

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**EL QUE NO PIENSA PIERDE**

**PRESENTADO POR:**

**EDILBERTO CASAS BAREÑO**

**SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÁ, 2013**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO**

**EL QUE NO PIENSA PIERDE**

**PRESENTADO POR:**

**EDILBERTO CASAS BAREÑO**

**PRESENTADO A:  
FANETH SERRANO**

**SEMINARIO DE GRADO  
BOGOTÁ, 2013**

## INTRODUCCION

La implementación de un sistema de planeación estratégica completo dentro de las pequeñas empresas les permite mejorar en cuanto a la eficiencia en la utilización de sus recursos. Esto les da la posibilidad de insertarse a mediano plazo en el mercado mundial y garantiza su permanencia y consolidación. Permitiendo lograr importantes beneficios para sus socios, colaboradores y en general a la sociedad en la que se encuentran inmersos.

En el mercado global es necesario que las empresas bien sea grandes o pequeñas, se encuentren preparadas para asumir cualquier tipo de situación que se pueda presentar. Estas pueden afectar de manera positiva o negativa la economía de los respectivos países en los que se encuentran. Es así como siempre al momento de tomar decisiones empresariales, se deben tener en cuenta todos factores endógenos y exógenos de la compañía.

Lo más importante para un empresario, es poder ver su negocio desarrollarse a largo plazo; Esto está directamente relacionado con la posibilidad de visualizarlo de esta misma manera y proyectarlo hacia esta visión, por medio de acciones oportunas y efectivas. Generalmente la visión de los pequeños empresarios está concentrada en el corto plazo para sobrevivir y esto hace muy limitado su desarrollo.

Pensar en el futuro de manera acertada se llama planeación estratégico y se debe hacer de esta forma porque es la única verdadera manera de tener esa

ruta a seguir en el camino durante los años que vienen. Así mismo se hace necesario para tener prioridades en la utilización de los recursos. No se trata simplemente esperar a que las situaciones y el mercado sitúen a la empresa en algún lugar.

Para realizar de una forma adecuada la planeación estratégica se deben tener herramientas técnicas como la planeación financiera y otros factores como una misión, una visión y unos objetivos estratégicos claros. Esto en razón de que todo lo que se planea se debe mediar; Además, todas las empresas deben tener un objetivo económico que también se debe monitorear para que el control y la ejecución sean efectivos.

La idea con esta documento es enfocarse sobre las denominadas pequeñas y medianas empresas brindando una visión sobre la situación actual y cómo deben ser las cosas en una situación ideal para logren su crecimiento y consolidación en un mercado cada día mas competitivo. Lo anterior, teniendo en cuenta la importancia que tienen éstas en la economía Colombiana llegando casi al 91% del total de las empresas que funcionan actualmente en el país.

Lo que se puede observar es que aunque son las pequeñas y medianas empresas las que más necesitan planear el futuro de manera estratégica, son precisamente ellas las que menos lo hacen. Se encuentra entonces, la explicación por la cual la mayoría desaparece dentro de los primeros cinco años siguientes a su creación. Debido a lo anterior, cuando requieren cambiar rápidamente o mejorar no están preparadas para asumir el reto.

Todo aquel que tome la decisión de ser un pequeño empresario o emprendedor debe estar preparado para superar esa visión corta. Debe entender que planear y asesorarse no esta reservado para las grandes compañías, porque son precisamente los pequeños quienes requieren de esta ayuda. Todo, con el fin de lograr efectividad en el desarrollo de sus actividades y claridad en las decisiones que pudiese tomar para el manejo de su empresa.

Lo que se pretende es que los pequeños y medianos empresarios logren aceptar las razones expuestas en el sentido. El crecimiento, consolidación y permanencia están directamente relacionados con la forma de planear el futuro, logrando así anticiparse a las situaciones y tomar decisiones estratégicas. Esto, permitirá poco a poco hacerse un lugar importante en el mercado ó en algunos casos, incluso, crear su propio mercado.

## **CAPITULO I**

### ***1. Posición actual de las pequeñas y medianas empresas frente la planeación estratégica***

Debido a la importancia que tiene para la economía del país el sector de las pequeñas empresas se conocen todos los días estudios sobre su desempeño. Estos, reflejan la capacidad que tienen los colombianos de iniciar proyectos. que les permitan desarrollar sus ideas. La Cámara de Comercio de Bogotá en el estudio Pymes 2011, señala que, con un promedio de 89.000 empresas creadas al año, Colombia ocupa el segundo lugar del mundo en la creación de empresas.

Predominan en el país la creación de empresas de servicios, sin embargo según el mismo estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá. Se presenta un fenómeno grave para la economía, pues el 78% de las empresas que se crean no llegan a superar los cinco años de vida. Eso refleja que aunque se tienen ideas, juventud y disposición al trabajo, existen falencias que los emprendedores no pueden superar y terminan claudicando en sus intentos.

La generalidad de los emprendedores del país está compuesta por jóvenes recién egresados de las universidades sin ninguna experiencia laboral o con muy poca. De acuerdo con el estudio sobre formalización de la economía 2011 de Bancoldex; Otro alto porcentaje está compuesto por personas con experiencia comercial específica en algún negocio. Los dos tienen algo en común y es precisamente la gran cantidad de vacíos con los que cargan. Los primeros en el conocimiento del negocio y los segundos en esa base teórica que se hace necesario en el momento de administrar una compañía de forma adecuada.

Es indispensable que los emprendedores tengan en cuenta, que aunque las ideas innovadoras, la preparación teórica y el conocimiento del cliente son importantes. Es indispensable además, lograr manejar toda la compañía con una adecuada combinación de las tres. Todo sumado a una organización y estructura clara que permita a la empresa ser dinámica y competir en el mercado global actual.

Con el objetivo de superar las limitaciones que se presentan en la creación, administración y consolidación de las pequeñas empresas. El gobierno y los mismos emprendedores han creado asociaciones y agremiaciones como ANAPI (Asociación Nacional de pequeñas empresas) que brindan el apoyo técnico y teórico. Es justamente esto lo que los emprendedores requieren con el objetivo de que se sientan apoyados y logren superar estas deficiencias.

A pesar de los esfuerzos, por la naturaleza y la velocidad a la que se mueven los negocios las microempresas no acuden al apoyo y aprovechan de una forma adecuada la ayuda de estas entidades. Es importante resaltar las iniciativas que han tenido en los últimos años las Cámaras de Comercio; ellas han creado, diversos programas para apoyar a los emprendedores en aquellos aspectos identificados como claves. Desde la creación de las empresas hasta llegar incluso a la financiación de los proyectos siempre y cuando estos cumplan con algunos requisitos mínimos.

ACOPI (Asociación Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas), agrupa más de 480.000 pequeñas empresas y según su director, Mauricio Ramírez Malaver, *“Depende de los emprendedores ser un número más dentro de las estadísticas de creación y disolución de pequeñas empresas o aprovechar todas las oportunidades”*. Para generar estas oportunidades el gobierno y las agremiaciones acompañan al emprendedor, a dar sus primeros pasos de forma segura abonando así el terreno para lograr un futuro exitoso y sostenible.

Esto está para brindarle a los emprendedores la posibilidad de arrancar la construcción de su sueño pensando a futuro. Incluyendo toda la base legal y administrativa y comercial. Gracias a estos apoyos, se generan a lo largo de Colombia una gran cantidad de incubadoras de empresas que han resultado de gran utilidad, porque en gran medida logran que quienes buscan ayuda, la encuentren y esta sea de calidad.

Los dos objetivos principales de todo emprendedor deben estar dirigidos a crecer y permanecer. Uno de los principales problemas de quienes arrancan a desarrollar una nueva empresa es que sus objetivos se limitan a tener independencia económica y sobrevivir. Lo anterior se convierte en una condena de muerte, dentro de un mercado cada vez más exigente que literalmente se devora a cualquiera que limite su visión de esta manera.

El concepto de PYME está enfocado a una pequeña y mediana empresa que cumple ciertas características según lo establece el código de comercio Colombiano y el estatuto tributario nacional, pero en ningún caso se refiere a una empresa que no deba crecer. Por lo tanto la visión de futuro y la



planeación se convierten en un tema de vital importancia en los emprendedores.

Quienes tienen las mejores ideas o tal vez el conocimiento del negocio, pero no el conocimiento teórico y técnico para generar una verdadera estructura organizacional y de gestión. Es importante que tengan claro que si bien la planeación, no garantiza el éxito, si hace que las posibilidades de fracasar se disminuyan de manera importante. Probablemente uno de los mejores consejos para un emprendedor sería que se acerque a una incubadora de empresas y permita que guíen sus sueños.

Alrededor del mundo igual que en Colombia las pequeñas empresas ocupan un importante lugar en las economías. Durante la crisis del 2008, de acuerdo con lo establecido por el Banco Mundial en su informe "Crisis mundial 2008"; en EEUU y en Europa los primeros afectados por la falta de liquidez y la poca demanda fueron las pequeñas empresas. Esto generó una reacción en cadena que derrumbó el crecimiento y trajo una verdadera catástrofe económica en el mercado desarrollado.

En el llamado primer mundo las grandes compañías representan cerca de un 69% del PIB (Producto interno bruto). Sin embargo entendiendo su importancia, las pequeñas empresas cuentan con una gran cantidad de incentivos y apoyo estatal. Todo esto con el objetivo de invertir el futuro y la renovación económica de los países, sobre todo en Europa y EEUU.

En una entrevista el 14 de enero de 2012 para el diario económico Portafolio, Mauricio Ramírez, Director de ACOPI dijo:

“Se necesita hacer asociatividad de las 480.000 pymes del país para poder atender la demanda externa, requerimos apoyo institucional y capacitación en implementación del proceso que permita convertir a las empresas en pymes exportadoras “

Esta frase describe exactamente lo que deben hacer los pequeños empresarios para mejorar su posición actual, planeando, ejecutando y compitiendo de forma rentable en el mercado global.

## CAPITULO II

### ***2. El pequeño empresario en su planeación estratégica***

A lo largo y ancho del mundo, a través de la historia se encuentran de cientos de miles de pequeñas empresas que han alcanzado el éxito en las que sin contar con ese apoyo estatal antes mencionado logran entrar en el mercado, consolidarse y crecer, de tal forma que luego de un tiempo se convierten en los principales competidores de su área. Algunos de los ejemplos son Google, Facebook, la cadena de comercio minorista virtual SAPOS. Todos aquellos a través de un modelo de negociación y utilizando de forma adecuada la planeación son los dueños del mercado cada uno en su segmento.

La planeación estratégica en las pequeñas empresas se ve reflejada en los resultados y éxito de las compañías. Es así como una idea de negocio, llamada El Circo del Sol por medio de una misión, visión y objetivos estratégicos encontraron la oportunidad de construir un nuevo mercado. Logrando convertirse, en toda una vedet mundial del entretenimiento adulto, apetecida por el mercado con gran reconocimiento y con utilidades muy importantes.

El éxito comercial y económico no significa que las compañías no hayan tenido graves dificultades en el camino a la consagración. El estudio sobre emprendimiento en países emergentes del Banco Mundial 2003, revela que el 75% de los propietarios de pequeñas compañías, evaluaron la posibilidad de cerrar en los primeros 5 años de su existencia. Sin embargo el mismo

estudio muestra que la recompensa a la valentía de soportar las adversidades se ha visto reflejada en el crecimiento, consolidación y rentabilidad de su inversión.

En todo el mundo los problemas básicos de las pequeñas empresas son los mismos y tienen que ver con las dificultades del flujo de caja. La solución más común en todo el mundo está encaminada en el ablandamiento de los intereses al crédito, capacitación de parte de las entidades del estado y el apoyo a la creación de organizaciones, que brinden ese soporte comercial y administrativo que las pequeñas empresas requieren.

La respuesta a las dificultades de mercado deben estar en encontrar en el verdadero océano azul que según los autores. W. Chan Kim y Renée Mauborgne en el año 2005, le daría la posibilidad a cualquier buena idea de tener su propio espacio e incluso crear su propio mercado, pero el océano azul no es posible si la compañía no efectúa una verdadera planeación estratégica y financiera.

El mercado global en el que se ven inmersas las compañías desde su creación supone que esta planeación financiera y estratégica cubra todas las posibilidades y además aproveche la gran ventaja que tienen como compañía pequeña que es básicamente tener una estructura liviana y funcional. Para los pequeños empresarios esto puede verse como una desventaja pero teniendo en cuenta la velocidad y la versatilidad de los negocios hoy en día se convierte en una ventaja competitiva.

Ser liviano y funcional no tiene nada que ver con la necesidad de recursos y capital de trabajo, es por esta razón que casi la totalidad de las empresas que empiezan van necesitando de recursos frescos a medida de que avanza en su proceso de consolidación. Uno de los grandes problemas que dan para los emprendedores es la dificultad de acceder a la banca privada.

Los bancos se convierten hoy en Colombia en un obstáculo difícil de superar para quienes inician una empresa pues todas las políticas están dirigidas a personas naturales con altos ingresos y grandes economías. Se deja de lado a este importante segmento de la economía con la solicitud de una cantidad de soportes y requisitos que no son fáciles de cumplir por una pequeña o nueva compañía.

El mas grande de los retos que aparece hoy para los pequeños empresarios el la firma los TLC (Tratados de Libre Comercio). En la mayoría de los sectores de la economía, se encontraran nuevos competidores, que en su mayoría provienen de países industrializados y que cuentan con mayor tecnología en sus procesos y un musculo financiero mucho más potente. Es así, como, el interés frente a esta nueva situación de los pequeños empresarios se centra en sobrevivir.

En el informe sobre competitividad empresarial publicado por la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) en el año 2012 se muestra la visión que actualmente tienen los pequeños empresarios sobre el mercado global:

“Tenemos el interés, pero no contamos con los recursos. Un exportador debe viajar al país al que quiere enviar sus productos a conocer el mercado, hacer contactos y concretar los trámites, pero no dispone del dinero para ello, ni de la orientación. Es necesario hacer un curso de exportador.”

Es indispensable que esta visión se cambien y que los empresarios cuenten con la capacitación y los recursos necesarios para ser parte activa del mercado global.

Sobrevivir a los TLC parece ser el lema entre los pequeños empresarios, pero lo más adecuado sería pensar en competir, por medio del aprovechamiento de sus ventajas competitivas. Sin embargo, para competir se requiere cambiar el modelo sobre el que se manejan los negocios locales de hoy en día. Incluye esto, tecnología de punta por lo menos en términos de comunicaciones, que ya hoy están al alcance de todos en cuanto a precios y garantizarían información inmediata y eficiente en la aldea global.

Existe además otro factor clave que se debe tener en cuenta y es el marketing que tiene que ir de la mano con una planeación adecuada y oportuna. El marketing es visto por las pequeñas empresas como algo de grandes y en esto están profundamente equivocados porque la mayoría de estos son grandes hoy llegaron allá porque planearon y mostraron su negocio al mundo como algo atractivo; se debe recordar que en el mundo de hoy no basta con ser bueno, también se debe parecer bueno.

Las evidencias demuestran el éxito, que han logrado, todos aquellos que se tomaron el tiempo y los recursos suficientes para planear de forma adecuada. El uso de los recursos recibidos, la interpretación del mundo actual y el enfoque de los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos, son la clave del éxito. No se trata de una pócima mágica, ni de trabajar mucho, se trata de trabajar bien dando pasos seguros y pensando con claridad las decisiones.

## CAPITULO III

### ***3. Resultados de planear en las pequeñas y medianas empresas***

En Colombia se puede confundir el término trabajar mucho con hacer un buen trabajo y con el respeto que se merecen los pequeños empresarios esto es lo que le pasa a muchos de ellos. Generalmente, ponen todo su empeño, tiempo e incluso su capital personal, en sus empresas, pero esto no quiere decir que trabajen de la mejor manera. Es clave que interpreten, que el hecho de saber de un negocio o saber de administración no es suficiente.

Saber lo necesario para armonizar y hacer funcionar una empresa de forma adecuada, puede ser más importante que conocer un producto, un mercado o ser bueno con los números. Solo son cualidades técnicas, que se consiguen con relativa facilidad en el mercado. Sin embargo, las personas con la capacidad de lograr objetivos y con iniciativa son muy escasas, son estos los recursos con los que debe contar un pequeño empresario.

Los recursos humanos, económicos, la posición en el mercado, el crecimiento y la consolidación son la consecuencia de tomar las decisiones adecuadas, eso quiere decir que la fórmula mágica si existe y se llama planear. Todo lo que se realiza con una planeación adecuada está encaminado al éxito.

La planeación es pensar el futuro y establecer cuáles serían los posibles escenarios deseables, probables, con base en lo que se conoce el día de

hoy y es el camino por el cual la compañía debe conducir su futuro, ayudándose de la identificación oportuna de su océano azul. Consiste tal vez, en tener la forma adecuada de llegar al punto que se traza desde la planeación. Según la mayoría de autores, la planeación es a donde se quiere ir y la estrategia es la forma de llegar a ese sitio.

Es así como se puede determinar, que la planeación estratégica es una combinación exacta de quien es la compañía, para donde va y como debe hacer las cosas. Teniendo en cuenta siempre, el aspecto administrativo, operativo y comercial para llegar a ello. Esta definición parece muy sencilla, pero en realidad encierra todo un mundo y si se fuera en detalle se podría encontrar la explicación del éxito, ó el fracaso de todas las compañías.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta y sobre el que todos los empresarios deben trabajar es la planeación financiera. Este concepto desde el punto de vista teórico no es muy conocido, sin embargo, todo el mundo lo usa en su vida diaria. Siempre en la cotidianidad se presenta la pregunta de cuáles son las necesidades, sueños, cuánto cuestan y con cuánto se cuenta, para lograr lo que se quiere o necesita.

De la misma manera las compañías tienen necesidades, objetivos, metas y necesitan saber de forma oportuna cuánto tienen, cuánto recibirán y cuanto dinero necesitan para alcanzar lo que quieren. Si se observa, de esa manera se puede llegar a definir de forma muy sencilla el tema de la planeación financiera, a veces la necesidad de tomar decisiones adecuadas lleva a los gerentes por el camino de la dificultad, pero generalmente lo obvio es lo correcto.



Es importante hacer énfasis en que la planeación estratégica y la inclusión de la planeación financiera en el día a día de las empresas, de es utilidad para todos. En especial para las pequeñas y nuevas empresas porque teniendo en cuenta que sus recursos son limitados volverlos eficientes es indispensable. Lograr los objetivos es posible siempre y cuando se tomen decisiones adecuadas de forma oportuna.

Crear una empresa que logre, crecer y permanecer es el objetivo de cualquier emprendedor. En el mercado actual existen todas las herramientas que le permiten dar pasos firmes en este sentido, planear, dirigir, ejecutar y controlar son la clave. Siempre que se busca un objetivo de la forma adecuada se consigue y la planeación estratégica es definitivamente, la forma adecuada de buscar los objetivos de las pequeñas empresas, es evidente y los resultados lo demuestran.

## CONCLUSIONES

Las empresas deben arrancar por pensar a donde quieren llegar y en cuanto tiempo. Esto es Planeación estratégica y representa una muy importante herramienta para la empresa porque le permitirá trazar esa ruta e identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos trazados. Se deben crear planes, y objetivo que tiene que trascender con el compromiso organizacional de lograrlos.

Las pequeñas empresas constituyen un importante grupo dentro de la industria del país porque va mucho mas allá de una opción de vida para el emprendedor pues además de ayudarlo a desarrollarse también se constituye en un importante rubro para la composición de la economía de cada nación. No es ajena esta situación a la situación Colombiana.

Por lo tanto se puede determinar, que la estrategia y la planeación oportuna determinarán el conjunto de acciones y actividades que debe realizar cada uno de los empresarios para lograr sus objetivos. Cuando no se tiene claro a dónde se quiere llevar una organización, es muy poco probable obtener un éxito relativo teniendo en cuenta las características que se presentan actualmente en el mercado global.

Se debe dejar de lado, el pensamiento según el cual la misión, visión y objetivos son solo un requisito para la empresa; adicionalmente el hecho de

que la planeación estratégica es para las grandes compañías, pues está claro, que son las pequeñas empresas, las que precisamente requieren, de más empeño en esta labor. Adicionalmente, los recursos invertidos en planear serán la base para el logro de los objetivos futuros.

La planeación al igual que la ropa, debe estar construida a la medida de cada compañía, por lo tanto no existe un modelo genérico que sea garantía de éxito y se debe, dedicar el tiempo y los recursos suficientes para hacerlo bien. Finalmente, esta estructura, será la línea que guie el camino organizacional al éxito en el mercado.

Es importante prepararse para los cambios porque en el camino se pueden identificar circunstancias, condiciones ó características del mercado diferentes. La compañía debe estar dispuesta y preparada para a modificar lo que sea necesario. De esta manera, podrá superar cualquier dificultad generando estabilidad y beneficios.

La planeación estratégica va más allá de una ruta, y se convierte en un aspecto muy importante, que se debe tener en cuenta y trabajar en un país como Colombia; todo gracias a la importancia que tienen las pequeñas empresas en la economía del país. Un sector micro-empresario fuerte, traerá a futuro, estabilidad y crecimiento sostenible.

## BIBLIOGRAFIA

1. ANDI. "Informe de competitividad empresarial". Tomado del día 2 de abril de 2013.
2. Bancoldex. PYME. Tomado el día 16 de febrero de 2013.
3. Cámara de Comercio de Bogotá. "Creación y disolución de empresas en Colombia". Tomado el día 23 de Febrero de 2013.
4. **Chan Kim W. y Mauborgne Renée** "*estrategia Blue ocean*" abril de 2005.
5. **Debernado Héctor** "Planeación estratégica en las Pymes: 8 estrategias para llevarla a cabo" Enero de 2011
6. **Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano:** "*El por qué de la planeación estratégica en las PYME*" en Contribuciones a la Economía, mayo 2008.
7. Dinero. Pymes, ¿desarmadas frente a los TLC?.  
<http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/pymes-desarmadas-frente-tlc/166088>.
8. Nacional Financiera SNC. Tomado el día 01 de marzo de 2013.  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3555/Planeaci%C3%B3n-financiera->