

VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES CON BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANA CAROLINA CALLEJAS DÍAZ
CARLOS MARIO FLÓREZ AGUIRRE
HUGO ALBERTO ESPINAL RAMÍREZ
LUIS ANÍBAL ESPINAL RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
EDUCACIÓN CONTINUADA Y FORMACIÓN AVANZADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA, COHORTE 60
MEDELLÍN
2012

VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES CON BASE EN LA
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANA CAROLINA CALLEJAS DÍAZ
CARLOS MARIO FLÓREZ AGUIRRE
HUGO ALBERTO ESPINAL RAMÍREZ
LUIS ANÍBAL ESPINAL RAMÍREZ

Asesor Temático:
ANDRÉS MORALES

Asesor Tesis:
VIRGINIA LÓPEZ DE ROLL

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
EDUCACIÓN CONTINUADA Y FORMACIÓN AVANZADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA, COHORTE 60
MEDELLÍN
2012

LISTA DE CUADROS

pág.

- Cuadro 1. Clasificación teórica de Estrategias
- Cuadro 2. Ponderación de factores internos
- Cuadro 3. Ponderación de factores externos
- Cuadro 4. Análisis D.O.F.A. en las perspectivas interna y externa
- Cuadro 5. Escenarios y Convenciones
- Cuadro 6. Ejemplo teórico de matriz DOFA para PYMES
- Cuadro 7. Combinación de factores para desarrollar el plan estratégico
- Cuadro 8. Matriz DOFA e implementación de Estrategias

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Etapas o momentos en la actividad de planear	
Figura 2. Factores involucrados en la gerencia estratégica	
Figura 3. Características del proceso de planeación	
Figura 4. Sectores de actividad interna de la empresa	
Figura 5. Esquematización del proceso de planeación estratégica	
Figura 6. Matrices requeridas para formular Estrategias de planeación	
Figura 7. Factores clave o críticos de éxito	
Figura 8. Ejemplo de plan estratégico-operativo de mejoramiento	
Figura 9. Diagramación conceptual de los elementos de la matriz DOFA	

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

TÍTULO DEL TRABAJO: VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS PYMES CON
BASE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

AUTORES: ANA CAROLINA CALLEJAS DÍAZ
CARLOS MARIO FLÓREZ AGUIRRE
HUGO ALBERTO ESPINAL RAMÍREZ
LUIS ANÍBAL ESPINAL RAMÍREZ

TÍTULO OTORGADO: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

ASESORES DEL TRABAJO:

TEMÁTICO: ANDRÉS MORALES

METODOLÓGICA: VIRGINIA LÓPEZ DE ROLL

PROGRAMA: EDUCACIÓN AVANZADA Y FORMACIÓN CONTINUADA –
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: MEDELLÍN

AÑO: 2012

RESUMEN

El trabajo trata sobre la aplicabilidad y conveniencia de la planeación estratégica para Pymes, herramienta administrativa fácilmente comprensible y de especial significado para el desarrollo adecuado de estas empresas, como alternativa eficaz de competitividad y permanencia en el medio. La planeación estratégica es una modalidad que involucra y desarrolla elementos representativos y característicos de la empresa: Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias. Todos estos factores dan vida a la entidad y su manejo conlleva una acertada instrumentalización en orden a asumir la empresa como unidad funcional y administrativa cuyos componentes deben mirarse en conjunto atendiendo a los diversos factores propios de su accionar, todos debidamente establecidos desde la perspectiva general del planeamiento. Su desarrollo permite al empresario activar el modelo con derroteros concretos, con la expectativa real de conquistar Metas sobre sólidas bases y sin necesidad de altas inversiones en tecnología, logística y demás, las cuales por lo regular no están al alcance de entidades de este tipo. El texto expone sistemáticamente el marco referencial, a partir de conceptualización de la planeación, su caracterización, el contenido de la matriz DOFA, noción de Pymes y vínculo entre éstas y planeación estratégica; el despliegue temático conduce a satisfacer el objetivo general materializado en la Propuesta de planeación estratégica para PYMES orientada a favorecer su crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Palabras clave: administración y gestión, competitividad, empresario Pymes, matriz DOFA, planeación estratégica

ABSTRACT

The paper discusses the applicability and desirability of strategic planning for SMEs, easily understandable and administrative tool of special significance to the proper development of these companies, as an alternative effective and remain competitive in the medium. Strategic planning is a form that engages and develops representative elements characteristic of the company: Mission, Vision, Values, Objectives, Goals, Policies and Strategies. All these factors give life to the entity and its successful management involves a manipulation in order to take the company as a functional unit and administrative components of which must be looked at as a whole taking into account the various factors in their actions, all duly established from the general perspective of planning. Its development allows the employer to enable the model with concrete paths, with the real expectation of winning on solid targets without high investments in technology, logistics and so on, which usually are not available to such entities. The text presents systematically the frame of reference, from conceptualization of planning, the optimization, the content of the DOFA matrix, notion of SMEs and link between them and strategic planning, the theme deployment leads to meet the overall goal materialized in the Proposal strategic planning designed to encourage SMEs growth, competitiveness and market positioning.

Keywords: administration and management, competitiveness, SME entrepreneur, SWOT matrix, strategic planning

INTRODUCCIÓN

El contenido del presente trabajo se desarrolla en torno al tema de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), concretamente en lo relativo a las ventajas que para éstas representa la adopción y aplicación de un modelo de planeación estratégica como factor prioritario para su desempeño en todos los aspectos, máxime si se tiene en cuenta que la empresa debe ser vista como unidad cuyas partes carecen de significación en sí mismas puesto que conforman un todo que debe alinearse en torno a Objetivos y Metas, desde una perspectiva básicamente apoyada en la Misión y Visión empresariales. Toda empresa gira en torno a estas últimas, lo que es en el presente y lo que quiere llegar a ser en un futuro. Para lograrlo se requieren Objetivos claros, precisos y coincidentes con los propósitos de la empresa. Más aún, se estima que en ello tiene especial incidencia la planeación como requerimiento de hoy, sobre todo teniendo presente que el mundo de los negocios registra significativos cambios en las últimas décadas, y que es necesario enfrentar los retos del futuro sobre sólidas bases, sabiendo que éste será cada vez más complejo, competitivo, y que conlleva un conjunto de circunstancias de particular incidencia sobre el accionar de las entidades cualquiera que sea su tipo.

Con especial énfasis desde la última década del siglo pasado se han venido caracterizando y estableciendo rasgos principales y elementos fundamentales que deben satisfacerse como pauta orientadora de la actividad empresarial; no obstante, tratándose de las PYMES aún hoy son insuficientes los estudios e investigaciones para indicar eficazmente al empresario cómo sobrevivir o desarrollarse con acierto en este escenario “de futuro”, muchas de cuyas características ya están presentes actualmente. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy las PYMES se relaciona con las decisiones a tomar para definir las estrategias y los instrumentos a utilizar para enfrentar los riesgos asociados a esta “nueva economía” --actuando en el mejor de los casos antes que los competidores-- con la mira puesta en aprovechar cada vez más y mejor las oportunidades.

En este sentido factores tales como --entre otros-- una visión del negocio con criterio estratégico, el ejercicio prospectivo para visualizar probables escenarios, el análisis de la capacidad instalada y el reconocimiento del contexto en el que se actúa, son parámetros orientadores para afrontar los retos acertadamente. Sobre algunos aspectos clave es prioritaria la atención puesto que ésta es esencial para la competitividad de una PYME; en este sentido cobra especial validez la planeación estratégica en la medida en que ofrece alternativas para reestructurar

el negocio, optimizar fortalezas y recursos, mejorar el relacionamiento interno y externo y actuar siempre en consonancia con los Objetivos y Metas.

Conquistar este propósito implica tener en cuenta una serie de variables que condicionan el desempeño de la entidad. La capacidad de gestión y dirección, la innovación, la aplicación intensiva de las TIC's, la capacitación del talento humano, la asociatividad (con empresas afines, con otros sectores, el vínculo universidad-empresa-administración pública, por ejemplo), la responsabilidad social y lo relativo a preservación medioambiental, y una efectiva estrategia de internacionalización, son factores que guardan todos estrecha relación con el proceso de planeación estratégica, y en la medida en que sean debidamente atendidos y asumidos como parte del mismo, se verá ampliamente favorecida la empresa y se lograrán mejores resultados en materia de posicionamiento y competitividad. Más aún, a partir de una planeación estratégica apoyada tanto en su propio modelo como en los elementos antes indicados, se estará definiendo una estrategia de desarrollo integral para la entidad, materializándose de este modo las ventajas y los beneficios de dicha planeación.

También es importante indicar que la aplicación de un conjunto de medidas y acciones de forma disgregada o individual al interior de una empresa, puede crear más problemas que beneficios; por esta razón se requiere definir una estrategia de desarrollo integral de la entidad, sobre la base de un plan que asigne las responsabilidades que corresponde a cada grupo o persona dentro de la empresa, y que permita seguimiento y evaluaciones periódicas de los objetivos y de las metas alcanzadas.

Atendiendo a planteamientos como los hasta aquí expuestos, los contenidos de este documento reseñan en forma puntual y desde una perspectiva analítica y objetiva, los elementos y conceptualizaciones fundamentales que sirven como base para establecer la conveniencia, pertinencia e importancia de la planeación estratégica en el caso de las PYMES, adoptando como referente conceptual el paradigma según el cual este tipo de empresas no sólo representan un baluarte incontrastable dentro de la economía nacional, sino que además están llamadas a crecer, modernizarse y adecuar su accionar a los requerimientos del mercado y a las características del mundo globalizado de hoy, unos y otras con sus respectivas connotaciones.

En el caso concreto de las PYMES estas connotaciones parecen especialmente significativas, puesto que su desempeño adecuado en los diferentes sectores donde tienen cabida y ejercen su actividad, se interrelacionan para conformar un amplísimo universo de acciones y realizaciones orientadas todas ellas en beneficio propio, pero igualmente en beneficio de la sociedad a la cual sirven y del país en

general; de ahí surge el compromiso innovador y de creciente fortalecimiento por parte de este tipo de empresas, y es precisamente frente a éste que el gremio está llamado a ofrecer respuestas de calidad a través de las cuales se materialicen eficazmente su responsabilidad empresarial, su afán de supervivencia en el medio y su creciente interés competitivo tanto a nivel interno como en el ámbito de las posibilidades de internacionalización de productos y servicios, con todas las connotaciones propias de su condición.

De ahí el propósito de caracterizar del mejor modo posible dichas connotaciones, adoptando como criterio referencial inmediato los objetivos de investigación desde un comienzo trazados, a efectos de responder al problema cuya formulación fue la guía orientadora de todo el proceso de búsqueda, recopilación, análisis y reelaboración del bagaje documental que permitió redactar la exposición final aquí presentada.

Formalmente el cuerpo del documento se desarrolla en ocho capítulos. Los tres primeros incluyen los aspectos generales en términos de problema, objetivos y justificación. El Capítulo Cuatro es el núcleo representativo de la indagación llevada a cabo, con base en o a partir de la cual se desarrolló el marco teórico con especial énfasis en tres conceptualizaciones, a saber: planeación estratégica, matriz D.O.F.A. y PYMES; conceptos a su vez asumidos como soporte contextual para elaborar teóricamente a propuesta de planeación estratégica para PYMES. El Capítulo Cinco presenta los planteamientos relativos al diseño metodológico orientador del proceso. El Capítulo Seis da cuenta de Resultados y Discusión, observándose en su contenido una cabal comprensión del tema por parte de los autores. Las Conclusiones y Recomendaciones conforman respectivamente los Capítulos Siete y Ocho; las primeras en consonancia con la exposición, reflejan la apropiación temática desde una perspectiva amplia; pero no se limitan exclusivamente a los contenidos presentados, sino que incluyen la pretensión de mostrar puntos de vista superiores y sustanciales como resultado directo y objetivo de todo el proceso llevado a cabo; las segundas surgidas directamente de la exposición y de la observación puntual de situaciones. Luego viene la Bibliografía, y a modo de colofón se presentan los Anexos.

1. PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas de las empresas existentes hoy en nuestro medio, sobre todo tratándose de micro, pequeñas y medianas, surgieron de manera empírica, por condiciones favorables de un determinado momento o de competencia inexistente; en no pocas ocasiones iniciaron con actividades simples que poco a poco, con la demanda y el crecimiento del mercado, debieron hacerse más complejas, condición que a su vez trajo consigo la necesidad de una mayor estructura y un mayor conocimiento de la administración del negocio.

En muchas oportunidades la realidad muestra que las empresas pequeñas y medianas se acogen a una modalidad administrativa que pudiera llamarse "informal", en el sentido de no contar con el suficiente soporte conceptual y/o teórico-práctico en materia administrativa, gerencial, financiera, contable y de recursos que les permita incursionar de manera exitosa en el mundo de los negocios. Más aún, históricamente se observa que las PYMES presentan grandes debilidades de tipo estructural, les falta estrategia y planeación, lo cual representa riesgo en materia de supervivencia en el mercado nacional y limitaciones para la inserción en el contexto internacional. Adicionalmente, por razones de diverso origen muchas de ellas no tienen en cuenta modelos de planeación, menos aún de planeación estratégica, sobre todo atendiendo a que esta última puede considerarse relativamente reciente, mientras que la existencia de PYMES registra un largo historial; así las cosas, son muchas las entidades que permanecen en una posición pasiva y no se preocupan por desarrollar el ejercicio de planeación en procura del éxito y de anticiparse al futuro, de ahí el consecuente estancamiento y hasta el fracaso.

Frente a lo expuesto se tiene una posición muy clara: en el ámbito de la actividad empresarial hoy, precisamente la carencia de un sistema de planificación da lugar a dificultades para el buen desempeño, en ocasiones tan significativas que incluso conducen a la quiebra y al cese de actividades como resultado directo de la crisis administrativa-financiera y de la falta de competitividad que las hace insostenibles en el medio.

Atendiendo a este punto de vista, en la actualidad muchas PYMES reconocen que para incrementar su competitividad en el mercado deben interactuar al interior del

mismo con especial dinamismo y efectividad. Al efecto buscan respuestas y alternativas que les permitan sobrevivir y que también satisfagan eventuales expectativas; condición esta última que no deja de representar problemas, sobre todo tratándose de PYMES de bajo rango o perfil, puesto que en su caso los requerimientos resultan excesivos y superan su capacidad y alcances. Además, no sobra destacar que uno de los principales problemas que afectan a las PYMES tiene que ver con la falta de Visión empresarial estratégica por parte de quienes dirigen estas organizaciones y la ausencia de prácticas gerenciales modernas, coincidentes con desarrollo y observables en el ámbito de la gerencia contemporánea; factores ambos de gran influencia sobre la productividad de los factores de producción y competitividad. También se da el caso de empresarios a quienes –por diversas razones– no les interesa invertir en programas de mejoramiento para su negocio y se empeñan en seguir aplicando mecanismos obsoletos y/o el manejo unipersonal del mismo, con lo cual se cierran a sí mismos muchas opciones y oportunidades que pudieran estar a su alcance teniendo a bien el uso de adecuados instrumentos de planificación y gestión.

Lo expuesto da cuenta de un problema real para las PYMES, frente al cual están llamadas a adoptar medidas útiles y aplicables; entre éstas, herramientas gerenciales de planeación y administración, que atendiendo a la amplitud y cobertura deseables respecto de cualquier tipo de empresa independiente de su tamaño, proveen un conjunto de elementos idóneos para facilitar su manejo adecuado. Una de estas herramientas es el modelo de planeación estratégica, que debe favorecer el manejo proactivo de una entidad y la consolidación de su modelo de direccionamiento estratégico desde las perspectivas de la Misión, la Visión, los Objetivos y las Estrategias.

Ahora bien, tanto a partir de información estadística de fuente confiable como de observación directa, se advierte que pese a ser aplicable en todo tipo de entidades, las empresas pequeñas y medianas en nuestro medio poco tienen en cuenta la planeación estratégica como instrumento de gestión que les permita generar ventajas competitivas, definir elementos y factores diferenciadores frente a la competencia que conlleven preferencia por parte de clientes y usuarios y, en general, que les permita conducir la empresa hacia mejores rumbos tanto administrativos como financieros; todo ello mediado por una planeación estratégica vista y entendida como procedimiento orientado a diseñar el futuro, preparar las condiciones que lo posibiliten y anticiparse a su manejo.

Precisamente las dificultades de las PYMES en materia administrativa y organizacional dan origen a la problemática que originó esta investigación; se trata

de una situación generalizada en el medio y de especial incidencia como factor de supervivencia para las empresas, penetración en los mercados, comercialización con otros países, etc. Para el mundo empresarial y de negocios el entorno es altamente vulnerable, razón por la cual se advierte con énfasis la importancia de establecer fundamentos y Estrategias que permitan a las PYMES alcanzar la deseable competitividad, teniendo presente que su supervivencia depende de la capacidad para conseguir una ventaja sobre las empresas rivales.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta los planteamientos hasta aquí expuestos, se formula el problema objeto de estudio en la monografía:

¿La planeación estratégica aporta a las PYMES un direccionamiento estratégico acorde con sus requerimientos de competitividad y contribuirá a su desempeño más efectivo, adecuado y eficaz en el medio?

2. JUSTIFICACIÓN

Se justifica este trabajo atendiendo a cuatro puntos de vista previstos metodológicamente, a saber: valor teórico, importancia práctica, impacto y relevancia social. Para el caso presente lo dicho se traduce en los siguientes términos:

En cuanto a valor teórico, baste decir que de tiempo atrás se viene hablando y enfatizando sobre el mejoramiento de las PYMES, lo cual incluye optimización de procesos y un fuerte compromiso del empresario frente a la calidad de los mismos para la adecuada producción y comercialización de bienes y/o servicios, en orden a responder bajo los mejores parámetros posibles a requerimientos provenientes del entorno inmediato y a la posibilidad de incursionar competitivamente en los mercados internacionales. La competitividad es hoy clave del éxito para cualquier empresa, independientemente de su actividad y tamaño. De ahí la importancia de involucrarse en programas orientados a su conquista y optimización de la misma mediante la utilización y asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y estabilizarlo en beneficio propio. Todo esto dentro de un esquema situacional donde deben definirse específicamente los elementos fundamentales de los sectores estratégicos, de tal manera que con base en el respectivo modelo de planeación las entidades dispongan continuamente de Objetivos, Estrategias y herramientas para su desarrollo, evaluación y la retroalimentación de unos y otras, fusionando de este modo su diario quehacer con el planeamiento estratégico establecido en cada caso.

En términos de utilidad práctica, la justificación se advierte puesto que el empresario que planea estratégicamente su negocio accede a los elementos prácticos requeridos para ejecutar Objetivos, controlar su cumplimiento y verificar logros. Además, la planeación estratégica es un modelo de contenido flexible e idóneo como alternativa para el manejo gerencial de las organizaciones, condición que le otorga validez contextual, pertinencia y utilidad práctica en el caso de las PYMES.

Respecto de su impacto, el estudio adelantado refleja esta característica por cuanto a través de sus contenidos pretende contribuirse de modo eficaz a fortalecer la investigación académica en torno al tema, desde la perspectiva interdisciplinaria que en el caso presente conlleva diversos factores coincidentes.

Finalmente, desde el punto de vista de relevancia social y atendiendo al nivel académico de especialización en que se inscribe, se justifica este trabajo por

cuanto suscita inquietudes temáticas, favorece el acceso a fuentes de información no suficientemente exploradas antes, y motiva la apropiación de herramientas aplicables en el accionar diario de las pequeñas y medianas empresas, a fin de contribuir a su posicionamiento, competitividad y una cada vez mejor producción de bienes y servicios para beneficio de clientes y usuarios.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta de planeación estratégica para PYMES orientada a favorecer su crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un marco referencial para establecer los fundamentos teóricos y los tres ejes conceptuales de la exposición, bases de la propuesta, a saber: planeación estratégica, matriz DOFA y PYMES, lo mismo que otras nociones afines.

- Formular teóricamente una matriz DOFA para identificar tanto problemáticas existentes en el sector de PYMES, como también factores clave favorables para este tipo de empresas.

- Establecer la importancia de la planeación estratégica como instrumento idóneo para un adecuado manejo administrativo y de gestión por parte de las PYMES.

- Proponer Estrategias de mejoramiento organizacional para PYMES mediante el modelo de planeación estratégica, con la mira puesta en la toma de decisiones futuras.

CAPÍTULO 1

4. MARCO REFERENCIAL

El propósito de este ítem es concretar teóricamente conceptos y factores básicos de particular incidencia y representatividad en el contexto general de la planeación estratégica. Lo anterior, a efectos de contar con un marco conceptual definido que permita unificar criterios para el diseño de la propuesta prevista como objetivo general del estudio. Adicionalmente, desde ya se establecen cinco ejes conceptuales en torno a los cuales se formulan planteamientos que –con base en los contenidos teóricos– permiten por un lado reseñar el estado actual y el deseable para las PYMES en materia de gestión gerencial y administrativa, y por otro lado formular al final conclusiones válidas que den cuenta de lo actuado.

La exposición se inicia identificando puntualmente nociones propias de la temática, para luego adentrarse en tres definiciones conceptuales consideradas esenciales respecto de los contenidos, a saber: planeación estratégica, matriz DOFA y PYMES; definiciones a partir de las cuales se despliega el cuerpo del capítulo. La primera, como forma lógica de contextualizar el tema y establecer los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta; la segunda, por considerar dicha matriz como instrumento que permite evaluar factores tanto internos como externos de las empresas; y respecto de PYMES, puesto que una definición y caracterización razonada de estas entidades es prioritaria para abordar y adelantar la estructuración temática, materializando y combinando conceptos y criterios desde el comienzo, a fin de canalizar y orientar ideas desde y hacia un horizonte tan amplio como igualmente acertado.

La definición de planeación estratégica apunta una visión amplia y general sobre el significado del término, del modelo en ella involucrado y de sus implicaciones en esta oportunidad. La matriz D.O.F.A. es sin duda la herramienta que permite conformar una visión sobre la realidad actual de una empresa, para obtener un diagnóstico lo más preciso posible y con base en él adoptar decisiones coincidentes con sus Objetivos y Políticas. Por último, tratándose de las PYMES una vez definidas y caracterizadas, previa contextualización histórica de las mismas en los ámbitos universal y nacional, se enfatiza en algunos de los más significativos factores concomitantes a ellas en el ámbito nacional. Lo anterior permitió abordar el tema y aportar luces para comprenderlo tanto en sus fundamentos y desarrollo, como también en el marco específico de este trabajo, y desde allí diseñar y plantear la propuesta, sobre sólidas bases que conforman un marco teórico representativo y unificador de criterios y previsiones al efecto.

4.1 COMPONENTES BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN

4.1.1 Estrategias. Disposiciones generalizadas acerca de las acciones que deben adoptarse para el cumplimiento de los Objetivos generales, los cuales deberán ser siempre claros y bien definidos ya que en caso contrario seguramente no existirá estrategia apropiada para alcanzarlos. Las Estrategias deben contemplar en todos los casos el uso de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades que posteriormente desembocarán en los resultados, deben tener en cuenta la forma de obtener tales recursos y la manera como serán aplicados con el fin de ampliar las probabilidades de éxito.

4.1.2 Fines. Corresponden a la especificación concreta de Objetivos y Metas. A la predicción de lo que probablemente suceda, extrapolando de manera continua las tendencias pasadas, se le llaman proyección de referencia; describiendo lo que pretende alcanzarse se obtiene la proyección deseada. La diferencia entre ambas define el campo en el cual actúa la planeación. Como no siempre es posible lograr la proyección deseada, compete a la planeación determinar hasta qué punto es posible aproximarse a esas aspiraciones, mediante la descripción de lo que se estima posible lograr, a través de la que se denomina proyección planeada. Siempre los fines de la planeación deben considerar estas tres proyecciones.

4.1.3 Medios. Instrumentos idóneos para la selección de Políticas, programas, procedimientos y prácticas que permitan alcanzar los Objetivos y las Metas. Los medios, al igual que los fines, pueden formularse a diferentes niveles, entre los cuales pueden distinguirse los siguientes: cursos de acción, prácticas, procedimientos, programas y Políticas. El curso de acción es un acto particular o comportamiento de una persona o grupo de personas; una práctica es un curso de acción que se repite bajo circunstancias y/o condiciones similares; procedimiento es la secuencia de cursos de acción que se repite, también, bajo circunstancias similares; un programa, por su parte, es una secuencia de cursos de acción generalmente más compleja que un procedimiento, dirigida a conquistar un objetivo, y que se realiza una sola vez; finalmente, las Políticas son reglas o directrices para seleccionar un curso de acción.

4.1.4 Objetivos y Metas. Las Metas son Objetivos alcanzables en un tiempo específico dentro del período que cubre la planeación, aunque no necesariamente se conquistan. Los Objetivos pueden ser o no alcanzables, pero siempre deberá ser posible aproximarse a ellos en un período dado, con el fin de no perder el rumbo.

El proceso de planeación conlleva la identificación clara de Objetivos y Metas; unos y otras deben definirse operacionalmente, especificando las medidas que se adoptarán para evaluar el proceso y eliminar conflicto entre ambos factores.

Siendo estados o resultados deseados, los Objetivos tienen un valor específico, bien sea instrumental o de tipo intrínseco. Los primeros son medios que pueden utilizarse para adquirir o retener algo provisto de valor; generalmente se denominan Objetivos funcionales o de ejecución y reciben especial atención al planear el proceso de desarrollo organizacional; los Objetivos de valor intrínseco, con valor por sí mismos, y que dependen más de una cuestión de gusto o de "estilo personal", muy pocas veces son considerados a nivel empresarial.

4.1.5 Planear. Actividad consistente en diseñar modelos, rutas o cursos de acción que facilitan un desempeño o permiten la consecución de determinados propósitos, Objetivos o Metas, a partir de mecanismos y/o instrumentos específicamente orientados al efecto. Al planear se fija el curso concreto de acciones que ha de seguirse, estableciendo los principios orientadores, la secuencia de operaciones para alcanzar los Objetivos, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. El objetivo prioritario consiste en prever y/o determinar resultados. La actividad de planear se adelanta en etapas o momentos, que en términos generales se observan en la siguiente figura:

Figura 1. Etapas o momentos en la actividad de planear



Fuente: [Sitio en internet]. Disponible en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_3.htm

A continuación se desglosa el significado de cada uno de los ítems contemplados en la figura precedente:

- Propósitos: fines esenciales o directrices que representan la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social; de ellos derivan las pautas para diseñar un plan estratégico, se expresan genéricamente y determinarlos es función reservada a los altos ejecutivos. Los propósitos, que en ningún caso deben asumirse como Objetivos, por lo regular ofrecen las siguientes características:

- Son básicos o trascendentales: son el fundamento de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos: no se expresan en cifras.
- Son permanentes: están vigentes durante el ciclo de vida de una entidad.
- Son semipermanentes: pueden abarcar sólo un período determinado.

- Premisas: suposiciones que deben considerarse respecto de circunstancias o condiciones futuras que pudieran afectar el desarrollo del plan. Según su naturaleza las premisas pueden ser de dos tipos, a saber: a) internas: se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos; b) externas: involucran factores o condiciones de origen ajeno a la empresa, pero que pudieran afectar decisivamente el desarrollo de sus actividades, razón por la cual deben tomarse en cuenta al planear; estos factores externos pueden ser de carácter legal (tendencias fiscales y laborales), de carácter político, de orden económico, social, técnico, o estar representados en otros factores de diverso tipo.

- Objetivos: representan los resultados que la empresa espera obtener como resultado directo de su gestión; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en el transcurso de un período específico. Su formulación debe siempre tener en cuenta seis preguntas clave:

¿Qué, Cómo, Dónde, Quién, Cuándo, Por qué?,

y una vez establecidos deben darse a conocer y entender por todo el personal vinculado. En función de su área de cobertura en la empresa y del plazo para su realización, los Objetivos se clasifican del siguiente modo:

- Estratégicos o generales: aplican respecto de toda la empresa y se establecen a largo plazo.
 - Tácticos o departamentales: referidos a un área, sección o departamento; se subordinan a los Objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.
 - Operacionales o específicos: previstos para una sección o un determinado nivel, respecto de actividades detalladas y por lo regular de corto plazo. Los Objetivos de este tipo pueden ser seccionales o individuales.
- Estrategias: se entienden como tales todos los mecanismos, medios o instrumentos utilizados para conquistar Objetivos. La fijación de Estrategias, en abierta consonancia con dichos Objetivos, debe atender con especial énfasis a plazos y períodos previstos para lograr éstos y desplegar aquéllas; el proceso debe ser uniforme y continuado, por lo regular en el transcurso de dos años mínimo y cinco máximo, a efectos de ejercer debido control y de que no perder el horizonte. Las principales características de las Estrategias se sintetizan así:
- Vigencia estrechamente vinculada a la del Objetivo u Objetivos para los cuales se diseñaron; una vez alcanzados tales Objetivos, se establecen otros nuevos junto con sus respectivas Estrategias.
 - La dinámica del entorno conlleva naturalmente dinamismo en las Estrategias; así, una estrategia útil en determinado momento, más adelante pudiera ser la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
 - Cada área clave requiere una estrategia específica.
 - Las Estrategias se establecen en los niveles jerárquicos más altos.
- Políticas: guías para orientar la acción; lineamientos generales que deben acatarse en la toma de decisiones sobre algún problema interno reiterativo; son criterios generales de ejecución que contribuyen al logro de Objetivos y facilitan la implementación de Estrategias, siempre y cuando sean claras, accesibles, realistas y conocidas en todos los niveles. Las Políticas pueden clasificarse bajo los mismos criterios aplicables a la clasificación de Objetivos.
- Programas: esquemas que permiten establecer la secuencia de actividades específicas orientadas a la conquista de Objetivos, el tiempo requerido para adelantar cada una de sus etapas y todos aquellos eventos involucrados en su realización. Cada programa tiene estructura propia y puede ser un fin en sí

mismo, o bien, ser parte de una serie de actividades dentro de otro más general. La elaboración técnica de un programa conlleva los siguientes pasos:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades, esto es: establecer la secuencia temporal de las actividades atendiendo a criterios de anterioridad, simultaneidad o posterioridad.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

En estos casos es muy útil el diagrama de Gantt, cuyo uso e interpretación dependen del criterio aplicado, el grado de profundidad y el tipo de actividad involucrada.

Los Programas pueden ser tácticos y operativos. Los primeros se establecen sólo para un área de actividad, con el propósito de coordinar y supervisar que ésta se realice conforme a lo previsto; los programas operativos, por su parte, se establecen en cada una de las unidades o secciones de un área de actividad, desde criterios concretos y específicos.

- Presupuestos: previsiones cuantitativas con base en las cuales se asignan cifras para el desarrollo de las actividades; involucran los siguientes factores: estimación de capital, de costos, de ingresos y egresos, y de las unidades, productos y/o servicios requeridos para lograr los Objetivos. Los presupuestos constituyen un factor prioritario en la secuencia de planeación, toda vez que permiten proyectar cuantificadamente los elementos, recursos y demás requerimientos para la satisfacción de Objetivos. Adicionalmente, sirven para determinar la mejor forma de utilizar y asignar recursos, y para el control financiero de la entidad.

- Procedimientos: permiten determinar el orden cronológico y la secuencia para realizar las actividades rutinarias, repetitivas y específicas, aunque sin indicar cómo adelantarlas puesto que de ello se ocupan los métodos, entendiéndose estos últimos como parte de aquéllos. Los procedimientos se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Como parte de la secuencia de planeación es también necesario ocuparse de la investigación * como factor clave dentro del proceso. Se entiende ésta como un proceso metódico de cote conceptual y científico, orientado a obtener información relevante y fidedigna, con el propósito de aplicar, describir y predecir la conducta de fenómenos actuales y/o que eventualmente pudieran presentarse en el futuro. El proceso investigativo involucra una secuencia de indagación por etapas, con base en la cual se obtienen los fundamentos que permiten planear racional y adecuadamente. La práctica de investigación no propiamente se ubica al final de la planeación; por el contrario, coincide en general con la etapa de procedimientos, pero también está presente en los diferentes momentos del proceso de planeamiento, aportando el sustento intelectual requerido. Ahora bien, se dijo ya que investigar es un proceso por etapas, las cuales se sintetizan en los siguientes términos:

- Definición del problema: es necesario determinar y analizar éste en forma clara, sobre todo en procura de evitar esfuerzos inútiles y pérdidas no deseadas en el futuro.
- Obtención de información: se recopilan datos en la mayor cantidad posible, a efectos de esclarecer el problema y proponer soluciones. Al efecto se puede hacer uso de las siguientes técnicas: Observación – Experimentación – Encuesta – Muestreo.
- Determinación de hipótesis: se establecen planteamientos a manera de respuesta o solución tentativa frente a un problema; estos deberán someterse a prueba para verificar su validez y efectividad., dando lugar a la respectiva comprobación o, en su defecto, a desaprobación.
- Presentación del informe: se elabora una vez comprobada la hipótesis; el respectivo análisis aporta fundamentos para la toma de decisiones.

Con base en el desarrollo de todos y cada uno de los pasos antes indicados se establecen pronósticos, es decir, predicciones debidamente fundadas sobre aquello susceptible de ocurrir o de esperarse, a partir de las previsiones contempladas en la planeación y en la toma de decisiones.

4.1.6 Planear estratégicamente. Modalidad gerencial aplicable al manejo de entidades e instituciones desde el punto de vista organizacional, cuyo despliegue se caracteriza por la formulación, ejecución y evaluación de actividades orientadas

* Algunos autores consideran que dentro del proceso de planeación, la investigación pareciera ser más que todo una etapa de información.

a conquistar los Objetivos trazados. La habilidad de los gerentes para aprender y actuar a partir de la información generada mediante el proceso de planeación, determina la supervivencia de una empresa y el fortalecimiento de su competitividad. Precisamente con tal fin se diseñan y aplican Estrategias basadas en procesos previos que incluyen aspectos tales como identificación de debilidades y fortalezas internas, determinación de limitaciones, optimización de recursos, señalamiento de la Misión, Visión y Objetivos, desarrollo de Estrategias alternativas y selección de las mismas. Adicionalmente, la ejecución de tales Estrategias involucra establecer Metas, diseñar Políticas, motivar al personal y asignar los recursos requeridos, de tal modo que la formulación de las respectivas Estrategias pueda realizarse exitosamente. La evaluación final permitirá comprobar los resultados tangibles derivados de la formulación y ejecución de Estrategias ¹.

4.1.7 Gerencia Estratégica. Fred R. David la define como "... un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no sólo conformarse con responder a los hechos, sino influir y anticiparse a ellos" ². El proceso es de vital importancia para las empresas, sean éstas grandes o pequeñas, sobre todo porque desde el momento de ser concebida, toda organización posee una estrategia, cuyo origen puede ser únicamente las operaciones cotidianas. La importancia del proceso radica en la necesidad de establecer el concepto de la propia empresa y su naturaleza, identificar por qué está ahí y a quien le sirve, sus principios y Valores bajo los cuales opera y una Visión anticipada sobre su deber-ser futuro.

Gerenciar estratégicamente es, en pocas palabras, el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten a una organización el logro de sus Objetivos. Todo proceso de este tipo incluye elementos de la administración tradicional, diferenciándose de ésta por otorgar especial importancia a seis elementos fundamentales, a saber: a) amplia Visión de la organización; b) actuación prospectiva en todo momento; c) capacidad para definir el rumbo de la entidad; d) compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo; e) el personal asumido como el recurso más valioso; y f) una definición clara de lo que se busca a largo plazo y de cómo lograrlo. Al efecto debe siempre evaluarse en qué dirección se está avanzando, para determinar si la opción adoptada será la ruta más efectiva que permita desplegar la Visión y Misión; todo ello desde la perspectiva de fundamentos e interrogantes que se identifican en la figura siguiente:

¹ Cfr. David, Fred R. La gerencia estratégica, 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1997. p.45.

² Íbid., p.62.

Figura 2. Factores involucrados en la gerencia estratégica



Fuente: elaboración de los autores

Es muy importante atender siempre a los planteamientos indicados y considerar la conveniencia de aplicar un enfoque empresarial dinámico que permita en todo caso variar los niveles estratégicos para adaptarse a los cambios derivados de factores tanto externos como internos; de lo contrario se dará el estancamiento y las Estrategias aparecerán como alternativas obsoletas. Lo cierto es que éstas deben ser muy claras y actualizarse continuamente, puesto que de su desempeño depende ampliamente el logro de Objetivos y la toma de decisiones sobre sólidas bases y en dirección correcta. De este modo se van obteniendo ventajas empresariales como las que enseguida se indican:

- Allancar el camino para desarrollar la Misión y la Visión
- Promover el acuerdo común sobre la dirección de todas las secciones que conforman la empresa

- Ahorrar tiempo, esfuerzos y recursos
- Incrementar el ingreso sobre la inversión
- Aumentar el interés de propios y extraños hacia la entidad
- Proporcionar a propietarios, socios y/o accionistas, un sentido claro sobre el modelo de dirección que se aplica en la empresa.

Desde esta perspectiva de la gerencia estratégica, a su vez basada en planeación estratégica, las empresas de cualquier tipo –incluidas naturalmente las PYMES– pueden y deben ir alcanzando nuevos niveles de crecimiento y posicionamiento con las consecuentes ventajas de tal condición cada caso. Lo dicho supone un proceso de aprendizaje gradual orientado desde la situación actual hacia una situación futura prevista como resultado directo de la Misión y la Visión bien concebidas; dicho proceso, a su vez, supone el despliegue de Estrategias, adaptación al cambio y una Visión compartida por todos, a fin de lograr empresas con criterio cada vez más amplio y significativo, competitivas en su medio e idóneas para la conquista de nuevos mercados. Alcanzar esta meta requiere de una gerencia estratégica debidamente aplicada, a partir de un ejercicio de planeación estratégica soportado en presupuestos y recursos reales; de lo contrario el esfuerzo teórico habría de ser interesante, pero muchas veces inútil.

4.1.8 Enfoque sistémico. La planeación estratégica se concibe como un sistema conformado por diversos factores y elementos relacionados entre sí que interactúan en función del logro de Objetivos. Los planteamientos enseguida expuestos sobre teoría de sistemas dan cuenta de la relación entre planeación estratégica y enfoque sistémico. Con anterioridad al desarrollo de la teoría general de sistemas (TGS) era evidente un problema metodológico, consistente en la utilización de una metodología específica de interpretación propia y única para ese objeto de estudio, con la no deseable consecuencia de la parcelación del conocimiento. El surgimiento de esta teoría introdujo el concepto unificador de sistema, que aporta el elemento común para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, centrando su objetivo en los principios de organización.

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. Este modelo teórico no busca solucionar problemas ni intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden generar condiciones de aplicación en la realidad empírica. Supuestos básicos de la TGS son los siguientes:

- Existe una clara tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- El rumbo de esa integración parece orientarse hacia una teoría de sistemas.
- Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
- Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, se da la aproximación al objetivo de la unidad de la ciencia.
- Lo anterior puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritas en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta sólo cuando se estudian globalmente. El modelo teórico se fundamenta en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
- Los sistemas son abiertos: cada uno es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o el mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, conformado éste por los otros sistemas; cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva; si se trata de sistemas organizacionales, la afirmación es de corte racional-conceptual.

El interés prioritario de la TGS son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicado este modelo a la administración y/o en términos de planeación, la empresa es vista como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

A continuación se indican algunos elementos y/o definiciones clave para una mejor comprensión de la TGS:

- Sistema: conjunto de elementos relacionados que interactúan para lograr Objetivos previstos; dichos elementos tienen capacidad para reaccionar frente a estímulos del ambiente y, por tanto, para reaccionar frente a ellos. Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad): el primero alude a que todo sistema tiene uno o algunos propósitos, donde los elementos (u objetos), y las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo; y el concepto de globalismo o totalidad señala que cualquier cambio en una de las unidades del sistema, probablemente producirá cambios en las otras, y el efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, permitiendo reconocer una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía (o tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad) y homeostasia (equilibrio dinámico entre las partes del sistema).

Los sistemas se caracterizan como un todo organizado y complejo; como conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario; un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

- Sistemas en el área de administración organizacional: pueden definirse como un modelo de ordenamiento aplicable a una determinada organización, la cual opera en un entorno cambiante. Desde el punto de vista de la administración es interesante estudiar las organizaciones como sistemas abiertos, donde fácilmente se advierte la constante interacción con su entorno: proveedores, clientes, leyes, recursos, tecnología, etc., y donde el intercambio con el ambiente opera a través de entradas y salidas. Una empresa se puede definir como un sistema abierto al entorno, con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados.

- Elementos que conforman un sistema:

- Entorno: medio ambiente en el cual se halla inserto el sistema; éste es susceptible de afectación por los elementos que le rodean, todos estos de especial influencia en el sistema abierto.

- Fronteras: restricciones o limitaciones que distinguen al sistema de su entorno y lo separan de éste, diferenciando lo que pertenece a uno y otro y demarcando lo que está afuera y aquello que está dentro. En sistemas cerrados las fronteras son rígidas, en los abiertos ofrecen cierta flexibilidad.

- Entrada, insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, aquella que provee el material o la energía para su operación.
- Salida o producto o resultado (output): finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.
- Procesamiento, procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados; generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y de la cual salen cosas diferentes, que son los productos.
- Retroacción, retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida respecto de un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: el medio que envuelve externamente el sistema; en constante interacción con éste, ya que él recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. No sobra indicar que aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.
- Dinámica de sistema: para mantenerse, las organizaciones recurren a múltiples mecanismos, sobre todo teniendo en cuenta que carecen de la estabilidad propia de los sistemas biológicos. Por ejemplo, crean estructuras de recompensas para vincular a sus miembros al sistema, establecen normas y Valores, y hasta dispositivos de control. Mientras que en la TGS se habla de homeostasia dinámica (o mantenimiento del equilibrio por ajuste constante y anticipación), a nivel de organizaciones sociales se usa el término dinámica de sistema: el sistema principal y los subsistemas que lo conforman hacen que aquél se vuelva cada vez más aquello que básicamente es: además, para sobrevivir (y evitar la entropía), la organización social debe asegurarse de una provisión continua de materiales y hombres (entropía negativa).

4.2 CARACTERIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se entiende como tal aquella modalidad gerencial aplicable al manejo de entidades e instituciones desde el punto de vista organizacional, cuyo despliegue se caracteriza por la formulación, ejecución y evaluación de actividades orientadas a conquistar Objetivos y Metas. Al efecto se diseñan y aplican Estrategias basadas

en procesos ya establecidos que incluyen aspectos tales como identificación de debilidades y fortalezas internas, determinación de limitaciones, optimización de recursos, señalamiento de la Misión, Visión y Objetivos, desarrollo de Estrategias alternativas y selección de las mismas. La formulación de tales Estrategias, a su vez, involucra establecer Metas, diseñar Políticas, motivar al personal y asignar los recursos requeridos, de tal modo que la ejecución de las mismas pueda realizarse exitosamente. El proceso evaluativo final permitirá comprobar los resultados tangibles derivados de la formulación y ejecución de Estrategias ³.

Planear estratégicamente significa, en pocas palabras, aportar un enfoque proactivo al proceso de administración, mediante el diseño y la ejecución eficaz y eficiente de planes y/o programas que incluyen Objetivos y Estrategias en orden a satisfacer los propósitos de la entidad

Figura 3. Características del proceso de planeación



Fuente: elaboración por los autores

Sobre el tema de Metas de la planeación se estima prioritario enfatizar, ya que es necesario conocer y determinar la orientación prospectiva de la entidad desde los sectores estratégicos contemplados en el Plan. Lo dicho permite además establecer los criterios básicos aplicables en el accionar de la entidad, los cuales

³ Cfr. David, Fred R. Op. Cit., p.3.

posteriormente deberán materializarse en el diseño y operacionalización de dicho Plan; por lo demás, este último naturalmente debe incluir Metas correspondientes a los sectores de actividad interna de la empresa.

La figura siguiente ofrece un ejemplo ilustrativo al respecto, que da cuenta –aunque no en forma taxativa ni excluyente– de los sectores organizacionales; posteriormente se exponen en forma sintética las Metas previsible en cada caso.

Figura 4. Sectores de actividad interna de la empresa



Fuente: elaboración por los autores

Las Metas para cada uno de los sectores indicados pueden traducirse en estos términos:

- Meta sector administrativo: mejoramiento constante de la actividad mediante el adecuado aprovechamiento de fortalezas y oportunidades, de tal modo que las debilidades y amenazas vayan siendo cada vez menores.

- Meta sector investigación y desarrollo: promover el conocimiento del mercado y del medio, para con base en ello aplicar técnicas y mecanismos tendientes a la optimización de productos y/o servicios que satisfagan necesidades actuales y futuras de clientes y usuarios, lo cual supone Políticas de capacitación de personal, aplicación de instrumentos de recolección de información e inclusive la proyección de resultados tanto a corto como a mediano plazo.
- Metas sector organización y gestión: incluyen ítems como los siguientes:
 - Mejorar la estructura administrativa mediante organigrama con las funciones debidamente establecidas, lo cual permite racionalizar actividades y optimizar los procesos a fin de ofrecer una gestión cada vez más adecuada y coherente con las expectativas de la empresa y del sector en que se inscribe.
 - Desarrollar estrategias de mercadeo tendientes a generar mayores recursos que contribuyan al fortalecimiento económico-financiero de la entidad.
 - Establecer políticas de gestión de personal conforme a los requerimientos de cada cargo específico.
 - Hacer efectivo el plan estratégico como política institucional basada en criterios de planeación, ejecución, evaluación y control adoptados como guía eficaz para el desempeño de la actividad.
- Meta sector desarrollo humano: asegurar la calidad del producto y/o servicio ofrecido mediante adecuada gestión del talento humano para el personal de las diferentes áreas y con actividades de bienestar en favor de todos, previa apropiación presupuestal de los recursos necesarios.
- Metas sector recursos: directamente relacionadas con los siguientes aspectos:
 - Fortalecer el equipo humano, de modo que se disponga siempre de personal capacitado e idóneo para el desempeño en las diferentes áreas.
 - Consolidar el modelo de planeación estratégica como medio eficaz para garantizar la viabilidad y eficiencia económico-financiera de la entidad.
 - Gestionar eficazmente los recursos financieros disponibles y buscar fuentes de financiación que permitan el desarrollo de las diversas funciones.

Adicionalmente y como aspecto de su caracterización, debe señalarse que en virtud de la planeación estratégica se diseñan indicadores de gestión establecidos a partir de las Metas y Objetivos, los cuales constituyen criterios para evaluar el comportamiento de las variables asociadas a estos o aquéllas. Con base en tales indicadores –entendidos como un medio, nunca como fin en sí mismos– se

controla eficazmente el cumplimiento de actividades programadas, se verifica en determinado momento el cumplimiento de los planes y se aplican los correctivos necesarios mediante procesos de retroalimentación; esta verificación supone diseñar y aplicar periódicamente una plantilla que permita conocer resultados de ejecución de cada una de las actividades en su período de ejecución.

La planeación estratégica es un proceso ponderado que permite orientar energías, capacidades y recursos hacia la conformación de una ventaja competitiva sostenible, en una o más dimensiones de la actividad. Lo dicho supone, por ejemplo, ofrecer servicios más oportunos y atractivos, aplicar procesos innovadores, etc., cumpliendo siempre las fases: filosófica, analítica, operativa y de desarrollo y control. Para ello deben considerarse factores tales como:

- Descripción de la situación actual de la entidad, de su entorno, actividades y competitividad.
- Formulación de Objetivos generales y de planes para lograrlos.
- Descripción acerca de cómo cada producto y función debe contribuir al logro de los Objetivos, lo cual deberá plasmarse en el plan.
- Distribución de recursos requeridos por los diferentes productos o servicios.

Precisamente con base en el desenvolvimiento de los aspectos antes enunciados, la planeación estratégica está llamada a favorecer el vínculo entre la Misión de la entidad y las condiciones ambientales externas e internas, con el fin de establecer pautas para la toma de decisiones y para el logro de resultados futuros. Lo anterior supone el desarrollo de un complejo proceso cuyo punto de partida es el diagnóstico de la situación actual, de donde se desprenden los demás pasos o momentos. La secuencia del proceso se esquematiza en la Figura 5.

4.2.1 Etapas de la planeación estratégica. Para su implementación y operatividad, el proceso conlleva una serie de momentos o etapas (Ver Figura 5), a saber:

- Diagnóstico inicial
- Análisis ambiental, mediante actividad de investigación a niveles interno y externo, para determinar la matriz D.O.F.A.
- Fijar, en su orden, Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias
- Asignar recursos disponibles
- Verificar fundamentos internos y externos para la aplicación de Estrategias
- Evaluar resultados y aplicar correctivos si fuere necesario.

Figura 5. Esquematización del proceso de planeación estratégica



Fuente: elaboración propia, adaptación de modelo presentado por Goodstein y Otros. Planeación estratégica aplicada. México: McGraw-Hill. 2000. 379p.

La conceptualización de cada uno de los ítems enunciados atiende a los planteamientos que enseguida se indican:

- Diagnóstico inicial: en términos generales, supone establecer la ubicación real de la entidad en su contexto. También conlleva el análisis ambiental externo e interno; el primero permite detectar elementos del estado presente y futuro de sus

entornos general y específico, para determinar oportunidades y amenazas reales y potenciales; el análisis ambiental interno, a su vez, aborda elementos o factores tales como instalaciones, mercado, productos o servicios, entre otros, lo cual permitirá relacionar las fortalezas y debilidades de la entidad.

- Análisis ambiental. Nunca la planeación estratégica puede ser ajena al contexto propio de la entidad objeto de la misma; por tanto, en su conformación debe abordarse en detalle el análisis de los factores o ambientes externo e interno que afectan a la entidad. No sobra destacar que las variables ambientales fijan los límites de actividad, de modo que sólo a partir de la deseable información global sobre el entorno puede una entidad comenzar a establecer su Misión y a fundamentar su estrategia. La adaptación al cambio y el establecimiento de Objetivos y Estrategias de corto y mediano plazo, con la mira puesta en Objetivos de largo plazo y ventajas competitivas reales para las empresas, necesariamente implica conocer en forma real y adecuada oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Enseguida se expone brevemente el contenido del análisis ambiental en sus aspectos relevantes, adoptando como referente teórico los planteamientos de especialistas como Fred R. David y H. Mintzberg.

El análisis del ambiente externo básicamente incluye dos elementos, a saber: oportunidades y amenazas (retos). Las primeras involucran todos los hechos y circunstancias actuales o previsibles que representan beneficio directo para la entidad. Las amenazas o retos son realidades presentes o futuras eventualidades previsibles que representan o pudieran representar situaciones desventajosas; los retos incluyen diversas alternativas no controlables por la entidad, entre las cuales el comportamiento de fuerzas económicas; de factores culturales, sociales, demográficos y geográficos; de aspectos políticos, jurídicos y gubernamentales, de fuerzas tecnológicas y de fuerzas competitivas.

El análisis del ambiente interno, a su turno, surge a partir de los resultados del análisis ambiental externo y de observación directa de la realidad con y para la cual se trabaja, obteniéndose como producto terminado el detalle de fortalezas y limitaciones o debilidades, que a su vez contribuye a optimizar el análisis interno mediante una adecuada combinación de factores de uno y otro origen.

- Establecer Misión, Visión, Valores, Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias Definir la Misión y la Visión de una entidad es el primer paso hacia la conquista de altas Metas y amplios Objetivos; en consecuencia, cuanto se piense o haga en la actividad y/o gestión del negocio debe orientarse siempre a materializar ese horizonte previsto. La Misión representa la razón de ser de la empresa, para cuya formulación se tienen en cuenta los diferentes factores propios del accionar de la entidad o afines al mismo, tales como recursos físicos, financieros, humanos y

tecnológicos, factores externos de tipo cultural, social, legal y político, con el fin de establecer un planteamiento concreto por el cual se dan a conocer los productos y/o servicios ofrecidos y el mercado objetivo, siempre con la mira puesta en orientar la organización hacia la conquista de sus Objetivos estratégicos.

El proceso de planeación estratégica comienza definiendo la Misión en forma clara y precisa, teniendo en cuenta que en ella radica el fundamento corporativo, y que en ciertos momentos concretos se ve influenciada por factores internos y externos; entre los primeros: la historia misma de la empresa, las preferencias de sus directivos y propietarios y la actividad desempeñada; y entre los factores externos o del entorno: los recursos disponibles, las capacidades diferenciadoras y las fortalezas en determinado momento.

A efectos de establecer la Misión resultan oportunos los planteamientos de F. David ⁴. Señala este autor que la declaración de la misma puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Por lo regular se estima que una estrategia efectiva para su formulación debe involucrar nueve factores, a saber: Clientes o usuarios – Productos o servicios – Mercados – Tecnología – Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad – Filosofía – Conocimiento propio por parte de la empresa – Interés por la imagen pública – Interés por el personal.

El propio F. David expone que una alternativa acertada para desarrollar la capacidad de redactar y evaluar la declaración de una Misión, lo es remitirse a misiones de compañías grandes y reales. Desde esta perspectiva se desarrollan las fases de la declaración misional prevista, siguiendo estos pasos:

- Diseño del instrumento base que se utilizará para allegar la información (Ver ejemplo en Anexo A)
- Aplicación del instrumento estructurado, al gerente, administrador, propietario o directivo
- Análisis de la información obtenida, con el fin de extraer de ésta elementos característicos integradores de la Misión
- Fijación definitiva de la Misión.

Fijar la Visión es igualmente prioritario, puesto que no sólo indica el rumbo de la entidad sino que además actúa como vínculo capaz de enlazar el presente con el

⁴ David, Fred R. Op. Cit., p.37.

futuro, siempre en el marco de los principios empresariales. En el mundo empresarial la Visión se define como el horizonte hacia el cual se dirige a largo plazo una entidad, sirviendo como motor y guía de las decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad ⁵. La Visión es también un factor motivador prioritario, un parámetro de crecimiento permanente que impulsa hacia logros de mejoramiento organizacional, a efectos de un mejor posicionamiento. En pocas palabras, la Visión se define como enunciado del futuro que pretende obtenerse mediante la aplicación de Estrategias adecuadas. Una Visión eficaz deberá ser:

- Formulada por los líderes de la entidad
- Realista y dimensionada en el tiempo
- Integradora, posible y consistente
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Susceptible de difundirse interna y externamente.

Para fijar definitivamente la Visión pueden seguirse los pasos arriba indicados respecto de la Misión. El Anexo B ofrece un ejemplo del instrumento de recolección de información procedente en estos casos.

Los Valores Corporativos, criterios, costumbres o principios que diferencian a una organización de otra, representan la cultura o ética organizacional de cada empresa como ventaja competitiva,. Hoy en día estos Valores se destacan como estrategia gerencial, ya que orientan a la entidad y su personal hacia una auténtica cultura organizacional y motivan el sentido de pertenencia, mediante compromisos éticos no sólo entre sus miembros como grupo singularizado, sino también entre la organización y sus clientes, socios, proveedores y público en general.

Ahora bien, en cuanto a Objetivos para alcanzar las grandes Metas que abarcan la Misión y la Visión, la doctrina y la práctica empresarial señalan que deben marcarse Objetivos en las áreas claves del éxito. Los Objetivos son aquellos logros que la entidad pretende conquistar en un plazo determinado, en todo caso íntimamente ligados a las Metas pero no asimilables a éstas; alcanzar los Objetivos supone recorrer un extenso camino cuando son de largo plazo; los de mediano plazo no son inmediatos puesto que su dimensión y complejidad impide realizarlos en poco tiempo, pese a lo cual deben tenerse ya que son los hitos cuya

⁵ Fleitman, Jack. Negocios exitosos. México. McGraw-Hill Interamericana, 2000. p 283.

consecución permitirá avanzar en forma acertada hacia la Misión y la Visión; también hay Objetivos de corto plazo, lo que deben satisfacerse ya, de inmediato o a más tardar en el transcurso de un año.

Atendiendo al diagnóstico inicial, siempre esencial para el posterior establecimiento de Estrategias, debe determinarse desde el comienzo a dónde se quiere llegar; bajo este postulado se procede a formular y desarrollar los Objetivos, destacando factores tales como productividad, rentabilidad, productos o servicios, eficiencia, crecimiento y otros de su tipo; todos ellos deberán ordenarse en función de su representatividad para la empresa, estableciéndose de esta manera prioridades competitivas globales. Lo actuado revertirá directamente en la formulación de la Misión, la Visión, Metas y Políticas, en consonancia con los Objetivos trazados; precisamente estos se encargan de definir y cuantificar un horizonte visible y real para la planeación estratégica, sobre todo porque permiten medir y garantizar que se avanza en dirección correcta y coincidente con la Misión y Visión empresariales. La satisfacción de tales Objetivos contribuye ampliamente a mejorar la satisfacción de clientes y usuarios, a mejorar el clima laboral, garantiza eficiencia y sostenibilidad, y favorece la diversificación de productos y servicios, entre otras ventajas. Peter Drucker ⁶ expone las áreas clave de éxito para la fijación de Objetivos, así:

- Posición en el mercado: dónde se está en relación con los competidores.
- Innovación: supone el desarrollo de nuevos productos, servicios y formas de actuar.
- Productividad: incremento continuado de ésta en la organización y en las operaciones
- Recursos físicos y financieros: qué debe conseguirse para la adquisición, uso y mantenimiento de los recursos físicos, económicos y financieros.
- Beneficios: qué réditos o ventajas quieren obtenerse de la actividad del negocio.
- Performance/Rendimiento y desarrollo gerencial: en qué y cómo se va a mejorar la capacidad directiva y el desarrollo de la capacidad de gestión de gerentes, administradores y directivos.
- Performance/Rendimiento y actitud del personal: en qué y cómo se va a progresar en eficiencia y en actitud comprometida del recurso humano.

⁶ Drucker, Peter F. La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires. Sudamericana. 2001, p.48.

- Responsabilidad pública: cómo responderá la empresa positivamente en su entorno social, como aporte al progreso del mismo.

La fijación de Políticas y Estrategias necesariamente debe coincidir con las previsiones precedentes. Respecto de las primeras conviene destacar en primer término que como ideas generales orientadoras del pensamiento de los administradores en la toma de decisiones, son una de las vías para hacer operativa la estrategia, por cuanto no sólo suponen un compromiso, sino que al desplegarse a través de los niveles jerárquicos se fortalecen el sentido de pertenencia y la participación del personal; las Políticas suelen afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para satisfacer los Objetivos estratégicos; al igual que las Estrategias, las Políticas proporcionan la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los Objetivos, de donde precisamente se infiere la necesidad e importancia de establecerlas en forma clara, coherente y coincidente con los demás factores de la planeación, y de que siempre sean difundidas y aplicadas en forma oportuna.

Las Estrategias, por su parte, se definen como “...el resultado del proceso de especificar los Objetivos, las Políticas y los planes de una organización para alcanzar estos Objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución” ⁷. Con el propósito de establecer pautas sobre cómo lograr los Objetivos trazados, se diseñan las Estrategias o posibles cursos de acción; la respectiva evaluación se planteará en términos de competitividad, consecuencias internas y externas, etc.

4.2.2 Selección y fijación de Estrategias. Como resultado se procede a seleccionar las Estrategias más adecuadas, concretizando de este modo las líneas de acción globales en aspectos tales como servicios, calidad, penetración en el mercado, requerimientos, nuevos procesos y demás que pudieran resultar afines. Todo este proceso supone, además, otorgar atención prioritaria a las Políticas previamente establecidas –las cuales se entienden y asumen como reglas para la toma de decisiones en procura de la deseable coherencia–, de modo que la mira apunte siempre a conformar la estrategia general de la entidad. Para la fijación de Estrategias deben observarse las siguientes previsiones:

- Análisis situacional interno y externo - Análisis D.O.F.A.
- Establecer previamente la Visión (vista a largo plazo y en el horizonte de un futuro posible), la Misión (representativa del papel que la organización se da a

⁷ Estrategia empresarial. [Sitio en internet] Disponible en http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm#FormulaciC3.B3n

sí misma en la sociedad), los Objetivos corporativos totales (financieros y estratégicos), los Valores Corporativos (ideario ético) y los Objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.

- Atendiendo al análisis situacional, las Estrategias deben sugerir un plan estratégico; a su vez éste deberá exponer en detalle cómo alcanzar dichos Objetivos.

La puesta en práctica de las Estrategias implica:

- Asignación de recursos suficientes (financieros, de personal, tecnológicos, espaciotemporales, logísticos)
- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignación de responsabilidades a individuos o a grupos específicos.
- Manejo del proceso: incluye supervisión de resultados, comparación con estándares y con las mejores prácticas, evaluación de la eficacia, control de desvíos y los ajustes necesarios al proceso.

Desde el punto de vista de su aplicación concreta, teóricamente las Estrategias se clasifican en cuatro modalidades, a saber: intensivas, integrativas, diversificadas y de otro tipo, cuyos respectivos contenidos se indican en el Cuadro 1, página siguiente.

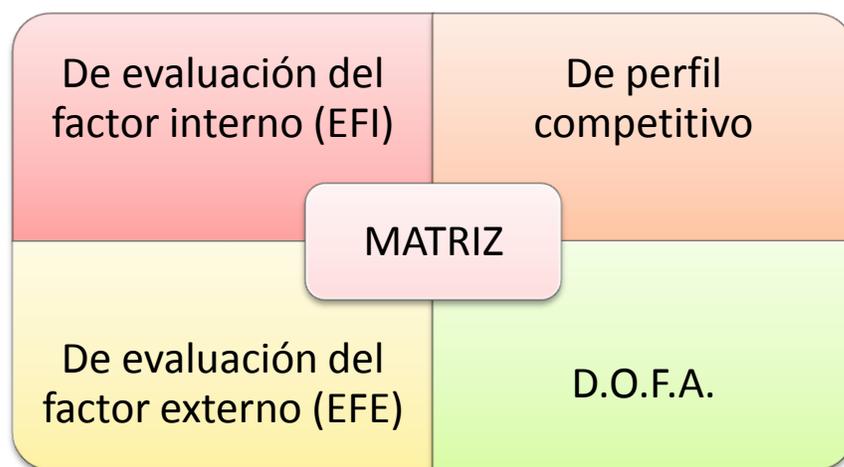
Cuadro 1. Clasificación teórica de Estrategias

Estrategias intensivas	Estrategias integrativas
<p>Penetración en el mercado: se pretende ampliar la participación en el mercado mediante crecientes esfuerzos de mercadeo. Para el caso concreto de las PYMES, la estrategia aplica a través de actividades como promoción de productos y/o servicios, telemercadeo, publicidad, propaganda, etc.</p> <p>Desarrollo del mercado: introducción de productos actuales en nuevas áreas geográficas y/o segmentos sociales. Se tienen en cuenta los planes de expansión a mediano y largo plazo, para lo cual la administración juega papel prioritario, puesto que del manejo dado a la información disponible y a la planeación, dependerá en buena medida el éxito alcanzado con esta última.</p>	<p>Integración hacia delante: relativa al control que la entidad logre ejercer sobre los procesos relativos a ventas, clientes, comercialización, producción de bienes y servicios, etc.</p> <p>Integración hacia atrás: aluden al control que debe ser ejercido desde el nivel directivo sobre toda la información requerida y oportuna, sin la cual el administrador o gerente no puede llevar a cabo eficazmente su labor.</p> <p>Integración horizontal, correspondiente a la posición de la entidad frente a la competencia, con el fin de demostrar a propios y extraños su capacidad de acción interna y su liderazgo y competitividad en el medio en cuyo interior desarrolla su actividad.</p>

<p>Desarrollo del producto o servicio: en procura de índices superiores de ventas, mejorando o modificando el producto/servicio actual. Lo dicho supone enfatizar en la organización de su actividad interna, buscando cada vez mayor eficiencia en los procesos, condición representativa de ventajas comparativas y competitivas frente a la competencia</p>	
<p>Estrategias diversificadas</p>	<p>Estrategias de otro tipo</p>
<p>Teóricamente se incluyen las modalidades de diversificación concéntrica, de conglomerados y horizontal, las cuales no tienen particular aplicación en el caso de las PYMES, puesto que para cada una de ellas su actividad se halla perfectamente delimitada en lo referente a productos y servicios.</p>	<p>Son útiles –por ejemplo– en eventos de reducción de costos, asociación, liquidación y combinación. Cualquiera de estas Estrategias podría aplicarse por las PYMES, sobre todo atendiendo al criterio de costo/beneficio sin deterioro de la calidad, sin cambio de línea de producto o servicio, y en procura de aunar fortalezas y superar debilidades.</p>

4.2.3 Matrices para formular Estrategias. El establecimiento de Estrategias implica siempre tener en cuenta y analizar las herramientas estratégicas, representadas en las matrices que enseguida se indican (Figura 6), cuyos resultados deben guardar la deseable relación entre sí y son además de gran ayuda para la toma de decisiones.

Figura 6. Matrices requeridas para formular Estrategias de planeación



Fuente: elaboración de los autores

- Matriz de evaluación del factor interno (MEFI): permite determinar fortalezas y limitaciones a partir de aspectos claves relativos a dirección, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Aunque cada uno de los aspectos aquí contemplados se abordó en una etapa previa en forma somera, a esta altura del proceso se examinan exhaustivamente atendiendo a su importancia en el análisis para la formulación de Estrategias. El énfasis recae sobre las fortalezas y limitaciones más significativas, componentes que se trasladan directamente a la matriz D.O.F.A., teniendo en cuenta que lo esencial es entender completamente los factores antes que ofrecer resultados en cifras. Se considera esta matriz como herramienta primordial de la planeación y la gerencia estratégica ya que permite analizar todo el entorno interno de las organizaciones; su contenido resume y plasma las debilidades y fortalezas más importantes de las distintas áreas, aportando una base para identificar las relaciones existentes entre las mismas. La elaboración de la matriz MEFI implica abordar los siguientes pasos:

- Identificar los factores clave de éxito, incluyendo fortalezas y debilidades organizacionales.
- Asignar una ponderación relativa a cada factor comenzando desde 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante). La escala indica la relevancia de cada factor respecto del éxito pretendido; la sumatoria de todos los factores debe ser 1.0.
- Clasificar y calificar de 1 a 4 las debilidades y fortalezas, para indicar en qué medida unas y otras son o no factores determinantes de éxito:

Cuadro 2. Ponderación de factores internos

DEBILIDADES	FORTALEZAS
DEBILIDAD IMPORTANTE (1)	FORTALEZA MENOR (3)
DEBILIDAD MENOR (2)	FORTALEZA IMPORTANTE (4)

Fuente: Adaptado por los autores

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su valor de clasificación para establecer obtener una calificación ponderada.

- Sumar los resultados ponderados de cada factor con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

El total ponderado más alto de evaluación interna que debe obtener la organización es 4.0 y el total más bajo es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5, independiente de la cantidad de debilidades y fortalezas evaluadas en la matriz MEFI. Si el resultado muestra un valor ponderado de 4.0, la empresa está respondiendo de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en el medio y a través de sus Estrategias está aprovechando eficazmente sus fortalezas y minimizando eventuales efectos negativos de sus debilidades. Cuando el promedio ponderado es 1.0 las Estrategias de la empresa no están respondiendo de manera eficiente en relación con sus propias fortalezas.

- Matriz de evaluación del factor externo: permite establecer y evaluar oportunidades, amenazas y retos mediante el análisis de condiciones externas (macroentorno) a partir de factores de tipo económico, sociocultural, geográfico, demográfico, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo, para diseñar Estrategias que permitan eventuales respuestas positivas en cada caso. Al igual que en el caso de la MEFI, también aquí se siguen cinco pasos para elaborar el modelo, así:

- Identificar los diferentes factores clave de éxito en donde estén incluidas también las oportunidades y amenazas organizacionales.
- Asignar una ponderación relativa a cada factor, en una escala que va de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). La sumatoria de todos los factores debe ser 1.0.
- Clasificar los factores y calificarlos de 1 a 4 para indicar si son o no determinantes de éxito:

Cuadro 3. Ponderación de factores externos

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
AMENAZA NO CONTROLADA (1)	OPORTUNIDAD POCO APROVECHADA (3)
AMENAZA CONTROLADA (2)	OPORTUNIDAD APROVECHADA (4)

Fuente: adaptación por los autores

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su valor de clasificación, para establecer obtener una calificación ponderada.
- Sumar los resultados ponderados de cada factor con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

El total ponderado más alto de evaluación interna que debe obtener la organización es 4.0 y el total más bajo es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5, independiente de la cantidad tanto de debilidades como de fortalezas evaluadas en la matriz MEFE. Si el resultado de la matriz muestra un valor ponderado de 4.0, la empresa está respondiendo de manera positiva a las oportunidades y amenazas existentes en el medio, y a través de sus Estrategias aprovecha eficazmente las oportunidades y minimiza eventuales efectos negativos de las amenazas externas. Cuando el promedio ponderado es 1.0 las Estrategias de la empresa no están respondiendo de manera eficiente frente a las oportunidades que ofrece el entorno.

- Matriz de perfil competitivo: alude a criterios de comparación de una entidad frente a sus competidoras, para detectar entre éstas las más significativas y por qué razón. Se consideran los factores clave de éxito y el desempeño de la competencia frente a los mismos.

- Matriz D.O.F.A.: herramienta de planeación que permite reconocer los factores relativos a Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (D.O.F.A.); su establecimiento y despliegue es el primer momento de la etapa comparativa del proceso de planeación; esta matriz es, además, el instrumento de análisis para la formulación de Estrategias de cuatro tipos, a saber: FO, DO, FA, DA. Las herramientas aplicables a la construcción de esta matriz provienen de los resultados de las matrices interna, externa y de perfil competitivo; la confrontación entre fortalezas y limitaciones internas frente a oportunidades y retos externos permite establecer herramientas alternativas. El modelo se despliega en gráfico de ocho cuadrantes; la información contenida en cada uno de estos proviene de los totales ponderados más altos que registraron las matrices EFI y EFE. El propósito fundamental de esta matriz es generar Estrategias alternativas factibles, sin seleccionar o determinar aquellas que van a utilizarse. Para conformar la matriz D.O.F.A. se requiere un proceso que conlleva los siguientes momentos:

- "1. Hacer una lista de fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de amenazas externas claves.

5. Comparar las fortalezas internas con las fortalezas externas y registrar las Estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
6. Enfrentar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
8. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. El objetivo de esta fase comparativa es generar Estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuáles son las mejores Estrategias. Por tanto, no todas las Estrategias desarrolladas por la matriz DOFA y otras herramientas serán seleccionadas para su ejecución" ⁸.

4.2.4 Asignación de recursos disponibles. Se requiere el mejor aprovechamiento posible de los recursos existentes y sin realizar inversión alguna no estrictamente necesaria, lo cual conlleva disminución de costos como consecuencia de la correcta planificación y control en este sentido. Lo anterior, en función de hipótesis previas relativas al costo/beneficio que desea obtenerse con la actividad realizada.

4.2.5 Verificar fundamentos internos y externos para la aplicación eficaz de Estrategias. En cualquier tipo de entidad pero especialmente en las de servicios, el objetivo de mejoramiento puede ser uno de los más oportunos mecanismos para lograr ventajas competitivas, las cuales de hecho suponen Estrategias pertinentes; estas últimas, a su vez, guardan relación directa con el comportamiento de los factores medioambientales interno y externo, puesto que las oportunidades, retos, limitaciones y/o fortalezas provenientes de uno y otro determinan tanto la viabilidad como la aplicabilidad real de las respectivas Estrategias.

4.2.6 Evaluar resultados y aplicar correctivos si fuere necesario. La evaluación es parte esencial del complejo proceso de planeación estratégica. Reconociendo que los resultados reales de un plan sólo se materializan a largo plazo, no por ello puede ni debe desconocerse que las evaluaciones periódicas y/o parciales son un mecanismo idóneo para verificar acciones y realizaciones sobre la marcha, dan oportunidad de aplicar correctivos en forma oportuna y hasta admiten la posibilidad real de redireccionar el plan total o parcialmente, conforme a los resultados de la gestión en los diferentes momentos de la secuencia.

⁸ David, Fred R. Op. cit., pp.194-195.

4.3 MATRIZ D.O.F.A.

4.3.1 Definición y características. Instrumento de diagnóstico que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, a efectos de trabajar con toda la información asequible. Herramienta de múltiple aplicación y utilidad, susceptible de ser aplicada en todos y cada uno de los niveles y/o dependencias de una entidad, para analizar diferentes aspectos de interés general o particular. Esta matriz permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, obteniéndose un diagnóstico lo más preciso posible y con base en él adoptar decisiones acordes con los Objetivos y Políticas formulados. Cada una de las iniciales que conforman el término D.O.F.A. da origen a las variables involucradas, esto es: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y Debilidades son internas, siendo posible actuar directamente sobre ellas; las Oportunidades y Amenazas son externas, no siempre fáciles de abordar y difícilmente modificables. El significado de las respectivas variables se desglosa del siguiente modo:

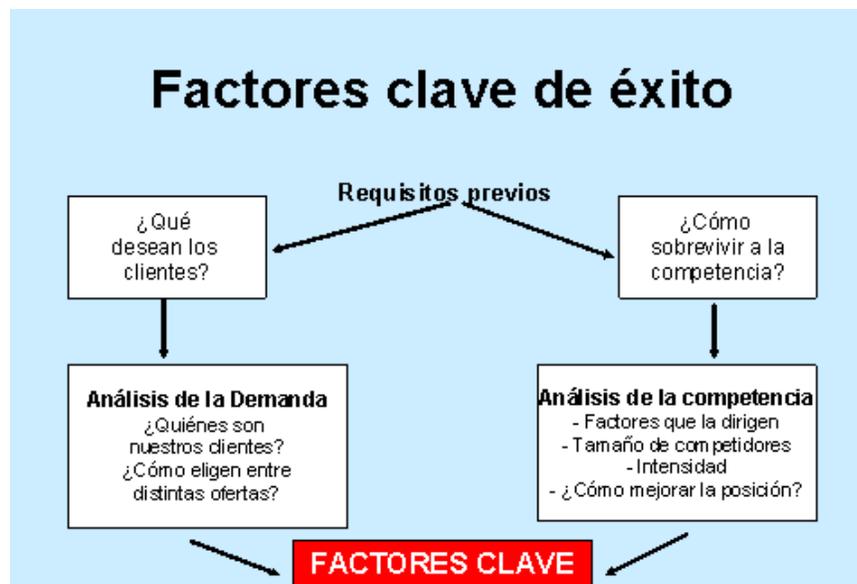
- Fortalezas: capacidades especiales y características de la empresa, que le aportan prestancia, posicionamiento y competitividad el medio, en virtud de factores y ventajas como buen manejo y control de los recursos, capacidad y habilidades del personal vinculado, despliegue positivo de actividades, por mencionar sólo algunos aspectos.
- Oportunidades: factores externos presentes en el entorno y debidamente identificados como positivos, favorables, explotables, que permiten a la empresa en determinado momento obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: condiciones internas de la entidad que generan para ésta una posición desfavorable frente a la competencia; por ejemplo: recursos de los que se carece, habilidades que no se tienen, actividades que se desarrollan mal o en forma incompleta e ineficiente.
- Amenazas: situaciones que provienen del entorno, se convierten en obstáculos y pueden inclusive atentar contra la permanencia de la entidad en el tiempo.

La matriz D.O.F.A. permite diagnosticar integralmente la situación presente de una entidad identificando limitaciones, deficiencias y/o debilidades que puedan afectarla en diferentes aspectos; también sirve para detectar los factores críticos de éxito que deben aprovecharse para alcanzar los Objetivos propuestos. En el primero de los casos, la identificación de los distintos elementos resulta prioritaria para el adecuado desempeño de la entidad; dichos elementos se ubican en los ambientes externo y externo, y en determinado momento pueden convertirse en barreras difícilmente superables. En cuanto a factores críticos de éxito, es

necesario identificar las debilidades y oportunidades que muestra la realidad interna y esclarecer los impactos que genera el ambiente externo a partir de las fortalezas y amenazas. Son factores críticos de éxito aquellos elementos que permiten al empresario alcanzar los Objetivos trazados y distinguen a la empresa respecto de la competencia⁹; para reconocerlos debe mirarse hacia adentro del negocio, establecer cuáles procesos o características distinguen el producto o servicio y cuáles de estos deberán dominarse por completo para crear la ventaja competitiva.

Los factores críticos de éxito son puntos o acciones puntuales que posee la organización, cuya ausencia o presencia generan –según el caso– impacto significativo para el desempeño de la entidad, ya que dan origen a un sinnúmero de actividades esenciales para el logro de las Metas; actúan a manera de referentes funcionales clave, favorecen el posicionamiento en el medio y en el mercado y contribuyen a la competitividad deseada, en virtud de la medición y evaluación constante de los principales aspectos que afectan a la empresa; además, mediante su identificación la gerencia logra visualizar el desarrollo de los Objetivos.

Figura 7. Factores clave o críticos de éxito



Fuente: Grant, R. M. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, 5 ed. S.L. Civitas Ediciones, 2006. p.135.

⁹ López, Carlos. “Los factores claves de éxito”, Planes de Negocio, Abril 2002. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>

4.3.2 Análisis D.O.F.A. A partir de las variables enunciadas se lleva a cabo el análisis D.O.F.A., bajo el referente de los factores internos (Fortalezas – Debilidades) y externos (Oportunidades – Amenazas). El proceso parece aparentemente simple y claro, pero amerita especial atención tanto por la complejidad en el cruce de variables como porque involucra nociones fundamentales de administración. La herramienta es sencilla y permite analizar la situación actual del negocio, con reconocimiento de los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente el cumplimiento de las Metas.

Aunque el análisis aparentemente no ofrece especial dificultad, pese a ello implica ciertos requerimientos, entre los cuales que quien lo haga necesariamente deberá ser capaz de diferenciar en forma adecuada tres factores básicos: a) Lo relevante de lo irrelevante; b) Lo externo de lo interno; y c) Lo bueno de lo malo.

La información obtenida como resultado del análisis ayuda a definir acciones futuras y aporta criterios para abordar la solución de los problemas. Podría incluso afirmarse que los principales beneficios de un análisis F.O.D.A. se sintetizan así:

- Tomar mejores decisiones
- Plantear Objetivos más concretos y realizables
- Identificar nuestros recursos así como los que puede conseguir del exterior
- Reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas
- Definir prioridades de acción.

4.3.3 Análisis D.O.F.A. para PYMES. El Cuadro 4 da cuenta de un modelo sencillo y ágil bajo el cual es posible sustentar e implementar el análisis correspondiente cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, bajo el referente de los cuestionamientos en él incluidos. Dicho análisis se estima prioritario, sobre todo teniendo en cuenta que una de las principales ventajas de las PYMES es precisamente su tamaño, condición que les permite adecuarse a los cambios de mercado con rapidez y agilidad. Si bien es cierto que en ocasiones esta ventaja es admirada y deseada por las grandes empresas, no menos cierto es que una gran parte de las PYMES ocupan buena cantidad de tiempo y recursos en “apagar incendios” en lugar de gestionar con la mira puesta en el futuro. Desde este punto de vista resulta aún más apreciable la importancia que en su caso representa planear estratégicamente.

Cuadro 4. Análisis D.O.F.A. en las perspectivas interna y externa

Análisis perspectiva interna	Fortalezas	Debilidades
	¿Cuáles son las fortalezas de la empresa? ¿Cómo potenciarlas?	¿Cuáles son las debilidades de la empresa? ¿Cómo minimizarlas?
Análisis perspectiva externa	Oportunidades	Amenazas
	¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado? ¿Cómo aprovecharlas?	¿Cuáles son las amenazas provenientes del medio? ¿Cómo proteger la empresa frente a ellas?

Fuente: <http://jcvalda.wordpress.com>

Con base en el esquema precedente, el Cuadro 6, página siguiente, presenta un ejemplo teórico de matriz D.O.F.A., construido empíricamente por los autores, donde se identifican problemáticas del sector PYMES (Debilidades y Amenazas), y factores clave favorecedores de estas empresas (Fortalezas y Oportunidades). Se satisface así temáticamente el correspondiente objetivo específico.

4.3.4 Escenarios. Los escenarios son una estructura gráfica que permite ubicar la situación de la organización según los resultados de las ponderaciones de las matrices de evaluación de factores internos y externos, identificándose tres escenarios que permiten las siguientes inferencias: si el resultado se ubica entre los cuadrantes I, II, IV la empresa está en la etapa de crecer y construir, si está dentro de los cuadrantes III, V, VI la empresa se halla en la etapa de mantenerse y crecer y si se ubica en los cuadrantes VII, VIII, IX, se ha consolidado y está en una etapa de cosechar y enajenar. El Cuadro 5 ofrece la deseable ilustración:

Cuadro 5. Escenarios y Convenciones

Escenarios

	4	3	2	1
4	I	II	III	
3	IV	V	VI	
2	VII	VIII	IX	
1				

Convenciones

Crecer y construir	
Mantenerse y crecer	
Cosechar o enajenar	

Fuente: Adaptado por los autores a partir de: David, Fred R. Conceptos de administración estratégica, p. 213.

Cuadro 6. Ejemplo teórico de matriz DOFA para PYMES

	Fortalezas	Debilidades
Análisis perspectiva interna	<p>Políticas gubernamentales de apoyo al sector Alta participación del sector en la economía nacional Mano de obra calificada y de bajo costo Facilidad de adaptación al cambio Despliegan mejoras con rapidez y obtienen beneficios casi inmediatos Cercanía hacia el cliente/usuario El personal generalmente es leal, con sentido de pertenencia, y reconoce el impacto de su actividad sobre todo el negocio Las PYMES por lo regular reflejan el estilo, el compromiso y la personalidad del fundador Las actividades están muy sincronizadas, se dedica poco tiempo a aquellas ajenas al fundamento del negocio</p>	<p>Altamente vulnerables a desaparecer del medio en forma súbita Poco interés hacia la formalización Generalmente empresas de origen familiar Administración muy intuitiva, por lo regular escasa capacitación del empresario Falta inversión en estudios de mercado Retraso tecnológico y en el uso de las TIC's Dificultad para acceder a fuentes de financiación e inversión Pierden oportunidades por inadecuado seguimiento a las mismas Falta adecuación y seguimiento en la gestión de servicio al cliente Casi siempre carecen de un sistema contable adecuado y de sistemas de información gerencial Planeación es mínima y generalmente para la inmediatez o a corto plazo</p>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis perspectiva externa	<p>Innovación en productos y/o servicios, como base para el desarrollo y la competitividad en el mercado Ventajas derivadas de la globalización de la economía Políticas estatales de estímulo a las exportaciones Posicionamiento en el mercado por diferenciación en calidad y precios Firma del TLC con Estados Unidos y otros países Mercados altamente competitivos que permiten nichos de incursión</p>	<p>Disposiciones legales en materia impositiva y tributaria Importaciones legales y contrabando en su mayoría proveniente de los países asiáticos Posicionamiento no deseable de grandes multinacionales Muy pocas PYMES están certificadas y esto les resta posibilidades de exportación y de competitividad El retraso tecnológico, que relega a muchas PYMES a un segundo plano</p>

Fuente: elaboración propia

- Análisis desde la perspectiva interna de la empresa, donde las Fortalezas y Debilidades son elementos clave del proceso. Las primeras como realidades y ventajas propias de la entidad que generan para ella impacto positivo, diferenciación y prestancia frente a la competencia, motivando una mayor aceptación en el mercado por parte de clientes y usuarios y un crecimiento constante mediante el continuo mejoramiento y desarrollo direccionados hacia el logro de Metas definidas, hacia la superación de debilidades y en procura de la supervivencia y permanencia en el mercado; son también Fortalezas aquellas funciones y/o actividades desarrolladas en forma correcta y en cuyo ámbito tienen cabida factores de diverso tipo u origen, por ejemplo ciertas habilidades, capacidades y competencias del personal, los recursos considerados valiosos y hasta la propia capacidad competitiva de la entidad, como "... un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social" ¹⁰. Las Debilidades, a su turno, aluden a un factor interno capaz de vulnerar el desempeño de la entidad, o a una actividad que se realiza en forma deficiente y por tanto sitúa a ésta en posición de inferioridad; son también debilidades todas aquellas acciones y/o actividades que una empresa despliega en determinado momento y que afectan negativamente el logro de los Objetivos y el alcance de la Misión, generando decrecimiento constante frente a la competencia y el mercado e impidiendo aprovechar oportunidades que permitan la supervivencia económica, por lo cual es prioritario adoptar planes orientados a evitarlas, evadirlas o segregadas. La singularización de factores se materializa del siguiente modo:

- Fortalezas: elementos positivos propios del negocio y que constituyen los recursos para la consecución de Objetivos. Algunos ejemplos podrían ser: claridad de Objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, formalidad en el trato, responsabilidad, etc. Entre las preguntas que pueden formularse y que contribuyen al desarrollo del proceso están:

- ¿Qué ventajas ofrece la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A cuáles recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Cuáles elementos facilitan obtener una ventaja?

¹⁰ Porter, Michael. FODA: conceptos económicos, jurídicos y sociales. Enciclopedia virtual eumed.net. Disponible en <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133>

- Debilidades: factores negativos propios y que se constituyen en barreras u obstáculos hacia la conquista de las Metas propuestas. Ejemplos representativos son, entre otros: carencia de Objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, informalidad, bajo sentido ético-moral, desorden, etc. El proceso se adelanta a partir de preguntas como las siguientes:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué debería evitarse?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Tanto las Fortalezas como las Debilidades o limitaciones deben identificarse adecuadamente, dentro de ciertos marcos contextuales que en administración se denominan “marco gerencial”, “marco de mercadeo”, “marco financiero”, “marco de producción” y “marco de investigación y desarrollo”. Enseguida se desglosa el contenido de los marcos enunciados:

- “Marco gerencial”: representa un propósito cuyo logro supone adelantar el proceso administrativo en sus diferentes etapas, desde la planificación hasta el control, en una secuencia que se desenvuelve así:

- Planificación: involucra todas las actividades relativas a preparación para el futuro. Las tareas específicas son de predicción, fijación de Objetivos, diseño de Estrategias, desarrollo de Políticas y fijación de Metas.
- Organización: relativa a las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea – autoridad. En lo específico incluye diseño organizativo, especialización en trabajos, diseño y descripción de cargos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.
- Motivación: representa esfuerzos dirigidos a moldear el comportamiento humano. Sus temas específicos son, entre otros: liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación comportamental, enriquecimiento personal y gratificación en el trabajo, delegación de autoridad, satisfacción de necesidades, cambio organizacional, verificación de estados de ánimo del personal.
- Selección de personal: las actividades recaen sobre la gerencia de personal y de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despidos, adiestramiento, desarrollo

gerencial, seguridad del empleado, Políticas antidiscriminatorias, igualdad de oportunidades, relaciones sindicales, desarrollo profesional, investigación de personal, quejas y reclamos, Políticas disciplinarias, y relaciones públicas.

- Control: aquellas actividades gerenciales cuyo objetivo es asegurar la mayor coincidencia posible entre los resultados reales y los planeados. Los sectores clave de interés en este ítem se refieren a control de calidad, control financiero, control de ventas, de inventarios, de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones ¹¹.

- “Marco de mercadeo”: representado en los factores de definición, anticipación, creación y satisfacción de necesidades y expectativas de clientes y usuarios respecto de sus deseos sobre productos y servicios.

- “Marco financiero”: muy significativo en la planeación, puesto que involucra aquellos factores cuyo análisis conduce muchas veces a la modificación de Estrategias y planes de ejecución; entre tales factores se destacan los relativos a liquidez, apalancamiento, rentabilidad, utilización de activos, flujo de efectivo, estructura de capital, por mencionar sólo algunos.

- “Marco de producción”: referido a la función productiva o de operaciones, es decir, a las diferentes actividades que se adelantan para la transformación de insumos en bienes o servicios, teniendo en cuenta factores como procesos, capacidad, inventario, fuerza de trabajo y calidad, entre otros.

- “Marco de investigación y desarrollo”: permite reconocer fortalezas y debilidades de una entidad desde las perspectivas interna y externa. En el primer caso, cuando la entidad tiene su propio departamento de investigación y desarrollo; en el segundo, mediante contratación de investigadores externos e independientes, cuya labor debe reportar conocimiento valioso y útil para desarrollar nuevos productos y/o servicios. Con frecuencia las entidades combinan en este aspecto la investigación interna y externa para hacer efectivas las novedades que pretenden llevar al mercado y público en general.

Particularizando aspectos prioritarios que deben tenerse en cuenta, vale destacar que cuando se trata de PYMES, el despliegue de los marcos precedentes debe ser

¹¹ Cfr. Op. cit., pp. 140-147.

a cargo de los gerentes y administradores, quienes en cualquier caso deberán acatar las previsiones contempladas en el planeamiento estratégico y operativo de la entidad, con la mira puesta en el deseable mejoramiento. La figura 8, página siguiente, esquematiza los contenidos del respectivo plan.

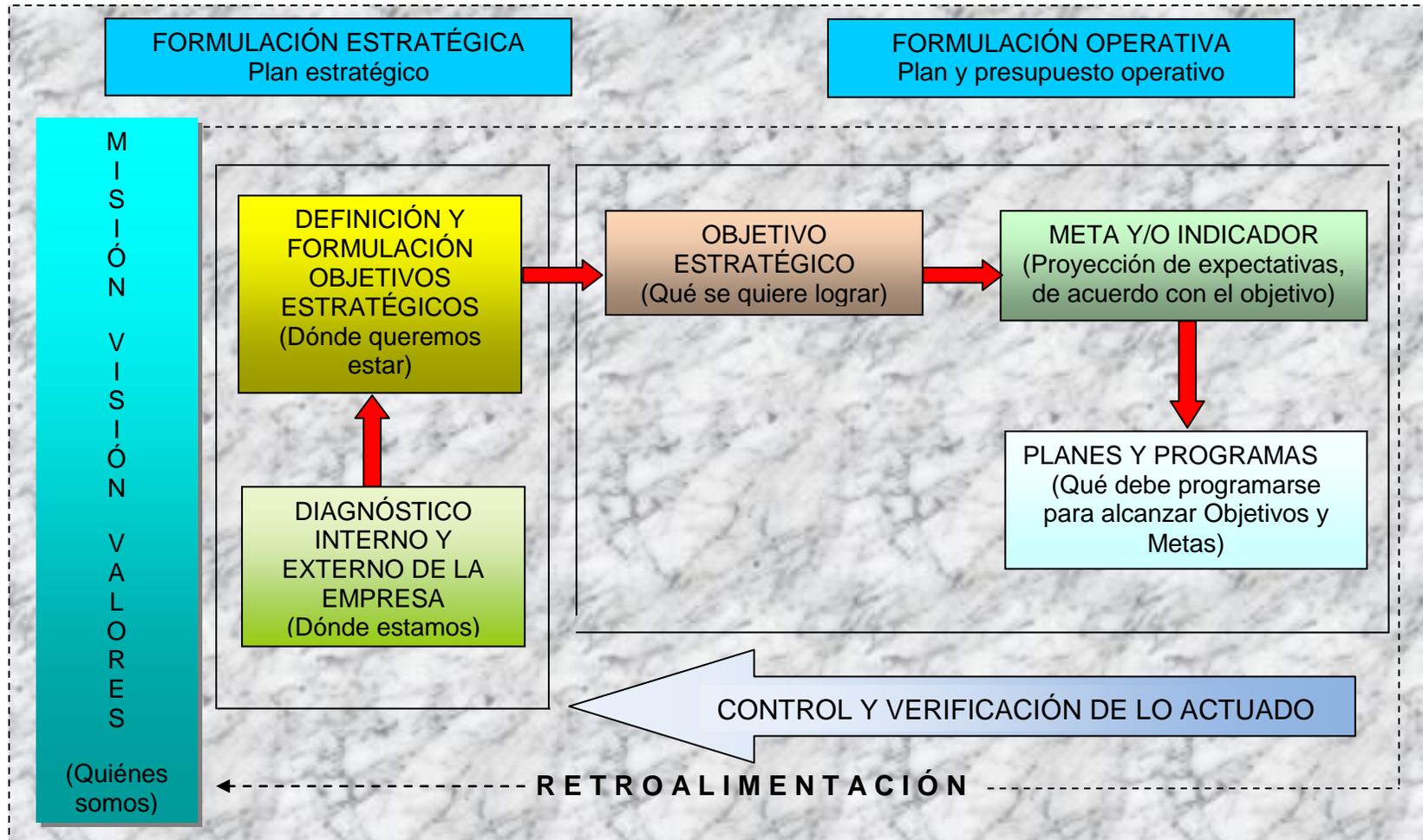
No obstante lo dicho, imposible desconocer que siendo la planeación estratégica instrumento idóneo que posibilita a las PYMES su diferenciación y la creación de ventajas competitivas, aún así el instrumento sigue siendo escasamente conocido por propietarios, administradores y directivos de este tipo de empresas; el hecho como tal es desafortunado, y tiene su origen en razones de diverso tipo, entre las cuales: falta de experiencia, incapacidad y/o desinterés para iniciar las labores de planificación, escasez de recursos, menosprecio por la actividad considerándola como “suntuaria” e irrelevante respecto del negocio, desconocimiento de las técnicas aplicables en este tipo de eventos, carencia de esquemas mentales requeridos y de interés hacia el trabajo sistemático de planear las actividades de la empresa. De ahí que muchas PYMES no otorguen prioridad a la planeación, que el negocio sea manejado sin previsiones y quizá en la mente, la memoria o el bolsillo del empresario, quien no pocas veces atribuye el origen de su errónea actitud a lo que no vacila en calificar como metodología complicada, innecesaria e inoperante en su empresa, sin darse siquiera oportunidad de detectar sus ventajas y los beneficios derivables de la misma.

- Análisis desde la perspectiva externa a la empresa, atendiendo a Oportunidades y Amenazas. El estudio involucra los temas quizá más significativos para una entidad respecto del impacto que todos ellos pueden tener en su caso; dicho estudio incluye en detalle la información obtenida del ambiente que rodea a la organización, dando cabida a aspectos ajenos a su control, tales como el comportamiento del mercado en el sector, factores sociopolíticos y económicos, la competencia, el impacto social y ambiental, y el desarrollo tecnológico en constante renovación. Enseguida se exponen ejemplos representativos de cada uno de los factores o posibles alternativas de reto que se enunciaron:

- Fuerzas económicas: disponibilidad de crédito, tasas de interés, tasas de inflación, patrones de consumo, factores de importación y exportación, fluctuaciones en precios, Políticas monetarias, Políticas fiscales y tasas de impuestos, descompensación entre oferta y demanda de bienes y/o servicios por carencia de recursos de sus destinatarios, entre otras.

- Factores sociales, culturales, demográficos y geográficos: programas de seguridad social, ingresos por persona, ubicación de empresas de servicios, manufactureras y minoristas, estilos de vida, actitudes hacia el trabajo, hábitos

Figura 8. Ejemplo de plan estratégico-operativo de mejoramiento



Fuente: Echeverri, C.G. y Otros. Propuesta: Programa para el mejoramiento de la competitividad de las PYMES (documento no editado). Medellín. 2007.

de compra, preocupaciones éticas, actitud hacia la jubilación, conservación de recursos energéticos, interés hacia el estudio a todos los niveles del proceso educativo, entre otros.

- Aspectos jurídicos, gubernamentales y políticos: cambio en leyes tributarias, leyes de protección ambiental, nivel estatal de gastos para defensa, regulaciones en materia de importación y exportación, cambios gubernamentales en cuanto a políticas fiscales y monetarias, tamaño de presupuestos gubernamentales, elecciones a nivel nacional, departamental y local, entre otras.

- Fuerzas tecnológicas: los avances tecnológicos pueden crear nuevos mercados, dar origen a la proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y hasta convertir en obsoletos los productos y servicios existentes.

- Fuerzas competitivas: analizar la competencia significa identificar y evaluar Fortalezas, Debilidades, Capacidades, Oportunidades, Amenazas, Objetivos, Metas y Estrategias de las empresas rivales. La recolección y evaluación de información competitiva son factores esenciales para llevar a cabo una evaluación externa efectiva ¹².

El análisis ambiental externo deberá darse siempre dentro de un marco general concreto y específico, al interior del correspondiente sector económico, bien sea primario, secundario o terciario, y en los límites demarcados por un determinado subsector o una actividad económica. Como resultado final, la organización identifica oportunidades y amenazas que se deben aprovechar o mitigar, respectivamente, y promueve la formulación y adecuado desarrollo de Estrategias que contribuyan a aminorar el impacto negativo del entorno y a que la gerencia no se vea obligada a tomar decisiones indeseables. Con criterio ilustrativo, enseguida se definen brevemente los conceptos de oportunidad y amenaza empresarial:

- Oportunidades: se entienden como tales los factores externos no controlables por la entidad, "... pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las Estrategias de las organizaciones" ¹³. Las oportunidades se presentan en el entorno aportando a la entidad una opción

¹² Cfr. Mintzberg, Henry y Otros. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p.36.

¹³ Porter, Michael. Íbid.

positiva que puede (o debería) aprovechar, la cual puede llegar a ser beneficiosa, contribuir positivamente a su progreso, crecimiento y sostenimiento en el mercado, como también a la conquista de sus Metas y Objetivos; toda vez que una oportunidad no se presenta constantemente, las entidades deben estar alertas, abiertas a la detección de nuevas opciones direccionadas siempre en favor de la Misión y Visión organizacionales; una vez identificadas, las oportunidades deben aprovecharse para abrir nuevos caminos y/o fortalecer los actuales, generando de este modo el impacto positivo deseado. Enseguida algunos ejemplos representativos de oportunidades: apoyo de otras organizaciones, nuevas tecnologías, una necesidad desatendida en el mercado, etc. Entre las preguntas aplicables para el análisis se tienen:

- ¿A cuáles buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
 - ¿Sobre cuáles tendencias del mercado se tiene información?
 - ¿Existe una coyuntura favorable en la economía del país?
 - ¿Cuáles cambios tecnológicos registra el mercado?
 - ¿Se están presentando cambios en la normatividad legal, fiscal y/o en las Políticas gubernamentales o del sector?
 - ¿Se advierten cambios en los patrones sociales y en los estilos de vida?
- Amenazas: precisamente lo opuesto a oportunidades; representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, al tiempo que se manifiestan como aspectos negativos y/o potenciales problemas, factores todos negativos y exógenos a la empresa, provenientes del entorno y ajenos al manejo interno de ésta: por tal razón, si no se generan planes de acción y Estrategias que permitan su mitigación, pueden afectar el alcance y desarrollo de los Objetivos organizacionales; más aún, en la medida en que no se atiende este criterio crece la posibilidad de que los factores amenazantes agoten los recursos de la entidad y hasta se llegue al extremo de peligrar la supervivencia en el mercado. Por tanto, cualquier aspecto susceptible de constituirse en peligro real para el logro de Objetivos, amerita adoptar medidas preventivas o trabajo para evitarlo; factores de este tipo son, entre otros: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.; para el desarrollo del análisis pueden tomarse en cuenta preguntas como las que enseguida se indican:
- ¿A qué tipo de obstáculos se ve abocada la empresa?
 - ¿Qué están haciendo los competidores?
 - ¿Se advierten problemas generados por recursos de capital insuficientes?
 - ¿Algunas de las amenazas detectadas impedirían totalmente la actividad?

En síntesis, los respectivos factores y cada una de las situaciones objeto de análisis ofrecen elementos positivos y negativos. Lo ideal es agrupar criterios y contrastar ambas perspectivas. Además, es necesario enfocar energías hacia un horizonte real, lo cual implica materializar el propósito de aumentar o afirmar los aspectos positivos (Fortalezas y Oportunidades), y al mismo tiempo procurar que vayan disminuyendo los aspectos negativos (Debilidades y Amenazas). El fin último del análisis D.O.F.A. es ayudar a establecer los Objetivos de la empresa y a desarrollar las Estrategias de mercado y posicionamiento que, además de capitalizar las oportunidades y fortalezas, asimismo contribuyan eficazmente a contrarrestar las amenazas y debilidades.

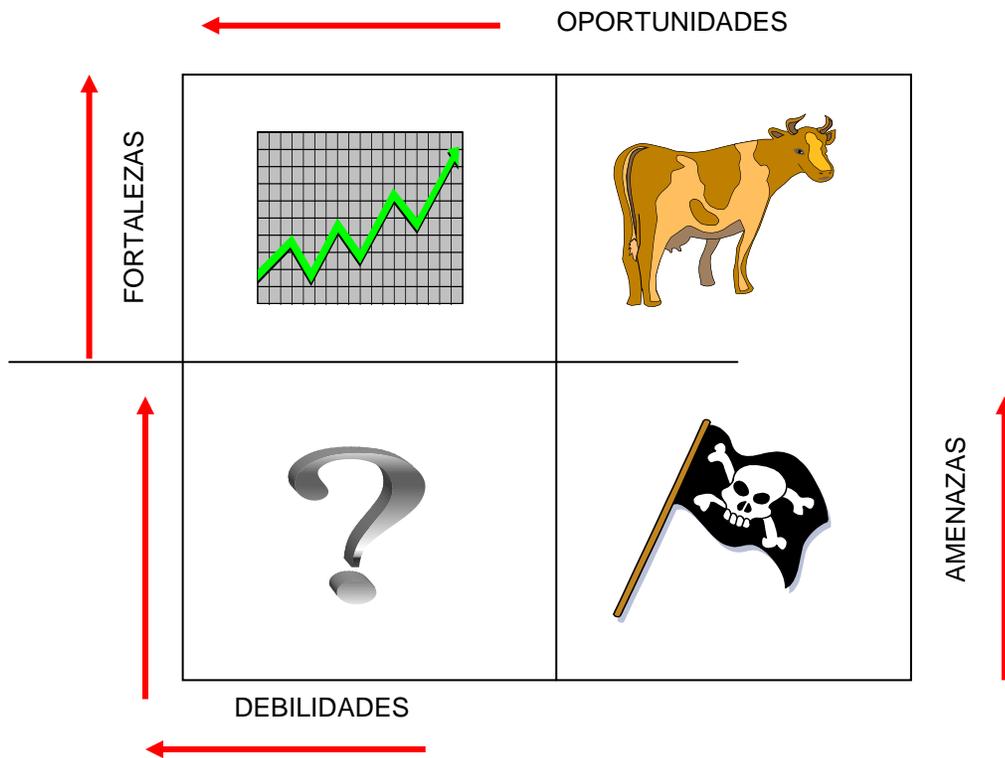
Planteado de este modo, el procedimiento parece bastante sencillo, pero de fondo la dificultad estriba en saber distinguir las amenazas y las debilidades y sobre todo en dirigir las acciones para conseguir que estas características se conviertan en fortalezas y oportunidades. Cuando se trata de PYMES, adicional a cualquier dificultad funcional surge la dificultad conceptual por reticencias del empresario para darse cuenta de la utilidad del instrumento. Lo cierto es que el análisis es algo así como un pequeño rompecabezas conformado por piezas que deben ensamblarse, estudiarse, analizarse y apropiarse, hasta convertirlo en lo que realmente es: una herramienta fundamental para saber qué lugar ocupa cada empresa en el mercado, cómo fortalecer o mejorar esa presencia, como incrementar la competitividad y, en definitiva, cómo dirigir siempre la mirada y los pasos hacia el futuro.

4.3.5 Implementación de Estrategias a partir del análisis D.O.F.A. Lo hasta aquí dicho aporta sólidas bases para continuar con el desarrollo del proceso, mediante el cruce de la información obtenida a partir del análisis. Una vez establecidos los componentes de cada uno de los factores matriciales, se implementa su combinación estratégica, para desarrollar estrategias funcionales de cuatro tipos, a saber: FO, DO, FA y DA, derivadas del cruce de factores D.O.F.A. El significado teórico de cada una de las citadas estrategias funcionales se sintetiza así:

- Estrategia FO: se basa en el uso de fortalezas internas con el propósito de aprovechar oportunidades externas.
- Estrategia DO: pretende el mejoramiento de las debilidades internas mediante el uso de ventajas provenientes de oportunidades externas.
- Estrategia FA: consiste en aplicar fortalezas internas para evitar o minimizar el impacto real de las amenazas externas.

- Estrategia DA: relaciona entre sí debilidades y amenazas a fin de establecer mecanismos de acción que permitan controlar el alcance e impacto de ambos factores, de tal modo que no impidan la ejecución del plan trazado.

Figura 9. Diagramación conceptual de los elementos de la matriz DOFA.



Fuente:

La construcción de la matriz D.O.F.A. se desarrolla de acuerdo con este esquema:



(Ver Cuadro siguiente)

Cuadro 7. Combinación de factores para desarrollar el plan estratégico

	F	D
O	FO	DO
A	FA	DA

Atendiendo a la combinación precedente se desarrolla el plan estratégico requerido, a partir de los elementos de la matriz D.O.F.A. y de las indicaciones contenidas en el siguiente Cuadro ilustrativo:

Cuadro 8. Matriz DOFA e implementación de Estrategias

<i>Dejar siempre en blanco</i>	FORTALEZAS: F 1. 2. 3. Anotar las fortalezas 4. 5.	DEBILIDADES: D 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
OPORTUNIDADES: O 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	ESTRATEGIAS FO 1. 2. Adoptar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS DO 1. 2. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 3. 4. 5.
AMENAZAS: A 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	ESTRATEGIAS FA 1. 2. Usar las fortalezas para evitar amenazas 3. 4. 5.	ESTRATEGIAS DA 1. 2. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 3. 4. 5.

Fuente: David, Fred R. Conceptos de la administración estratégica, capítulo 8.

Finalizando este ítem es oportuno destacar el siguiente planteamiento: amenazas y oportunidades pueden influir en la condición atrayente o nó de una organización, y además conllevan la necesidad de emprender acciones estratégicas para superar aquéllas y beneficiarse de éstas; al efecto la prioridad es optimizar fortalezas y procurar del mejor modo superar las debilidades. Pero en definitiva, para las entidades "... lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas, y llegar a conclusiones" ¹⁴.

4.4 PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS - PYMES

Según expone la OIT, no hay una única definición que pueda englobar todos los aspectos de lo que es una pequeña o mediana empresa ni las diferencias entre empresas, sectores o países con distinto grado de desarrollo ¹⁵. No obstante, puede afirmarse sin lugar a dudas que la denominación general de PYMES abarca una gran diversidad de organizaciones industriales, comerciales y de servicios, con un vasto espectro de competitividad y eficiencia. Así como las hay de baja productividad, también otras son altamente competitivas e innovadoras. Barrientos y Romero ¹⁶ exponen un acertado criterio al respecto, cuando afirman que la definición involucra factores tales como los siguientes: estructura y formalización societaria o de propiedad por lo general de origen familiar, número de trabajadores o personal vinculado formal o informalmente al desarrollo de actividades, volumen de ventas, capital social asignado, valor de los recursos o activos, nivel tecnológico, estructura organizativa y tipología de la gestión de la empresa, por mencionar sólo unos cuantos.

4.4.1 Caracterización general de las PYMES. En los niveles local, nacional e internacional las Pequeñas y Medianas Empresas operan en todos los ámbitos del comercio y la industria: En Colombia constituyen un aporte ampliamente significativo a la economía nacional, a la generación de empleo, a la producción y a la productividad. En términos de su caracterización concreta para efectos del presente trabajo resultan oportunos los siguientes planteamientos:

- Son entidades que realizan en algunos casos actividades de planeación estratégica, generalmente bajo planteamientos muy informales y existentes en un

¹⁴ Porter, Michael. FODA: conceptos económicos, jurídicos y sociales. Íbid.

¹⁵ Contabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Secretaria de la UNCTAD. Informe TD/B/COM.2/ISAR/9 del 20 de abril de 2000, p.5.

¹⁶ Barrientos, J., Romero, E. Op. Cit. Colombia y los estándares internacionales de contabilidad para Pymes (material fotocopiado).

documento escrito cuyos contenidos se asumen con criterio muy flexible y no pocas veces se dejan de lado por razones de inmediatez, por desinterés y hasta por la propia informalidad; se advierte una tendencia emocional en el manejo de la empresa y en la toma de decisiones, al tiempo que la noción del empresario multi o polifuncional y la propia conformación de la entidad como una estructura familiar cerrada, no dan lugar a alternativas y herramientas de planeación y gestión.

- Como consecuencia directa, la eventual planeación estratégica por parte de las PYMES –cuando tal planeación existe– opera bajo un esquema flexible, adaptable e informal. Los patrones administrativos se ven ampliamente influenciados por la dinámica familiar, con esquemas verticales de poder y con presencia de figuras directivas (empresario, dueño) en quienes se concentran las decisiones a futuro.

- El empresario PYMES está poco habituado a pensar y actuar estratégicamente y a evaluar el impacto a largo plazo de decisiones presentes; más aún, carece de experiencia en decodificar información estratégica a través del control de gestión, de herramientas de costeo, de la gestión de negocio; asimismo, falta interés hacia el aprendizaje y la capacitación y, por tanto, no se tienen bases ni conocimientos suficientes para replantear el funcionamiento de la gestión comercial.

La caracterización de las PYMES también involucra factores de otro tipo, tanto negativos como positivos, de los cuales a continuación se indican algunos considerados como relevantes ¹⁷:

- Mínimos criterios formales de administración: generalmente a cargo una sola persona por lo regular sin la formación suficiente para liderar la función, y quien además cuenta con pocos auxiliares por considerarlos innecesarios. Un estudio exploratorio sobre pequeñas y medianas empresas adelantado en 2008 por FUNDES y VA Consultores, con apoyo del Banco de Bogotá, reveló que en estos casos las personas ligadas por vínculos de parentesco poseen la mayoría de la propiedad accionaria y el control de las decisiones; que un 75% de estas empresas están conformadas sólo por miembros de la familia, sobresaliendo en cantidad las constituidas por el fundador y sus hijos ¹⁸.

¹⁷ Clasificación y características Pymes <en línea>. Disponible en www.mitecnologico.com/.../ClasificacionYCaracteristicasPymes

¹⁸ FUNDES-VA Consultores (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme <en línea>. Disponible en <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicaciones/1492271337.pdf>

- Dificultades de acceso al capital, tanto por desconocimiento de la existencia y operación de fuentes de financiamiento, como por no saber exponer requerimientos de este tipo ni disponer de portafolios de presentación adecuada del negocio en todos sus aspectos.
- No siempre hay vinculación con cámaras, asociaciones o entidades de industria o comercio, por lo cual no hay pertenencia a la economía formal; muchas PYMES no adelantan este tipo de gestiones y de ahí que permanezcan en el sector informal de la economía, con las desventajas que tal condición conlleva.
- Bajo posicionamiento en el mercado, ya que precisamente por su tamaño y demás particularidades, desde el punto de vista individual las PYMES trabajan en un medio limitado y para mercados pequeños, de modo que sus operaciones no inciden en forma apreciable en el mercado.
- El propietario, gerente o director mantiene estrecha relación y contacto directo con el personal, lo cual es una muy buena ventaja en materia de comunicación.
- Fuerte relacionamiento con la comunidad local, sobre todo en el caso de las empresas pequeñas, debido a que por escasez de recursos en los diferentes aspectos, los bienes y servicios requeridos deben obtenerse del propio entorno.
- Las PYMES son especialmente importantes por cuanto a través de ellas se materializa la posibilidad de reducir los niveles de producción sin aumentar sus costos. Además, observando resultados detenidamente se advierte que pese a su tamaño y bajos montos de capital, han logrado desarrollar una gran capacidad de adaptación a los mercados.
- El accionar de este tipo de empresas es flexible, característica entendida como un medio por el cual se intenta superar la ruptura entre la realización de las mercancías y su producción, teniendo en cuenta que en el proceso de esta última se genera una crisis en la forma de organización del trabajo.
- No sobra destacar que la flexibilidad de las PYMES se refiere tanto a la no utilización de equipo muy complejo y a los bajos montos de capital requeridos para su operación, como también a su facilidad para adaptarse a las condiciones de una demanda cambiante y volátil, modificando el nivel de sus pedidos, las especificaciones del producto y las condiciones de entrega. En este sentido, las grandes corporaciones han hecho un uso extensivo de este tipo de empresas hasta integrarlas a sus cadenas productivas.
- Desde la perspectiva general una característica última, observable a partir de la realidad: la pequeña y mediana empresa debidamente dirigida y organizada, y administrativamente protegida, se convierte en un instrumento necesario e imprescindible del desarrollo económico del país. Se trata de empresas no

propriadamente significativas por su tamaño, sino por su eficacia y por la capacidad de obtener beneficios bajo condiciones de competencia y competitividad.

4.4.2 Características administrativo-contables de las PYMES. Entre los principales aspectos por considerar en el estudio sobre el tema –susceptibles de abordarse con apoyo en la planeación estratégica– se tienen los siguientes:

- Estructura organizacional: por lo regular opera la figura del único dueño o del dueño-fundador; el modelo es muy informal, la propiedad y la gestión de la empresa se concentran en una persona o en miembros de un grupo familiar.

- Funciones administrativas: no pocas veces se actúa intuitivamente y/o por imitación, omitiendo factores de planeamiento estratégico y/o táctico, de adecuada coordinación y hasta de comunicación formal.

- Control interno: a cargo del dueño o de asistentes de confianza; es casi siempre escaso respecto de la actividad y del personal, aunque sí más puntual sobre manejo de fondos y bienes, dándose especial importancia a salvaguardar los activos. Por la informalidad de la estructura, rara vez queda constancia de la aplicación de controles. Como no hay normas ni manuales, generalmente la respectiva actividad se apoya en el conocimiento de los empleados sobre su área de responsabilidad.

- Sistema contable: la escasa formación administrativa del empresario Pyme y los escasos recursos aplicados en materia de contabilidad, por lo regular conllevan la utilización de la misma para cubrir necesidades fiscales o legales, y en ocasiones para satisfacer requerimientos de bancos o proveedores; así las cosas, la contabilidad carece por lo regular de valor agregado, por supuesto muy en contra de lo que pudiese lograrse con su optimización. En otras palabras, para muchos de estos empresarios la contabilidad generalmente no es instrumento calificado y efectivo en la toma de decisiones, sino más bien un obstáculo de alto costo y cuya contribución no se considera importante. De este modo se omite su significado real en cuanto a políticas de precios, análisis de rentabilidad, retorno de la inversión, toma de decisiones, plan de cuentas, etc. Los informes, son atrasados en el tiempo o carecen de oportunidad. La captura de datos se realiza con base en resúmenes de información, existiendo sólo a veces una adecuada "minuta de contabilidad" por tipo de transacciones y observándose deficiencias en la información que respalda el registro; de ahí, entre otras razones, las dificultades para verificar la validez, integridad y exactitud de la información de entrada, salida y proceso. Los planes de cuentas por lo regular son muy sintéticos aunque en

ocasiones son analíticos, pero en uno y otro caso escasamente relevantes para la práctica gerencial. Adicionalmente, en general, el personal involucrado es insuficiente y con pocos conocimientos contables.

- Procesamiento electrónico de datos: de un tiempo a esta parte se advierte un desarrollo sostenido, aunque debe hacerse hincapié en que el incremento en el uso de computadores personales no significa su correcta utilización. La gestión informática no se ve favorecida y no puede calificarse como óptima, consecuencia directa de factores como inadecuada planificación previa, falta de seguimiento a su implementación y puesta en marcha, y dificultad en cuanto a normalización de procedimientos, por mencionar sólo algunos.

- En general, se nota inadecuado conocimiento de la compleja legislación comercial, impositiva, laboral, de reglamentaciones municipales, etc. También es evidente que no siempre se establece la debida diferenciación entre transacciones relacionadas con la actividad comercial y las operaciones personales del propietario, dando lugar a innecesarias confusiones. Más aún, entre muchos empresarios PYMES persiste la idea de que la contabilidad es un mal necesario que despierta poco interés, y frente al cual la inversión es mínima y casi obligada.

A manera de colofón vale reseñar que en los últimos años –sobre todo desde comienzos del presente siglo– el gobierno, la academia y el sector privado, particularmente el financiero, vienen promoviendo estrategias de apoyo y promoción de servicios hacia el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, reconociendo que éste ofrece opciones y condiciones para un acelerado crecimiento de la economía; y aunque este tipo de entidades siempre se habían considerado importantes, hoy más que antes se estiman imprescindibles puesto que se proyectan como una de las mejores opciones en materia de reactivación económica.

4.4.3 Clasificación de las PYMES. Otorgar a las empresas la denominación de PYMES depende de cada país, de su legislación y del entorno económico nacional y sus necesidades. Debe precisarse si las empresas insertas en el actual contexto económico ofrecen características susceptibles de tomarse como factores para diferenciar entre grande, micro, pequeña o mediana empresa. Dichas características permiten concretamente distinguir entre grandes empresas y PYMES; clasificación esencialmente dinámica, ya que los avances técnicos y el crecimiento de la demanda, tienden a aumentar el tamaño de las empresas y, por tanto, favorecen su desplazamiento hacia el nivel superior de la escala.

No existe un criterio unívoco, tampoco indicadores únicos o específicos para caracterizar en forma adecuada la dimensión de una empresa, pero sí se manejan una serie de variables válidas y oportunas en estos casos, entre las cuales: cantidad de personal, tipo de producto, tamaño de mercado, inversión en bienes de producción por persona ocupada, unidades físicas de producción, valor de producción, labor personal de socios o directores, separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa, ubicación o localización, nivel de tecnología de producción, orientación de mercados ¹⁹.

Cada país define las PYMES bajo pautas esencialmente cuantitativas que si bien ofrecen ciertas características similares, también reflejan diferencias significativas; incluso se da el caso de no haber consenso sobre el tema en un mismo país; no obstante, por lo regular las variables consideradas se refieren a cantidad de personal, cifra de ventas y niveles de activos ²⁰. Al respecto es significativo el documento titulado “Políticas de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Mercosur - Etapa II”, Resolución N° 59 del 8 de diciembre de 1998 aprobada por el Grupo Mercado Común en evento reunido en Río de Janeiro; este clasifica las MIPYMES en dos grandes grupos según criterios cuanti y cualitativos; los primeros relativos al sector de la actividad por ellas desarrollada: industria y comercio y servicios, y a ventas anuales en US\$; y al tenor de los segundos las MIPYMES “... no deberán estar controladas por otra empresa o pertenecer a un grupo económico que en su conjunto supere los valores establecidos”.

Por lo regular las PYMES se definen a partir de parámetros cuantitativos, que en la mayoría de casos involucran las variables relativas a personal vinculado, cifra de ventas, facturación y niveles de activos. En el caso concreto colombiano las pautas cuantitativas para determinar el tipo de empresa se hallan consagradas en la Ley 590 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004, que para empresas de los sectores industrial y de comercio y servicios contemplados en la antes citada Resolución 59 de 1998, adopta los siguientes dos criterios de clasificación: personal empleado y activos anuales ²¹, tal como se indica en la Tabla siguiente:

¹⁹ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos/mercado/mercado/shtml>

²⁰ Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm/shtml>

²¹ Cfr. Mipymes (11-12-2006). [¿Qué es una microempresa?](#) Gobierno de Colombia <en línea>.

Disponible en noviembre 30 de 2011 en www.es.wikipedia.org/wiki/Pequeña_y_mediana_empresa

Tabla 1. Clasificación de las empresas. Sectores industria, comercio y servicios

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	Activos anuales (Por SMLMV)
Micro empresa	1 a 10 personas	Menos de 501
Pequeña empresa	11 a 50 personas	501 a 4.999
Mediana empresa	51 a 200 personas	5.000 a 30.000

Fuente: Ley 905 de 2004.

Así las cosas y conforme a la ley, en Colombia las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas se clasifican a partir del número de empleados y los activos anuales; no obstante, se estima que también deberían tenerse en cuenta factores cuantitativos adicionales tales como valor de activos productivos y volumen de facturación, entre otros. En la misma perspectiva, por parte de algunas instancias interesadas en el tema y estudiosas del mismo se ha planteado como posibilidad la ampliación de los rangos bajo los cuales se clasifican estas empresas, tanto por número de empleados como por activos, para dar acceso a más empresas a los diferentes programas de fomento; además, la conveniencia de incluir en la definición el nivel de ventas, especialmente útil cuando se trata de clasificar empresas de servicios o comercio. De hecho, para considerar una empresa como pequeña o mediana, algunas entidades del sector financiero aplican tanto los factores de número de empleados y activos, como el criterio de ventas y unos rangos mayores de activos.

4.5 PYMES Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Pretender reinventar una organización/empresa y su gente es un proceso que implica reflexión y en todos los casos es altamente complejo. Ello supone un esfuerzo de planificación, inversión y elaboración de estrategias que requiere de tiempo, deseo, adaptabilidad, flexibilidad e iniciativas, para asumir los riesgos de la reinvención. “Las empresas y las gentes que hoy no viven el futuro, mañana vivirán en el pasado”²²; esta frase es reveladora para todos aquellos empresarios que de un modo u otro intentan transformarse a sí mismos y hacer lo propio con sus

²² Hernández López, Ysmael A. Hacia donde van las empresas y la gente en el siglo 21. Gestiopolis. Octubre 2006. <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-empresa-y-la-gente-en-el-siglo-21.htm>

negocios, con la mira puesta en afrontar los retos que plantea la economía del siglo XXI.

Muchos de los cambios que se producen en el contexto del nuevo sistema económico para las empresas (tanto en el ámbito nacional como internacional) y que obligan también al cambio en el modelo de negocios, se relacionan con el comportamiento del consumidor. Por lo anterior, hay que poner un mayor énfasis en la generación y el mantenimiento de la lealtad de los clientes y estar abiertos a experimentar con nuevos modelos de gestión para adaptarse a los actuales consumidores. Las PYMES deben adoptar las nuevas tecnologías, y aprovechar el creciente mercado que estas traen consigo, de modo de desarrollar estrategias de mercadeo en esta dirección. Hay muchos casos de consumidores de grandes empresas, que luego de muchos años se mantienen fieles a los bienes y servicios que ofrecen sus empresas. Tal es el caso por ejemplo, de empresas de clase mundial como Apple, Walmart o McDonald's, que han desarrollado estrategias en este sentido y han logrado sus objetivos.

4.6 PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PYMES

4.6.1 Factores esenciales del Plan. Se propone un modelo que involucra los diversos factores propios de la metodología. Las actividades en él indicadas permitirían a una Pyme orientar estrategias hacia el logro de objetivos previstos; estableciéndose mecanismos de control y evaluación, y responsables directos de la ejecución del plan. El modelo es hipotético construido mediante información general allegada a partir de diversas fuentes y como resultado de algunas observaciones directas; es sólo ilustrativo, en ningún caso pretende ser limitante o taxativo.

No sobra destacar dos aspectos prioritarios dentro de la planeación, a saber: primero: corresponde a la gerencia definir las acciones que debe llevar a cabo la empresa para asegurar una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo; y segundo: la planeación estratégica conlleva un enfoque global de la entidad, como todo planeamiento se hace en un ambiente de incertidumbre es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios necesarios. Asimismo, la planeación estratégica es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, quienes deben estar comprometidos con ella y motivados hacia la conquista de los objetivos. Los Cuadros ilustrativos presentados a continuación dan cuenta de la secuencia de planeación, teniendo presente que ésta debe partir siempre de una definición concreta de la filosofía empresarial, adoptando como referente las respuestas a la pregunta acerca de los

valores, prácticas y creencias que representarán el compromiso de la organización en la sociedad.

DEFINICIÓN BÁSICA

Planeación = actividad administrativa y gerencial que conlleva:

- establecer objetivos
- diseñar las acciones requeridas para cumplirlos
- apoyar la eficacia en la toma de decisiones y en un adecuado manejo de los recursos organizacionales

FUNCIÓN DE LA PLANEACIÓN

**ADMINISTRAR SIN PLANEAR
NO TIENE SENTIDO ... SE REQUIEREN:**

Objetivos específicos
por conquistar

Estrategias para
satisfacer objetivos

Unos y otras aportan validez y sentido práctico a la organización, la dirección y el control

FACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Fundamentos: Establecer Misión y Visión de la empresa

Fines: Especificar metas y objetivos

Medios: Elegir políticas, programas, procedimientos, para alcanzar metas y objetivos

Recursos: Determinar los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos

Realización: Diseñar y aplicar procedimientos para la toma de decisiones

Control: Diseñar un proceso para prever y detectar errores y/o fallas del plan

SECUENCIA DEL PROCESO

ESTABLECER OBJETIVOS

DEFINIR ESTRATEGIAS

FORMULAR POLÍTICAS Y PLANES DETALLADOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS Y METAS

ESTABLECER PARÁMETROS PARA INSTRUMENTALIZAR DECISIONES

REVISAR DESEMPEÑO Y MECANISMOS DE RETROALIMENTACIÓN PARA INICIAR UN NUEVO CICLO DE PLANEACIÓN

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN



PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN

OBJETIVO 1. FACILITAR EL CONTROL

Al planear se establecen objetivos y mediante el control se comparan éstos frente al desempeño real

POR TANTO:

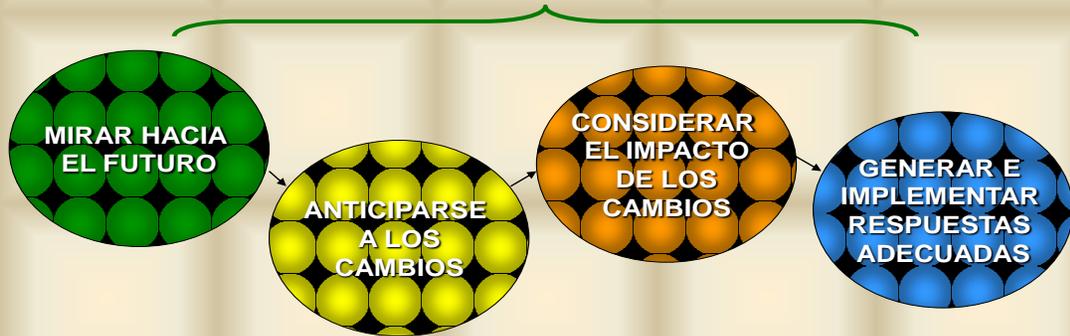
Sin **planeación** no puede haber **control**.



OBJETIVO 2. REDUCIR LA INCERTIDUMBRE

LA PLANEACIÓN

Obliga a los administradores a



OBJETIVO 3. REDUCIR DUPLICIDAD DE FUNCIONES E INEFICIENCIA

CADA PERSONA HACE LO SUYO.
DOS PERSONAS NO DEBEN REALIZAR UNA
MISMA ACTIVIDAD SIMULTÁNEAMENTE



LA EFICIENCIA PERMITE ESTANDARIZAR
EL TIEMPO DE LOS PROCESOS
Y FACILITA SU REALIZACIÓN

OBJETIVO 4. MOTIVAR EL ESFUERZO COORDINADO

Cuando todos los involucrados saben hacia dónde se dirige la organización y qué deben aportar para lograr los objetivos organizacionales, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar entre sí y trabajar en equipo.



PASOS O ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN

- a) Diagnóstico inicial**
- b) Análisis del entorno, para determinar la matriz DOFA**
- c) Fijar, en su orden, misión, visión, objetivos, metas, políticas y estrategias**
- d) Asignar recursos**
- e) Verificar fundamentos internos y externos para la aplicación eficaz de estrategias**
- f) Evaluar resultados y aplicar correctivos si fuera necesario**

HERRAMIENTAS O ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

- PROPÓSITO
- MISIÓN ESTRATÉGICA
- VISIÓN
- PREMISAS
- METAS Y OBJETIVOS
- ESTRATEGIAS
- REGLAS Y POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- PROGRAMAS
- PRESUPUESTOS

A continuación se desglosa el contenido conceptual de cada uno de los elementos indicados en el Cuadro precedente:

- Propósito: factor motivador y generador de acciones, que sirve de apoyo a la Misión; se enfoca en el ambiente interno organizacional identificando recursos, valores, capacidades y aptitudes, para detectar aquello que puede hacerse a fin de aprovechar y optimizar unos y otras.
- Declaración de la misión y establecimiento de valores: la Misión de la empresa es su razón de ser, su propósito, da cuenta de lo que ésta hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su actividad. La misión responde a una pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”. Su contenido indica el posicionamiento actual de la empresa o el nivel que se quiere alcanzar en un plazo establecido, con base en el despliegue de la función o tarea básica de la entidad. La misión se deriva del propósito estratégico, se enfoca en el exterior y conlleva la razón de ser de una organización en términos de productos/servicios a ofrecer y mercados a cubrir.
- Visión: es la orientación dada a la empresa por y desde la alta dirección. Expresa el DEBER-SER ideal para ésta en el futuro cercano o en el largo plazo (en términos de años), indicando aquello que pretende lograr o en lo que pretende

convertirse. La Visión responde empresarialmente a la pregunta ¿qué queremos ser?. Las siguientes son características básicas de la Visión:

- Ser conocida y compartida por todos los colaboradores
 - Estar apoyada en los valores de la organización
 - Ser positiva y alentadora
 - Ser capaz de orientar a todos los miembros de la organización durante la transición del SER al DEBER-SER de la empresa en un tiempo determinado.
 - Haber sido formulada por la alta dirección.
-
- Premisas: supuestos o pronósticos que deben considerarse frente a aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de desarrollo de los planes. Son condiciones debidamente previstas bajo las cuales operan los planes. Una técnica oportuna y generalizada para establecer premisas es la matriz DOFA, a partir del análisis de los ambientes organizacionales interno y externo; con base en dicho análisis se establecen los entornos político, económico, social, tecnológico y ecológico (ambiente externo) y se identifican oportunidades y amenazas, al tiempo que se evalúan aspectos ya existentes y tendencias y/o situaciones que pudieran presentarse. El análisis interno, por su parte, con el fin de conocer el estado de la empresa o su propia capacidad, y detectar fortalezas y debilidades; en este caso se evalúan los recursos disponibles: financieros, humanos, materiales, tecnológicos, logísticos, etc.
-
- Metas y Objetivos: las Metas son fines generales y expresan deseos, previsiones y/o intenciones que la alta dirección procura satisfacer. Representan el grado cuantitativo en la conquista de objetivos de largo plazo. Su contenido surge a partir de los objetivos, y se fijan con base en el desempeño pasado, adaptando factores de acuerdo a las fuerzas futuras de la empresa, tendencias del mercado, recursos, etc. Por su parte, los Objetivos son fines a los cuales se dirigen las actividades tanto organizacionales como individuales, en orden a lograr resultados específicos, conquistar Metas y materializar la Misión; representan el plan básico de la empresa y deben ser claros, precisos, alcanzables y cuantificables (verificables) en un tiempo determinado; estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.
-
- Estrategias: pasos y mecanismos idóneos que deben aplicarse para conquistar los Objetivos, definiéndose a partir de ellas los cursos de acción y los recursos necesarios para lograrlas; las estrategias orientan el accionar de la organización y

- de sus miembros, al tiempo que son base y guía para definir los procesos, los sistemas de control y el uso y asignación de recursos. La matriz D.O.F.A. es un instrumento idóneo para formular estrategias, en tanto opera como marco conceptual de un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas de la organización. La actividad conlleva evaluar información sobre el análisis externo (la situación del entorno), sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados. Finalmente se establece una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior; se evalúan las estrategias propuestas, determinando ventajas, desventajas, costos y beneficios de cada una, se seleccionan las estrategias a utilizar y se clasifican por orden de su atractivo, sin omitir eventuales estrategias alternativas.

Habiendo establecido las estrategias y luego de seleccionar las que van a aplicarse, se procede al diseño del plan estratégico, consistentes en documentos donde se especifica cómo se van a alcanzar los objetivos generales propuestos y, por ende, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. El plan estratégico, en cuya ejecución participa activamente la administración, debe contener:

- los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
 - las estrategias específicas o cursos de acción que se van a aplicar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
 - los recursos por utilizar, y la distribución de los mismos.
 - los encargados o responsables de implementar o ejecutar las estrategias.
 - cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y el plazo previsto para obtener resultados.
 - monto de la inversión requerida para implementar o ejecutar las estrategias.
- Reglas y Políticas: las Reglas son normas que llaman a actuar o a abstenerse, omitiendo excepciones y decisiones personales; es decir, prevén acciones u omisiones específicas que deben ser atendidas y no están sujetas a discrecionalidad; ejemplo: no se admiten amoríos en la empresa. Las Políticas, por su parte, son enunciados o criterios generales, escritos o verbales, que orientan o encauzan el pensamiento durante la toma de decisiones; su esencia es un cierto

grado de discrecionalidad (libertad) existente para guiar las decisiones; ejemplo: política de pago para clientes y usuarios.

- Procedimientos: enunciados que establecen métodos aplicables para el despliegue de actividades cotidianas. Susceptibles de definirse como series cronológicas, pautas a seguir, que indican en forma exacta cómo realizar una actividad o una acción.

- Programas: documentos que contienen un conjunto de actividades interrelacionadas y cronológicamente ordenadas, donde se describen las acciones por realizar, se asignan los responsables y se indica cuándo van a iniciarse y terminarse las distintas actividades. Técnicamente los Programas se definen como el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos requeridos para desarrollar una determinada acción, generalmente con respaldo de capital y apoyados en presupuestos operacionales.

- Presupuestos: listados en cifras donde se detallan los recursos o partidas asignadas para la realización de una actividad o la ejecución de un proyecto, constituyéndose además en instrumento de control. Los Presupuestos obligan a la empresa a disponer por adelantado los recursos necesarios para un determinado evento. Existen Presupuestos de varios tipos, a saber: operacionales, de gastos, de ingresos y egresos, de efectivo, de capital.

4.6.2 Otros planteamientos a considerar como parte de la propuesta. Se estima que los enunciados enseguida expuestos y su correspondiente desarrollo conceptual ²³, de una u otra forma impactan en el diseño e implementación de cualquier modelo de negocios exitoso y, por tanto, junto con la planeación estratégica podrían brindar opciones benéficas a las PYMES, como forma de favorecer su supervivencia en un mundo global cada vez más competitivo. Algunas variables a considerar son:

- estrategias de desempeño y capacidad de gestión,
- nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial

²³ Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Secretaría Permanente. Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Caracas. 2010. (material fotocopiado).

- tecnologías de información y comunicación
- tendencias actuales y nivel de capacitación del factor humano
- innovación como creatividad y en materia tecnológica
- colaboración interempresarial, asociatividad
- papel de los gremios empresariales como gestores de mejoramiento
- formas innovadoras para la vinculación de las PYMES con otros sectores
- estrategias de internacionalización y
- preservación del medio ambiente y responsabilidad social empresarial.

A continuación se desglosa el significado conceptual de cada una de las variables inmediatamente antes enunciadas:

- Estrategias de desempeño y capacidad de gestión: planear estratégicamente es una alternativa eficaz y racional hacia el mejoramiento en el proceso de toma de decisiones, mediante el cual se identifican las opciones para obtener un resultado deseable y probable. La planeación estratégica incluye, entre otros, los siguientes factores: a) liderazgo, b) conocimiento organizacional, c) competencia, d) arquitectura de la firma y e) formulación de estrategias. En términos generales, la planeación estratégica se entiende como herramienta de gestión que apunta a la modernización empresarial²⁴.

Administrar eficazmente las PYMES requiere de un conocimiento profundo en diversas áreas; tiene especial relevancia en estos casos la capacidad de gestión en áreas tales como gerencia y planeación de las actividades o proyectos, mercadotecnia, recurso humano, análisis económico y financiero y adopción de nuevas tecnologías, por citar sólo uso ejemplos. El objetivo fundamental de optimizar estos conocimientos consiste en desarrollar estrategias idóneas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Cualquier entidad, independiente de su tamaño, establece criterios que definen su orientación con la mira puesta en conquistar sus metas y propósitos a lo largo del

²⁴ Sánchez J. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47: 34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: El por qué de la planeación estratégica en las PYME. Contribuciones a la Economía, mayo 2008. <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

tiempo. Así las cosas, es prioritario que, a partir de su concepción del negocio, las PYMES definan su Misión y Visión, que habrán de revisarse cada cierto tiempo. Adicionalmente, es parte esencial del proceso la fijación de estrategias representadas en acciones y la asignación de recursos y de responsabilidades para la conquista de objetivos a corto y a largo plazo. Analizar y seleccionar estrategias conlleva la toma de decisiones basadas en supuestos de información recopilada, por lo cual a veces es necesario aplicar correctivos para llevar a la empresa hasta su posición deseada en el futuro ²⁵.

Atendiendo a planteamientos como los precedentes, se advierte que tratándose de PYMES la planeación estratégica es un mecanismo idóneo. El alcance del concepto en estos casos supone obligatoriamente definir las acciones, los recursos, los responsables y el plazo para el logro de los objetivos propuestos; y precisamente en la medida en que el proceso se lleve a cabo en forma adecuada se verán luego los beneficios y ventajas derivables del modelo. El propósito concreto es coordinar acciones verticales y horizontales en este tipo de empresas, que posibiliten su desarrollo coherente y sustentable y favorezcan la satisfacción de objetivos y el cumplimiento de su misión.

Al efecto debe destacarse que la capacidad de gestión en una PYME está estrechamente relacionada con su director y con la orientación que éste asuma hacia la consecución de objetivos, para lo cual deberá tener presente los siguientes criterios: el factor humano vinculado, la capacidad económica y financiera del negocio y la necesidad de priorizar la creatividad e innovación de procesos y productos. En tal sentido se ha señalado que un líder exitoso requiere de sabiduría, de tal forma que logre integrar el conocimiento, la creatividad y la experiencia hacia el logro de un bien común, a través del equilibrio de intereses en los niveles intra, inter y extrapersonal ²⁶. Se requiere un buen líder, que sepa cómo hacer las cosas y cómo resolver conflictos, creativo, con ideas claras y capaz de ponerlas en práctica; todo lo cual sugiere además una alta capacidad de persuasión y convocatoria que le permita arrastrar a un grupo de personas en función de materializar sus ideas.

Ahora bien, hay una tendencia a aplicar en las PYMES el mismo enfoque de planeación estratégica apropiado para empresas grandes. Lo cierto es que pese a existir principios generales aplicables a todo tipo de empresas, es necesario tener

²⁵ Eslava Arnao, Edgar. Gestión del talento humano en las organizaciones. Gestión del talento. Febrero 2010. Secretaría Permanente Cooperación Económica y Técnica.

²⁶ Varguese, Sangeeth. Leadership is something you decide to do. 22 Febrero 2010.

<http://www.forbes.com/2010/02/22/robert-jeffrey-sternberg-leadership-managing-varghese.html>

presente la especificidad de las PYMES ²⁷; en cuyo caso la gestión estratégica requiere un enfoque basado en la comprensión de sus características específicas. Al respecto vale destacar que la definición de un plan estratégico para el desarrollo de una PYME representa “pasar de un presente supuestamente conocido, a un porvenir incierto”, teniendo especialmente en cuenta que tratándose de pequeñas y medianas empresas la complejidad y velocidad de cambio desde la perspectiva de futuro es mayor puesto que no siempre están debidamente consolidadas; condición que a su vez sugiere la necesidad y conveniencia de monitorear continuamente los indicadores de éxito, encargados de diferenciar la empresa frente a la competencia ²⁸. Estas circunstancias cambiantes son las que deben motivar y obligar a los directivos a dejar de lado sus conceptos rígidos y cultura gerencial estática, para incursionar, con actitud abierta en una nueva dimensión empresarial.

- Nivel gerencial como factor estratégico del desempeño empresarial: una de las variables clave condicionantes del desempeño de las PYMES es la gerencia, factor relevante en el funcionamiento de toda empresa. La mejor estrategia no se desarrolla si no es ejecutada eficazmente, con base en un plan de acciones detallado, con puntos de control para establecer y aplicar correctivos eventualmente necesarios. Precisamente estos son los elementos que definen la gerencia de una empresa.

En toda organización se establecen niveles de jerarquía con base en los cuales se diseñan planes de acción cuyo despliegue involucra desde el director, gerente o dueño, hasta los enlaces con proveedores y consumidores. Por tanto, los diversos niveles tienen la responsabilidad de establecer acciones para realizar un diagnóstico, establecer la estrategia de desarrollo y control, y hacer seguimiento a la ejecución de los planes estratégicos empresariales definidos.

Jerárquicamente en el nivel administrativo superior de una PYME se sitúa el director, gerente o propietario, a quien corresponde desplegar tareas o funciones como las siguientes:

- Conducir la planeación estratégica
- Modelar las estructuras y acompañar su evolución

²⁷ Kantis, Hugo. Desarrollo y gestión PYMES: Aportes para un debate necesario. Capítulo 6. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento. 1998.

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

- Establecer puntos de control
- Definir las responsabilidades del/de los grupo/s de trabajo/s
- Publicitar la empresa y sus productos
- Dirigir las relaciones y las comunicaciones tanto internas como externas
- Ser un constante motivador.

Uno de los principales retos propios del nivel superior es garantizar que todo el personal trabaje en forma coordinada y bajo criterios comunes, alineando toda la organización hacia el cumplimiento de un único objetivo: proporcionar bienes y/o servicios de calidad a un menor costo. No obstante, el empresario debe estar dispuesto a mostrarse mentalmente abierto frente a los cambios del entorno y a orientar la organización hacia una nueva concepción del negocio, lo cual –bajo ciertas condiciones– pudiera implicar modificación o reestructuración de las metas a corto o mediano plazo.

Los líderes de un proceso empresarial son, entonces, piezas claves en el desempeño del negocio; su perfil debe basarse en el dominio de cuatro competencias, a saber: a) manejo de la atención, ya que deben tener claridad sobre los resultados, los objetivos y la dirección; b) manejo de los significados, puesto que deben comunicar su visión para que todos se puedan alinear en propósitos comunes, c) manejo de la confianza, dado que los demás deben creer en quien los dirige; y d) el manejo de sí mismos, pues deben ante todo estar seguros de sus habilidades y ser conscientes de sus límites ²⁹. Lo dicho sugiere que el líder debe alinear la organización, fundamentalmente su factor humano, en torno a objetivos compartidos que ameriten su apoyo y dedicación. El elemento más importante del comportamiento organizacional en una PYME es el liderazgo ya que en la mayoría de ellas el empresario es muchas veces director, accionista, gerente y hasta se encarga de realizar tareas operativas.

Desde este punto de vista el liderazgo directivo en las PYMES se considera factor fundamental que en teoría garantiza su éxito. Al efecto el gerente, director o propietario está llamado a desarrollar un modelo motivacional que involucre a todos para que aporten y se sientan comprometidos con el proceso estratégico como conector entre la misión, valores, cultura y visión empresariales, de hecho

²⁹ Porter, Michael E. Improving Indonesia's Competitiveness. Harvard Business School. Boston, Mass (HBS). September 28, 2009 (trad. a esp. July Cadavid Q.).

con resultados sustentables y adecuados a los nuevos tiempos. En este contexto, directores, propietarios o gerentes deben tomar en cuenta las limitaciones, los determinantes del entorno (tendencias económicas y del mercado, circunstancias políticas, fluctuaciones cambiarias, disposiciones legales, normas sobre contaminación y preservación del ambiente, etc.) y evaluar el impacto de tales factores sobre el porvenir de su entidad ³⁰.

Gerenciar una PYME es necesario pero no todo gerente es un líder, serlo resulta esencial en estos casos. El liderazgo es resultado de una combinación de personalidad y visión. En el nuevo escenario de los negocios la noción de liderazgo está cambiando rápidamente: de la idea de un líder que motiva a los empleados para llegar a la meta por él propuesta, teniendo siempre presente la necesidad de control, hacia un líder que procura desarrollar nuevas habilidades en el grupo y actúa como facilitador del cambio, preparándose para vivir en un contexto de paradojas y ambigüedades.

- Tecnologías de información y comunicación: en la actualidad y de un tiempo a esta parte, el mundo entero vive en el contexto de la llamada “sociedad de la información”, representada en lo que puede definirse como forma de “... desarrollo social caracterizado por la capacidad de sus miembros, ciudadanos, empresas y administración pública, para obtener y compartir cualquier información instantáneamente de cualquier lugar y en la forma que se prefiera” ³¹. Todo ello a efectos de crear conocimiento y de satisfacer requerimientos tanto personales como organizacionales, a partir de una serie de procesos de desarrollo que tienen particular incidencia en la actividad económica, en la creación de riqueza, en la definición de calidad de vida y en el común desempeño de los ciudadanos. Más aún, se estima que las tecnologías de la Sociedad de la Información (tecnologías de información y comunicación TIC’s) están hoy directamente vinculadas a las actividades de producción, consumo, intercambios, administración, gobierno, recreación, finanzas, comercio y educación. Condición ésta reconocida y avalada internacionalmente, en continua expansión sobre todo desde la década de los años 90 del siglo pasado cuando los países desarrollados comenzaron a implementar progresivamente las TIC’s para el desempeño de sus modelos de producción, inversión y consumo. Rápidamente esta opción dio lugar a un proceso de revolución tecnológica, que favoreció el surgimiento de un modelo económico

³⁰ Malvacino, Santiago. Evaluación de las capacidades estratégicas de las PYMES especialistas en servicios industriales del Partido de Campana- Comercio internacional. Gestipolis. Agosto 2002. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

³¹ Rodríguez, A.G. La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá. Fotolito (impr.). Prerensa Digital. 2003.

basado en el conocimiento e identificable como nuevo sector productivo, cuya consolidación se fortalece continuamente y en el transcurso de su vigencia ha generado cambios muy significativos en el comportamiento de los factores de oferta y demanda, en las relaciones sociales entre los diversos actores y en la sociedad misma vista como unidad dinámica en constante movimiento. Los resultados concretos son observables hoy, y en caso alguno sus beneficios pueden ser omitidos por empresas u organizaciones de todo tipo que quieran permanecer en el mercado, sustentar su competitividad y desplegar su misión y visión desde una perspectiva de futuro sólida y capaz de garantizar el éxito dentro de plazos preestablecidos y con base en una planeación estratégica debidamente soportada.

No sobra destacar que los grandes avances en diseño y aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) y sus posibilidades de aplicación en los procesos económicos, empresariales y comerciales –entre otros, traen consigo una serie de consecuencias prácticas, entre las cuales el desarrollo de nuevas propuestas de configuración de los ambientes de los respectivos escenarios y ambientes. Se trata de modelar aquellos en función de éstos, a cuyo efecto se aplican los medios tradicionales pero en cada caso desde una perspectiva diferente, que se materializa a través de ambientes de Internet e intranet garantes de una cada vez mayor interactividad y apropiación de conocimiento por parte de sus destinatarios y siempre en beneficio de clientes, consumidores y/o usuarios.

La efectividad de un sistema de este tipo, aunada a factores como las relaciones costo/eficiencia y costo/beneficio, ha favorecido el creciente uso y masificación de las TIC's aplicadas en diferentes áreas del conocimiento. Adicionalmente, el auge creciente del sistema conlleva también y de modo prioritario, la necesidad de desarrollar aplicaciones, modelos, mecanismos e instrumentos desde la perspectiva de las propias TIC's, teniendo en cuenta las posibilidades de su implementación en ambientes de red, tanto a nivel interno de las empresas como en su relación con el entorno. El principal requerimiento en este sentido es el conocimiento y manejo de las herramientas informáticas que permitan la adecuada implementación de todos y cada uno de los factores involucrados, teniendo en cuenta que cada empresa es un universo como tal pero, asimismo, que se inserta en un contexto específico que reclama de ella acciones y opciones concretas, adecuadas y oportunas.

Las TIC's se refieren básicamente a la adquisición, tratamiento, almacenamiento, comunicación, despliegue y uso de la información mediante diversas tecnologías (electrónicas, ópticas, magnéticas, etc.). Incluyen todos los aspectos tradicionalmente cubiertos por las disciplinas de la informática (o computación), los

sistemas de información, la electrónica, las telecomunicaciones, la automática y el tratamiento de señales (voz, imágenes, video, etc.), en todas sus formas, así como algunas aplicaciones de las ciencias básicas a estas disciplinas.

- Tendencias y nivel de capacitación del factor humano: uno de los retos prioritarios para las PYMES hoy consiste en revisar y conformar adecuadamente la planta de personal en todos los niveles, sobre todo como respuesta a los requerimientos de competitividad y permanencia en los mercados, en consonancia con la rápida evolución tecnológica y el creciente uso y aplicación de las TIC. Precisamente por su posición en el contexto socioeconómico y por su representatividad como generadoras de empleo, las PYMES colombianas están llamadas a modernizarse y adecuarse en los aspectos administrativos, de producción y productividad, con el fin de satisfacer la demanda de los mercados y los requerimientos de clientes, consumidores y usuarios. Todo lo cual sugiere la necesaria capacitación y calificación del personal comprometido con el futuro de la empresa e idóneo en el conocimiento de tecnologías de punta hoy vigentes.

La capacitación busca aportar y/o mejorar capacidades y cualidades del personal, con las consecuentes ventajas en términos de autoestima, motivación, mejor remuneración y, por ende, mejor y mayor producción de bienes y servicios de mejor calidad, más productividad y creciente competitividad. Por tanto la capacitación se advierte como una de las estrategias prioritarias para el desarrollo de las PYMES.

Adicionalmente, debe hacerse la salvedad en el sentido de que la implementación de estrategias permanentes de capacitación de personal está directamente asociada al carácter y disposición del empresario PYME; en algunos casos es notoria la reticencia, argumentando razones como –entre otras– el costo o la idea de que no es necesario saber más para actuar en un ambiente ya conocido; otras veces se nota voluntad, esfuerzo y actitud proactiva hacia el emprendimiento, el riesgo, la competitividad y la internacionalización, buscando y brindando oportunidades de aprendizaje continuo.

- Innovación como creatividad y en materia tecnológica: innovar es un proceso de creación continua que busca responder a problemas en la industria y empresas, y a su vez crear mayor bienestar para la sociedad en general. Es importante destacar que cuando se habla de innovación, no se habla de ésta sólo en el sentido estricto de producto/servicio, sino en un sentido mucho más amplio donde tienen cabida los diversos conceptos empresariales: estrategia, procesos, productos/servicios. La innovación genera nuevas industrias, nuevos servicios y nuevos bienes, así como mejoras en la organización y desempeño de instituciones

y negocios. Es un factor ampliamente significativo a nivel empresarial, toda vez que –en sentido amplio– se concibe como la transformación de una idea en un producto o un servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método para proporcionar un servicio. No siempre, ni tampoco necesariamente, la innovación es resultado de aplicar alta tecnología; por el contrario, es evidente que muchas veces las innovaciones pueden resultar de nuevas formas de combinar elementos ya conocidos o de la creatividad y diseño en la concepción de los productos; por tanto, se puede producir lo mismo pero cambiando radicalmente la organización, la gestión, los procesos, etc. Adicionalmente, debe decirse que la innovación no es sólo un mecanismo económico o un proceso técnico, sino que constituye también un fenómeno social a través del cual los individuos y la sociedad expresan su creatividad, necesidades y deseos.

Desde la perspectiva puramente tecnológica son tres los factores que impulsan la innovación como variable determinante en la competitividad empresarial, factores que tienen aplicación respecto de las PYMES; dichos factores son: rápida difusión de las capacidades de fabricación, cambio en productos y procesos, y cambios en la gestión y en las prácticas laborales³². Cabe destacar, además, que el estímulo a la innovación resulta vital para PYMES, sobre todo porque contribuye a promover cambios en productos y procesos para responder a la demanda con eficiencia, eficacia y rentabilidad; lo dicho supone la búsqueda continua de alternativas y el perfeccionamiento de experiencias, habilidades, conocimientos y aptitudes, factores incuestionables en el proceso de gestión de innovaciones.

- Colaboración interempresarial (asociatividad): su tamaño o la general imposibilidad de originar una economía de escala que les permita ser competitivas en los mercados mundiales, es una de las debilidades grandes que presentan las PYMES, aunque al mismo tiempo por esta razón cuentan con la flexibilidad y agilidad necesarias para responder a las demandas cambiantes del mercado. Como respuesta oportuna frente a esta realidad, se abre para este tipo de empresas la alternativa de recurrir a modelos asociativos, es decir, a mecanismos de cooperación para desarrollar alianzas entre dos o más actores, públicos o privados, a fin de lograr un objetivo colectivo. El proceso asociativo es complejo y abarca una gama de modalidades que se dan a partir de la necesidad de adquirir ventajas competitivas garantes de un mejor posicionamiento en el mercado. Asociarse es también una oportunidad para la competitividad e integración de las PYMES y para su articulación con empresas de mayor tamaño,

³² Burunet Tilita, Evarista. Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad. 2005. Disponible en: <http://empresainnovadora.wikispaces.com/Desarrollo+Empresa+Innovadora>

condición observable en muchos de los países asiáticos y europeos ³³. En el medio local un ejemplo significativo en este sentido se advierte a partir de la actividad que están desarrollando en Medellín y corregimientos cercanos los llamados CEDEZOS (Centros de Desarrollo Empresarial Zonal), con apoyo de la Alcaldía; estas entidades actúan como organismos articuladores que buscan fortalecer la economía territorial mediante la generación de empleo, emprendimiento, desarrollo y consolidación de PYMES, micro y famiempresas en función de los clúster estratégicos de la ciudad:

Las ventajas derivables de los mecanismos asociativos van desde una mayor confianza del negocio, una visión a más largo plazo ó una mayor integración; hasta la adopción de un nuevo modelo de negocio. En este sentido los modelos asociativos constituyen una estrategia que permite lograr el desarrollo sustentable de las organizaciones, especialmente en las PYMES. De ahí la conveniencia e importancia de desarrollar una estrategia integral que impulse a estas empresas a hacer uso de los nuevos conceptos de negocios basados en la conformación de redes y asociaciones: clúster, distritos industriales y redes sociales.

En el caso de las PYMES la asociatividad debe mirarse como parte de sus estrategias de desarrollo, mediante el esfuerzo conjunto de varias entidades que se unen voluntariamente por el interés de los empresarios para afrontar problemas comunes. No sobra destacar que entre las grandes oportunidades que ofrecen las asociaciones está el beneficio de aprendizaje colectivo que conllevan, derivado de la articulación de modelos que impactan a largo plazo el crecimiento económico y competitivo, y que se concreta en procesos innovadores de gestión. Fortalecer los procesos de asociatividad resulta entonces prioritario para las PYMES, ya que de este modo lograrían potenciar sus capacidades y afrontar con mejores augurios sus limitaciones ³⁴.

- Papel de los gremios empresariales y sus dirigentes como canalizadores de inquietudes y proveedores de soluciones: en relación con las PYMES estas entidades y personas se preocupan básicamente por brindar apoyo eficaz frente a sus requerimientos e intereses. Los dirigentes su muestran generalmente abiertos a brindar opciones, a fortalecer iniciativas, e inclusive a abrir espacios donde se visualizan, debaten y regulan problemas comunes de los diferentes sectores, encargándose además de dar a conocer al gobierno las inquietudes y situaciones,

³³ Franco Clavijo, Juan Bautista. Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. 2009.

³⁴ Cervilla de Olivieri, María Antonia. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 2, Mayo - Agosto 2007, pp. 244–245.

siempre con el fin de proteger y promover la industria ³⁵. Propósito esencial de los gremios empresariales, cámaras de comercio y afines es promover el desarrollo sostenible a través de diversos instrumentos de negociación, promoción o asesoramiento, destinados a mejorar las condiciones para la inversión y la actividad empresarial en un país. Entre los objetivos específicos de este tipo de entidades respecto de las PYMES en Colombia, se tienen:

- Representar y defender los intereses de sus asociados buscando su desarrollo individual, del sector y del país en general.
- Orientar y facilitar la inserción en mercados internacional, en coordinación directa con entidades del gobierno que se ocupan del tema.
- Brindar servicios eficientes y ajustados a los requerimientos de los socios.
- Propiciar y asistir en negociaciones y cualquier tipo de evento donde tengan cabida los intereses tanto gremiales como del gobierno.
- Establecer mecanismos de ayuda que faciliten al empresario su acceso al crédito oportuno y sin demasiadas dificultades; esto último como forma de contribuir a la efectividad de los planteamientos consagrados en la Ley 905 de 2004.

Vistas a grandes rasgos las ventajas de la existencia de gremios y asociaciones empresariales, en favor de sus miembros y en su calidad de agentes generadores de cambio y promotores del desarrollo de las PYMES, oportuno es destacar la conveniencia de un creciente relacionamiento mutuo, máxime advirtiendo que éstas deben contar con el deseable apoyo y apalancamiento que permita su continuo mejoramiento y desarrollo ³⁶.

- Formas innovadoras de vinculación de las PYMES con otros sectores: factores como la creciente demanda, los cambios en los mercados, requerimientos de los consumidores y usuarios, entre otros, representan no pocas veces desafíos y oportunidades para las empresas, frente a los cuales las respuestas pueden darse desde una perspectiva dinámica de innovación y de apertura a nuevas opciones.

³⁵ Banco Mundial. Informe Anual año 2009.

³⁶ Villamil, Roberto. El papel de los gremios empresariales en los albores del Siglo XXI. Ponencia presentada en el Seminario Iberoamericano sobre el desarrollo institucional de los gremios empresariales de Pymes. Cartagena de Indias, Colombia, 18 y 19 de setiembre de 2001.

Tratándose de las PYMES, es evidente que les faltan capacidad y recursos para innovar continuamente y replantear su oferta de productos y/o servicios, y de ahí que su desempeño no siempre logra ser el deseable puesto que lo impiden sus limitaciones –sobre todo de tipo tecnológico–.

Es así como para responder en parte a esta falencia, de un tiempo a esta parte el país ha avanzado en fortalecer el vínculo entre universidad-empresas, sobre todo en procura de acercar estos sectores y motivarles a trabajar unidos en la búsqueda de soluciones tecnológicas a través de personal debidamente calificado y vinculado a las entidades para beneficio de éstas. De hecho, mediante esta unión de fuerzas se vienen logrando apreciables frutos en distintos frentes, sobre todo por la intervención conjunta en proyectos, formulación de proyectos de investigación y desarrollo, semilleros de emprendedores, capacitación y otras ventajas afines. En todo este proceso también muestra su participación activa el gobierno nacional, instancia imprescindible para definir y ejecutar políticas y actividades desde una perspectiva de cubrimiento nacional. Enseguida un ejemplo teórico sobre las motivaciones de vinculación entre las tres instancias enunciadas, esto es: universidad – empresa – gobierno (administración pública)³⁷.

Universidades	PYMES	Administración Pública
Interés institucional por contribuir en el desarrollo económico de la región	Obtener capacitación y/o actualización de acuerdo con las necesidades de la empresa	Optimizar recursos para el fomento de proyectos del sector productivo
La industria como fuente de nuevos recursos	Tener conexión con el mundo científico	Transparencia en el manejo de recursos de fomento
La actividad de I+D es parte de la labor del académico	Asesoría, consultoría y apoyo tecnológico con personal cualificado. Incluye proyectos y resolución de problemas	Posibilidad de que sean las universidades las que reciban indirectamente los dineros mediante subsidio cruzado; es decir, el Estado financia la demanda, no la oferta
Acceso a recursos del sector público	Interés en actividades no relacionadas con I+D	Facilitar la formación de personas de escasos recursos, mediante adecuado manejo de recursos y la oferta de programas oportunos
Interés por intensificar la comercialización de resultados de la investigación académica	Tener acceso a las instituciones universitarias y a centros de investigación	Contribución al fortalecimiento institucional

³⁷ León González, Angel. Un modelo de vinculación universidad – pyme – administración pública para la creación de centros de desarrollo productivo en la Costa Caribe colombiana. Revista Ingeniería y Desarrollo, 15 (julio 2004)

Hacer evidente la competencia de sus profesionales y docentes, de cara a la productividad y competitividad	Aprovechar el conocimiento y la ciencia como recursos para la innovación	Contribución al fortalecimiento de sistemas regionales de salud
Poner tempranamente en contacto a sus estudiantes con el mundo empresarial	Socializar conocimientos y enfoques para el mejoramiento de la productividad y de los procesos	Apoyo a la microempresa a través de la creación de entidades mixtas con participación de la universidad, las PYMES y la administración pública

En su mayoría estas experiencias se dan a conocer a través de los medios de comunicación, de Internet y de las redes sociales, recursos que en amplia medida contribuyen al logro de objetivos comunes a nivel sectorial. También se da el caso de programas para promocionar “conglomerados productivos”, que muestran iniciativas para satisfacer la demanda y, con gestión privada e instancias de decisión público/privadas, se ocupan de identificar y apoyar grupos de pequeñas empresas de condiciones favorables para la formación de cadenas productivas. Tales programas incluyen instrumentos para la difusión de mecanismos competitivos y para evaluar y seleccionar propuestas de cofinanciamiento, estrategias y acciones empresariales asociativas, entre otros propósitos.

- Estrategias para la internacionalización y el acceso de las PYMES a nuevos mercados: una debilidad notoria entre los empresarios PYME colombianos es su baja vocación exportadora y las dificultades para hacerlo –sobre todo por la inmensa cantidad de trámites, que a veces conduce al desistimiento–. No obstante, debe destacarse que en los últimos años el gobierno nacional se ha interesado por promover y fortalecer el sector, inclusive definiendo políticas y beneficios en materia de exportaciones y comercialización de productos. Lo cierto es que el éxito en términos de internacionalización resulta a veces esquivo pese a los esfuerzos del el empresario PYME que decide afrontar el reto; al efecto deben adoptarse parámetros fundamentales como los que enseguida se indican ³⁸:

- Actitud decidida para la internacionalización, reconociendo en su empresa el potencial de que dispone para el desarrollo de negocios en el exterior.
- Un modelo de planeación estratégica eficaz, que entre otros aspectos contemple: a) formulación de estrategias a largo plazo para el logro de la internacionalización; y b) el diagnóstico y análisis de las potencialidades y

³⁸ Cfr. Zapata, Cristina I. La competitividad PYME – mirar más allá de las fronteras (17/01/2003). Disponible en <http://www.degerencia.com/zapata>

debilidades de la empresa, conducente a su reestructuración interna con el propósito de avanzar en términos de competitividad.

- Búsqueda permanente de información, de nuevos mercados y nuevos productos.
- Análisis a fondo de la empresa incluyendo su eventual reestructuración.
- Análisis sistemático de la competencia nacional e internacional.
- Disposición real al trabajo en equipo, a través de expertos en cada área pero capaces de actuar en forma coordinada en procura de objetivos claros y perfectamente definidos.
- Reconocimiento, aplicación y control de las herramientas estratégicas más eficientes respecto de gerencia, administración y mercadeo.
- Capacitación permanente del personal en todos sus niveles
- Desarrollo de alianzas estratégicas para la exportación.

Como cualquier empresa, las PYMES deben afrontar el desafío de exportar, factor indispensable para su consolidación y desarrollo en el actual contexto económico mundial. En Argentina, por ejemplo, estadísticas de diverso origen muestran que muchas PYMES –en particular las industriales– han logrado atravesar las barreras del mercado doméstico y local y participan en el mercado global, elevando cada vez más sus exportaciones. Corea es otro ejemplo, en las últimas décadas se ha convertido en nación exportadora, tanto de productos y servicios, como también de conocimientos; con ello el país refleja una apreciable trayectoria de fuerte crecimiento y mantiene crecientes índices de superávit comerciales; para lograrlo, los coreanos se propusieron innovar fuertemente en los más diversos sectores de fabricación (entre estos la industria automotriz), y desarrollaron nuevas alternativas en sus sectores de servicios y de generación de conocimientos.

Debe tenerse en cuenta que en muchas naciones el avance en términos de desarrollo y bienestar de la sociedad se relaciona con el crecimiento y diversificación de sus exportaciones. Esto implica el diseño e implementación a largo plazo de un modelo de organización y promoción industrial que deliberadamente priorice los esfuerzos y recursos para la internacionalización del tejido productivo y empresarial del país; incorporando al estrato de las PYMES en dicho modelo, como instrumento indispensable para garantizar crecimiento sostenido con inclusión social.

- Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y preservación del medio ambiente: temas ambos que deben ser objeto de especial interés en tanto reflejan niveles superiores de consolidación de una empresa. Simultáneamente, una perspectiva de gestión que fomente la evaluación y el control de las actividades pro-sociales y pro-ambientales en las directrices del negocio propicia la confianza de los clientes en la empresa. Desde esta perspectiva muchas empresas –incluyendo PYMES – están fomentando programas con el propósito principal de que su accionar sea responsable con el legado a las futuras generaciones, impulsando su capacidad de gestión con responsabilidad social y medioambiental.

Hay normas voluntarias, universales y auditables que especifican los requisitos de responsabilidad social de las empresas en relación al trabajo infantil y forzado, la salud y seguridad, la libertad de asociación y el derecho de negociación colectiva, la no discriminación, las medidas disciplinarias, los horarios de trabajo, la remuneración y los sistemas de gestión que contribuyen al desarrollo social. A su vez, en el caso específico colombiano tiene aplicación la Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social, diseñada con el propósito de fortalecer la gestión ética y socialmente responsable de las entidades; para las organizaciones públicas y privadas es una guía eficaz sobre implementación de buenas prácticas en responsabilidad social; la norma es significativa si se tiene en cuenta el concepto actual de gestión empresarial, que no se reduce a la maximización de resultados económicos, sino que además involucra los aspectos sociales y ambientales, motivando de este modo el criterio de responsabilidad social empresarial (RSE) actual.

En general, se observa el interés creciente de los gobiernos por establecer normas y marcos reguladores vinculantes jurídicamente, que promueven la transparencia, la inclusión, la preservación del medioambiente; todo lo cual impacta decisivamente en la actividad empresarial. Para el cumplimiento de estas normas las empresas –incluyendo PYMES– con frecuencia deben desarrollar e implementar soluciones y planes estratégicos que incorporen procesos de innovación, y aportar soluciones competitivas y sostenibles en el tiempo³⁹. Quienes defienden la responsabilidad social empresarial y la preservación del medio ambiente consideran que programas orientados en esta dirección también generan beneficios estratégicos para las propias empresas; desde este punto de vista, entonces, toda PYME que quiera mostrarse competitiva y actuar en consonancia con la nueva economía, debe diseñar e implementar sistemas de gestión que involucren estos factores en su planeamiento, operaciones y estrategias de negocios.

³⁹ Vision 2050: The new agenda for business, 2009, World Business Council for Sustainable Development. Disponible en <http://www.wbcsd.org>

4.6.3 Síntesis. Finaliza este apartado con dos consideraciones fundamentales que operan como criterios justificadores de la propuesta. En primer término, la planeación estratégica es un instrumento de gestión, estructuración y ordenamiento empresarial que ofrece especial validez para las PYMES. Esta afirmación tiene vigencia teniendo en cuenta que si bien los paradigmas actuales de administración por lo regular consideran la importancia de los procesos de planeación como requisito indispensable para el adecuado manejo y funcionamiento de las empresas, no obstante, en países como el nuestro, donde la incertidumbre empresarial se maneja con buen grado de flexibilidad, este tipo de empresas no otorgan la suficiente significación a los diferentes factores involucrados en el proceso de planeamiento, con la no deseable consecuencia de perder oportunidades y hasta debilitarse competitivamente por no disponer de parámetros organizacionales eficaces y garantes de su posicionamiento en los mercados. No puede desconocerse que hoy en día muchas empresas aplican internamente programas de mejoramiento tales como reingeniería de procesos, calidad total, potenciamiento del personal, por citar sólo algunos; pero ninguno de estos ofrece el deseable sentido de integración; frente a esta realidad, debe decirse que la planeación estratégica favorece dicha integración y permite focalizar los esfuerzos de la empresa, porque define y comunica prioridades a gerentes, empleados, clientes, usuarios y demás personas eventualmente involucradas. Además, se trata de un modelo flexible, aplicable en cualquier tipo de empresa, especificando sus contenidos en cada caso, y en consecuencia las PYMES no son o no deberían ser ajenas a los beneficios que de esta herramienta pueden derivarse para su mejoramiento.

Adicionalmente, los planteamientos expuestos como parte de la propuesta de mejoramiento para PYMES, no sólo refuerzan el contenido general de la planeación estratégica, sino que además aportan una amplia visión sobre requerimientos específicos de las empresas; requerimientos tales que deben asumirse como componentes ligados a la planeación estratégica, puesto que conllevan múltiples factores que ameritan su consideración en el contexto de la misma, en orden a potenciar sus ventajas y a coadyuvar abiertamente en el posicionamiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, cualquiera que sea su sector y el desempeño específico de su actividad.

CAPÍTULO 2

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Trabajo estrictamente teórico. Por su finalidad se caracteriza como investigación aplicada, en tanto pretende ofrecer respuestas a una situación concreta relacionada con el desempeño administrativo de las PYMES; por su profundidad corresponde a los tipos expositivo, descriptivo, porque se aborda el fenómeno describiéndolo en detalle, se establece el modelo y se exponen los fundamentos requeridos para una posterior implementación del mismo.

5.2 ENFOQUE

Monografía de enfoque cualitativo, para describir, particularizar y comprender características tanto del tema objeto de estudio como del problema inicialmente formulado. Teóricamente esta modalidad indica que se hace poco uso de cifras y/o datos numéricos puesto que el interés apunta a describir objetivamente los detalles y aspectos significativos del tema, fenómeno o problema; sin embargo su aplicación impacta en los resultados de la organización.

5.3 DISEÑO

Trabajo monográfico de carácter estrictamente teórico no experimental, y transversal, ya que no incluye variables, la información se recolecta en un solo momento y se describen los diferentes aspectos para analizar su interrelación.

5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Por la condición teórica del trabajo, la información se allegó mediante indagación bibliográfica, documental y en páginas web; con base en ésta se elaboraron resúmenes y fichas de contenido, como soporte para la conformación del documento final.

5.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se aplicó como técnica investigativa el estudio de contenidos sobre el tema para lograr el bagaje conceptual requerido y establecer inferencias cualitativas deseables, a partir de información recolectada a través de las distintas fuentes bibliográficas, documentales y de páginas Web. Siendo teórico el trabajo, no se aplicó ningún instrumento formal de recolección de datos.

5.6 DELIMITACIÓN

5.6.1 Delimitación temática. Se abordó teóricamente el tema de la planeación estratégica y sus beneficios en favor del empresario Pyme, con el propósito de establecer fundamentos conceptuales, de análisis y juicio, para formular la propuesta contemplada en el objetivo general, teniendo en cuenta la problemática detectada y del problema concreto. Lo dicho dio lugar a una indagación seria de contenidos sobre los cuales se apoya el contenido general de la exposición, desarrollada ésta a manera de monografía. Todo ello desde la perspectiva de la noción de planeación estratégica como modelo sistemático de administración y gestión orientado al fortalecimiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se tuvieron en cuenta otras nociones pertinentes en relación con la temática, a efectos de favorecer el desarrollo de contenidos previstos. Los resultados así obtenidos permitieron conformar el cuerpo del trabajo, a través del cual se responde a los Objetivos trazados.

5.6.2 Delimitación espaciotemporal. La modalidad de planeación estratégica se dio a conocer a nivel mundial a mediados de la década de los años 50 del siglo pasado, aunque entonces de forma muy incipiente e introducida en unas cuantas empresas comerciales; sólo a finales de la década siguiente comenzó a generalizarse poco a poco el modelo como alternativa aplicable a la administración empresarial, generándose opciones y aplicaciones cada vez más amplias, útiles y concretas. En el caso colombiano la planeación estratégica comenzó a tomar fuerza en los años 90, por lo cual en términos de espacio-tiempo el estudio realizado abarca aspectos del tema desde aquel entonces; concretamente respecto de las PYMES la conveniencia de planear estratégicamente se ha fortalecido en lo corrido de este siglo, sobre todo con la normatividad emitida (Leyes 590 de 2000 y 905 de 2004), con el interés gubernamental hacia el fomento y promoción de este tipo de empresas, con la ampliación de los mercados interno y externo, y atendiendo a la necesaria competitividad que es base para el posicionamiento y la supervivencia empresariales. No obstante, imposible omitir algunas alusiones al tema en el ámbito de la retrospectiva histórica, incluso con referentes desde los griegos y romanos.

5.6.3 Delimitación conceptual. Involucra el siguiente contenido:

- Marco referencial: definición y caracterización de conceptos básicos y de las nociones de planeación estratégica, matriz DOFA y PYMES, incursionando a fondo en el contenido de cada una de éstas.
- La planeación estratégica como instrumento idóneo para su aplicación a nivel administrativo y gerencial por parte de las PYMES.
- Realidad actual de las PYMES y posibilidades de posicionamiento en corto plazo.
- Matriz DOFA organizacional como parte de esencial de la planeación estratégica.
- Referentes históricos sobre el tema.
- Desarrollo específico de la temática: propuesta concreta de planeación estratégica para PYMES.

5.6.4 Duración. La secuencia de indagación se llevó a cabo durante el período comprendido entre marzo y agosto de 2011; la formalización de resultados, estructuración del documento y redacción final del mismo, entre los meses de septiembre y noviembre, para su presentación definitiva en diciembre de 2011. Todo el proceso se llevó a cabo en Medellín.

5.7 ALCANCES

La propuesta de planeación aquí concebida es susceptible de aplicarse a corto plazo en cualquier PYME, previa motivación a los empresarios y un fuerte proceso de formación sobre los diferentes aspectos involucrados en la temática. Su operatividad podrá hacerse efectiva en las empresas en la medida en que se satisfagan requerimientos internos por parte de éstas y se ofrezcan respuestas válidas frente a situaciones de diverso tipo que en la actualidad no están debidamente controladas, situaciones que por tal razón son susceptibles de nuevos enfoques para su manejo y tratamiento.

CAPÍTULO 3

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación teórica realizada se traducen en planeamientos como los siguientes:

La planeación estratégica es un instrumento de gestión fácilmente comprensible y aplicable en el caso de las PYMES, contribuyendo a mejorar en muy buena medida su desempeño administrativo y organizacional, con la posibilidad real de adelantar su gestión a partir de los fundamentos del modelo y atendiendo a los pasos o etapas que éste sugiere, para en definitiva desplegar una estrategia competitiva que asegure el crecimiento y posicionamiento de la entidad en su medio y en el mercado. Para lograr este propósito el empresario PYME debe seguir una secuencia debidamente sistematizada, cuyos contenidos adapta en cada caso a sus propios requerimientos. En la medida en que el proceso se adelante adecuadamente se irán detectando ventajas evidentes para la empresa, ya que esta metodología aporta parámetros de desempeño representados en eventos de revisión periódica y retroalimentación de lo actuado, a efectos de medir y evaluar individualmente y en conjunto los diferentes factores contemplados en el proceso, verificando en forma gradual el logro de Objetivos y la ruta acertada hacia las Metas previstas, con la posibilidad de aplicar medidas preventivas y correctivas si fuera necesario, de modificaciones sobre la marcha y de fortalecer Políticas tendientes a materializar la Misión y Visión empresariales.

En todos los casos el empresario Pyme dispuesto a adoptar la planeación estratégica debe tener presente la importancia de los factores críticos de éxito como aspecto prioritario del proceso, porque precisamente a partir de estos surgen opciones de mejoramiento y oportunidades de posicionamiento, según las acciones que se adelanten en procura de satisfacer Objetivos y alcanzar las Metas de la empresa vista como un todo, en abierta consonancia con la Misión, la Visión y los Objetivos trazados.

La planeación estratégica es un modelo dinámico de administración y gestión, una metodología flexible que permite modificaciones, ampliaciones y hasta reestructuraciones en cualquier momento. Esta condición es muy significativa en el caso de empresarios PYME dispuestos a adoptar el modelo, ya que para hacerlo no requieren demasiados conocimientos previos, sino ante todo una Visión amplia y clara sobre propósitos, Objetivos y Metas que quieren alcanzar. A partir de ahí se van estableciendo gradualmente, mediante una adecuada implementación de factores de origen tanto interno como externo, los diversos

elementos que deben tenerse en cuenta para la formalización y posterior aplicación del modelo.

De esta forma cada empresario se encarga de diseñar su propio modelo de planeación, acorde con sus requerimientos, expectativas, recursos, fortalezas y demás, desde los referentes de una metodología aplicable para cualquier Pyme que quiera consolidar sus procesos administrativos con eficiencia, efectividad y eficacia. El énfasis recae en todos los casos sobre el diseño del modelo, que siempre deberá coincidir con las formulaciones teóricas de la metodología; atendiendo a estos parámetros, se facilita el accionar de la entidad y los resultados se traducen en ventajas evidentes como el control de situaciones, el despliegue de actividades con base en las tendencias positivas o negativas del mercado y del entorno, la retroalimentación del proceso, el monitoreo oportuno sobre el avance o ejecución de un proyecto, un plan estratégico, etc.; todo ello teniendo presente que las respuestas deben darse rápidamente y que las correcciones o ajustes se den en el momento preciso.

Esto último resulta especialmente representativo respecto las PYMES, en cuyo caso es prioritario el factor de inmediatez ya que sus recursos no permiten a estas entidades esperar resultados a largo plazo. De ahí una razón más para validar y sugerir desde el punto de vista teórico la aplicabilidad y conveniencia de la planeación estratégica en pequeñas y medianas empresas, como instrumento idóneo que permite a éstas mejorar su gestión administrativa, su competitividad y posicionamiento.

La matriz D.O.F.A. que en el presente documento se estableció teóricamente y en forma empírica por parte de los autores, permitió identificar –no con criterio taxativo ni excluyente– diversos factores representativos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el caso de PYMES. El empresario Pyme que quiera adoptar la planeación estratégica en su negocio deberá elaborar su propia matriz D.O.F.A., y a partir de ésta establecer los cruces entre variables; con base en ello logrará formular sus Estrategias hacia la conquista de Metas y Objetivos.

La matriz D.O.F.A. expuesta en este trabajo es un ejemplo hipotético; no obstante, el empresario Pyme podría tenerla como referente para ahondar en el conocimiento tanto de su problemática (debilidades y amenazas) como en factores clave para su beneficio y desempeño (fortalezas y oportunidades). Dicho ejemplo es una construcción empírica pero no por ello ajena a la realidad; por el contrario, incluye elementos de carácter objetivo, formulados con base en la indagación documental y en observación indirecta de características y realidades internas y externas que afectan a las pequeñas y medianas empresas. De ahí su pertinencia

respecto de las PYMES y, por tanto, la importancia de ser tenido en cuenta por el empresario que en determinado momento quiera planear estratégicamente, ya que le aporta elementos de juicio para diseñar su propia matriz.

Ahora bien, desde el punto de vista de mejoramiento, los beneficios de la planeación estratégica en favor del empresario PYME se aprecian a través del plan de acción establecido teóricamente desde las cuatro perspectivas que conforman el modelo; aunque se trata de un ejemplo teórico, el plan descrito muestra al empresario la idea concreta de cómo elaborar su propio plan de modo que le resulte útil para la toma de decisiones futuras que garanticen el logro de los Objetivos de su empresa. Se trata de un planeamiento estratégico sencillo, no dependiente exclusivamente de recursos informáticos ni de tecnología de punta – siendo esta su principal ventaja para el caso de las PYMES–, y a través del cual el propio empresario podrá establecer sus requerimientos, identificar sus expectativas y verificar recursos disponibles para una progresiva conquista de Metas y Objetivos.

Es importante que el empresario PYME reconozca y asuma la necesidad y conveniencia de definir su propio plan estratégico, donde debe contemplar lo referido a Misión, Visión, Objetivos, Valores, Metas, propósitos, etc., con la mira puesta en dar continuidad al mismo. Dicho plan deberá ser para él como fundamento de sus Estrategias, a su vez directamente vinculadas al resultado de indicadores de gestión previstos para cada una de las perspectivas del CMI, a fin de lograr resultados coincidentes con sus expectativas.

El empresario deberá formular sus Estrategias en términos de Objetivos (qué se hace), Medición (cómo va la empresa), Metas (qué y cuándo lograr propósitos) y medios (recursos). En la medida en que combine con acierto estos factores irá poco a poco obteniendo resultados, siempre atendiendo a la interdependencia que debe darse entre los diferentes aspectos y momentos del planeamiento estratégico. Con el desarrollo de este proceso, el empresario va a descubrir cada vez más la conveniencia y aplicabilidad de esta metodología para la gestión de su negocio, como herramienta que le permite materializar la Visión y la estrategia en Objetivos operacionales a fin de focalizar y alinear las actividades de todos los miembros de la organización en torno a las Estrategias.

Lo anterior supone para el empresario PYME la adopción de un modelo de direccionamiento estratégico caracterizado como un flujo de procesos clave a partir del análisis estratégico situacional y cuya meta definitiva no es otra que implantar mejoras mediante Estrategias debidamente establecidas, garantes del posicionamiento estratégico que espera para su empresa y de la llamada ventaja competitiva; esta última a través de factores orientados a maximizar la

eficiencia, la efectividad, la innovación y el servicio al cliente o usuario; tales factores son:

- Plan estratégico
- Definición de Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas, Estrategias
- Construcción matriz estratégica
- Determinación de factores clave de éxito
- Identificación de la competencia
- Asignación de responsabilidades, puesta en marcha del plan
- Evaluación periódica de resultados, acciones preventivas y correctivas, modificaciones, retroalimentación.

La operacionalización de los factores precedentes permitirá a un empresario PYME aplicar eficazmente la planeación estratégica en su empresa, atendiendo a las variables contempladas en esta metodología, a los resultados provenientes del análisis D.O.F.A. y a todos y cada uno de los aspectos involucrados en el proceso.

Adicionalmente, no está por demás destacar la importancia y pertinencia de los diversos planteamientos contemplados como parte de la propuesta. Lo dicho, por considerar que todos ellos en general y cada uno en particular, tienen particular incidencia sobre el desempeño adecuado de las PYMES y deben ser abordados como referente para muchos de los aspectos que ha de contemplar la planeación estratégica; dicho de otro modo, en caso alguno ésta podrá ser ajena a aquéllos, bien sea que el respectivo vínculo se vea reflejado directa o indirectamente.

Por último, se tiene claro que con base en los contenidos expuestos se demuestra objetivamente la aplicabilidad y conveniencia de la planeación estratégica –aunada a los citados planteamientos involucrados en la propuesta– como instrumento de gestión capaz de generar ventajas de competitividad y posicionamiento para pequeñas y medianas empresas, al tiempo que formalmente se da por satisfecho el objetivo general del presente trabajo

7. CONCLUSIONES

Habiendo finalizado la secuencia de indagación y documentación que dio origen al presente documento, se estiman oportunos los siguientes planteamientos a manera de síntesis de lo actuado:

- Lo primero por decir es que la planeación estratégica ofrece aspectos muy significativos para las actividades de una organización, cualquiera que sea su tamaño, puesto que no sólo incluye un modelo sistemático para coordinar y orientar las acciones hacia el logro de Metas y Objetivos, sino que además es una herramienta fácilmente comprensible y cuya aplicación no demanda altas inversiones ni disponibilidad de recursos no siempre alcanzables. Desde este punto de vista puede afirmarse que su aplicación es tanto útil como eficaz tratándose de PYMES, toda vez que por lo regular este tipo de entidades carecen de instrumentos de administración y gestión que les permitan orientar su accionar, fortalecer su competitividad y posicionarse adecuadamente en el medio e incursionar con acierto en los mercados; pero haciendo uso de la misma, la empresa adquiere una nueva dimensión en cuanto a su desempeño organizacional, sobre la base de Objetivos definidos con claridad, Metas concretas basadas en la Misión y la Visión, y Estrategias para lograr los fines previstos.

- En términos puramente funcionales, el instrumento de planeación debidamente asumido ayuda a visualizar problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también contribuye al reconocimiento de las oportunidades para detectar cuáles son seguras y cuáles riesgosas, favoreciendo las decisiones pertinentes

- No puede ni debe omitirse que el proceso de planeación estratégica y la modalidad de dirección por éste generada, se producen con base en la Teoría General de Sistemas (TGS), caracterizada como un conjunto organizado de elementos integrados y lógicamente ordenados, tendientes todos hacia un mismo fin, que además supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

- Las PYMES, como cualquier otra entidad, independiente de su tamaño, están llamadas a contar con instrumentos de administración y gestión que –entre otras ventajas– promuevan su crecimiento y competitividad mediante el diseño de Estrategias a largo plazo y no solo centrándose en la operación de rutina, aplicando seguimiento al desempeño individual y colectivo, alineándose con las

Metas previstas y clarificando los recursos necesarios de la empresa para alcanzarlas. A este propósito contribuye ampliamente el uso de herramientas de gestión tales como la planeación estratégica, en orden al direccionamiento estratégico esperado.

- La matriz D.O.F.A. es una herramienta especialmente útil para cualquier empresa, independiente de su tamaño, ya que aporta elementos y conclusiones oportunas para el establecimiento de objetivos y el desarrollo de las estrategias y programas que permitan optimizar oportunidades y fortalezas, y al mismo tiempo contrarrestar del mejor modo amenazas y debilidades. Adicionalmente debe tenerse en cuenta que los resultados de la matriz son clave para conocer la situación presente, con base en la cual se generan alternativas de futuro con un cierto grado de garantía, puesto que el análisis llevado a cabo aporta luces para saber en qué dirección actuar o sobre cuáles aspectos priorizar. De hecho, tener claridad acerca del rumbo y la orientación es necesario para todas las empresas, con especial razón tratándose de aquellas que por su misma estructura sólo cuentan con recursos limitados, es decir, las PYMES. De ahí que todas ellas, por beneficio propio y como forma de posicionarse debidamente en su entorno y alcanzar la deseable competitividad, están llamadas a generar su matriz D.O.F.A., fundamento básico para el proceso de planeación estratégica, sin duda alguna, a través de ésta podrán determinar con mayor exactitud su estado actual, dónde desean estar y, por ende, qué es necesario hacer para lograrlo. La planeación, aunque no puede considerarse como respuesta definitiva frente a todos los problemas, se encarga de mostrar el rumbo a seguir, qué quiere lograrse y qué hacer al efecto; condiciones éstas que favorecen el desempeño de las PYMES y encauzan la realización de su actividad.

- Por último y de manera sintética, la planeación estratégica reporta evidentes ventajas para las PYMES, lo cuales se observan en los siguientes términos:

- Percepción y previsión del futuro con criterio proactivo y creativo: el empresario explora las posibilidades futuras, logra prever amenazas y detectar oportunidades que eventualmente ofrecerá el entorno, y se prepara para superar airoosamente los problemas y aprovechar al máximo las opciones. No estará sujeto a situaciones fortuitas y difícilmente se verá sorprendido por la no deseada incertidumbre.

- Mejora la comprensión del entorno donde opera la empresa: el empresario desarrolla el hábito de reconocer y evaluar constantemente los cambios en las variables externas que afectan la vida de la entidad, se acostumbra a estar constantemente informado, y a pensar proactivamente en función de condiciones reales.

- Aporta el diagnóstico de la situación actual de la empresa y de su potencial de crecimiento: planear estratégicamente conlleva un diagnóstico completo de las diversas variables organizacionales internas y externas: finanzas, fuerza de trabajo, capacidad instalada, mercado, competencia y, en fin, todo aquello que incida en la organización.
- Favorece la consistencia en las decisiones y en la acción: una vez fijados los objetivos a corto, mediano y a largo plazo, las decisiones estarán siempre orientadas a lograrlos, en tanto permanezcan vigentes.
- Da respuesta a tres interrogantes básicos en toda empresa, a saber: ¿dónde estamos hoy? – ¿a dónde queremos ir? – ¿cómo podemos llegar?.

8. RECOMENDACIONES

El mejoramiento y transformación con visión de futuro respecto de las PYMES, sobre todo atendiendo a aquellos factores condicionantes de su eficiencia y competitividad, es una necesidad sentida dentro del sector. Si bien es cierto que al efecto deberán darse acciones concretas por parte de las entidades, igualmente se sugiere como necesario y casi obligatorio propender –a nivel sectorial y de los gremios– por el fortalecimiento de políticas públicas y privadas, con una visión estratégica y de largo plazo, que han venido dándose en Colombia sobre todo a partir de la Ley 905 de 2004 y mediante el accionar comprometido de instancias públicas tales como EXPOPYME, BANCOLDEX, PROEXPORT, FINDETER, FOMIPYME, el Fondo Nacional de Garantías, entre otras, y de algunas entidades privadas que también se ocupan del tema: FUNDES, Corporación Innovar, CINSET, ACOPI, por citar sólo unas cuantas. Entidades todas estas que desde su propia perspectiva contribuyen a generar las condiciones más adecuadas del entorno para el desarrollo y consolidación del sector.

Se sugiere que las diferentes acciones que adelanten las PYMES en su propio beneficio –entre las cuales la planeación estratégica– y aquellas que desde los sectores público y privado se establezcan con el mismo fin, deben darse dentro de un marco general de estrategias competitivas que aporten instrumentos favorecedores del cambio requerido para enfrentar los retos actuales y futuros. Como es apenas lógico, lo dicho conlleva la necesidad de mejorar sustancialmente la competitividad empresarial, a partir de factores que deben abordarse en su real dimensión, tales como: mejor y mayor infraestructura, acceso expedito a la información para la toma de decisiones, mejor gestión del talento humano y del conocimiento disponible, facilidades de acceso a la tecnología, estímulo a la innovación, inclusive reorganización administrativa, por citar sólo unos ejemplos. Así las cosas, se recomienda atender con acierto a todos los factores indicados y, desde la perspectiva de la planeación estratégica, apropiarse de sus contenidos y aplicarlos con el fin de optimizar el desempeño de las PYMES.

Ahora bien, desde el ámbito puramente formativo, se sugiere la conveniencia de adelantar planes y programas orientados a motivar conocimiento y saberes en favor del empresario PYME que le permitan superar paulatinamente el desconocimiento y/o desinterés que por lo regular le caracterizan en lo referente a administración y planeación de su empresa, a la conveniencia de contar con personal idóneo en los diversos aspectos del desempeño y a las correspondientes inversiones requeridas en recursos tecnológicos. Lo dicho, por considerarse que la debida atención otorgada a estos factores y los demás que les sean afines, es el primer paso para fortalecer la entidad, alinear su direccionamiento y establecer

sólidos fundamentos para un accionar que logre mostrarse al exterior como auténtica ventaja competitiva.

Una sugerencia concreta para el empresario PYME: debe preocuparse por abandonar fórmulas obsoletas para el manejo y gestión de su negocio, reconociendo que en la actualidad existen en el medio múltiples alternativas que facilitan los procesos, entre las cuales destacable la planeación estratégica, cuyos beneficios son evidentes y en definitiva revierten sobre la competitividad y el posicionamiento de las entidades en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Banco Mundial. Informe Anual año 2009.

Barrientos, J., Romero, E. Colombia y los estándares internacionales de contabilidad para Pymes (material fotocopiado). 2005.

Burunet Tilita, Evarista. Innovación Tecnológica: variable determinante en la Competitividad. 2005. Disponible en: <http://empresainnovadora.wikispaces.com/Desarrollo+Empresa+Innovadora>

Cervilla de Olivieri, María Antonia. Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XIII, No. 2, Mayo - Agosto 2007, pp. 244–245.

Clasificación y características Pymes <en línea>. Disponible en <http://www.mitecnologico.com/.../ClasificacionYCaracteristicasPymes>

Contabilidad de las pequeñas y medianas empresas. Secretaria de la UNCTAD. Informe TD/B/COM.2/ISAR/9 del 20 de abril de 2000, p.5.

David, Fred R. Conceptos de administración, 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1998. 150p.

_____. La gerencia estratégica, 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 1997. 188p.

_____. La naturaleza de la dirección estratégica, 11 ed. Pearson Educación, 2003. En: Conceptos de administración estratégica, p.24.

Davis, G. B. Planeación de sistemas de información. A la medida de su organización. En: Revista Oficina Eficiente (octubre-noviembre 1998), pp. 6-21.

Drucker, Peter F. La administración en una época de grandes cambios. Buenos Aires. Sudamericana. 2001. 256p.

Eslava Arnao, Edgar. Gestión del talento humano en las organizaciones. Gestión del talento. Febrero 2010. Secretaría Permanente Cooperación Económica y Técnica.

Estrategia empresarial. [Sitio en internet] Disponible en http://www.joseacontreras.net/admon/Administracion/Estrategia_Empresarial.htm#FormulaciC3.B3n

Fleitman, Jack. Negocios exitosos. México. McGraw-Hill Interamericana, 2000. 383p.

Franco Clavijo, Juan Bautista. Asociatividad empresarial, camino a la competitividad. 2009.

FUNDES-VA Consultores (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme <en línea>. Disponible en <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicaciones/1492271337.pdf>

Hernández López, Ysmael A. Hacia donde van las empresas y la gente en el siglo 21. Gestiopolis. Octubre 2006. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/la-empresa-y-la-gente-en-el-siglo-21.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.Htm#2>

<http://www.monografias.com/trabajos/mercado/mercado/shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos11/contabm/contabm/shtml>

Kantis, Hugo. Desarrollo y gestión PYMES: Aportes para un debate necesario. Capítulo 6. Buenos Aires. Universidad Nacional de General Sarmiento. 1998.

León González, Angel. Un modelo de vinculación universidad – pyme – administración pública para la creación de centros de desarrollo productivo en la Costa Caribe colombiana. Revista Ingeniería y Desarrollo, 15 (julio 2004)

López, Carlos. Los factores claves de éxito. Planes de Negocio, Abril 2002. Obtenido en noviembre 16 de 2011, 9 p.m., de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>

Malvacino, Santiago. Evaluación de las capacidades estratégicas de las PYMES especialistas en servicios industriales del Partido de Campana- Comercio internacional. Gestiopolis. Agosto 2002. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/PYMESindustriales.htm>

Mintzberg, Henry y Otros. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. p.53-104.

Mipymes (11-12-2006). ¿Qué es una microempresa? Gobierno de Colombia <en línea>. Disponible en noviembre 30 de 2011 en www.es.wikipedia.org/wiki/Pequeña_y_mediana_empresa

Pérez B. V. Competitividad empresarial: un nuevo concepto. Obtenido en noviembre 20 de 2011, de http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto

Porter, Michael E. Cómo las fuerzas competitivas le dan fuerza a la estrategia. En: Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, p.193.

_____. Estrategia Competitiva. 4ed. México: McGraw-Hill, 2004. 372p.

_____. FODA: conceptos económicos, jurídicos y sociales. Enciclopedia virtual eumed.net. Disponible en <http://www.eumed.net/dices/definicion.php?dic=1&def=133>

_____. Improving Indonesia's Competitiveness. Harvard Business School. Boston, Mass (HBS). September 28, 2009 (trad. a esp. July Cadavid Q.).

Rodríguez, A.G. La realidad de la Pyme colombiana. Desafío para el desarrollo. Bogotá. Fotolito (impr.). Prerensa Digital. 2003.

Sánchez J. Estrategia Integral para PYMES innovadoras. Revista EAN 2003; 47: 34-45 citado en el artículo de Valdez Olivares, Zerón Félix y Morales Cano: El por qué de la planeación estratégica en las PYME. Contribuciones a la Economía, mayo 2008. <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

Serna, H. Gerencia estratégica, planificación y gestión, 5 ed. Bogotá: ColEditores, 1997. pp.19-24.

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA). Secretaría Permanente. Visión prospectiva de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Caracas. 2010. (material fotocopiado).

Varguese, Sangeeth. Leadership is something you decide to do. 22 Febrero 2010. <http://www.forbes.com/2010/02/22/robert-jeffrey-sternberg-leadership-managing-varghese.html>

Villalobos, A. La organización basada en la práctica de la calidad, 2ed. Barrancabermeja, 1997. 22p.

Villamil, Roberto. El papel de los gremios empresariales en los albores del Siglo XXI. Ponencia presentada en el Seminario Iberoamericano sobre el desarrollo institucional de los gremios empresariales de Pymes. Cartagena de Indias, Colombia, 18 y 19 de setiembre de 2001.

Vision 2050: The new agenda for business, 2009, World Business Council for Sustainable Development. Disponible en <http://www.wbcsd.org>

Zapata, Cristina I. La competitividad PYME – mirar más allá de las fronteras (17/01/2003). Disponible en <http://www.degerencia.com/zapata>

Anexo A. Ejemplo de instrumento de recolección de información para establecer la Misión de una empresa

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Para qué existe la empresa?
3. ¿Qué diferencia a esta empresa de otras dedicadas a la misma actividad?
4. ¿Dónde compete la empresa?
5. ¿Quiénes son los clientes, potenciales y reales?
6. ¿Cuáles son los productos y/o servicios actuales y futuros?
7. ¿Cuál es la posición de la entidad respecto de sus Metas económicas?
8. ¿Cuáles son los principios corporativos?
9. ¿Con cuáles grupos socioeconómicos tiene compromiso la empresa?
10. ¿Los avances tecnológicos son interés prioritario en la empresa?
11. ¿Se considera a la persona como activo valioso de la empresa?

Anexo B. Ejemplo de instrumento de recolección de información para establecer la Visión de una empresa

1. Si tuviera éxito ¿cómo sería la empresa al cabo de tres años?
2. ¿Cuáles logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían aplicarse respecto de productos y/o servicios ofrecidos?
4. ¿Cuáles avances tecnológicos podrían o deberían incorporarse?
5. ¿En tres o cinco años podrían satisfacerse nuevas necesidades o expectativas de clientes y usuarios? En caso afirmativo, ¿cuáles?
6. ¿Qué tipo de talento humano va a requerir la empresa en un plazo de tres a cinco años?
7. ¿Cuál es la imagen pública deseable para la empresa?
8. ¿Cuáles son los principios corporativos?
9. ¿Con cuáles grupos socioeconómicos tiene compromiso la empresa?