

## Caracterización de los procesos de planeación estratégica de un grupo de mipymes afiliadas a Cafam: límites y dificultades

### Characterization of the strategic planning processes of a group of MIPYMES affiliated to Cafam: limits and difficulties

Fredy Alexander Galindo Castro<sup>1</sup> Lina Paola Gómez Martínez<sup>1</sup> Laura Marcela Patiño Gutierrez<sup>1</sup> Giovanny Enrique Ramírez Chía<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Administrativas, Bogotá, Distrito Capital de Bogotá, Colombia

#### Cómo citar este artículo:

Galindo Castro, F., Gómez Martínez, L., Patiño Gutierrez, L., & Ramírez Chía, G. (2024). Caracterización de los procesos de planeación estratégica de un grupo de mipymes afiliadas a Cafam: límites y dificultades. *Gestión Ingenio Y Sociedad*, 0, 47-51. Recuperado de <http://gis.unicafam.edu.co/index.php/gis/article/view/153>

**Aprobado: 2023-12-15 21:18:51**

**Correspondencia:** Fredy Alexander Galindo Castro. Fundación Universitaria Cafam [freddy.galindo@unicafam.edu.co](mailto:freddy.galindo@unicafam.edu.co)

#### INTRODUCCIÓN

Las Cajas de Compensación Familiar en Colombia, operan y ejecutan los recursos económicos que brinda el gobierno a través de la Ley 2069 para estimular el fomento empresarial y mejorar la productividad. De esta manera, La Caja de Compensación Familiar Cafam y la Fundación Universitaria Cafam – Unicafam conforme con dicha Ley, han desarrollado diferentes programas y proyectos para generar fortalecimiento y crecimiento en las MiPymes afiliadas a la Caja de Compensación, uno de ellos es el programa TransformaLab.

En este programa a fecha de 30 de junio de 2023, han participado 153 MiPymes, las cuales realizaron un diagnóstico organizacional, para iniciar procesos de consultoría en gestión empresarial, en las áreas funcionales como; estrategia, producción, innovación, gestión del talento humano, entre otros, así como, en procesos de capacitación en diferentes áreas del conocimiento.

La mayoría de las MiPymes fracasan en el corto plazo debido a problemas que siempre han estado presentes, como los bajos niveles de inversión en mejoras estructurales o estudios de mercado, falta de planificación y previsión de la

demandas, recursos económicos limitados para su operación y la carencia de habilidades gerenciales y técnicas. Estas características hacen que las MiPymes sean más vulnerables a eventos internos y externos como la renuncia sin justa causa por parte de los empleados, la deficiencia de alternativas y medios de financiación y la reducción en la capacidad adquisitiva de las personas con respecto a su nivel de ingresos, todo esto sumado a que la mayoría de las MiPymes se encuentran en mercados muy competitivos y se encuentran en constante evolución. (Eggers, 2020).

Dusan y Serna (2017) definen la planeación estratégica como el proceso sistemático que permite a quienes como gerentes o líderes de grupo deben tomar decisiones en una unidad productiva o MiPymes, para lograr este objetivo deben obtener, procesar y analizar información endógena y exógena para utilizarla en la toma eficiente de decisiones que mantenga a las empresas fuertes en el ámbito competitivo y proyectadas hacia el futuro siendo sostenibles.

Las MiPymes prácticamente viven del día a día y no tienen la posibilidad de presupuestar de mejor manera sus operaciones, por esta razón les resulta difícil y casi imposible plantearse objetivos a mediano y largo plazo, por lo tanto,

no tienen una visión clara de lo que quieren hacer o adonde quieren llegar.

El estudio realizado por Gutarra (2019), presenta la importancia de la prospectiva como método para anticiparse a lo que puede pasar en escenarios futuros a nivel empresarial, las MiPymes fundamentan sus procesos en el hecho de que si son adecuadamente gestionables, cuentan con herramientas de planeación a mediano y largo plazo y tienen una efectiva toma de decisiones estratégicas con un nivel alto de anticipación, pueden convertirse en empresas de mayor tamaño, con estructuras sólidas y más competitivas en un mercado nacional e internacional.

Es fundamental tener en cuenta que las MiPymes generan el 80% de empleos en el país, por lo tanto, es importante buscar estrategias para que sean sostenibles en el tiempo y sigan siendo un dinamizador en la economía del país. Es preciso señalar que la investigación se originó a partir del diagnóstico de áreas funcionales que se realizó a través del proyecto transformalab, teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo general del proyecto es identificar los límites y obstáculos que tienen las MiPymes al momento de implementar la planeación estratégica como un modelo administrativo que genere mayor eficiencia, de igual forma se busca brindar herramientas a las empresas para que el proceso no sea traumático y puedan ver en la planeación estratégica un aliado y no un problema.

## MÉTODO

Con base en los planteamientos de Hernández - Sampieri & Mendoza Torres, (2018) el cual se basa en los métodos aplicables a los procesos de investigación, se tomó como base el enfoque metodológico descriptivo, con el fin de identificar la situación actual con respecto al área funcional de la gestión estratégica de las MiPymes participantes en proyecto Trasnformalab, de esta manera se pudieron establecer las principales dificultades a las que se enfrenta este grupo de empresas a la hora de diseñar e implementar la planeación estratégica.

### Estrategia de muestreo

Para el muestreo del estudio, se trabajaron los resultados de proceso diagnóstico organizacional

de 153 MiPymes que hacen parte del proyecto TransformaLab.

### Instrumentos

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el diagnostico organizacional de la herramienta HIDEM de Unicafam en asocio con Propulsor Latinoamérica.

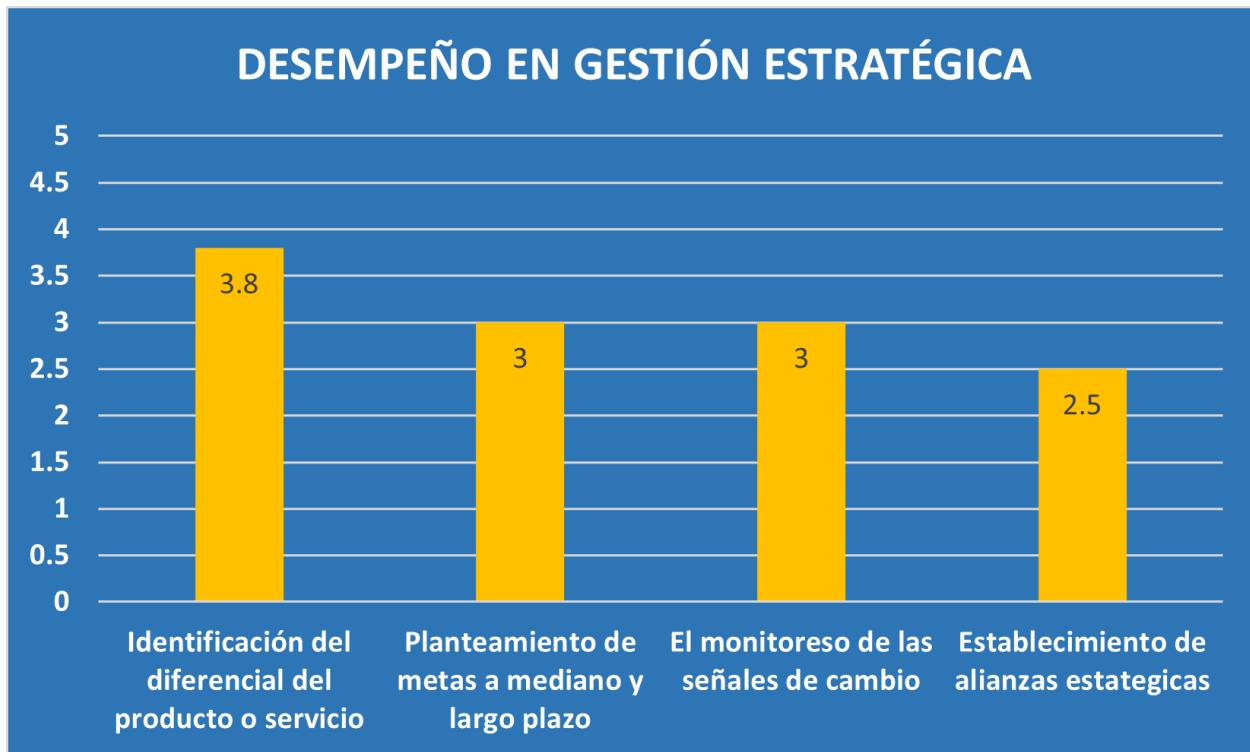
## RESULTADOS

Dentro del estudio diagnóstico se analizaron 153 empresas con el fin de encontrar las falencias mas significativas en sus diferentes áreas funcionales, dentro de una escala de 1 a 20 con respecto a las demás áreas analizadas, la gestión estratégica marcó 13 puntos siendo uno de los puntajes más bajos con respecto a las demás áreas analizadas, aquí se presentan una oportunidad grandiosa de generar iniciativas para el fortalecimiento y crecimiento de estas empresas.

En lo que corresponde al área de Gestión Estratégica, se evidencia que las MiPymes en una escala de 1 a 5 tienen mayores dificultades en el establecimiento de alianzas estratégicas con un puntaje de 2,5, esto por el desconocimiento de los factores influyentes en el mercado y de las ventajas que pueden tener al realizar alianzas estratégicas.

De igual forma, con un puntaje de 3 el planteamiento de metas a mediano y largo plazo también es un aspecto importante a mejorar en la gestión estratégica, esto debido a que las empresas no tienen una idea clara de cómo plantear sus objetivos y no tienen completamente estructurados sus procesos productivos, genera curiosidad que las MiPymes no tengan la habilidad para generar alianzas estratégicas y que este aspecto influya de forma contundente en la implementación de una buena gestión estratégica.

Por otro lado, con puntajes un poco más elevados y en dónde también podría trabajarse la identificación del diferencial del producto o servicio y el monitoreo de las señales de cambio, es importante que las MiPymes estructuren un plan de acción donde tengan claro cual es su valor diferencial con respecto a sus competidores, tal vez muchas empresas hagan lo mismo, pero no todas pueden ofrecer algo especial que capte la atención de los clientes (figura 1).



## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos demuestran claramente que las MiPymes tiene un gran problema en la implementación de su estructura organizacional, por lo tanto, esto deriva en la dificultad para hacer un optima gestión de sus procesos, esto conlleva a que las empresas no puedan realizar una proyección clara de sus metas, sin embargo hay que tener en cuenta que la mala gestión y la deficiente planeación por parte de los gerentes conlleva al fracaso de las MiPymes, desde esa perspectiva, es de vital importancia que los gerentes o líderes de equipo tengan claro que es muy difícil dirigir una organización si no se tiene una planeación clara y una gestión estratégica adecuada que le apunte a mejorar mediante la implementación de objetivos claros las metas que busca la organización, desde ese punto de vista es importante que los objetivos sean medibles y que tengan la capacidad de poderse cumplir.

El estudio esta planteado para medir las deficiencias que tienen las MiPymes en sus áreas funcionales y ver de que manera se puede brindar una asesoría para corregir estas fallas, es importante tener claro que la investigación está

abordando unos aspectos generales de las áreas, pero no se está teniendo en cuenta aspectos más internos que de alguna forma influyen en la aparición de estas fallas.

Colombia es un país con una cultura de emprendimiento fuerte y en los últimos 5 años se ha evidenciado el incremento de las MiPymes gracias a esa cultura, sin embargo, las condiciones para crear MiPymes en Colombia son difíciles y en la mayoría de los casos estas unidades productivas no duran más de 10 años en el mercado y desafortunadamente tienen que liquidarse.

Uno de los grandes errores de las MiPymes es crearse sin tener una estructura organizacional clara con procesos técnicamente definidos, desde esa perspectiva, la sostenibilidad de las empresas se vuelve inviable por que no tienen una planeación estratégica acorde al modelo de negocio, esto sumado al desconocimiento del mercado y al tener que vivir en función del día a día.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos en el estudio, es muy difícil realizar una buena gestión administrativa cuando no existe una planeación ni un objetivo claro, mas cuando los gerentes no

tienen la habilidad para identificar empresas que pueden ser aliados estratégicos y que pueden ser un gran respaldo para ajustar y mejorar los procesos corporativos, saber identificar buenos proveedores, agentes logísticos y en algunos casos socios, es la cuota inicial de una buena gestión estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior expuesto, la mayor barrera que tienen las MiPymes para hacer una buena gestión estratégica se enfoca en la falta de conocimiento sobre del entorno y en los agentes externos que pueden afectar a las empresas al no plantearse objetivos acordes al modelo de negocio y a la capacidad instalada que pueda ofrecer la unidad productiva, los negocios en todo tipo de mercado cambian muy rápido, por esta razón, es importante que los empresarios se mantengan actualizados con respecto a su modelo de negocio y entiendan que la evolución administrativa es la única forma de mantener vigentes las MiPymes en el mercado.

En la mayoría de los casos, estas empresas o sus dueños creen que al ser empresas pequeñas no tienen la necesidad de realizar una gestión estratégica y caen en el error de hacer repetitivo y monótono su proceso administrativo, cabe aclarar que en algunos casos también tienen la percepción de que es un proceso muy costoso y que tal vez no va a tener el objetivo ni los resultados esperados, estas ideas terminan convirtiéndose en el principal obstáculo para crecer corporativamente y lograr sostener una Mipyme en un mercado tan cambiante y competitivo.

## CONCLUSIONES

La investigación refleja que los principales límites y dificultades que enfrentan los empresarios que lideran micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran en la falta de competencias para plantear metas a mediano y largo plazo, monitorear señales de cambio y establecer alianzas estratégicas.

No sólo la competencia directa es una fuente de información de los cambios que presentan en el mercado, es necesario que más allá de diligenciar formatos donde se nombre la competencia se diseñen herramientas que permitan recolectar información y dar cuenta de los cambios normativos, los cambios tecnológicos y sociales que se van presentando y que pueden afectar los negocios. Así mismo, es necesario que

el empresario entienda la información: los formatos, las formas de investigar, para que pueda identificar las señales del mercado, sepa leerlas y las utilice para la toma de decisiones efectivas.

Las conexiones estratégicas brindan muchas oportunidades de crecimiento a los empresarios, los espacios en los que se puedan llevar a cabo este tipo de conexiones podrán garantizar que aún después de finalizada la intervención los empresarios sigan creciendo y aprendiendo con las redes de apoyo que allí empiezan a generarse. Para ello, se deben optar por procesos que busquen el relacionamiento, la generación de comunidad y el intercambio sociocultural, así como de la generación de capacidades para la comunicación que permita que los empresarios puedan sacar el mayor provecho a estos espacios.

Con base en lo anterior, es necesario profundizar con otras metodologías de investigación sobre las necesidades de las MiPymes, de esta manera al comprenderlas mejor, se pueden generar programas y proyectos que sigan fortaleciendo este segmento de empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araque Geney, E. A., y Álvarez Contreras, D. E. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. Revista CEA, 9(21), e2467. <https://doi.org/10.22430/24223182.2467>

Arcila, J., López, Y y Sánchez, J. (2022). Determinación de causas y limitantes en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa DL QBCo S.A.S. Proyecto de investigación Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación Seminario de Investigación de Posgrado, Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11860/L%C3%B3pezYaneth2022.pdf?sequence=1>

Bolaños, N y Cortes, J. (2023). Mejoramiento de las acciones administrativas para favorecer la obtención de los objetivos empresariales de una Pyme en Colombia. Especialización en Administración Financiera, seminario de investigación posgrado. Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12973>

- Dussán, C. y Serna, H. (2017). Planeación estratégica para Mipymes. (Documento de docencia N° 6). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. Doi: <https://doi.org/10.16925/greylit.2085>
- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Garcia, Y. (2021). Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes. Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20500.11839/8500/1/55363-2021-I-GC.pdf>
- Gutarra, R. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la Micro, Pequeña y Mediana empresa. *TENDENCIAS, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/4751/5369>.
- Hernández - Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Martinez, S, Garcia, J y Guerrero, J. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008 - Limitantes y desafíos para las Pymes. *Revista Espacios* 39 (9), 2. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n09/a18v39n09p02.pdf>
- Noriega, E, Suarez, F, Vengoechea, J y Jaafar, H. (2018). Gestión estratégica como agente impulsor en las pymes para el éxito organizacional. *Revista Espacios*. 39 (16), 18. <https://revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p18.pdf>
- Peinado, E, Ortiz, B, Moreno, C y Algarra, J. (2023). Determinantes que Conducen al Fracaso de las PyMES en Colombia. Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad. EAN. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44138/RealpeOlivaCristianMesias2022.pdf?sequence=1>
- Puentes, C y Mestre. "Plan estratégico basado en ITIL para MiPymes en el departamento de Arauca-Colombia", Lámpsakos, (22), pp. 68-84 (julio-diciembre, 2019). DOI: <https://doi.org/10.21501/21454086.3280>.
- Realpe, C. (2022). La dirección estratégica; Una apuesta por el desarrollo de las MiPymes en Colombia. Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/44138/RealpeOlivaCristianMesias2022.pdf?sequence=1>
- Reina, D y Callejas, M. (2018). Causas de la Siniestralidad de las MiPymes en Colombia: Factores internos. Medellin. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/7793?show=full>
- Rueda, S. (2023). Metodologías de gestión de proyectos implementadas por pymes colombianas para la transformación digital en tiempos de postpandemia. Maestría en Gerencia de Proyectos. Universidad EAN. <https://repository.universidatean.edu.co/bitstream/handle/10882/12871/RuedaSilvi2023.pdf?sequence=2>
- Tamayo, A. I., Salazar, R. Y., Pimiento, R. A. y Gelvez, C. A. (2019). Tendencias en la productividad del sector textil-confecciones en Colombia. *Revista Visión Internacional*, 1(1), 12 - 16. [https://www.researchgate.net/publication/341752883\\_Tendencias\\_en\\_la\\_productividad\\_del\\_sector\\_textil-confecciones\\_en\\_Colombia](https://www.researchgate.net/publication/341752883_Tendencias_en_la_productividad_del_sector_textil-confecciones_en_Colombia)
- Valencia, G y Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3 (8). 2016, 335-344. ISSN 1390-9304. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/245>