

**PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA QUE COMBINE
ELEMENTOS ECONÓMICOS Y SOCIOCULTURALES APLICABLES A LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**



JORGE ERNESTO ALONSO GALINDO

NORMA CONSTANZA DIAZ ORTEGA

Asesora

FACULTAD DE EDUCACION A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA

2014

PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA QUE COMBINE ELEMENTOS ECONÓMICOS Y SOCIOCULTURALES APLICABLES A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas desde sus orígenes han estado en una constante transformación buscando consolidarse como verdaderas organizaciones. Así, “las experiencias de las pequeñas y medianas empresas colombianas indica, en realidad, que para ellas resistir y crecer es una tarea heroica, y que su lucha no sólo es en contra del mercado y sus circunstancias, sino, sobre todo, en contra de la tramitología y el mal funcionamiento que tienen hacia el interior, pues la mayoría no funcionan como verdaderas organizaciones” (Genova, 2003, pág. 30).

Además, teniendo en cuenta que Colombia es un país cuya economía se soporta por medianas y pequeñas empresas de cuyo ejercicio se ha logrado generar empleo y ampliar los renglones económicos traspasando fronteras; se tiene, que por las características de este renglón empresarial se debe continuar con el apalancamiento de estas organizaciones desde diferentes tópicos, que permitan que las PYMES día a día se consoliden más y continúen en la ardua tarea de generar empleo para bienestar de la sociedad y del país.

Dentro de este contexto, se encuentra que las PYMES son de vital importancia para el país y por ende merecen, no solamente espacios de reconocimientos, sino

aquellos que propendan por mejorar su funcionamiento, con el fin de posicionarse dentro y fuera del país en una economía totalmente globalizada. En este orden de ideas, de lo expuesto se desprende la siguiente pregunta de investigación: *¿Existe un modelo de planeación estratégica que combine los elementos económicos y socioculturales aplicables a la pequeña y mediana empresa?*

Así, a pesar que “las PYMES colombianas han logrado avances en temas como hacer de sus negocios estructuras organizacionales ágiles; contar con facilidad en la toma de decisiones y en el manejo de procesos administrativos, productivos y logísticos. Pero existe una debilidad, por parte de recursos, falta de inversión en tecnología de innovación, desarrollos de sus productos, procesos y planeación” (Pymes colombianas son optimistas con el futuro, 2012).

Sí bien, dentro de las debilidades de las PYMES está la planeación, que tradicionalmente se entendía como la elaboración de planes, donde se establecía que “los objetivos finales eran rígidos; que el contexto y sus variables permanecían estables; que la evaluación del plan se hacía en periodos largos; y que el producto más importante de la planeación era el documento llamado plan” (Menéndez y Sánchez , 2005, pág. 167). De modo que, como respuesta a los cambios de la vida, el advenimiento de la tecnología y la globalización de la economía, el concepto de planeación tradicional sufrió una transformación dándole un giro “a la concepción de la planeación, al pasar del conocimiento y empleo de acciones que indicaban los caminos adecuados, la reducción de tiempos y la obtención de mayores beneficios, a la adopción de una visión más holística de la realidad a fin de que la planeación “ahora estratégica” al tener un mayor vínculo con su entorno pudiese responder de mejor manera a los requerimientos sociales” (pág., 168).

Por ende, la estrategia obedece a los cursos de acción que emprenden una organización para relacionarse con su entorno de manera eficiente. Pues bien, es en este punto, donde se consolida la razón de ser del presente ensayo, partiendo del hecho que la planeación estratégica constituye un soporte único para las PYMES logrando generar los espacios de los cuales una gran parte de estas empresas adolecen.

En este orden de ideas, el objetivo propuesto es: *generar una propuesta de modelo de planeación estratégica que combine los elementos económicos y socioculturales aplicables a la pequeña y mediana empresa, con el fin, de ofrecer una herramienta que dinamice procesos que propendan por optimizar la actividad comercial.* Objetivo, que será abordado a través de tres objetivos específicos: analizar la planeación estratégica de cara a las PYMES; realizar una aproximación teórica conceptual de la organización de las PYMES con ocasión de su funcionamiento y determinar el modelo que sirva de propuesta para optimizar el funcionamiento de las PYMES; cuya hipótesis de trabajo sería la siguiente:

Sí, las PYMES han contribuido al desarrollo económico y laboral del país, desde la actual forma de funcionar, de qué manera un modelo de planeación gerencial lograría generar en éstas un avance organizacional que les permitiera optimizar la actividad comercial en pro del posicionamiento dentro y fuera del país.

Así, lo establecido se desarrolla a partir de un diseño metodológico que parte de un tipo de estudio “explicativo, el cual va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés es explicar

porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o porque dos o más variables están relacionadas” (Hernández, 2010, pág. 97).

“La investigación explicativa es más estructurada que las demás clases de estudios, implica propósitos como: exploración, descripción y correlación; además que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia” (pág., 97). También intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que evidencian hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Dentro de la investigación científica a nivel explicativo, se dan dos elementos:

- La explicación, dirigido a resolver la pregunta de investigación y
- Lo explicado, a través de la teoría escogida, la cual contiene afirmaciones que van ayudar a resolver los objetivos propuestos en la investigación

Cuyo método a utilizar en el presente trabajo es el inductivo y deductivo que permiten abordar dos momentos del conocimiento de la realidad. “La deducción como método de investigación es un camino del estudio consistente en una generalización o inferencia lógica. Es la demostración de una premisa, siguiendo las leyes de la lógica que revisten de carácter verídico” (pág., 112).

Además, se contará con un método documental el cual permite una aproximación a los aspectos teóricos en relación al tema objeto de estudio. “Esta técnica está

basada en la recopilación bibliográfica que tiene como propósito analizar material impreso y que se utiliza en la elaboración del marco teórico del estudio.

Finalmente, el ensayo se aborda desde tres capítulos el primero de ellos contiene los lineamientos de la planeación estratégica de cara a las PYMES, el segundo aborda lo relacionado a las PYMES y el contexto actual y el último integra el modelo escogido. Finalmente las debidas conclusiones y recomendaciones.

1. LOS COMPONENTES QUE INTEGRAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONTEXTO DE LAS PYMES

“La necesidad de planear se origina esencialmente del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios – tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos – derivados del proceso de globalización” (Cuero, Guevara, Montoya, Orozco, Ortiz, 2013, pág. 8).

Por ende, la estructura teórica de la planeación integra un plan que busca generar verdaderos cambios en las organizaciones, llevando a la reorganización de categorías que permite realizar los procesos de forma organizada espacial y temporalmente a través de estrategias, cuyos cambios promueven por la interconexión entre las diferentes áreas de las empresas.

De ahí que, es en las estrategias en donde recae todo el esquema de la planeación que integra fines que orientan los objetivos y las metas, a través de medios que permiten elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos, por medio de recursos que otorgan la clase y cantidades necesarios para alcanzar los objetivos, en pro de alcanzar la realización para diseñar los procedimientos y para tomar decisiones y finalmente, el control que integra el diseño de procesos para prever y detectar errores o fallas del plan.

Entonces, la estrategia es una “herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño” (pág., 11);

por ende, la estrategia logró posicionarse dentro de la Administración, al punto de crearse el pensamiento estratégico que “comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea” (pág., 15), llevando a configurar los valores estratégicos, que obedecen a:

- Seguimiento
- Conocimiento del cliente y satisfacción
- Conocimiento del mercado
- Liderazgo
- Innovación
- Modelos de gestión
- Sinergia
- Responsabilidades por resultados

Valores que permiten el reconocimiento implícito de una serie de elementos que contribuyen a que cada uno de éstos se desarrolle y consoliden el pensamiento estratégico que hacen parte de la planeación estratégica, cuya importancia radica en que ayuda a adquirir un concepto claro de la organización que se proyecta a varios años amparando a la empresa en su totalidad en pro de llevarla a la cima.

En este orden de ideas, existen diferentes modelos de planeación que vale la pena señalar:

- Planeación personalizada
- Planeación operativa
- Planeación estratégica

- Planeación sistemática
- Planeación para el mejoramiento de la calidad de vida
- Planeación táctica
- Planeación ecológica
- Planeación participativa con fines operativos – método de intervención –
- Planeación polarizada
- Planeación normativa
- Planeación prospectiva

Modelos que integran una serie de tareas que deben ser abordadas para que se cumplan los objetivos propuestos, como son: análisis del ambiente externo e interno, la toma de decisiones estratégicas identificando alternativas y elección para llegar a la implementación, orientados todos al diseño de la estructura organizacional, al sistema de control y evaluación.

Entonces, la planeación estratégica está referida a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. “La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas” (Orozco, 2006, pág. 2).

De este modo, la planeación estratégica se convierte en una carta de navegación sobre el uso que se estime más apropiado para las empresas, en este caso las que hacen parte de las PYMES. Por ende, son determinantes para las

organizaciones, las cuatro fuerzas que van a contribuir a generar la propuesta objeto de estudio:

- *La misión de la organización*, que integra la necesidad de saber ¿cuál es el sentido o razón de ser de la PYME?, sin importar el renglón económico al que pertenezca.
- *La visión de la organización*, aspecto determinante en las PYMES y en el cual una gran mayoría fallan, pues determina ¿cómo se quieren ver en el futuro las empresas que integran las PYMES y que se quiere llegar a ser?
- *Los valores de la organización*, en qué valores se afianzan las empresas que hacen parte de las PYMES, lo que son y lo que se quiere ser.
- *Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo*, aspecto fundamental que deben tener en cuenta las PYMES, pues no son empresas aisladas del contexto social, económico, político y cultural. Integrando además, las dificultades que pueden entorpecer la capacidad de respuesta, aspecto tangencial en este modelo de organizaciones.
- *Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización*, circunstancias esenciales para que las PYMES enfrenten soluciones prontas y efectivas, en relación con situaciones que evidencien debilidades.

Estas fuerzas contribuyen un aporte esencial para la propuesta de la planeación estratégica dirigida a las PYMES, a partir de las estrategias que se escojan para tal fin, teniendo en cuenta los elementos esenciales que la integran:

- *Las metas*, que establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. Pero no como serán logrados.
- *Las políticas*, reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción y
- *Los programas*, que ilustran como, dentro de los límites planteados por las políticas, serán alcanzados los objetivos.

En suma, la planeación estratégica integra los elementos que pueden ser utilizados ampliamente en las empresas para lograr modificar o mejorar aquellos aspectos que entorpecen su cabal funcionamiento.

1.1 EL CONTEXTO CULTURAL Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Los paradigmas de la administración actuales consideran la realización de procesos de planeación, los cuales han sido señalados por tradiciones académicas comerciales y administrativas, como requisito indispensable para el buen desempeño empresarial” (Castaño, 2011, pág. 154).

Es así, como otras perspectivas académicas muestran que la planeación estratégica no es una condición inherente del éxito y por el contrario dificultan la flexibilidad, la innovación y la creatividad de las empresas. “En la literatura se puntualiza que solamente en culturas donde hay una alta tendencia a la evasión de la incertidumbre, como es el caso de la cultura alemana, la planeación estratégica es exitosa” (pág., 154). “Esto hace contraste con otras culturas, como la irlandesa, donde la incertidumbre se maneja con una alta dosis de flexibilidad y, en consecuencia, la planeación se percibe como un proceso costoso, que demanda tiempo y cuyo resultado es fácilmente abandonado, dependiendo de las necesidades que impone el mercado a la PYME” (pág., 155).

Esto se puede comprender, gracias a las investigaciones realizadas por Hofstede (1980) citado por Farías (2007), quien identificó cuatro dimensiones de la cultura nacional: distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad, desarrolladas a través de variables como: la económica, demográfica, geográfica, entre otras que afectan las dimensiones de la cultura nacional, dando como consecuencia el movimiento de la cultura evitando de esta forma que fuesen estáticas.

En consecuencia la dimensión cultural de las que habla Hofstede (1991) citado por Farías (2007) hace referencia al “aspecto de una cultura que puede ser medido relativamente a otras culturas”. Así, las cuatro dimensiones se identifican como:

- Distancias de poder – PDI: “La dimensión de distancia de poder se define como el grado en el cual una sociedad acepta la distribución desigual de poder en instituciones y organizaciones” (Farías, 2007, pág. 88). Un alto PDI indica que las

desigualdades de poder y riqueza son consideradas aceptables dentro de la sociedad.

- Aversión a la Incertidumbre – UAI: “La aversión a la incertidumbre es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas son nuevas, desconocidas, sorprendidas e inusuales” (pág., 100). El problema básico involucrado en esta dimensión es el grado en el cual una sociedad intenta controlar lo incontrolable.

“Esto se refleja en una sociedad menos orientada a las reglas, que acepta más fácilmente el cambio, más tolerante a opiniones y comportamientos alternativos, y una sociedad que adquiere más y mayores riesgos” (pág., 101).

- Individualismo – IDV: La dimensión de individualismo se refiere al grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como miembros de un grupo. Es decir, “es el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, autonomía y privacidad por sobre la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas, cohesión social e intensa sociabilización” (pág., 102). “Un alto IDV indica que la individualidad y los derechos individuales son supremos dentro de la sociedad. Un bajo IDV caracteriza a sociedades de una naturaleza más colectivista con lazos cercanos entre los individuos” (pág., 102).

- Masculinidad – MAS: Se define esta dimensión como el grado en el cual valores como “asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones

personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el rol femenino” (pág., 102). Se define también como el logro, heroísmo, asertividad y éxito material.

Posteriormente, Hofstede agrega una quinta dimensión para diferenciar el pensamiento entre el este y el oeste. *La orientación a largo plazo – LTO*, identificada para el futuro como la forma de alcanzar las metas, la forma de organizar el status y tener sentido de vergüenza; para el pasado y el presente, la asimila como la necesidad de regularidad y estabilidad personal, la diplomacia, vivir el presente, tener respeto a las tradiciones, reciprocidad – favores, regalos, saludos – y la felicidad.

Estos aspectos de las dimensiones culturales identificados por Hofstede, en relación con las PYMES permite establecer las diferencias existentes entre los variados sectores económicos y por ende entre las costumbres de un país a otro, teniendo en cuenta sus características particulares para actuar. Esto como resultado del estudio que realizó en 70 países cuya experiencia lo llevó a simplificar complejos patrones socioculturales, a partir de los cinco indicadores ya expuestos.

Significa, que para proponer cualquier modelo de la administración para impulsar el ascenso de las organizaciones dentro del sector económico al que pertenezcan como: la planeación estratégica, el benchmarking, sistemas de gestión de calidad, entre otros, se debe tener en cuenta el entorno sociocultural en el que se mueven las empresas, la clase de actividad que desempeñan, la población objeto, el lugar donde están funcionando, entre otras cosas; de ello, depende el éxito o fracaso de las empresas y de igual forma, las estrategias que se desarrollen para sacarlas adelante.

Por eso el pensamiento de Hofstede reviste de total vigencia y sirve de base para la propuesta que se va a generar para las PYMES a través de la planeación estratégica.

2. UNA REVISIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE LAS PYMES

2.1 ALGUNOS ASPECTOS TEÓRICOS

El sector de las PYMES se ha convertido en un objeto del conocimiento de gran interés para algunos sectores económicos, gubernamentales y educativos del país debido a su alta incidencia en el crecimiento, desarrollo económico y generación de empleo. En Colombia la Ley 905 de 2004, artículo 2, la define como:

(...) Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
- b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

A su vez, el artículo 75 de la Ley 1151 de 2007 señala:

Artículo 75. El artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, quedará así:

Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios; rural o urbana, que responda conjuntamente a los siguientes parámetros:

1. Número de Trabajadores Permanentes.
2. Valor de las Ventas Brutas Anuales y/o Activos Totales.

El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para las diferentes categorías empresariales, a saber: Microempresas, Pequeñas Empresas y Medianas Empresas.

Parágrafo 1°. Los estímulos, beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades para la Mujer.

Parágrafo 2°. Las definiciones contenidas en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004, continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo.

De otra parte, el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011 establece que el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 quedará así:

"Artículo 2°. Definiciones de tamaño empresarial. Para todos los efectos, se entiende por empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana. Para la clasificación por tamaño empresarial, entendiéndose micro, pequeña, mediana y gran empresa, se podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:

1. Número de trabajadores totales.
2. Valor de ventas brutas anuales.

3. Valor activos totales.

Para efectos de los beneficios otorgados por el Gobierno nacional a las micro, pequeñas y medianas empresas el criterio determinante será el valor de ventas brutas anuales.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional reglamentará los rangos que aplicarán para los tres criterios e incluirá especificidades sectoriales en los casos que considere necesario.

Parágrafo 2°. Las definiciones contenidas en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000 continuarán vigentes hasta tanto entren a regir las normas reglamentarias que profiera el Gobierno Nacional en desarrollo de lo previsto en el presente artículo".

Se hizo referencia a la base normativa, debido a que de ésta se desprenden las características de las PYMES, el alcance y el compromiso del Estado por generar garantías para estas organizaciones que hacen parte esencial de la economía colombiana buscando crear un concepto amplio y suficiente sobre el tema.

Teniendo clara, la base normativa cabe señalar que la participación de las PYMES en la economía nacional se ha caracterizado por jalonar su desarrollo y convertirse en grandes generadoras de empleo. No obstante, “algunos teóricos señalan que éstas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad” (Villegas, 2009, pág. 86).

Es sobre la base del desempeño organizacional que existe un gran campo de acción, debido a que de éste dependen en parte el funcionamiento y futuro de la PYME, la cual no puede seguir siendo vista como empresas “informales”, término que se utiliza como una forma de enfatizar la situación de estas organizaciones, que a pesar de tener grandes producciones, manejar personal, exportar productos

y/o servicios, en la mayoría de ocasiones no cuentan con una estructura que les permita avizorar un futuro más prominente del que en la actualidad puedan tener. De ahí, la importancia de la planeación estratégica, toda vez que esta herramienta de la administración constituye una gran oportunidad para este sector empresarial. Sin embargo, es de aclarar que “no existe una definición conceptual de la planeación estratégica para PYMES, dejando sin fundamento la operacionalización de la misma” (López, 2005, pág. 151). En este sentido, resulta vital para las PYMES contar con los criterios para decidir los elementos que deben medir la existencia de la planeación estratégica. “La falta de una definición de planeación estratégica en PYMES tiene su origen en la literatura prescriptiva, ya que los teóricos no se han preocupado por definir los objetivos, funciones y elementos de la planeación estratégica en pequeños negocios” (pág., 151).

Por consiguiente, se hace necesario evaluar la necesidad de formalizar la planeación estratégica en las PYMES con miras a establecer una relación positiva con el desempeño de este grupo de organizaciones, debido a que, la mayoría de PYMES no alcanzarían la clasificación de planeadoras formales. “La evidencia empírica muestra otros resultados: a pesar de la rigidez en la clasificación, existen PYMES con procesos formales de planeación, las cuales experimentan un mejor desempeño financiero, en comparación con las empresas con una planeación informal” (pág., 152).

De ahí que, el tamaño de la empresa es una variable determinante que debe ser tomada en cuenta en el marco de la planeación estratégica, en cuyo caso resulta indispensable definir la magnitud de las organizaciones, tipo de industria, localización geográfica, mercado al que llega, producción, entre otras y además contar con un modelo de organigrama empresarial de acuerdo a la actividad

económica que desempeñe, como se puede observar en la figura 1 para empresas de producción.



Figura 1. Guía de inicio para micro y pequeñas empresas
Fuente: Guía de inicio para micro y pequeñas empresas (2011)

Como lo señala el organigrama, todo parte de la gerencia de la cual depende el buen funcionamiento de la empresa y las estrategias a seguir para que esta día a día se consolide más. De modo que, una empresa bien organizada, a través de las diferentes jerarquías que la componen es sinónimo de progreso.

2.2 SITUACIÓN ACTUAL

Las políticas de apoyo a las pymes en el país tienen una larga tradición, que se remonta a las décadas de los setenta y ochenta. Su evolución ha estado marcada por los cambios en las políticas financieras y de desarrollo productivo de los diferentes sectores económicos, “influenciadas esencialmente por los distintos modelos de desarrollo imperantes: desde la sustitución de importaciones hasta las políticas denominadas de apertura, que se plasman en las reformas estructurales impulsadas desde comienzos de los años noventa” (Ferraro, 2011, pág. 169).

Es desde los años noventa que las PYMES logran el mayor auge en el país y momento en el cual se comienzan a generar toda una serie de políticas para lograr el impulso que han logrado tener en la actualidad, pero dentro del cual aún falta mucho por hacer. Así, haciendo alusión a la información ofrecida por la Superintendencia de Sociedades, que es la entidad encargada de vigilar y controlar las sociedades mercantiles de todas las actividades económicas reporto para el 2009 que el número de establecimientos fue cercano a 25.000. De otra parte, “el número de establecimientos reportado por el DANE para el 2011 fue de 1.180.000. Esta información se cruza con datos del DANE de 2005, que indican que 96.4% de los establecimientos son microempresas, 3% son pequeñas empresas, 0,5% medianas y 0,1% grandes empresas” (pág., 168) dando el siguiente número aproximado de establecimientos:

Microempresas	1.180.000
Pequeña empresa	36.674
Mediana empresa	6.112
Gran empresa	1.222

Total empresas **1.224.008**

De forma que el universo aproximado de las PYMES es más o menos los 43.000 establecimientos. Adicionalmente, la ubicación geográfica muestra una alta concentración de las empresas de todos los tamaños en cinco departamentos 79% grandes empresas y 62% micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYME – del país, como se observa en la figura 2.

Departamento	MIPYME	Grandes
Bogotá	22,8	36,1
Antioquia	13,5	17,9
Valle	9,6	9,2
Cundinamarca	6,3	7,3
Santander	5,9	3,5
Atlántico	4,2	5,2
Resto del país	37,8	20,8
Total	100	100

Figura 2. Participación de las empresas según tamaño y ubicación geográfica
Fuente: DPN (2011).

Finalmente, las actividades prevalentes por parte de las PYMES según los datos de la Superintendencia de Sociedades a 2011, son:

Medianas empresas:

- Comercio y reparación de vehículos 31%

- Industria manufacturera 20%
- Actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler 16%
- Construcción 10%

Pequeñas empresas:

- Comercio 34%
- Actividades inmobiliarias empresariales y de alquiler 20% y
- Industria manufacturera 16% y
- Construcción 9%

Es importante señalar que estas empresas se dedican más a actividades comerciales y servicios, que actividades manufactureras.

En cuanto, a la formalidad de las empresas se encuentra que el 60% del total se encuentran en grado de informalidad, definiéndose como aquellas empresas que no están dentro del régimen de la protección social.

3. PROPUESTA DE MODELO QUE SIRVA PARA OPTIMIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS PYMES

Los aspectos consignados en los capítulos precedentes son la base para generar la propuesta, de cara a la formulación estratégica que busca establecer los objetivos que se deben tener en cuenta, para promover un modelo que sirva para las PYMES en general y que permita adaptarse a las necesidades en particular.

Para ello, se realiza el siguiente modelo de planeación.

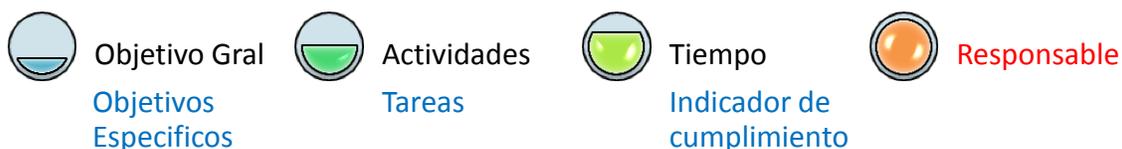


Figura 3. Modelo propuesto para realizar la planeación propuesta
Fuente: elaboración propia.

La planeación se debe trabajar los planes generales de cada área teniendo claro que todos están estrechamente relacionados, que no pueden concebirse de forma aislada y que cada área depende la otra; por consiguiente, debe existir una comunicación entre los diferentes departamentos.

De otra parte, la planeación estratégica, permite adecuar los planes según las necesidades de las empresas, los cuales pueden ser:

- Plan de mercadeo
- Plan de producción
- Plan de recursos humanos
- Plan de ingresos y egresos
- Plan de rentabilidad
- Plan de pagos, inversiones y finanzas
- Plan de comunicación interna y externa
- Plan de mejoramiento continuo

Ahora bien, sin importar el plan estratégico que requiera la PYME, estos se deben realizar a través de un *plan de trabajo*, que debe ser elaborado entre el empresario y su grupo de colaboradores, siguiendo los siguientes pasos:



Figura 4. Plan de trabajo
Fuente: Elaboración propia

Para lograr que el plan de trabajo no se quede en el papel, se deben concretar y poner en práctica en todas las áreas de la empresa la técnica PHVA, que hace referencia a:

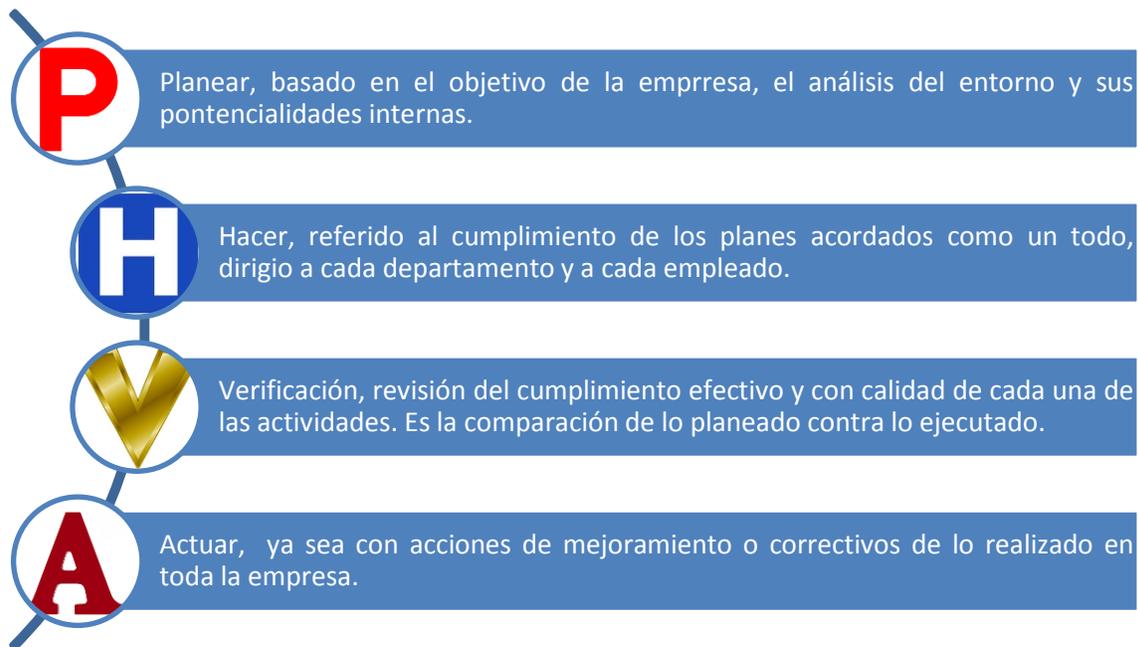


Figura 5. Ciclo PHVA
Fuente: (Ciclo PHVA, 2014)

Otro aspecto relevante es el plazo para poner en marcha la estrategia que puede ser a corto, mediano y largo plazo. “El empresario organizado debe tener en cuenta que no todos los planes se pueden cumplir al mismo tiempo, por lo cual se requiere tener una visión clara y los tiempos requeridos. Se debe definir con base en los siguientes conceptos” (Cámara de Comercio de Medellín, 2011, pág. 62):

- Definición de objetivo general y objetivos específicos,
- La misión: se refiere a lo que hace la empresa, su razón de ser.
- La visión: es lo que la empresa quiere ser en el futuro.
- Las políticas y los valores corporativos
- El análisis interno y externo de la empresa
- Ventajas comparativas y competitivas
- Diseño de nuevos productos o servicios para el futuro

- Definición de nuevos mercados a los cuales se piensa enfocar
- Renovar la imagen corporativa y el portafolio de servicios
- Adoptar nuevas tecnologías para la empresa
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa – DOFA

Adicional, a lo anterior la propuesta de planeación debe valerse de unos indicadores que permitan medir lo realizado, una etapa de evaluación, control y seguimiento.

Por último, toda empresa por más pequeña que sea requiere de un líder un gerente persona que debe adelantar las actuaciones propias para que la empresa salga adelante, previendo todas aquellas situaciones que atenten contra el surgimiento de la organización; cuya labor siempre debe ser organizada y realizada con las herramientas que la administración ha diseñado para tal fin: como son: flujogramas de procesos, departamentos, asignación de cargos operativos y administrativos, organigramas, definición de roles; en fin, todas aquellas herramientas que considere necesarias para que la empresa cumpla los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Lo propuesto permite establecer que:

- A pesar de encontrarse en la literatura análisis sobre las PYMES en todos los contextos, se hace necesario continuar en la búsqueda de establecer aquellas herramientas que propendan por su avance en los diferentes sectores económicos.
- La propuesta de planeación estratégica constituye los lineamientos a seguir por las PYMES, la cual debe ser reforzado por entidades como la Cámara de Comercio, SENA, ONG's, Universidades y todas aquellas Entidades que tengan dentro de sus objetivos apoyar al sector empresario.
- La planeación estratégica es a todas luces una herramienta actual que permite el desarrollo y logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que van a llevar a que la empresa sea más eficiente y se posicione dentro y fuera del país.
- No importa sí la empresa es pequeña o mediana, siempre debe ser concebida como una organización con todos sus departamentos y funciones plenamente identificadas permitiéndole desde un comienzo forjarse para crecer.

- El gerente de la empresa constituye la parte visible de la misma, es quien logra o no que la empresa se posicione; por ello, se debe tener claridad de lo que se busca de la persona que va a ocupar este cargo.

Se recomienda que:

- Antes de comenzar el desarrollo de un plan estratégico se debe estar seguro que su realización va hacer de comienzo a fin.
- La propuesta debe ser socializada
- Debe existir un compromiso constante de directivos y trabajadores y debe darse una revisión permanente del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Medellín. (2011). *Guía de inicio para micro y pequeñas empresas*. Medellín : Multimpresos.
- Castaño, A. (1 de Septiembre - diciembre de 2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*(235), 147 - 173 .
- Ciclo PHVA. (15 de Septiembre de 2014). *guajiros.udea.edu.co*. Obtenido de *guajiros.udea.edu.co*:
<http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/Practica%20procesos/Methodologias%20procesos/CicloPHVA.pdf>.
- Cuero, Guevara, Montoya, Orozco, Ortiz. (15 de 5 de 2013). *Planeación estratégica*. Obtenido de *Unal.edu.co*:
http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/expos.pdf.
- Farías, N. P. (23 de Enero de 2007). Cambios en las distancias culturales entre países: un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Scielo*, 23(52), 85 - 103.
- Ferraro, C. (2011). *Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile : Naciones Unidas.
- Genova, R. A. (2003). *La realidad de la PYME colombiana desario para el desarrollo*. Colombia: Fundes.
- Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Cánada: McGraw Hill.
- López, S. A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Redalyc.Org*, 2(1), 141-164.
- Menéndez y Sánchez . (1 de Julio - diciembre de 2005). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la Administración Pública. *Redalyc.org*, 7(2), 160 - 178.
- Orozco, V. M. (1 de Septiembre de 2006). Módulo de planeación estratégica. *Diplomado en Salud Comunitaria*. Jalisco, México: Secretaria de Salud.

Pymes colombianas son optimistas con el futuro. (24 de Mayo de 2012). *Portafolio.com*.

Obtenido de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/negocios/pymes-colombia-son-optimistas-el-futuro>

Villegas, L. D. (27 de Noviembre de 2009). Las PYMES: Una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *Revista MBA EAFIT*, 86 - 101.