprendimientos artesanales, puesto que se brinda la oportunidad al artesano como individuo, como parte de un grupo de producción y como miembro de una comunidad; poder ampliar sus conocimientos para gestionar, investigar, trazar acciones que mitiguen sus limitaciones gerenciales y se potencialicen los negocios (Artesanías de Colombia, 2017). No obstante, resaltar el rol de la mujer a nivel familiar, social, económico, laboral, cultural, caracterizado por el

espíritu de emprendimiento y el liderazgo, permite construir el progreso sucreño (Plan de Desarrollo Sucre Progresa 2016-2019).

Se puede agregar que en el departamento de Sucre se llevan a cabo iniciativas para promover y fortalecer los emprendimientos de los diferentes sectores, sobre todo de aquellos que presentan vulnerabilidad, dificultades en sus procesos y rendimiento económicos, aparte de apoyo financiero para su sostenibilidad; en ese sentido, la Ley 2069 de 2020 establece las regulaciones para emprendimientos sólidos y sostenibles, promoviendo el bienestar social y la equidad. Y el documento Compes 4011 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, 2020). La política busca la generación de condiciones que favorezcan el ecosistema emprendedor desde la creación, sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos, y a su vez, reflejado en ingresos, aumento de la productividad e internacionalización.

3. METODOLOGÍA

Diseño

Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño propositivo y de tipo descriptivo (Polit y Hungler, 2000). Su objetivo es doble: por un lado, busca describir el estado actual de las actividades y procesos que realizan las emprendedoras del sector artesanal en su contexto natural; por otro lado, pretendemos presentar un modelo de gestión estratégica que contribuya a mejorar la administración de estos negocios. El estudio parte de la verificación y evidencia documental de los procesos, así como de la existencia de técnicas tangibles en los ámbitos administrativos, organizacionales, productivos y comerciales que conforman la gestión estratégica de los productos artesanales. Es de mencionar que esta investigación se llevó a cabo en el transcurso de 2021.

Muestra

Este estudio se centró en las emprendedoras artesanales de cuatro municipios del departamento de Sucre (Morroa, Sampúes, San Onofre y Sincelejo), zonas con la mayor actividad artesanal y registrada en el SIEAA. Según

datos del DANE (2020a), el sector artesanal en Sucre cuenta con 389 artesanos, dedicados a la talla en madera, tejeduría con hilo acrílico y tejidos en caña flecha. De este total, el 61% son mujeres y el 39 % hombres. Durante la fase inicial de recopilación de datos se observó una disminución en la población femenina al frente de los emprendimientos, atribuida principalmente a la edad avanzada y al impacto del Covid-19. En consecuencia, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, enfocado en los emprendimientos artesanales femeninos. Los *criterios de inclusión* para la muestra fueron: 1. Disposición expresa de participar en la investigación; 2. Experiencia mínima de un año en la producción artesanal como fuente de ingresos; 3. Propiedad del negocio en manos femeninas. Basados en estos criterios se seleccionó una muestra de once artesanas (ver tabla 3).

Tabla 3. Muestra de artesanas participantes

Municipios	Artesanas
Morroa	5
Sampués	4
Sincelejo	1
San Onofre	1
Total	11

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos

La obtención de información de la muestra se realizó mediante dos técnicas de recolección de datos: *Cuestionario*, instrumento que se dividió en dos secciones: 1. Perfil demográfico: indaga datos generales de las emprendedoras (nivel educativo, tiempo de operación del negocio, situación familiar y estado civil, entre otros aspectos) y 2. Gestión estratégica: analiza cómo las empresarias gestionan sus negocios, desde factores internos y externos. b. *Entrevista semiestructurada*: se efectuaron conversaciones guiadas, con una duración de 10 a 15 minutos, que fueron grabadas. Hay que mencionar, además, que la aplicación de los instrumentos se realizó en el período

de julio y octubre de 2021, conservando los cuidados sanitarios pertinentes por el Covid-19.

La encuesta se centró en la gestión estratégica, con 35 afirmaciones: 6 sobre factores externos (oportunidades y amenazas) y 29 sobre factores internos (fortalezas y debilidades); basadas en el modelo de Serna Gómez (2014), utilizando análisis PCI, POAM y matriz DOFA. Se empleó una escala Likert de 5 puntos, desde 1: “Totalmente en desacuerdo” hasta 5: “Totalmente de acuerdo”. Al mismo tiempo, se recopilaron datos demográficos como nivel educativo, información de la empresa, antigüedad del negocio y alcance del mercado. El estudio combinó los resultados de la encuesta con un análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas a 11 emprendimientos femeninos. Los datos se procesaron y analizaron utilizando Excel, realizando un análisis ponderado de los resultados.

Por otra parte, la validación de los instrumentos se realizó en tres etapas:

1. Evaluación por tres expertos en Gestión estratégica, quienes revisaron la claridad, pertinencia y lenguaje, realizando ajustes en el instrumento.
2. Prueba piloto con 4 artesanas del grupo de estudio; como resultado se hicieron mejoras para la comprensión de las preguntas.
3. Aplicación del índice de confiabilidad Cronbach; se obtuvo un resultado de 0.7, considerado aceptable.

Se debe agregar que los resultados correspondientes a la Gestión estratégica se encuentran publicados en el artículo de Araque y Álvarez (2023), titulado “Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre”.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Perfil demográfico

El sector artesanal femenino del departamento de Sucre, ubicado en los municipios de Sampués, Sincelejo, Morroa y San Onofre, presenta demográficamente las siguientes características (ver tabla 4).

Tabla 4. Perfil demográfico emprendimientos femeninos artesanales

Categoría	Resultados
Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria: 64 % • Primaria: 36 % • Las nuevas generaciones consideran importante seguir formándose. • Brecha generacional en niveles educativos
Tipos de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas familiares: tradición pasada de generación en generación • Emprendimientos asociados: consolidación formal del negocio • Éxito basado en impacto organizacional, productivo y comunitario.
Alcance del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente local y regional • Mínima proporción en mercado internacional • Ventas al extranjero: Estados Unidos, China, España y Francia.
Años de antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de más de 15 años • Algunas con hasta 45 años de antigüedad • Dedicación a la labor artesanal y conservación de tradición familiar.
Tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente particulares y minoristas • Mínima proporción de mayoristas

Fuente: elaboración propia.

Este estudio evidencia una disminución del predominio femenino en la actividad artesanal. Anteriormente, estas actividades estaban mayoritariamente a cargo de artesanas mayores de 40 y 60 años. Sin embargo, debido a la pandemia y condiciones naturales de la edad, muchas de estas artesanas fallecieron, dejando el legado a sus hijos. Estos hallazgos contrastan con el estudio de las características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre realizado por Artesanías de Colombia (2014-2019) (Ministerio de Comercio, 2019), que mostró, antes de la pandemia, un liderazgo constante de las mujeres en la actividad artesanal.

Actualmente, las nuevas generaciones, tanto hombres como mujeres, intentan mantener esta actividad como parte de su legado familiar.

Factores internos (fortaleza y debilidades)

Son aquellos aspectos que pueden aportar al crecimiento en el mediano plazo y convertirse en negocios sólidos, sostenibles, rentables y con mayores oportunidades. Sin embargo, los emprendimientos artesanales apenas están formalizados y las actividades (compras, ventas, producción, entre otras) no evidencia avances. A continuación, se especifican los factores internos (ver tabla 5).

Tabla 5. Descripción de factores internos (fortaleza y debilidades)

Capacidad	Definición	Fortalezas	Debilidades
Directiva	“Se entiende en el desempeño y rendimiento laboral de un directivo; en ese sentido, el directivo conduce, guía y se responsabiliza en lograr los objetivos organizacionales, a través de óptimas relaciones interpersonales con los grupos de interés, manejo de la información y toma de decisiones que beneficien el desempeño de la empresa” (Ramírez, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación eficaz. - Toma de decisiones ágiles y oportunas. - Disposición de instalaciones apropiadas para el trabajo artesanal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de formalización empresarial. - Ausencia de estructura estratégica (misión, visión, objetivos y políticas).
Competitiva	“Residen en la capacidad de las empresas para producir de una manera coherente y beneficiosa aquellos productos que cumplan los requerimientos de un mercado abierto en términos de costes, precios, calidades, entre otros” (Mancha et al., 2016, p. 6).	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en promoción y publicidad. - Atención oportuna a clientes. - Oferta de promociones y descuentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de identificación de atributos para productos (nombre, imagen, presentación). - Ausencia de estudios de mercado - Registro manual de base de datos de clientes - Presencia limitada en página web o redes sociales’.

Continúa...

Financiera	“Es la disposición de la empresa de conservar solidez financiera adecuada para el cumplimiento de los compromisos” (Pérez y Titelman, 2018).	-	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de sistema contable legal formal. - Dificultad de acceso a créditos financieros. - Ausencia de sistemas de control y evaluación de actividades.
Tecnológica	“Es la forma como una empresa crea o utiliza la tecnología para su beneficio recurrente a sus recursos; de igual forma, hace mención al uso de conocimiento, capital, bienes, infraestructura, incluso del recurso humano calificado en el uso de la tecnología” (Hernández-Chavarría, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Control de calidad empírico durante y al final del proceso de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategias de innovación. - Uso limitado de tecnologías (sistema de costos, control de insumos e inventario, Flujograma de producción). - Nivel tecnológico e inversión en innovación inexistente.
Talento humano	“Entendida como la disposición de las personas en brindar sus esfuerzos para alcanzar las empresas sus objetivos organizacionales. Para ello, las organizaciones deben proporcionar las condiciones adecuadas (capacitación, seguridad laboral, salarios acordes a la normatividad vigente), para un talento humano en desarrollo, crecimiento y competitividad” (Moreno y Sánchez, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> - Consideración de la importancia de la capacitación (con orientación de instituciones como el SENA). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, seguimiento). - Falta de prestaciones sociales para empleados. - Limitada atracción como empleador.

Fuente: elaboración propia.

Factores externos (oportunidades y amenazas)

Identifica las oportunidades favorables y las amenazas potenciales para una organización. Este panorama brinda a los directivos la información necesaria para diseñar estrategias que les permitan aprovechar al máximo oportunidades ventajosas mientras minimiza o neutraliza los riesgos en su entorno empresarial (Gargate, 2022).

Tabla 6. Descripción de factores externos (oportunidades y amenazas)

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la economía regional - Oferta y demanda - Apoyo de entidades bancarias 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la Competencia - Pandemia
Políticos		<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en las políticas normativas - Decisiones gubernamentales - Tributarias
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos sociales 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de la actividad artesanal - Mano de obra mal paga
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a las TIC - Globalización de la información 	
Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación de la empresa - Cambios climáticos - Conservación del medio ambiente 	

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos anteriormente se resumen en una matriz FODA (ver tabla 7), que detalla las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del sector. A partir de la relación entre estos elementos se desarrollaron estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas), con el propósito de minimizar los aspectos negativos y maximizar los positivos en el contexto de los emprendimientos artesanales.

Tabla 7. Matriz FODA - Estrategias

	Oportunidades	Amenazas
DOFA	1. Crecimiento economía regional	1. Aumento de la Competencia
	2. Oferta y demanda	2. Pandemia
	3. Proyectos sociales	3. Cambios en normativas políticas
	4. Acceso a TIC	4. Decisiones gubernamentales
	5. Globalización de la información	5. Tributarias
	6. Ubicación de la empresa	6. Perdida de la actividad artesanal
	7. Cambios climáticos	7. Mano de obra mal paga
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
1. Presupuesto	<p>Estrategia de fidelización de clientes.</p> <p>Ampliación del portafolio de servicios y productos.</p> <p>Implementar la tecnología en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad.</p> <p>Alianzas con universidades, entes gubernamentales y empresas privadas.</p>	<p>Planeación estratégica para el crecimiento empresarial y económico.</p>
2. Relación empresa / proveedores		
3. Control de calidad		
4. Tecnología para la elaboración de sus productos		
5. Demanda de productos artesanales y sostenibilidad del negocio		
6. Concepto de innovación		
7. Capacitación a sus trabajadores		
8. Selección de personal		

Continúa...

Debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Estructura organizacional formal	Impulsar el marketing digital Crear alianzas estratégicas. Apoyo en inversión y capacitación para los emprendimientos femeninos artesanales.	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica. Formalizar la estructura organizacional y procesos para adaptarse a cambios normativos. Desarrollar programas de capacitación continua para preservar y desarrollar la actividad artesanal.
2. Misión, Visión, Objetivos y Políticas		
3. Imagen corporativa		
4. Instalaciones		
5. Página Web		
6. Base de datos de clientes		
7. Contabilidad formal		
8. Créditos financieros		
9. Sistema de control y evaluación de actividades		
10. Flujograma proceso de producción		
11. Nivel tecnológico		
12. Recursos para innovación		
13. Categorización en artesanías de Colombia		
14. Protección de derechos y legalidad de productos		
15. Prestaciones sociales		

Fuente: Araque y Álvarez (2023, p. 19).

En general, el FODA presenta un análisis completo para los emprendimientos artesanales, enfocándose en estrategias que les permitan crecer sosteniblemente y con adaptación a un mercado globalizado. El modelo de gestión estratégica es un enfoque crucial dentro de la estrategia, diseñado para dirimir tanto las debilidades internas como las amenazas externas. Con este modelo se pretende formalizar la estructura de la empresa, mejorar sus procesos operativos y preparar los negocios para enfrentar eventual-

lidades. Además, incorpora elementos claves como el uso de tecnologías de la información, el marketing digital y la capacitación continua, lo que permite a la empresa artesanal modernizarse sin perder su esencia tradicional.

Modelo propuesto

El diseño de un modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos del sector artesanal (GEEFA) en el departamento de Sucre tiene como finalidad establecer condiciones en la productividad, rentabilidad y competitividad para mejorar el desempeño de los negocios artesanales. Es importante mencionar que “Las herramientas de planificación estratégica y control de gestión pueden ayudar en la mejora del desempeño de las diversas funciones empresariales e impactar en la fortalecimiento y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad...” (Mora-Riapira et al., 2015, p. 86).

Por lo tanto, la implementación de un modelo de gestión estratégica permitirá el fortalecimiento empresarial en los emprendimientos femeninos del sector artesanal en el departamento de Sucre, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento empresarial, permitiendo a la empresaria tomar decisiones adecuadas, definir estrategias claras y reales, alcanzar los objetivos y metas para su negocio. A la vez, el modelo se visualiza no solo para el sostenimiento de los negocios, sino también para una participación activa de la mujer en el ámbito empresarial, alcanzar su independencia económica y disminuir la desigualdad de género.

Actores del modelo

- Artesanas - Propietarias: corresponde a la parte directiva o estratégica del emprendimiento, de ellas depende que el modelo se pueda planear y ejecutar.
- Empleados o Colaboradores: son los responsables de la puesta en marcha de la implementación de la estrategia de la mano de las artesanas, haciéndolos partícipes de las actividades.
- Clientes: es el actor de mayor relevancia en el modelo, puesto que sus necesidades son puerta de entrada para la elaboración de productos

con calidad, creatividad e innovación, y de esta forma lograr satisfacer sus necesidades.

- Competidores: este actor representa la capacidad de los emprendimientos artesanales de identificar a su competencia directa y establecer acciones estratégicas para solucionar las barreras en los mercados. Desde esta perspectiva, el modelo involucra un elemento importante que referencia las estrategias competitivas - innovación.

Componentes del modelo de gestión estratégica GEEFA

El modelo propuesto se sustenta en las necesidades y limitaciones evidenciadas en la matriz FODA y los modelos teóricos de gestión estratégica; estos sugieren que las empresas deben pasar de una visión funcional a una visión estratégica global (Palacios, 2016). La propuesta cuenta con 4 fases (ver figura).



Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Modelo de gestión estratégica emprendimientos femeninos sector artesanal

Direccionamiento estratégico

Los emprendimientos femeninos del sector artesanal requieren, para su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado, definir claramente hacia dónde se dirigen. Para ello, es necesario desarrollar acciones que se alineen con las exigencias de los mercados (Serna, 2014). Sobre todo en los tiempos actuales, caracterizados por cambios tecnológicos, globalización y desaceleración económica a causa del Covid-19, se hace imprescindible el uso de la gestión estratégica. Esta permite adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes de los consumidores y desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Carracedo et al., 2021).

Fase 1. Diagnóstico estratégico (DOFA)

Esta etapa comprende un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de la empresa. La herramienta FODA permitirá a las empresarias artesanas establecer aquellas variables que irrumpen en su desempeño y medir sus capacidades para enfrentarse al entorno. Para lo cual, las empresarias artesanas pueden apoyarse en capacitaciones y definir una metodología para el diagnóstico empresarial.

Fase 2. Formulación estratégica. Se definen los siguientes elementos:

- La *Misión*: es fundamental que cada emprendimiento artesanal femenino defina claramente su misión, basándose en la realidad del negocio y el diagnóstico estratégico. Es decir, conocer exactamente qué se pretende y el porqué de la existencia del negocio; esto les permitirá tener una característica única y diferenciable ante la competencia.
- La *Visión*: representa lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Esta se construye reconociendo de forma realista la situación actual y comparándola con la situación deseada, analizando cada una de las variables que contribuyen al éxito o fracaso de la empresa artesanal.
- Los *Valores Corporativos*: para el desarrollo de los valores corporativos de los emprendimientos artesanales, prevalecerá la herencia familiar, respetando su identidad y considerando las tendencias del mercado actual para su diseño.

- Los *objetivos estratégicos*: el planteamiento adecuado de los objetivos (corto, mediano y largo plazo) permitirá una orientación a las artesanas al reducir las debilidades y ser fuertes en aquellos aspectos claves para su crecimiento organizacional.
- *Estrategias competitivas-Innovación*: la estrategia se basará en la innovación, que generará acciones para la competitividad. Esto implica una revisión de aquellos aspectos que constituyen o pueden constituir ventajas competitivas. Estas acciones, una vez definidas e implementadas en la empresa artesanal, crearan productos con mayor aceptación en el mercado.

Fase 3. Ejecución de la estrategia

En esta fase se pasa del pensamiento estratégico a la acción. Para que las artesanas emprendedoras puedan implementar sus estrategias de manera efectiva, es crucial que definan tres elementos claves:

- Primero, la *estructura organizacional*: diseñar un organigrama que refleje las necesidades de cada negocio y las tendencias del mercado, definiendo claramente los roles y responsabilidades.
- Segundo, *asignación de responsables*: conformar equipos de trabajo en los que se delegue de forma clara las personas responsables de las actividades, y orienten el proceso de la implementación de la estrategia y el modelo.
- Tercero, los *planes de acción detallados*: serán la hoja de ruta, especificando las tareas, recursos y plazos para cada objetivo. A su vez, se enfocará en cuatro áreas fundamentales para el crecimiento del negocio artesanal: Marketing, Finanzas, Producción y Talento Humano.

Fase 4. Seguimiento estratégico

La fase final del proceso estratégico comprende la evaluación y control. Esta etapa crucial implica: 1. Verificación del cumplimiento de la estrategia formulada; 2. Retroalimentación sobre su efectividad; 3. Implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

Es fundamental monitorear constantemente si la estrategia está funcionando según lo previsto y si se alinea con los resultados reales de la organización; el conocimiento profundo de todo el proceso estratégico es esencial, ya que permite: evaluar el progreso mediante un seguimiento continuo, controlar la implementación y tomar decisiones para ajustar, modificar o eliminar elementos de la estrategia. La fase también incluye: definición de indicadores de gestión, aplicación de medidas correctivas y establecimiento de un sistema de retroalimentación

Por último, en esta fase se identifican y abordan los problemas de manera oportuna, asegurando que la estrategia permanezca efectiva y adaptada a las necesidades cambiantes de los negocios artesanales.

5. CONCLUSIONES

Los emprendimientos femeninos del sector artesanal actualmente enfrentan condiciones internas y externas desfavorables, presentando limitaciones estructurales, administrativas, contables, de producción y comercialización, lo que las hace vulnerables en el mercado. Esta situación se agravó con la pandemia de Covid-19, que afectó su desempeño y rentabilidad, además de causar pérdidas humanas entre las líderes del sector. Estas circunstancias evidencian la necesidad de incorporar estrategias que fortalezcan y empoderen al sector, desde lo organizacional como lo operativo.

En este contexto, el modelo de gestión estratégica GEEFA beneficiará la promoción, fortalecimiento, crecimiento, consolidación y sostenibilidad del sector artesanal. Este modelo proporciona herramientas de gestión, operatividad, formalización y acceso a recursos que dinamizarán la actividad, promoviendo, a su vez, el bienestar y la calidad de vida de las familias, así como la generación de equidad.

Para la implementación efectiva del modelo estratégico GEEFA, se requiere la participación activa y el compromiso de las artesanas, asegurando un proceso coherente con las condiciones del sector y las demandas del mercado.

Como recomendación se sugiere al sector artesanal concretar alianzas con universidades, cámaras de Comercio, gremios, instituciones guber-

namentales y entidades financieras. Estas colaboraciones pueden facilitar capacitaciones, acceso a créditos, tecnología y formalización empresarial, contribuyendo al direccionamiento de los negocios en consonancia con las exigencias del mercado, permitiéndoles competir con credibilidad y determinación.

REFERENCIAS

- Araque Geney, E. A. y Álvarez Contreras, D. E. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. *Revista CEA*, 9(21), e2467. <https://doi.org/10.22430/24223182.2467>
- Artesanías de Colombia. (2017). “Fomento del sector artesanal para mujeres emprendedoras en Bogotá, D.C”. Artesanías de Colombia S.A. <https://repositorio.artesaniasdecolombia.com.co/bitstream/001/3803/1/INST-D%202015.%20154.pdf>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38 (51), 20. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Carracedo, P., Puertas, R. y Martí, L. (2021). Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business. A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586-593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043>
- Contreras, I. y Magaña, M. (2018). Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán. *Revista Colegio de San Luis*, 8 (16), 295-310. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-899X2018000200295&script=sci_arttext
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. CONPES 4011. (2020). Política Nacional de Emprendimiento. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. doi: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las Organizaciones. *Telos*, 21 (1). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38 (52), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gargate, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias administrativas*, 18, 87-93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2017). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª. ed.). Valletta Ediciones.
- Hernández-Chavarría, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía: Teoría y Práctica*, 47. <https://doi.org/10.24275/ety-puam/ne/472017/hernandez>
- Hernández, G. (2018). *Beneficios financieros en la implementación del modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David en una pequeña empresa: Servicios Ecológicos S. A. (caso de estudio)* [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Apizaco]. Repositorio Rinacional. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/644/1/33752-2018.pdf>
- Ley 2069 de 2020. (2020, 31 de diciembre). Congreso de la Republica. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. *Diario Oficial* N°. 51544. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30040296#:~:text=OBJETO.,bienestar%20social%20y%20generar%20equidad>
- Madera, M. y Acosta, R. (2017). Condiciones comerciales de la actividad artesanal y eco turístico del departamento de Sucre Colombia. *Económicas CUC*, 38(1), 79-104. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.04>
- Mancha, T., Moscoso, F. y Santos, J. (2016). La difícil medición del concepto de competitividad ¿Qué factores afectan a la competitividad regional? Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25100/dificil_mancha_IAESDT_2016_N03.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, J., Ayala, H. y Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3>

- Ministerio de Comercio. (2019). Características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre. <https://repositorio.artesanasdecolombia.com.co/bitstream/001/5097/1/INST-D%202020.%2076.pdf>
- Miño, G., García, A. y Moyano, J. (2019). Modelo de gestión estratégica productivo para microempresas artesanales de artículos en Madera. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 28-35. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100004&lng=es&tlng=es.
- Mouthon, L. (2018). El 86,5 % de las empresas en el país son familiares. Solo el 13% sobrevive a la tercera generación. La tasa de fracaso es de 87 %. (El Heraldo). <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>.
- Moreno, C. y Sánchez, L. (2019). Nuevo modelo para la gestión del talento humano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 3 (2). <https://www.redalyc.org/journal/5736/573668538005/573668538005.pdf>
- Muñoz, D. (2019). *Mejoramiento del modelo de gestión del proceso de selección quiere ser maestro 6*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Israel]. Repositorio Uisrael. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2281/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-029.pdf>
- Ocampo, A., Barragán, D., Castiblanco, E. y Fierro, J. (2021). *Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica con Enfoque de Sostenibilidad para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS en la ciudad de Bucaramanga, Santander* [Tesis de especialidad, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11390/OcampoAndres2021.pdf?sequence=1>
- Ospina, M. y Roldán, D. (2015). La planeación estratégica, un modelo de permanencia o supervivencia. *VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa - Memorias*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2822/Articulo%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (2ª ed.). Ecoe ediciones.
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L. y Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es

- Pérez, O. (2015, 19 de mayo). Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia (*blogs*). <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pérez, R. y Ramírez, M. (2015, 9 de febrero). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Pérez, E. y Titelman, D. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Libros de la CEPAL, N° 153. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf
- Polit y Hunter (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. (2015). *Estrategía competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Cecsá.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo al Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10 (16), 89-114. <https://ssrn.com/abstract=2121616>
- Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre (pedcti). (2013). Sucre innova, Sucre se transforma. Informa Final. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-sucre.pdf>
- Plan y Acuerdo Estratégico Departamental en Ciencia, Tecnología e Innovación (2016). Departamento de Sucre, Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/paed-sucre2016.pdf>
- Plan Regional de Competitividad departamento de Sucre. (2019). Visión. <http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/sucre.pdf>
- Procolombia. (2019). Aumenta el apetito internacional por las artesanías colombianas. <https://prensa.procolombia.co/aumenta-el-apetito-internacional-por-las-artesantias-colombianas>
- Quintero, L y Osorio, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11 (17), 23-29. http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Red Clúster. (2020). ¿Qué es un clúster? https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f
- Romo, G. y Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de edu-

- cación superior. *Pensamiento & Gestión*, 36, 267-290. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64631418010>
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M. y Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV (1), 37-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>
- Saquiabela, V., Erazo, J. y Narváez, C. (2019). Modelo de Gestión estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440797>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica*. 3R Editores.
- Sistema Nacional de Información Cultural [Sinic] (s. f.). Colombia Cultural. Artesanías - Sucre. <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=70&COLTEM=217>
- Vineet, C. y Sanjay, S. (2015, 28 de octubre). El reto es pasar de la planificación estratégica a la gestión estratégica. Antes bastaba con mejorar, hoy se necesita inventar nuevos juegos. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/el-reto-es-pasar-de-la-planificacion-estrategica-a-la-gestion-estrategica/KKP4PBR5-35HJBEHYMFA4ETLUA4/story/>
- Vitola, N. y Ojeda, B. (2017). *Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, subregión golfo de Morrosquillo y Sincelejo*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>