



## La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC<sup>1</sup>

### CIENCIA Y PODER AÉREO

ISSN 1909-7050 | E-ISSN 2389-2468 | Volumen 9 |

Enero-Diciembre de 2014 | Colombia | Pp. 55-65

Recibido: 11/04/2014

Aprobado evaluador interno: 19/08/2014

Aprobado evaluador externo: 03/09/2014

<sup>1</sup> Artículo científico original, derivado de los proyectos titulados: Desarrollo del MMGO Fase 2 y Herramientas gerenciales para la Gerencia de la Seguridad Aérea, financiados por Universidad EAN y EPFAC, respectivamente y articulados a los grupos de investigación G3pymes de la Universidad EAN y CIPAER, actualmente Seguridad Operacional de la EPFAC.

<sup>2</sup> Original scientific article as result of projects titled as: Development of MMGO phase 2 and Management tools for Air Security Administration, funded by EAN University and EPFAC, linked to G3pymes research group from EAN University and CIPAER research group, currently Operations Safety of the EPFAC.

<sup>3</sup> Ph.D. en Ciencias Empresariales Universidad Antonio de Nebrija. DEA en economía aplicada, Universidad Nebrija. MGO Universidad EAN. MSc Universidad de Quebec a Chicoutimi. Especialista en Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior, Escuela de Administración de Negocios y Universidad de Quebec a Chicoutimi. Estudios de Postgrado como Kenkyusei (Investigador adscrito) en Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad, Universidad de Fukushima, Japón. Administrador de Empresas, Universidad Jorge Tadeo Lozano. Correo electrónico: riperez@ean.edu.co  
PhD. In Managerial Sciences of Antonio de Nebrija University. DEA in applied economy, Nebrija University. MGO from EAN University. MSc from Quebec University at Chicoutimi. Specialist in Evaluation and Creation of Management Indicators for Higher Education, EAN and Quebec University at Chicoutimi. Graduate Studies as Kenkyusei (researcher) in Total Quality Control and Quality Circles, Fukushima University, Japan. Business Administrator, Jorge Tadeo Lozano University. E-mail: riperez@ean.edu.co

<sup>4</sup> Agradecimientos especiales a los estudiantes Maykol Triviño y José Luis Ramírez de la unidad de estudio de seminario de investigación de último semestre del programa de administración de empresas de la Universidad EAN en segundo semestre de 2013.

Special thanks to the students Maykol Triviño and Jose Luis Ramirez from the study unit of the research seminar, last semester of Business Administration, EAN University, fall 2013.

### *Strategic Planning in Colombian MSMEs: a contribution for contractors companies of the Colombian Air Force<sup>2</sup>*

Rafael Pérez Uribe<sup>3</sup>

**Resumen:** Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), cumplen un papel primordial en el desarrollo económico de los países y Colombia no es la excepción: ellas sirven como tejido auxiliar de las grandes empresas, quienes contratan este tipo de compañías para la prestación de servicios que de estar incluidos en la producción general de las mismas implicarían un aumento de coste. Una de las definiciones de la planeación estratégica está relacionada con la fijación de objetivos y formulación de procedimientos y métodos para alcanzarlos. Para ello debe fijarse un direccionamiento, el cual repercute de forma directa en la consecución de ventajas competitivas que le permitirán a la compañía la perpetuidad en el mercado. Es así como, la dirección estratégica se consolida como pilar fundamental de este tipo de organizaciones, las cuales soportan en su gran mayoría la economía colombiana. El objetivo de este artículo es mostrar algunos conceptos relacionados con la importancia de la planeación y direccionamiento estratégico, y de igual forma mostrar aquellas variables que explican en mayor proporcionalidad la sostenibilidad de una organización en relación con el direccionamiento estratégico, a la luz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) desarrollado por la Universidad EAN en Colombia.

**Palabras clave:** Contratista, direccionamiento estratégico, economía, mercado, planeación, PYME.

**Abstract:** Micro, small and medium enterprises (MSMEs) play a primary role in the economic development of countries and Colombia is no exception: they serve as auxiliary tissue of large companies who hire these companies to provide services that being included in the overall production of these imply a cost increase. One of the definitions of strategic planning is related to goal setting and development of procedures and methods to achieve them. To do so, guidelines should be established, having a direct impact on the achievement of competitive advantages that will allow the company to stay in perpetuity in the market. Thus, strategic management is consolidated as a cornerstone of such organizations, which support mostly the Colombian economy. The aim of this article is to show some relating concepts to the importance of planning and strategic direction and likewise to show those variables that explain in bigger proportionality the sustainability of an organization in relation to the strategic direction, and a Model of Modernization for Organizational Management (MMOM) developed by the EAN University in Colombia.

**Key Words:** Contractor, Economy, Market, Planning, SMEs, Strategic Planning.

## Introducción

“Colombia es un país cuya economía se soporta en empresas de pequeña escala. Las Pymes conjuntamente con las microempresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional y generan el 73% del empleo y el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios” (Rodríguez, 2003, pp. 8-10). Dada su importancia, se han convertido en el objetivo prioritario de mercado para varios sectores económicos y en Colombia se pretende fortalecerlas, “dado su potencial para la generación de empleo, así como su contribución al crecimiento de las exportaciones no tradicionales” (Rodríguez, 2003, pp. 8-10).

La economía colombiana se soporta en<sup>4</sup>, sin embargo el universo exacto sobre todo de las microempresas es desconocido ya que no existe consenso en cuanto al número que pertenecen a este grupo empresarial. La delimitación del universo para este artículo, se basa en la definición de la ley Mipyme que establece como: “micro, pequeña, y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (Alcaldía de Bogotá, 2004, párr. 16).

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; mientras los gerentes generales aceptaban el proceso de planificación estratégica, los gerentes de nivel medio y empleados recibían esto con menor aceptación, éstos sólo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas” (Ansoff y McDonell, 1990, citados por Castro, 2010, párr. 6).

Es así que surge la dirección estratégica “como proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas, dándole origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos” (Castro, 2010, párr. 9).

El objetivo de este artículo es presentar algunos aspectos y definiciones relacionadas con el direccionamiento estratégico; luego plantear las principales temáticas relacionadas con la importancia de este dentro de las Pymes y por último establecer la relación propor-

nal que puede llegar a darse en el ámbito empresarial entre el direccionamiento estratégico y la perduración de este tipo de compañías a largo plazo.

## Marco Teórico

Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); entre otros, muestran la importancia de la implementación de la estrategia como una herramienta fundamental de dirección en un ambiente mundial cambiante.

La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo. Diversos autores (citados por Castro, 2010, párr. 36), como Certo (2001); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006) y Cetdir (2007), han enfatizado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y como una actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

El direccionamiento estratégico como puntal medular de una planeación estratégica “es mucho más que un simple proceso de previsión, pues exige establecer objetivos y estrategias claras para desarrollarlas durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas para alcanzar los objetivos establecidos” (Pérez-Uribe, 2013, p. 96).

Tiene pues, como objetivo fundamental dar apoyo al empresario, gerente o administrador (a), en la búsqueda continua de metodologías, mediante el desarrollo y retroalimentación de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones multidimensionales que existen entre las decisiones tomadas por los estrategas y los resultados alcanzados por la organización (Saloner, Shepard y Podolny, 2005, p. 16).

En la misma línea de pensamiento del citado autor Pérez-Uribe, la acción de las estrategias se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que le permitan lograr: a) sus objetivos; b) su congruencia con las capacidades de la organización y c) su sensibilidad a las demandas del entorno (Ansoff, 1997, p. 259).

<sup>4</sup> La clasificación y descripción de las Mipymes está contemplada en la ley 905 de 2004 (ver referencias bibliográficas de este artículo).



Luego de conocer algunas definiciones de diferentes autores, hay que considerar que para lograr que las Pymes puedan perdurar en el mercado a través del tiempo, se debe emplear el direccionamiento estratégico. Es por esto, que la definición más acertada de los autores investigados es la que hacen Thompson y Strickland (2004) que lo definen como: “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla, después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados” (p. 155).

A la vez, Sánchez (2003) afirma que: “El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos” (pp. 8-10). Lo cual es primordial ya que unifica la relación existente entre los objetivos que persiguen las diferentes áreas de la organización y los de las directivas de la empresa.

El direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo empresarial de las Pymes colombianas siendo así uno de los pilares para el sostenimiento y el crecimiento de las mismas. “El instrumento para la gestión estratégica de las Pymes es distinto al de la gran empresa, básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera” (Botero, 2010). Es así como: “todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio. Por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico” (pp. 5-6).

Para alcanzar la maduración y desarrollo potencial de cualquier empresa debe tenerse una estrategia que permita guiar el recorrido y la elaboración de unos valores que identifiquen a la compañía junto con la visión y misión corporativa que hacen parte fundamental de un direccionamiento adecuado y planificado. Esto permitirá integrar a las diferentes áreas de la compañía alrededor de un sistema de planeación que rompa un paradigma cultural, permitiendo visualizar de una manera

clara y ordenada la forma como se están logrando los objetivos principales de la organización y proyectar hacia donde se quiere llegar en un futuro. En este sentido, Pérez-Urbe (2013, pp.103-105), afirma que la misión y visión son parámetros direccionales que permiten clarificar los objetivos de una empresa.

De igual forma, el MMGO establece una ruta de mejoramiento que permite tener una mejor planeación y unas mejores estrategias para que las Pymes puedan avanzar de manera sostenible. Ha sido desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de las grandes, pequeñas y medianas empresas (G3pymes) de la Universidad EAN que permite evaluar de manera integral y sistémica el estado de la organización, “facilitando el establecimiento de prioridades para los proyectos de modernización en la gestión, proponiendo descriptores de las actividades y elementos con los que debe contar la empresa, definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos clave” (Pérez, Nieto, Velásquez et al, 2009, p. 13).

El modelo ha sido aplicado en 246 Pymes Colombianas del sector servicios, comercial y de manufactura de manera aleatoria, entre el 2004 al 2013, aplicando un instrumento para evaluar 16 componentes de la Organización e identificar los niveles de modernización e innovación en la gestión, los cuales son valorados en cuatro rangos a saber que se resumen en la figura 1.

El modelo integra de manera sistemática 16 componentes de la organización (Entorno Organizacional, Dirección Estratégica, Gestión del conocimiento, Comunicación e información, Gestión de Mercadeo, Importaciones y Exportaciones, Gestión Financiera, Gestión de Operaciones, Gestión Humana, Estructura Organizacional, Asociatividad, Responsabilidad Social y Gestión Ambiental), los cuales facilitan el diagnóstico especializado a cada componente y hacen que cada uno de ellos sea clasificado en los diferentes estadios desde el 1, caracterizado por empresas de supervivencia, hasta el estadio 4, donde la empresa ya ha desarrollado excelentes prácticas, para ser catalogado como una Pyme de clase Mundial.

A su vez, el modelo expresa la evaluación de cada uno de los componentes y un resumen llamado análisis integral que muestra el resultado de los 16 componentes.

La información que se obtiene de este diagnóstico permite establecer una ruta de mejoramiento e innova-

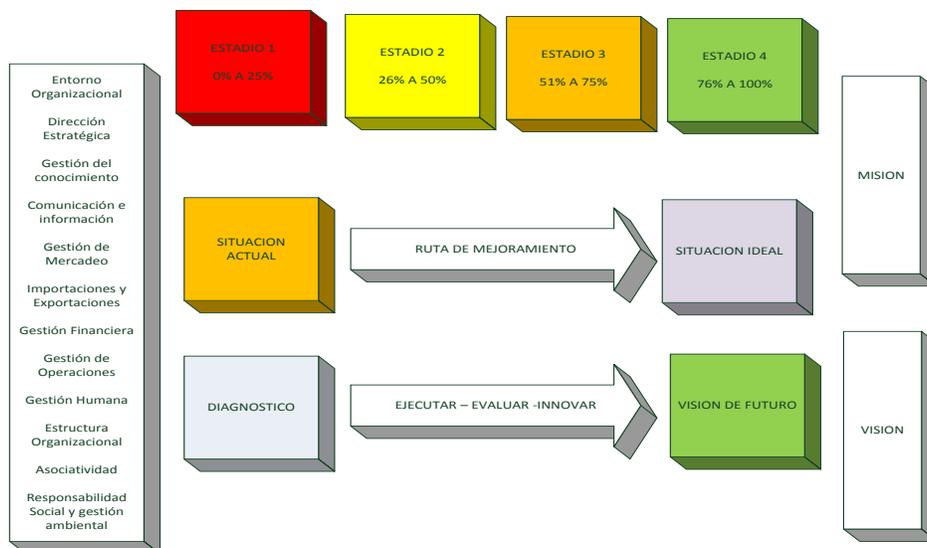


Figura 1. Resumen del Modelo de Modernización de las Organizaciones.

Fuente: Arias (2013, p. 34)

ción para la organización, con el fin de describir la situación actual de la empresa, reconocer los problemas, potencialidades y hacer recomendaciones que servirán a la empresa, objeto de estudio, ejecutar planes de mejoramiento, evaluar e innovar en las mejoras prácticas de gestión que harán las empresas sostenibles hacia el futuro (Pérez, Nieto, Velásquez et al, 2009, p. 24).

### Problemática e hipótesis

De acuerdo a la implementación del MMGO los componentes más rezagados (en nivel 1) para el de-

sarrollo empresarial sostenible son: comercio exterior (export. e import.), análisis del entorno económico, responsabilidad social (incluyendo la gestión ambiental) e innovación y conocimiento (Figura 2).

En esta realidad, el direccionamiento estratégico entra a jugar un papel clave para el desarrollo de este tipo de empresas, donde el reto está en encontrar diferencias frente a la gestión, identificando los criterios y componentes que podrían estar explicando su comportamiento y que indiquen cuales podrían ser las estrategias



Figura 2. Componentes organizacionales en Pymes colombianas a 2013.

Fuente: Pérez y Ocampo (2013).



**Tabla 1. Análisis de regresión múltiple (variable dependiente planeación estratégica). Standard T**

Parámetro	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor P
CONSTANT	-2,13954	1,9322	-1,10731	0,2693
CULT ORGA	0,110603	0,0498723	2,21772	0,0275
ESTRUC ORG	0,510501	0,0450504	11,3318	0,0000
FINANZAS	0,0981116	0,049571	1,97921	0,0489
GEST MERCADEO	0,145884	0,0507282	2,87579	0,0044
INNOV Y CON	0,101015	0,0477922	2,11364	0,0356

Fuente. Autor con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

**Tabla 2. Análisis de varianza**

Fuente	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrados Medios	Estadístico F	Valor P
Model	64915,5	5	12983,1	130,77	0,0000
Residual	23828,2	240	99,284		
Total (Corr.)	88743,7	245			

Fuente. Autor con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

más acordes a las características de las Pymes, teniendo en cuenta el impacto de estos obstáculos frente al crecimiento, que es uno de los objetivos fundamentales del desarrollo de las Pymes en Colombia.

De acuerdo a lo anterior, la hipótesis que surge para trabajar es la siguiente: el direccionamiento estratégico es fundamental para el desarrollo empresarial de las Pymes colombianas, siendo así, uno de los pilares para el sostenimiento y el crecimiento de las mismas, y depende en gran medida de una serie de componentes organizacionales causales.

## Método

De acuerdo a los conceptos manejados en esta investigación y en la base de datos (Pérez y Ocampo, 2013) de la aplicación del MMGO<sup>5</sup>, se implementó un modelo de análisis estadístico ayudándose del concepto de regresión lineal multivariada que describe con variables cuantitativas y cualitativas discretas, las incidencias de los componentes organizacionales manejados en el MMGO sobre la planeación estratégica, por ende, en el éxito de las Pymes a largo plazo.

Para esto, se escogieron catorce variables, dónde la planeación estratégica<sup>6</sup> es la dependiente y las otras las

independientes tal como se menciona a continuación: gestión de mercadeo, comunicación e información, gestión de producción, estructura y cultura organizacional, gestión humana, finanzas, asociatividad, comercio exterior (importaciones y exportaciones), logística, innovación y conocimiento, responsabilidad social y análisis de entorno.

A partir de ello, usando el software Statgraphics plus<sup>®</sup> se realizaron diez (10) pruebas de hipótesis, dándole peso a cada una de las variables para saber cuáles eran las que definían en mayor medida la planeación estratégica como factor determinante en el desarrollo de las Pymes a largo plazo.

## Hallazgos

### Componentes que explican la planeación y estrategia (PyE) en el MMGO

Después que el paquete estadístico (Statgraphics) recomendara suprimir del modelo nueve componentes en su orden [comunicación e información, asociatividad, comercio exterior (exportaciones e importaciones), entorno económico, responsabilidad social, logística, gestión humana y gestión de producción] por la asignación de pesos e intervalos de confianza, los parámetros estadísticos y la ecuación del modelo resultante del análisis de regresión múltiple se encuentran en las Tablas 1, 2 y 3.

<sup>5</sup> Aplicativo 1 versión 9D.

<sup>6</sup> De manera indiscriminada y de acuerdo a los conceptos tratados a lo largo y ancho del texto de este artículo se maneja de manera indiscriminada: planeación estratégica, gerencia estratégica y direccionamiento estratégico. Por supuesto,

teniendo en cuenta que la planeación hacer parte de la gerencia y que como resultado de un ejercicio de planeación estratégica resulta un direccionamiento estratégico.

**Tabla 3. Estadísticos del análisis multivariado entre componentes organizacionales del MMGO**

Estadístico	Valor
R <sup>2</sup>	73,1495 %
R <sup>2</sup> (ajustado para los grados de libertad)	72,5901 %
Error estándar de estimación	9,96413
Error absoluto de la media	7,51136
Estadístico Durbin-Watson	1,78986

Fuente. Autor con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Las anteriores tablas muestran los resultados afinados del modelo de regresión múltiple lineal, para describir la relación entre planeación estratégica y cinco (5) variables independientes. La Ecuación (1) ajustada del modelo es:

$$\begin{aligned}
 \text{PLANEACIÓN} = & -2,13954 + 0,110603 * \text{CULT ORGA} + \\
 & 0,510501 * \text{ESTRUC ORG} + \\
 & 0,0981116 * \text{FINANZAS} + 0,145884 * \text{GEST MERCADEO} + \\
 & 0,101015 * \text{INNOV Y CON} \quad (1)
 \end{aligned}$$

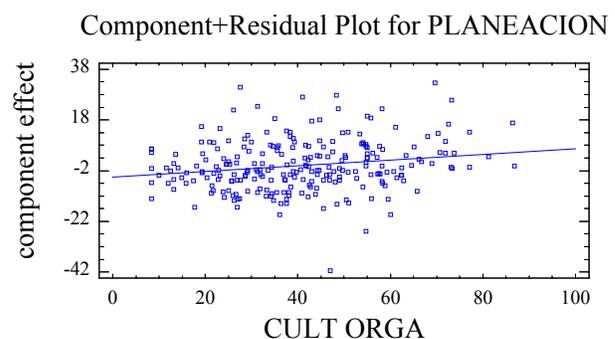
Dónde "CULT ORGA" = cultura organizacional, "ESTRUC ORG" = estructura organizacional, "FINANZAS" = gestión de finanzas, "GEST MERCADEO" = gestión de mercadeo y finalmente "INNOV Y CON" = innovación y conocimiento.

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 2 fuese menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R<sup>2</sup>) indica que el modelo ajustado explica en un 73,149% la variación en componente de planeación estratégica. El estadístico R<sup>2</sup> ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 72,59 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 9,96413. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 7,51136 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4 hay una probabilidad de que no hay una seria

auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 1,78986.

Para determinar si el modelo podía simplificarse, se observó que el más alto valor P en las variables independientes es 0,0489, perteneciente a finanzas. Desde que este valor P fuese menor a 0,05, este ítem es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 95%. Dependiendo del nivel de confianza que se desee trabajar, es decisión del investigador remover o no esta variable del modelo. En este caso se decidió no removerla.



**Figura 3. Diagrama del modelo variable dependiente = Planeación estratégica vs variables independientes.**

Fuente: Programa STATGRAPHICS PLUS

Los números que acompañan a cada una de las variables es el peso que tienen en la ecuación general; el término de pesos hace referencia a la cantidad de relevancia que tiene cada una dentro del fenómeno de planeación estratégica para las Pymes, siendo la de mayor relevancia la estructura organizacional, seguido de la gestión de mercadeo, la cultura organizacional, la innovación y el conocimiento, y finalmente con menor relevancia las finanzas.

### Aclarando el concepto de los componentes que explican la PyE

A continuación se tratará conceptualmente cada una de las cinco variables resultantes en la ecuación; en su orden de incidencia, la primera variable y la de más peso a tratar es:

#### Estructura organizacional

En el marco de diseño organizacional, la estructura es la que especifica formalmente la conducta que los individuos deben mantener dentro de la organización a la cual pertenecen y que está orientada a la consecución de acciones para alcanzar objetivos, con lo cual, implícitamente se está obligando a fijar las tareas e



interacciones necesarias entre todos los agentes para que pueda darse de manera acertada y exitosa. Además, la estructura de una organización estipula modos y ámbitos de comunicación entre los miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y control de todo el conjunto (Denison y Mishra, 1995, p. 213). En este sentido, se podría decir que se convierte en una herramienta gerencial que permite la articulación entre la coordinación y división del trabajo, la tecnología y el sistema social de una organización.

Por definición le da vida propia a una empresa o institución. Es decir, que si una de las personas que trabajan en ella la abandonase, la organización en sí, debe encontrarse en la plena capacidad de ubicar a otra que sustituya al ausente. Con lo cual podrá afrontar el riesgo y fortalecerse en sí misma como único agente básico e indispensable para el buen manejo y funcionamiento del ente general como un todo.

Toda estructura organizacional maneja unas dimensiones, donde se reúnen las características esenciales de la misma como lo son: la complejidad, el formalismo y la centralización. 1) La complejidad es lo que explica el grado en el que las actividades de la organización se descomponen, y que a la vez, puede ser de tres tipos diferentes: horizontal, vertical y transversal. Cuando es horizontal, mientras exista una gran diversidad de actividades, se requerirán habilidades y trabajo (por ende mano de obra) más especializada y se tornan más compleja sus interrelaciones, puesto que la comunicación se ha tecnificado, vuelto más compleja y se ha diversificado en el lenguaje sin que pueda darse un control de mando unificado, sino más bien con multiplicidad de mandos. En las diferencias verticales se hace referencia a la profundidad de jerarquía de la organización, es decir, que mientras más niveles existan entre los altos mandos y los operativos, el grado de complejidad aumentará. Por otro lado, las diferencias espaciales o transversales se refieren al grado de dispersión geográfica que existe entre los diferentes agentes (personas) que componen la organización (Denison, Haaland y Goelzer, 2002, pp. 3 - 5).

2) El formalismo, hace referencia al grado de estandarización de las labores dentro de la organización, es decir, el grado de libertad que tiene el individuo para la toma de decisiones que afecten directa o indirectamente la constitución y futuro de la organización. Cabe destacar que teniendo en cuenta el cargo que deba asumir un individuo, mayor o menor debe ser el

grado de formalismo que le propenda la organización, y que, implícitamente entre menor sea el nivel de formalismo, más grande debe ser la especialización en la formación que debe tener el empleado (Denison y Mishra, 1995, p. 216).

3) La centralización se refiere al grado de concentración que tienen las decisiones dentro de una organización. En algunos casos, cuando los altos mandos toman solos las decisiones, se dice que hay centralización y los demás estratos de la empresa u organización se limitan a obedecerlos; por otro lado, cuando la centralización es menor, al igual que en el caso del formalismo, se requiere que el personal con la capacidad de toma de decisiones se encentre altamente preparado.

#### *Gestión de mercadeo*

Es el siguiente componente organizacional con mayor incidencia y peso en relación al direccionamiento estratégico, que según Kotler (1980) mencionado por Roberts, Silk, Urban y Wind (2010, pp. 9 - 11), está basada en dos perspectivas fundamentales:

**La gestión de marketing**, que consiste en comprender, proyectar, efectuar y constatar la elaboración, valoración, fomentación y distribución de alguna idea en particular, un bien o algún servicio, con el fin de conseguir un mutuo beneficio entre la organización que aporta y el individuo que se beneficia.

Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio. Si se asume un enfoque más abierto en el que se observa a la empresa en un continuo canje, el Marketing adopta un nuevo enfoque en el cual la empresa logra alcanzar sus objetivos en el momento en el que orienta todos sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los consumidores; este enfoque va ligado al consumidor y a la economía de mercado, la cual supone lo que se produce, la forma en la que se produce y la manera en la que distribuye y que se encuentra unida a las preferencias que tienen los consumidores mostradas en decisiones individuales en el mercado libre.

**Marketing estratégico.** Está basado en un continuo estudio y análisis de las necesidades que tienen los consumidores en el mercado, como un paso inicial para orientar la gestión de las empresas hacia un beneficio propio.

El enfoque estratégico implica en primer lugar un estudio sobre cuál es la situación actual de la empresa, sobre cómo evolucionan los mercados en que este opera; en segundo lugar identifica los productos-mercados y segmentos que puedan suponer para la empresa oportunidades atractivas y por último evalúa el grado de atractivo del producto-mercado-segmento.

#### *Cultura organizacional*

Tercer componente que explica la PyE. "Es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente", o como lo explica Pérez-Uribe (2012, p. 63) apoyándose en Denison (1991, p.2) "se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos". Además "Comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales", (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p. 37; mencionados por Pérez-Uribe, 2012, p. 63).

Pese a la extensa categorización teórica, entre las publicaciones empíricas más recientes pueden distinguirse dos grandes tipos de estudios sobre cultura organizacional: 1) aquellos que intentan identificar las variables que definen la cultura organizacional y la relación existente entre estas variables con sus resultados en el ámbito organizacional, y 2) los estudios entre culturas (*crossculturales*), que buscan asociar los rasgos de las culturas de los países o regiones con características de las culturas organizacionales.

En el primer caso, se han desarrollado diferentes modelos sobre las características o rasgos que definen la cultura organizacional, presentados por Pérez-Uribe (2012, pp. 64-85), con la orientación de mostrar los rasgos fundamentales que la describen de manera precisa.

Otros de los aspectos fundamentales de la cultura organizacional se encuentran el involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión (Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996; Smerek y Denison, 2007).

Un trabajo semejante al de Denison y sus colegas fueron desarrollados por Cameron y Quinn (1999) y Pérez-Uribe (2012), como un marco teórico para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional y ambiente laboral. Estos autores propusieron cinco tipos de

cultura organizacional: jerarquía, clan, adhocracia, compromiso y mercado.

En el marco de los estudios "*crossculturales*" se reconoce como pilar fundamental el trabajo adelantado por (Hofstede, 1980, citado por Oyserman et al, 2002, p. 3) que es el primero que identifica algunos rasgos que permiten comparar culturas organizacionales entre diferentes países. Sus variables fundamentales han sido consideradas posteriormente por múltiples estudios *crossculturales* sobre el comportamiento organizacional. Dichas variables fueron, en principio: individualismo, distancia de poder, masculinidad y aversión a la incertidumbre. Luego fueron ampliadas con el rasgo de orientación al futuro. Según Oyserman, Coon y Kimmelmeier (2002, pp. 4-7), el modelo de Hofstede organizó las diferencias culturales en patrones generalizados, lo cual permitió la investigación comparativa y sirvió de base para muchos estudios subsiguientes sobre cultura e investigación *crosscultural*.

#### *La innovación y el conocimiento*

Es el cuarto componente explicativo de la PyE, que permea a todo el ente organizacional y que desde un enfoque como el que plantean Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997), hay tres aspectos centrales relacionados con el proceso de planeación estratégica: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción) (Pérez-Uribe, 2013, pp.99-102).

Estos procesos de planeación se componen de conocimientos de distinto tipo: físicos, químicos, lógicos, sociales; que han sido incorporados a los productos, servicios y procesos de la empresa por personas calificadas y con experiencia, que pertenecen a esta o que están fuera de ella (universidades, laboratorios, firmas de consultoría entre otras).

Conocimiento, innovación y tecnología son las fortalezas más importantes a la hora de competir en un segmento de mercado. El gerente como estratega innato o formado, debe reconocer el terreno donde libra sus batallas comerciales, plantear visiones de futuro y estrategias, desarrollar planes y proyectos. Lo que implica el conocimiento formal de los clientes, de sus necesidades actuales y futuras, de su comportamiento como consumidores; así como de los competidores, de sus capacidades e inercias y de los proveedores y otros asociados que pueden brindar apoyo en un momento dado (Pérez, Nieto, Velázquez et al, 2009, 311).



Para esta interrelación es clave la tecnología como eje fundamental de desarrollo. Los avances que produce hoy día son casi inimaginables hace una década y su utilidad se incrementa de forma dramática. Este fenómeno se puede enmarcar en las TIC (tecnología, información y comunicación), lo cual permite a las empresas acumular enormes cantidades de información.

Esta situación, que a veces es percibida como un aumento de información para la toma de decisiones, frecuentemente produce una sobrecarga (Bonson, 1999, citado por Fernández et al, 2007), razón por la cual la tecnología se constituye en un punto de apoyo efectivo para las organizaciones modernas donde se aplica el direccionamiento estratégico como medio para el logro de sus objetivos. Por lo cual es necesario apreciar el valor estratégico y de difusión que tienen herramientas como las TIC en función de la sostenibilidad de la organización. Tal como lo mencionan los citados autores Fernández et al, (2007) "la principal aportación directa que el uso de las TIC supone para la firmas es el incremento en la conectividad y en los flujos de información con otros agentes económicos con los que mantiene relaciones" (p. 68). En aras de facilitar el alcance de los resultados empresariales de efectividad, eficiencia, rentabilidad y mejoramiento de la calidad de vida y de la gestión ambiental.

#### Finanzas

Al final de la ecuación se encuentra este componente explicando el comportamiento de la PyE. El término finanzas proviene del latín «*finis*» que significa acabar o terminar. Es un término que afecta tanto a individuos como a empresas, organizaciones y estados porque tiene que ver con la obtención y uso del dinero. Todos, de una forma u otra, reciben dinero, se gasta, se presta y algunos además invierten y corren riesgos. Por eso, es necesario conocer el término a fondo y algunas de las definiciones que han dado algunos autores:

Pérez-Uribe, Nieto, Velázquez et al, afirman que:

Las finanzas de la empresa se estudian a partir de la contabilidad de la misma y tienen por objeto interpretar las condiciones del entorno, evaluar las alternativas para la toma de decisiones, racionalizar las inversiones y montos de financiación requerida, dentro de un marco de comprensión de las capacidades, riesgos y oportunidades de la misma. La gestión de finanzas en la empresa no se puede entender separada de la gestión empresarial en su conjunto, está implícita en ella, porque las finanzas son el soporte

que valida la lógica en lo empresarial a través de la toma de decisiones (p. 597).

La gestión financiera incluye los siguientes elementos básicos que deben tenerse en cuenta: 1) es una rama de la economía; ya que se enfocan en los recursos económicos (dinero) y su prudente administración, 2) estudia la obtención y uso eficaz del dinero, 3) permite tomar decisiones acerca de cuánto gastar, cuánto ahorrar, cuánto prestar, cuánto invertir y cuánto riesgo correr, y 4) afecta a individuos, empresas, organizaciones y Estados. De ahí que, las finanzas se especializan según su campo de acción en: finanzas personales, corporativas y públicas.

### Conclusiones y aportes a la teoría gerencial

El direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos de las organizaciones a corto, mediano y largo plazo; por ello debe ser asumido como una parte fundamental del desarrollo del proceso de creación y mantenimiento de las organizaciones y se debe entender como un proceso continuo, para que pueda ser usado de forma permanente y efectivo dentro de la organización relacionado con las variables del entorno.

Teniendo en cuenta como se dijo anteriormente, que la Ecuación (1) ajustada del modelo es:

$$\begin{aligned} \text{PLANEACIÓN} = & -2,13954 + 0,110603 * \text{CULT ORGA} + \\ & 0,510501 * \text{ESTRUC ORG} + \\ & 0,0981116 * \text{FINANZAS} + 0,145884 * \text{GEST MERCADEO} + \\ & 0,101015 * \text{INNOVY CON} \end{aligned} \quad (1)$$

Servirá para predecir ciertamente el comportamiento de la planeación y estrategia, en relación a los componentes que la explican, en los porcentajes asignados por el mismo modelo, a la luz del sistema de calificación utilizado por el MMGO. Así, por ejemplo, si después de implementar el MMGO los resultados fueron: cultura organizacional = 65; estructura organizacional = 35; finanzas = 45; mercadeo = 65 e innovación y conocimiento = 25. Se haría una predicción que planeación y estrategia quedaría con un valor de 43,38 (nivel 2 en desarrollo)  $[-2,13954 + (0,110603 * 65) + (0,510501 * 35) + (0,0981116 * 45) + (0,145884 * 65) + (0,101015 * 25)]$ . Lo que permite afirmar que habrá que desarrollar una serie de actividades muy puntuales en relación con las variables y descriptores, de los componentes de: cultura y

<sup>7</sup> Para mayor profundización ver: 1) Pérez R. (2013). Modelo de modernización para

estructura organizacional, finanzas, mercadeo e innovación y conocimiento.

Según lo arrojado por el modelo el  $R^2$ , nos muestra que las 5 variables que se encuentran en los hallazgos explican en un 73% la variabilidad del componente de planeación, es decir que en un gran porcentaje esas 5 variables determinan el éxito o el fracaso de un direccionamiento estratégico en la organización. Desde este punto de vista se comprueba la hipótesis sobre la cual se trabajó esta investigación.

Tres aspectos fundamentales deben darse en una Pyme contratista para que el aporte de este artículo se pueda implementar en la realidad económica de este tipo de empresas: 1) que la empresa anclada, en este caso la Fuerza Aérea Colombiana (FAC), pueda desplegar este aporte a sus contratistas Pymes como fortalecimiento de su gestión, en aras que mejoren su relación contractual con ellos y a su vez poder garantizar en cierta medida la pertinencia (calidad, tiempos de entrega, cantidad, requisitos y condiciones de entrega, cumplimiento de las especificaciones contractuales, entre otras) de los servicios que prestan y los productos que entregan; 2) la formación que deben poseer las personas que trabajan en la Pyme en cada uno de los componentes, variables y descriptores del MMGO, debe ser íntegra y propender por trabajar de cerca los descriptores del MMGO con el acompañamiento de las tecnologías apropiadas; 3) las variables que conforman el direccionamiento estratégico deben ser tratadas de manera muy objetiva, pues del buen manejo que se les dé, depende la sostenibilidad que pueda tener una Pyme.

El direccionamiento estratégico es clave para el desarrollo y sostenimiento de las Pymes a futuro, por lo que la hipótesis que se presenta inicialmente, como se presentó anteriormente, se acepta a cabalidad, y lo sostiene el modelo de regresión que se ha mostrado en el desarrollo del presente artículo.

la gestión de organizaciones. El concepto. Publicado en Noviembre 28 de 2013. Pp. 23 – 85 [En línea] Disponible en [https://www.academia.edu/5236217/MODELO\\_DE\\_MODERNIZACION\\_PARA\\_LA\\_GESTION\\_DE\\_ORGANIZACIONES\\_EL\\_CONCEPTO](https://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO) o [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Perez\\_Urbe/publications/](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Perez_Urbe/publications/) y 2) Pérez R. (2013). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: La matriz versión 9D. Pp. 37. Publicado en Noviembre 27 de 2013. [En línea] Disponible en [https://www.academia.edu/5235915/Modelo\\_de\\_Modernizacion\\_para\\_la\\_gestion\\_de\\_organizaciones\\_LA\\_MATRIX\\_VERSION\\_9D](https://www.academia.edu/5235915/Modelo_de_Modernizacion_para_la_gestion_de_organizaciones_LA_MATRIX_VERSION_9D) o [https://www.researchgate.net/publication/259885306\\_MatrizMMGO9DENERO2013\\_\(2\)#share](https://www.researchgate.net/publication/259885306_MatrizMMGO9DENERO2013_(2)#share)

<sup>8</sup> También llamadas empresas "madres". Son grandes organizaciones que mueven sectores económicos y por lo general tienen empresas contratistas pymes que trabajan para ellas.

Para finalizar, se sugiere que se continúe trabajando esta investigación en las Pymes contratistas de la FAC, de tal manera que sirva de apoyo a las mismas para su sostenibilidad empresarial y por ende para el mejoramiento permanente de la relación con la Fuerza Aérea y los procesos donde estén involucradas estas empresas.

## Referencias

- Alcaldía de Bogotá (2004). *Ley 905 de 2004*. [En línea] Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>
- Allaire, Y., y Firsirotu, M. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5 (3), pp. 193-226.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*, Tercera Edición, Editorial Andrade. Pp. 293.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. (2a Ed.). México: Pearson.
- Blank, B. L. (2002). *La administración de organizaciones: un enfoque estratégico*. Cali, Colombia: Artes graficas del valle, Universidad del Valle.
- Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
- Botero, A. J. L. (2012). *Modelo de direccionamiento estratégico para Pymes*. Bogotá D.C.: Universidad EAN. [En línea] Disponible en <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/modelo%20de%20direccionamiento%20estrategica.pdf?sequence=2>
- Camacho, M. M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Via Salud*, 21(2).
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosis and changing organizational culture: Based on competing values framework*. Reading: AddisonWesley.
- Calderón, G. y Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: un estudio de caso en empresas metalmecánicas. *Cuadernos de Administración*, 20, (34), pp. 161-189.
- Castro, A. A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Universidad del Norte. ISSN electrónico: 2145-941X; ISSN impreso: 1657-6276. N° 28 Enero-Junio. [En línea] Disponible en <http://rciencifas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Certo, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. (8a Ed.). Colombia: Pearson Education.
- Colectivo de Autores, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR) (2007). Dirección estratégica integrada. Conceptualización. Parte I. Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba e-mail:cetdir@cujae.edu.cu. Industrial/Vol. XXVIII/No. 1/. [En línea] Dponible en [http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fii.cujae.edu.cu%2Findex.php%2Frevistaind%2Farticle%2Fdownload%2F362%2F350&ei=7T9IU-6WI\\_S60AGJhHoBg&usq=AFQJCNFE](http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fii.cujae.edu.cu%2Findex.php%2Frevistaind%2Farticle%2Fdownload%2F362%2F350&ei=7T9IU-6WI_S60AGJhHoBg&usq=AFQJCNFE)



- LG5X9WWG9qukwNbnQTq1seZfuA&sig2=1FoHME4RamlirYmNoWpbwg
- Denison y Mishra, A. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organizational Science*, 6 (2), pp. 204-223.
- Denison, D. y Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Ann Arbor (MI): Aviat.
- Denison, R. D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2002). Corporate culture and organizational effectiveness: ¿is there a similar pattern around the world? International Institute for Management Development. November. [En línea] Disponible en [https://www.google.com.co/?gfe\\_rd=cr&ei=QXd3VP2QNsmw8weWvYHYDQ&gws\\_rd=ssl#q=Denison+%26+Neale%2C+1996](https://www.google.com.co/?gfe_rd=cr&ei=QXd3VP2QNsmw8weWvYHYDQ&gws_rd=ssl#q=Denison+%26+Neale%2C+1996)
- Dess, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.
- Dixit, A. K. y Nalebuff, B. J. (1991). *Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria*. España: Antoni Bosch.
- Fernández, G., R. (2001). *Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial*. Bogotá: 3R Editores.
- Ferrel, O. C., Hirt G., Ramos, L., Adriaenséns, M. y Flores, M. A. (2004). *Introducción a los Negocios en Un Mundo Cambiante*, cuarta edición. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Fuentelsaz, L., Polo, Y. & Maicas, J. P. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: un análisis desde la dirección estratégica. *Revista de Empresa*, 5, (57).
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's charter. *Harvard Business Review*, May-June, 119-128.
- Hill, W. L. & Jones, G. R. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado. (3a Ed.). Bogotá: McGrawHill. Jarillo, C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: McGraw- Hill.
- Johnson, G., y Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Kazmier, L.J. (2004). Planeación de proyectos. Edit: Prentice Hall.
- Laínez, J. A. y Bellostas, A. J. (1991). La Planificación y Gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21, 501 – 534.
- Manso, C. F. J. (1991). *Curso de dirección estratégica comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Edición europea revisada. España: Prentice Hall.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1996). *Manual de Frascati: medición de actividades científicas y tecnológicas*. París: autor.
- Oyserman D., Coon H. M., y Kimmelmeier M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. University of Michigan Psychological Bulletin Copyright 2002 by the *American Psychological Association*, Vol. 128, (1), pp. 3–72.
- Pérez - Uribe R., Nieto P. M., Velásquez C. A., Castellanos G., Garzón G. M., Vargas H. A., Alfonso N., Calixto N., Rodríguez A., Palacio S. M. R., López L. G., Vidal A. y López De Mesa J. (Agosto, 2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)*. [Libro]. Pp. 624. Bogotá, Colombia: Universidad EAN ISBN 958-8153-61-2. [En línea] Disponible en <http://edicionesean.ean.edu.co/index.php/es/productos-de-investigacion1/libros/libros-impresos/27-libros-impresos/83-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-organizacional-mmgo>
- Pérez –Uribe R. (Noviembre, 2013). *Gerencia Estratégica Corporativa: Con aplicaciones para Logística Aeronáutica y Gerencia De La Seguridad Aérea*. Fuerza Aérea Colombiana. Instituto Militar Aeronáutico. Segunda edición. Pp. 319. ISBN: 978-958-99406-4-8.
- Pérez-Urbe R. y Ocampo G. D. (2013). *Base de datos de la aplicación del MMGO*. [En Excel] No publicada. Documento de uso restringido. Bogotá D.C.: Universidad EAN.
- Roberts, J., Silk A., Urban G. y Wind J. (2010). Kotler on Strategic Marketing. URBAN (6.20.10). Draft. [En línea] Disponible en: <http://glenurban.com/app/webroot/files/academic/kotler.pdf>
- Rodríguez, V. J. (2005). *Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5a Ed. México: Thomson.
- Ronda, P. G., y Marcané, J. A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, 19 (4).
- Victore, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folleto Gerenciales*, 9 (2), pp. 42.
- Vidal, A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- Saloner, G., Shepard, A. y Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: LimusaWiley.
- Sánchez, A. F. (2003). Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. *SERIE32. CEPAL*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES
- Thompson, A. y Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*, 13 Ed. México: McGraw-Hill.

---

**Para citar este artículo:**

Pérez-Urbe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC. *Ciencia y Poder Aéreo*, Vol. 9 (1). Pp. 55-65