

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PLANEACIÓN GERENCIAL DE LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE INGENIERIA CIVIL COLOMBIANA Y  
AFECTAN SU COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO NACIONAL**

**NUBIA ANDREA ROJAS MORATO**

**CODIGO:6501991**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTA, COLOMBIA 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Objetivo General .....	1
1.1	Objetivos Específicos: .....	1
2.	Planteamiento .....	1
3.	Resumen .....	2
4.	Abstrac.....	3
5.	Palabras claves.....	3
6.	Justificación .....	4
7.	Introducción .....	5
8.	Marco Teórico .....	6
9.	Importancia de la planeación gerencial para las pequeñas y medianas empresas. ....	10
9.1	Análisis de la situación estratégica.....	11
9.2	Análisis Del Entorno.....	11
9.3	Análisis DOFA:.....	12
9.4	Diseño de Estrategias competitivas.....	14
9.5	Implementación de la Estrategia.....	15
10.	Obstáculos que afrontan las pymes al implementar la planeación gerencial.....	15
10.1	Obstáculos versus los elementos organizacionales: .....	16
11.	Conclusiones.....	20
12.	Bibliografía.....	22

## **1. Objetivo General**

Establecer los elementos de la planeación gerencial de las pequeñas y mediana empresas de la ingeniería civil colombiana que afectan su competitividad.

### **1.1 Objetivos Específicos:**

- ❖ Determinar la importancia de la planeación gerencial de las pequeñas y medianas empresas.
- ❖ Enumerar los obstáculos que afrontan las pymes al implementar la planeación gerencial.

## **2. Planteamiento**

¿Cuáles son los desafíos que presenta la planeación gerencial en las pequeñas y medianas empresas que afectan su competitividad en Colombia?

### 3. Resumen

El presente ensayo tiene como finalidad identificar cuáles son los desafíos que incorpora la implementación de la planeación gerencial en las pequeñas y medianas empresas de ingeniería civil enfocadas en la en el desarrollo de infraestructura vial colombiana y como se ve afectada su competitividad en el mercado.

Para iniciar es indispensable que las organizaciones conozcan ¿quiénes son? ¿Qué quieren lograr? y ¿cómo deben hacerlo? Para dar respuesta a estos interrogantes es preciso realizar un diagnóstico de la organización, su entorno interno y externo (cambios económicos, tributarios o políticos) como también conocer cuáles son los recursos humanos, financieros y tecnológicos, que le permitirá ser más competitivos.

El desarrollo de la planeación estratégica involucra elementos representativos y característicos de las pymes como son la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias, los cuales representan el apalancamiento y uso de todos los recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas que busca lograr cumplir la organización.

En la actualidad las decisiones no se pueden soportar por argumentos improvisados, es por esto que al planear se forman objetivos y se eligen los medios más apropiados para conseguirlos. En otras palabras, es importante contar con la planeación estratégica para el desarrollo, formulación, implementación y evaluación de una estratégica que ayude la toma de decisiones.

#### **4. Abstrac**

The present essay aims to identify the challenges of the implementation of management planning in small and medium-sized civil engineering companies focused on the development of Colombian road infrastructure and how its competitiveness in the market is affected.

To start it is indispensable that the organizations know who they are? What do they want to achieve? and how you want to do it. In order to answer these questions, it is necessary to make a diagnosis of the organization, its internal and external environment, as well as to know the human, financial and technological resources that allow it to be more competitive.

The development of strategic planning involves representative and characteristic elements of SMEs such as the Mission, Vision, Values, Objectives, Goals, Policies and Strategies, which represent the leverage and use of all internal resources, capabilities and abilities to meet their goals in the competition environment.

At present decisions can not be supported by improvised arguments, is why the plan is the form of objectives and the most appropriate means are chosen to achieve. In other words, it is important to have strategic planning for the development, formulation, implementation and evaluation of a strategy to aid decision-making.

#### **5. Palabras claves**

- ✓ Planeación Estrategia, Pymes, Competitividad, ventaja competitiva, mercado, DOFA

## **6. Justificación**

Las pymes de consultoría colombiana presentan problemas que afectan su competitividad debido a la ausencia de aplicación de un plan o estrategia que les permitan cumplir con las metas trazadas. En muchas ocasiones no se toman las mejores decisiones a factores como son la competencia, las amenazas del entorno y los gerentes se basan en los conocimientos empíricos o al azar; considerando que la planeación gerencial no es importante para el desarrollo de sus objetivos y que deben enfocarse en generar utilidades económicas para la compañía.

Dado que se trata de un sector empresarial que crece muy rápido en Colombia y genera muchos empleos es necesario identificar las necesidades, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas lo cual permitirá a las pymes ser más competitivas en el sector al cual pertenezcan.

Una de las problemáticas que se evidencia en las pequeñas y medianas empresas es que muchas de ellas fracasan en los primeros 5 años debido a falencias relacionadas con la falta de recursos, la planeación gerencial y a la mala ejecución de los proyectos

La identificación de las necesidades y debilidades permitirá a las pymes ser más competitivas acompañado de un excelente grupo de trabajo y liderados por gerentes que tengan claros los objetivos de la organización y puedan tomar decisiones acordes.

## **7. Introducción**

Dadas las condiciones que deben enfrentar las pymes de ingeniería civil frente a las grandes compañías colombianas es fundamental desarrollar una adecuada planeación gerencial que les permita fortalecer las ventajas competitivas e identificar sus fortalezas y debilidades con el fin de responder a las diversas situaciones del mercado y adaptarse con mayor rapidez, enfocados en la gestión del conocimiento y no al azar. Las pymes son unos de los principales motores de la economía del país. No obstante, su ciclo de vida es muy corto debido a que su capacidad de producción está restringida por varios factores como son la desaceleración económica, el enfoque a corto plazo de los microempresarios y la falta de planeación gerencial en las organizaciones, acompañado de la ausencia de prácticas empresariales competitivas tanto en su ámbito interno como externo, espacios donde se requiere identificar sus oportunidades y amenazas para potenciarse como empresas sostenibles. Por lo anterior se realizará un abordaje teórico de conceptos relacionados con las Pymes, planeación gerencial y competitividad, atendiendo a su definición y objetivos a través del análisis en el sector de la ingeniería civil con el fin de identificar cuáles son los desafíos que se presentan a la hora de evaluar e implementar las estrategias acordes con la actividad económica, su misión, visión, objetivos y oportunidades.

Recordemos que a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, se eliminan los riesgos y se garantizan condiciones de éxito. El presente ensayo indagará sobre la importancia de la planeación gerencial en las pequeñas y medianas empresas, identificando los obstáculos afectan su competitividad en el mercado.

## 8. Marco Teórico

Es importante conocer la definición y normatividad que rige en Colombia para la creación y funcionamiento de las pymes la cual se conoce como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicios, rural o urbana” las cuales se clasifican de acuerdo a la ley 590 de 2000 y modificada por la Ley 905 de 2004 como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y sus características se determinan por sus activos, número de empleados, la cantidad de colaboradores, ventas y financiamiento. (Bancoldex, 2017)

**Tabla 1. Clasificación de la empresa año 2017**

Clasificación de la empresas año 2017	
Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500 (\$368.858.500)
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000 )
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000 )
Grande	Superior a 30.000 (\$22.131.510.000 )
SMMLV para el año 2017 \$737.717	

Fuente: (Bancoldex, 2017)

Las Pymes en Colombia poseen ventajas y desventajas competitivas tales como:

- **Ventajas:** debido a su tamaño se les “permite dar una respuesta rápida a los cambios del entorno y facilita su integración como eslabón en cadenas productivas; también como proveedores eficientes de bienes intermedios o finales y de servicios en esquemas de subcontratación nacionales o internacionales que alimentan el surgimiento de empresas nacionales más grandes”. (Gonzalo, 2003)



- **Desventajas:** Son vulnerables a los ciclos recesivos y a la desaceleración de la economía; en los mercados globales no han demostrado mucha capacidad de inserción al competir con precios, debido a que la mayoría de sus productos son “comodities”. No pueden por sí solas traspasar las barreras técnicas y no técnicas de entrada a los mercados o desarrollar barreras para proteger su utilidad en un segmento específico”. (Gonzalo, 2003).

Una vez definido el término de Pymes, su clasificación, normatividad ventajas y desventajas competitivas, se puede considerar su gran participación en la economía, y teniendo como base el estudio realizado por la C.C.B donde expone que “la estructura empresarial colombiana, predominan las microempresas (86%); las pymes participan con cerca del 13% y la gran empresa con el 1%”, generando así el 52% de los empleos. (Camara de Comercio de Bogota, 2017, pág. 42). Por lo tanto, (Londoño, 2010, pág. 87) alude que las pequeñas y medianas empresas colombianas en los últimos años: “se han establecido como uno de los sectores productivos más significativos para las economías de los países emergentes, debido a su contribución en el crecimiento económico y la generación de riquezas” “sin embargo, tan sólo generan el 25% de nuestro PIB y cerca del 25% de las exportaciones no tradicionales. Este fenómeno muestra el bajo nivel competitivo por el cual atraviesan hoy este tipo de empresas” (Beltran a. , 2017, pág. 9)

A pesar de la gran predominación e importancia en el mercado también se evidencia que su permanencia es muy corta, debido a que no tienen la capacidad de “sostenibilidad, adaptación a la competencia y capacidad de respuesta a los cambios del mercado”, y un alto porcentaje de las pymes se dedican a una variedad de actividades del sector servicios en un (48%), comercio (36%) e industria (10%)”. (Camara de Comercio de Bogota, 2017, págs. 45-46).

Pero a pesar de su gran aporte de capital a la economía para las pymes se les dificultan implementar la planeación estratégica obstaculizando el desarrollo de sus capacidades competitivas. Por ende, es significativo conocer los inicios e importancia del termino estrategia gerencial para (Chiavenato, 2011, pág. 6). “La guerra fue un escenario donde nació el concepto de “estrategia”, las constantes luchas y batallas al largo de los siglos provocaron que los militares pensarán antes de actuar.”. El primer autor en asuntos de estrategias militares Sun Tzu aludió a través de su libro El ARTE DE LA GUERRA “el orden y desorden depende de las organizaciones, mientras que el valor y la cobardía de las circunstancias y la fuerza o debilidad de la disposición.” “Son tres pilares que sientan las bases de la estrategia organizacional” es un trabajo que no se delega y representa el núcleo esencial de la alta gerencia. (Chiavenato, 2011, pág. 6) Todas las empresas colombianas compiten por obtener recursos, clientes y rentabilidad etc., por ello deben planear con miras a garantizar su permanencia en el mercado.

Coulter (2010 pág. 144) precisa que la planeación “implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo).” (Robin, 2010) . Y para el filósofo Drucker resalta que la planeación estratégica es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato, 2011). Estos conjuntos de teorías fundamentadas por los diferentes actores a lo largo de la historia han trazado parámetros para que las organizaciones generen una planeación gerencial efectiva y les permita alcanzar sus objetivos, ventajas competitivas y productos innovadores.

(Amaru, 2009, pág. 177) plantea que la planeación estratégica es el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores que permitirá a las pymes ser más competidores en el mercado meta. Para Munch el proceso de planeación estratégica se establece como:

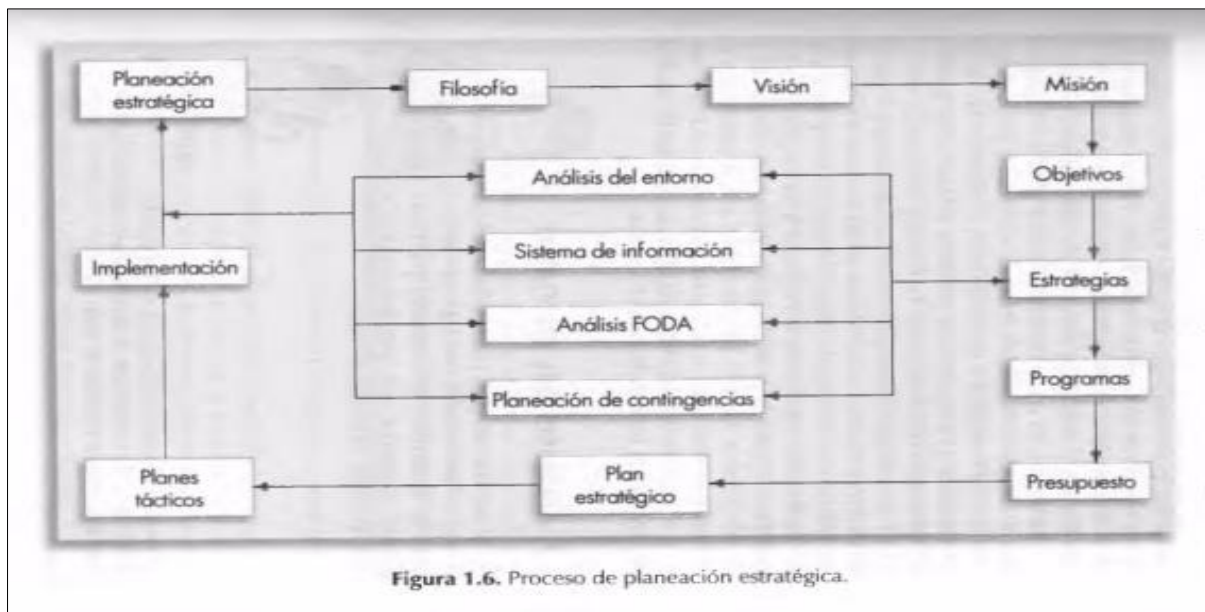


Figura 1.6. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: (Munch Galindo, 2008, pág. 19)

Por ende, es importante conocer que incidencia tiene el concepto de competitividad desde el punto de vista empresarial y socioeconómico. (Porter, 2015) define la competitividad como “la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que les permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

## **9. Importancia de la planeación gerencial para las pequeñas y medianas empresas.**

La planeación gerencial es de vital importancia para las pymes, debido a que permite a los gerentes y altos directivos en la actualidad desarrollar capacidades para la toma de decisiones y lo más significativo tener claro qué tipo de estrategias se deben emplear adecuándolas a los distintos retos que se presentan para el cumplimiento de las metas de la organización, además les permite crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los cambios de su entorno tanto interno como externo; así como, mejorar e innovar de manera recurrente para mantenerse y crecer en el mercado, lo cual exige un alto grado de conocimientos, preparación, destreza y anticipación a las necesidades de la pyme.

La planeación es fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier pyme ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro y se establecen medidas para afrontarlas. Recordemos que el proceso de elaboración de un plan estratégico se deben combinar decisiones como son: “(a) la misión o los productos y servicios que ella ofrece a determinados clientes y mercados, (b) los objetivos de desempeño que deben alcanzarse y (c) las ventajas competitivas que pretende tener sobre sus competidores” (Amaru, 2009, pág. 190). Además, permitirá a las pymes identificar cuáles serían las respuestas a las amenazas y oportunidades del ambiente y ser más competitivos en el mercado meta.

Los procesos de planeación gerencial para cualquier empresa, sector u objetivos que pretenda, comprenden una serie de elementos fundamentales de aplicación que sirven como guía para tomar decisiones y acciones; entre las más importantes se encuentran:

## **9.1 Análisis de la situación estratégica**

Para las empresas de ingeniería civil debe ser claro y preciso analizarla situación estratégica con el fin de conocer la razón de ser de la empresa, su propósito y descripción del negocio (Misión), además de plasmar las metas que se pretenden conseguir hacia un futuro, mediante la estimulación de acciones concretas. (Visión).

Peter Druker afirmó a través de su libro *The Practice of Management* “Hay una manera de definir e propósito del negocio: crear un cliente, pues es el que determina, cual es el negocio” (Serna, 2006, pág. 15). Para cualquier pyme debe tener claro que la permanencia no es el único propósito, aunque si es un factor importante, se debe identificar y conocer los clientes pues son la base del negocio y lo que lo mantiene vivo.

## **9.2 Análisis Del Entorno**

En el proceso de la planeación gerencial se debe analizar el entorno con miras a percibir la existencia de determinados eventos que puede afectar su desarrollo reduciendo la incertidumbre en un futuro. “Se debe fundamentar en un sistema de información actualizado, veraz y eficiente que presente todos los factores que puedan influir en los planes”, como mínimo los informes deben contener “información interna de la empresa y externos elaborados por instituciones reconocidas.”

Los datos indispensables que deben ser de conocimiento de la alta gerencia se destacan: “proyecciones: económicas, políticas, sociales, fiscales y financieras, estudios de la

competencia, de los clientes y del entorno internacional y nacional, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades entre otras” (Munch Galindo, 2008, pág. 21)

### 9.3 Análisis DOFA:

La matriz DOFA es una herramienta estratégica que se emplea en las organizaciones para conocer o prever una situación presente entre las cuales se encuentran: fortalezas y debilidades son aspectos internos que favorecen o imposibilitan el cumplimiento de los objetivos de las Pymes mientras que las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente ya sea para facilitar o impedir una finalidad, “ es posible lograr que una de la finalidades básicas del proceso de la planeación: se conviertan las amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas”. (Munch Galindo, 2008, pág. 24)

Entre el análisis del DOFA en una empresa de ingeniería civil que presta los servicios de consultoría en tránsito y transporte se plasma el siguiente análisis DOFA:

#### Fortalezas

Entre las cuales se encuentran agrupadas por experiencia en el sector, situación financiera, inversión en software propio (Transcard y Vissim), y RUP actualizado y con excelente información de experiencia y financiera, generando la capacidad competitiva en el mercado frente a otras empresas que se dedican a realizar consultorías.

#### Debilidades

Las debilidades se enfocan en la falta de inversión en la imagen corporativa, personal capacitado (no existe proceso de selección), sentido de pertenencia de los colaboradores

(motivación), falta de planeación gerencial tanto en los proyectos como en la parte organizacional y falta de compromiso empresarial por parte de la alta gerencia, este tipo de debilidades conllevan a problemas organizativos y técnicos generando así desventajas competitivas y la ausencia de la planeación gerencial.

### Amenazas

Las pymes de ingeniería civil presentan las siguientes amenazas: falta de pago de los clientes debido a que muchas empresas del estado pagan hasta que los contratos se liquiden por el estado, inclusión de nuevos competidores, competencia desleal, el incremento de corrupción y la terminación de los proyectos 4G.

### Oportunidades

Se analizaron y encontraron las siguientes: activa participación a partir del 2016 en contratación pública y privada, alianzas estratégicas; contar con clientes consolidados, necesidades del país por inyectar inversión en las vías colombianas, experiencia de 10 años en el sector altos precios de las empresas reconocidas y expansión a nivel nacional.

Realizar este tipo de análisis que forma parte importante de la planeación gerencial permite conocer la situación actual real de la pyme y de su entorno surgiendo ideas que permitirán establecer la orientación que se le puede dar a la organización también permitirá conocer cuáles son las diferentes estrategias que se pueden emplear para ser más competitivos en el mercado.

## 9.4 Diseño de Estrategias competitivas

El autor Porter, propone tres estrategias competitivas: como son “diferenciación y enfoque” (Amaru, 2009, pág. 193). Es de vital importancia conocerlas y aplicarlas con la expectativa de tener una empresa consolidada organizacionalmente.

Una vez definida la situación estrategia y el análisis DOFA de la pyme de ingeniería civil ahora abordaremos las estrategias que les permitirán tener ventajas competitivas frente a sus posibles competidores:

### ❖ **La estrategia de la diferenciación:**

“consiste en intentar proyectar una sólida identidad propia para el servicio o producto, que lo distinga con claridad de los competidores”. (Amaru, 2009, pág. 193). Para esta estrategia se formulan alternativas entre las cuales encuentran ofrecer productos y servicios con calidad y puntualidad de con el fin de posicionar la empresa en la mente de los consumidores. Ejemplo: “McDonald's hace énfasis en la calidad uniforme de sus productos, la rapidez de servicio y la limpieza e higiene de las instalaciones y en la preparación de alimentos”

### ❖ **Estrategia de enfoque:**

“consiste en elegir un nicho o segmento del mercado y enfocarse en él”. Es decir, las pymes deben seleccionar un segmento del mercado al cual se va a enfocar con el fin de ajustar una estrategia optima y que responda a las necesidades específicas del cliente seleccionado. “Por lo tanto, la estrategia consiste en ser mejor o sacar el máximo provecho de mercados o productos y servicios seleccionados en forma estricta”, Con la finalidad enfrentarse a todos los competidores del mercado. (Amaru, 2009, pág. 193). **Ejemplo:** Las pymes de ingeniería civil pueden enfocarse



en ofrecer su software (Transcar o Vissim) \* además de sus conocimientos para los potenciales clientes que requieren este tipo de instrumento para el desarrollo de proyectos infraestructura vial.

\*Software VISSIM en su versión 8.0 (licenciado), es una herramienta de simulación microscópica, que modela el tráfico a nivel urbano y la operación del transporte público.

## **9.5 Implementación de la Estrategia.**

La formulación y la implantación de la estrategia debe ir monitoreada, mediante indicadores de cumplimiento en el cual se estipulen el proceso al cual se encarga, los objetivos, se establecer los posibles riesgos que puedan acontecer, las causas y soluciones. Con miras a dar seguimiento y evaluar la ejecución de la estrategia con tendencias al resultado los cuales se lograrán con el trabajo mancomunado de la alta gerencia, directivos, coordinadores y demás colaboradores de la organización.

El uso de estas series de herramientas gerenciales permitirá a las pymes tener mayor penetración en el mercado nacional encaminados a fortalecer los conocimientos y herramientas organizacionales que logrará reducir los desafíos, incertidumbre los que les permitirá ser mucho más competitivas.

## **10. Obstáculos que afrontan las pymes al implementar la planeación gerencial.**

Una vez determinada la importancia del proceso de la planeación gerencial y su seguimiento, a continuación, se identificarán los obstáculos que deben afrontar.

Las pequeñas y medianas empresas presentan problemas que proceden desde el “estilo gerencial, Tradiciones, pensamientos, cultura, comportamientos del empresario o gerente, de los

dueños o de las juntas de socios que imprimen un modo de acción y unas actitudes en la empresa y su personal”, esto se debe a que sus capacidades o conocimientos que han adquirido en sus experiencias o carreras profesionales han permeado en una resistencia a los cambios (Gonzalo, 2003, pág. 3) Los criterios antes mencionados son valiosos para comprender cuales son las posibles dificultades que se presentan al iniciar la implementación un plan gerencial para la organización.

Muchas pymes sin importar su actividad económica fallan al momento de implementar la planeación gerencial generando como resultados misiones, visiones y objetivos desconectadas de la realidad competitiva empresarial, muy útiles para colgar en la pared, pero inútiles a la hora de afrontar los retos marcados por la incertidumbre y la rivalidad empresarial. En este sentido, (París, 2005, pág. 58) afirma “la planificación estratégica nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darles una dirección lógica. Pero la planificación estratégica también falla y el Plan estratégico, en lugar de ser un instrumento útil puede convertirse en un instrumento de doble filo”. Una empresa puede tener debilidades o fallas, pero obtener éxito, siempre y cuando se utilicen las estrategias apropiadas que no afecten su competitividad en el mercado.

### 10.1 Obstáculos versus los elementos organizacionales:

Elemento organizacional	Obstáculos
Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de aprobación y apoyo decidido y constante de la alta gerencia.</li> <li>- Carencia de directrices o modelo para guiar la planeación de la estrategia.</li> <li>- Carencia de directrices o modelo para guiar la ejecución de la estrategia.</li> </ul>
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de comprensión del diseño organizacional en el proceso de ejecución.</li> </ul>
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incapacidad de manejar el cambio con eficiencia.</li> <li>- Falta de sentido de apropiación de la estrategia, de compromiso y escasa preocupación por la acción.</li> </ul>
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadecuado intercambio de información.</li> </ul>
Control de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control en la ejecución.</li> </ul>

Fuente: (Olivares, 2017, pág. 25)

La planeación gerencial presenta diversos obstáculos organizacionales en el cual participa la alta dirección, la estructura organizacional, la cultura, la comunicación y el control de la gestión. Para el autor (Olivares, 2017) precisa mencionar que:

La presencia recurrente de estos obstáculos en la ejecución de la estrategia de las empresas está vinculada a que las propias empresas no conciben la ejecución de la estrategia como un proceso disciplinado, es decir como un conjunto lógico de actividades interconectadas que hagan posible que la organización adopte la estrategia y la haga funcionar.

Existen problemáticas de carácter estratégico que inciden en el nivel competitivo de las pymes como son:

Falta de tiempo: la “Inexistencia de un plan estratégico que le permita a la empresa fijarse objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial del mediano y largo plazo”. Logramos percibir que los gerentes de las pymes enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta un plan futuro para la compañía que constituya la carta de navegación de la empresa, por ende, es importante definir y tener claro desde el inicio los objetivos que se pretenden cumplir. (Beltran A. , 2017, pág. 10)

Falta de conocimiento y compromiso de todos los niveles de la organización “Hacer que las estrategias funcionen es más difícil que diseñarlas. Los planes sólidos tambalean o fracasan debido a la falta de pericia en la ejecución, lo que conlleva que con frecuencia las estrategias no se lleven a cabo con éxito.” (Olivares, 2017, pág. 16)

Por lo general un empresario al iniciar la idea de negocio no se proyecta financieramente dado el desconocimiento de las herramientas para llevar a cabo esta labor, no cuenta con la información precisa de la compañía imposibilitando la consecución de los recursos económicos para desarrollar sus actividades.

Las pymes no dedican tiempo y recursos para conocer que compañías son la competencia directa; información que les permitirá diseñar ventajas competitivas “en muchos casos el único conocimiento que tiene de ésta se debe a la información suministrada por sus consumidores o como respuesta a una pérdida de participación en el mercado en el corto plazo”. “De igual manera, no muestra interés por los estudios sectoriales desarrollados, que arrojan resultados y tendencias que caracterizan a su sector.” (Beltran A. , 2017, pág. 13). Acompañado de la incertidumbre del ambiente entre los cuales se encuentran los cambios legales y políticos.

La informalidad en los procesos de selección de personal adecuado tanto en conocimientos como en experiencia para cada uno de los cargos de las empresas representa uno de los elementos que afecta el nivel productivo de las empresas. De igual manera, las faltas de estructuración de escalas salariales basadas en esquemas de productividad contribuyen a la pérdida del nivel competitivo de las pymes. (Beltran A. , 2017, pág. 15).

La planeación gerencial juega un papel importante para el cumplimiento de los objetivos de cualquier compañía, pero es indispensable que la alta gerencia tengan claro que este tipo de planes requieren tiempo, conocimientos, disposición de recursos humanos y financieros con el fin de evaluar internamente la organización y externamente el mercado, la competencia, las

tendencias y los competidores con el fin de llevar a la empresa a tomar las mejores decisiones que le permitirán superar las dificultades que su tamaño trae.

La planeación gerencial es indispensable para cualquier organización colombiana solo se requiere contar la capacidad para integrar y dirigir los “recursos orientados a la ejecución eficaz de la estrategia, lo que involucra procesos, personas, organización, cultura organizacional, sistemas de información, indicadores y retroalimentación”. (Olivares, 2017, pág. 28)

Se trata de un proceso complejo que requiere de un modelo o enfoque institucionalizado en la organización que implique conocimiento, difusión, dominio y retroalimentación como herramienta básica para lograr la ejecución eficaz de la estrategia.

## 11. Conclusiones

El objetivo del presente documento fue identificar la importancia de la planeación gerencial y los obstáculos que afectan la competitividad en las pymes en el sector de consultoría de infraestructura vial colombiana.

Cabe mencionar que las pymes hoy en día juegan un rol importante para la economía ya que son generadoras de ideas de negocio y promotoras de desarrollo para el país debido a su producción, comercialización de bienes, servicios y su flexibilidad.

De acuerdo al análisis realizado es viable mencionar que la planeación gerencial es una herramienta útil para todo tipo de empresa sin importar si es grande o pequeña o a cuál sector de la economía pertenezca, no requiere grandes inversiones de dinero para implementarla en la organización. Debe ser preciso examinar la situación estratégica con respecto a la misión y visión que pretende alcanzar.

las pymes que no aprovechan la planificación gerencial como instrumento de desarrollo y organización carecen de soluciones a situaciones imprevistas o medidas para controlar el éxito o fracaso de la gestión por lo cual es preciso que busquen sobrevivir y ser competitivas en el mercado colombiano con cambios constantemente para enfrentar un entorno altamente dinámico, para lo cual la alta gerencia tendrá que diseñar, gestionar y controlar el proceso de la planeación estratégica que les permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

La matriz **DOFA** es un proceso de la planeación gerencial que permite a la alta gerencia conocer la situación actual y real de la pyme, tanto de su entorno interno como externo, haciendo posible identificar y convertir las amenazas en oportunidades y las debilidades en

fortaleza además de establecer los objetivos y el desarrollo estratégicos que permitirán orientar la organización al cumplimiento de las metas.

La planificación estratégica no sustituye, definitivamente, los hechos por los juicios, la ciencia por la gente, o elimina los riesgos. Más bien, le permite a la Gerencia elegir los riesgos apropiados, seleccionar los cursos de acción que le permitan afrontar los cambios, y desprenderse del ayer a través de un abandono sistemático del pasado (Drucker P. F., 1980, pág. 25)

La planeación gerencial beneficia a las pymes debido a que le permite al empresario prever y percibir futuras amenazas y detectar oportunidades que ayudara a tomar decisiones y acciones orientadas a lograr las metas trazadas.

## 12. Bibliografía

Amaru, C. A. (2009). *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN*. Mexico: Pearson Educacion.

bancamia. (diciembre de 2014). *FINANZAS PRODUCTIVAS RESPONSABLES*. Recuperado el 02 de 2015, de

FINANZAS PRODUCTIVAS RESPONSABLES:

[http://www.bancamia.com.co/pdf/estados\\_financieros\\_2014/Informe\\_Bancamia\\_2014.pdf](http://www.bancamia.com.co/pdf/estados_financieros_2014/Informe_Bancamia_2014.pdf)

*Bancoldex*. (17 de 08 de 2017). Obtenido de <https://www.bancoldex.com/Sobre->

[microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx](https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx)

Beltran, a. (24 de 09 de 2017). *LOS 20 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de

INVESTIGACIÓN:

<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>

Beltran, A. (24 de 09 de 2017). *LOS 20 PROBLEMAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA*. Obtenido

de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>

*Camara de Comercio de Bogota*. (21 de 08 de 2017). Obtenido de BALANCE DE LA ECONOMÍA :

[file:///C:/Users/Andrea/Downloads/CCB\\_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Andrea/Downloads/CCB_Balance%20de%20la%20economia%20de%20la%20regi%C3%B3n%20Bogota%20Cundinamarca%202016%20(3).pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Planeacion Estrategica*. Mexico, D.F: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (1992). *Gerencia, Tareas, Responsabilidades y Practicas*. Buenos Aires: Libreria El Ateneo.

Drucker, P. F. ( 1980). *Dirección dinámica de empresas*. New Jersey:: International Business.

Gonzalo, C. J. (2003). PyMES INNOVADORAS. Cambio de Estrategias e Instrumentos. *REVISTA ESCUELA*

*DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*, 10-33.



Londoño, D. I. (2010). LAS PYMES: UNA MIRADA A PARTIR DE LA EXPERIENCIA ACADEMICA. *REVISTA MBA EAFIT*, 16.

Munch Galindo, L. (2008). *PLANAECIÓN ESTRATEGICA: RUMBO HACIA EL EXITO*. Mexico: Editorial Trillas .

Olivares, J. A. (26 de 09 de 2017). *Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4106559.pdf>

París, F. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

*Revista UNAL* . (18 de 08 de 2017). Obtenido de Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos:  
<http://revistas.unal.edu.co/index.php/agrocol/article/view/17600/18434>

Robin, C. (2010). *Administración* . Mexico: Pearson Educación.

Serna, H. (2006). *Servicio al cliente una nueva visión: cliente para siempre*. Bogota: 3R editores.

Villegas, A. (18 de 08 de 2017). *Compilacion la estrategia empresarial en tiempos de turbulencia*. Obtenido de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2013/08/3la-estrategia-empresarial-en-tiempos-de-turbulencia\\_compilacion.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2013/08/3la-estrategia-empresarial-en-tiempos-de-turbulencia_compilacion.pdf)