

## **PLANEACION COMO HERRAMIENTA GERENCIAL PARA TOMA DE DECISIONES QUE REQUIEREN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN SU MEJORAMIENTO CONTINUO**

Planning as a management tool for making decisions required by small and medium enterprises within their continuous improvement

**Rossy Yulieth Perea Moreno**

rossy.perea@utch.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7130-8529>

Universidad Tecnológica del Chocó  
Colombia

**Deison Palacios Palacios**

d-deison.palacios@utch.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3676-2384>

Universidad Tecnológica del Chocó  
Colombia

**Janny Edinson Córdoba Rodríguez**

d-janny.cordoba@utch.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8022-0614>

Universidad Tecnológica del Chocó  
Colombia

### **RESUMEN**

La presente investigación se centró en analizar la planeación como herramienta gerencial para toma de decisiones que requieren las pequeñas y medianas empresas dentro de su mejoramiento continuo. Entendiendo a la planeación estratégica como una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos, metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. En la investigación se asumió la posición epistemológica basada en el paradigma positivista, a través de un enfoque cuantitativo, con un tipo de estudio descriptivo; se adoptó un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo, de campo y transeccional; en relación con la población, estuvo constituida por las principales Pymes del sector ferretero, que ofrecen sus servicios en el Departamento de Chocó, el total de la muestra fue 30 sujetos o informantes clave que por ser la población estudiada finita y accesible se aborda la técnica del censo poblacional; se utilizó la observación mediante un cuestionario tipo encuesta con un total de 45 ítems, con alternativas de respuestas de escalamiento LIKERT, a saber: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca. Los resultados dieron a conocer, los impactos de los principios generales de la planeación estratégica en las pymes objeto de estudio, concluyendo que la importancia de tomar decisiones correctamente se fundamenta en la planeación estratégica, ya que es una responsabilidad básica del administrador, en la cual puede incluir la participación de los colaboradores, ayudando a la organización a lograr sus objetivos.

**Palabras Clave:** Toma de decisiones, principios generales, direccionamiento y dimensiones estratégicas.

## **ASBTRACT**

This research focused on analyzing planning as a management tool for decision-making that small and medium-sized businesses require within their continuous improvement in small and medium-sized businesses in the hardware sector of the city of Quibdó - Chocó - Colombia. Understanding strategic planning as a technique that brings together a set of methods, instruments, and objectives to establish the forecasts, economic and financial goals of a company, considering the means available and those required to achieve it. In the research, the epistemological position based on the positivist paradigm was assumed, through a quantitative approach, with a type of descriptive study; A non-experimental design of descriptive, field and transactional type was adopted; In relation to the population, this was made up of the main SMEs in the hardware sector, which offer their services in the Department of Chocó, the total sample was 30 subjects or key informants, which, since the studied population is finite and accessible, is addressed. the population census technique Observation was used through a survey-type questionnaire with a total of 45 items, with LIKERT scaling response alternatives, namely: Always, almost always, Sometimes, almost never and never. The results revealed the impacts of the general principles of strategic planning in the SMEs under study, concluding that the importance of making decisions correctly is based on strategic planning, since it is a basic responsibility of the administrator, in which It can include the participation of collaborators, helping the organization to achieve its expected performance.

**Keyword:** Decision making, general principles, direction, and strategic dimensions.

## **INTRODUCCIÓN**

Debido a los cambios surgidos en el día a día por fenómenos como la globalización, las organizaciones a nivel mundial deben establecer acciones a través de las cuales puedan conocer las fortalezas y oportunidades que poseen y también, las debilidades y amenazas a enfrentar para consolidar el negocio en el cual están inmersos, mejorando la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, adaptándose a los requerimientos del entorno con el propósito de lograr las respuestas a los retos del futuro. Por ello, se requiere de un conjunto de herramientas, normativas, métodos para controlar, verificar y corregir en sus operaciones organizacionales, acciones administrativas para la ejecución de sus actividades.

Partiendo de estos señalamientos, los gerentes hoy en día para mejorar en la toma de decisiones ven en la planificación estratégica una herramienta que contribuye a generar un futuro creativo, sin restricciones de la experiencia y las circunstancias complejas. Por consiguiente, las organizaciones planifican estratégicamente las acciones a llevar a cabo para sentar las bases y trazar los objetivos que deben alcanzar con la finalidad de estudiar, desarrollar e igualmente, propor-

cionar las mejores estrategias por medio de la ejecución de planes, permitiendo obtener resultados exitosos, a través tanto de la adquisición, como aplicación de conocimientos, tomando en cuenta todos los aspectos relacionados directamente con la filosofía organizacional , la cual define sus características propias.

Dentro de este marco referencial, la planeación estratégica revela un rol estratégico que constituye el proceso sistemático mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, mediante el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades, así como de sus amenazas, a través de la evaluación de las circunstancias sobre las cuales está desempeñando su labor. Por esta razón, las organizaciones deben fundamentarse en la planeación estratégica, permitiendo de esa manera mejorar los procesos existentes, lograr los objetivos planteados, teniendo en cuenta el medio en el que se desenvuelven.

Dentro de este contexto, de acuerdo con Marín (2018), este proceso ayuda a orientar las energías y recursos hacia las necesidades prioritarias; este autor asegura que se ha demostrado que si los gerentes definen la misión de su organización estarán en condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades ya que esta acción permite mitigar los riesgos, adaptarse al medio y lograr las metas. Ello significa, que planear estratégicamente se presenta como una herramienta alternativa y eficaz para la toma de decisiones. Arredondo (2013), se refiere a la planificación como el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas, constituyéndose en elemento fundamental para las organizaciones; es un sistema que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos, como las metas, desde el punto de vista económico y financiero de las empresas.

Por consiguiente, para Arredondo (2019), la planeación estratégica es un sistema que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer pronósticos, como las metas, desde el punto de vista económico y financiero de las empresas. Para lograr un mejor desempeño, las empresas que aplican una planeación estratégica con dos dimensiones fundamentales las cuales giran en torno a los principios generales de la planeación estratégica y al proceso de direccionamiento estratégico, los cuales pueden generar cambios a medida que se requieran.

Al respecto Thompson y Strickland (2016), señalan algunas ventajas de la planeación estratégica, entre ellas: Diagnóstico, Planteamiento de alternativas, Posibilidad de cambios sobre la marcha, Análisis de las causales y Análisis de las variables además de proporcionar a las organizaciones guías sobre lo que debe hacer y lograr; genera estados de alerta a los gerentes, en relación a los cambios, nuevas oportunidades y amenazas; crea razones para evaluar la cantidad y destino de los recursos para apoyar las estrategias; propiciando un enfoque financiero proactivo y contrarrestando la tendencia a tomar decisiones reactivas y defensivas.

De esa forma, si bien es cierto, el tema de la planeación estratégica en Colombia en los últimos años ha experimentado cambios, los cuales han definido, e igualmente, adoptado los diferentes países Latinoamericanos como nuevos modelos de operacionalización de políticas, como base en las acciones, caracterizando sus respectivos procesos de desarrollo. En tal caso, los mismos, están constituidos por proyectos nacionales o propuestas concretas de transformación en las empresas, generando fuentes de ventajas competitivas como modelo estratégico de participación integral de la gente adscrita a la estructura organizacional.

En ese contexto, se tiene que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia están produciendo cambios muy importantes en las actividades empresariales, económicas además de productivas, cuyos efectos se aprecian tanto en el funcionamiento, como en el comportamiento de las organizaciones. Así, se está generando una nueva etapa en la evolución de la economía, ya conocida por muchos como era del conocimiento, donde el mismo es considerado como un activo básico y estratégico para las organizaciones, pues permite tanto crear, como mantener ventajas competitivas.

Por ende, la realidad empresarial, caracterizada por el dinamismo y la complejidad del entorno ha generado nuevas percepciones en la manera de concebir los planes estratégicos para la toma de decisiones, las cuales les permitan a las organizaciones ser rentables, mantenerse en el mercado, así como también contar con aliados que garanticen su supervivencia.

## **BASES TEÓRICAS**

### **Planeación estratégica como herramienta gerencial**

La planeación estratégica de acuerdo a Arredondo (2019), es una técnica que reúne un con-

junto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos, metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Mientras, para Perdomo (2015), es una herramienta aplicada por los administradores, para que la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública o privada, social o mixta, sirva como base para tomar decisiones acertadas.

En este orden de ideas, Guerra (2017), la define como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas.

Por su parte Druker (2014), plantean que la planeación estratégica como herramienta para la toma de decisiones implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. En relación a los aspectos formulados por los autores, el objetivo es un plan detallado, describe las acciones empresariales, además se hacen previsiones a futuro basadas en los diferentes procesos y procedimientos.

El plan pretende plantear objetivos a cumplir, es decir, lo posible y óptimo, para ser evaluado con posterioridad. Por tanto, a través de la planeación se diseña el rumbo hacia donde se dirige las organizaciones, minimizan riesgos y garantizan condiciones de éxito, por tal razón la planeación estratégica se considera como punto de partida del proceso administrativos y financieros.

Es esencial para la adecuada toma de decisiones de las empresas, pues, a través de ésta se previenen contingencias, cambios que puede deparar el futuro, así como establecer medidas necesarias para afrontarlas. Para Guerra (2017), el punto de partida de las organizaciones. En general, por todo lo planteado anteriormente, se puede discernir que los conceptos de planificación expresados por los autores antes citados guardan relación, ya que se refieren a la planificación como un proceso político que a la hora de elaborar planes necesita de una mayor concentración para lo que se está realizando. Asimismo, se refiere al proceso que permite la construcción de planes que con-

tribuyen a alcanzar los objetivos formulados, a través de la comunicación, a lo que también hace referencia Fernández (2014), el cual habla sobre la importancia de la planeación estratégica para la previsión futura del logro de los fines propuestos por la organización.

Del mismo modo, Stoner (2015), conceptualiza la acción estratégica como aquel proceso donde se puede seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en el cambio hacia las metas, estableciendo a su vez los métodos necesarios. Este autor, también expone la necesidad de realizar un análisis de fortalezas y debilidades dentro de la institución para conocer la real situación de la misma.

Resulta conveniente aclarar, que en la planeación estratégica, la capacitación del recurso es un proceso necesario, donde cada persona realiza un tipo de actividad planeada con compromisos importantes, aunque la responsabilidad recae en la gerencia, igualmente, esta permite que todos los entes o como caso concreto, los gerentes se involucren considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para obtener la evaluación de los objetivos.

Es por ello, que los investigadores toman los postulados como los de Arredondo (2019), al considerar que planificar es simplemente, aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas, la humanidad lo ha venido haciendo desde sus inicios, y no es a raíz de la Revolución Industrial cuando estos criterios comienzan a aplicarse en las organizaciones. De acuerdo con las exposiciones anteriores, puede observarse que los autores coinciden en hablar del proceso de participación de todos los miembros de la organización de una forma u otra, igualmente, se centran en la toma de decisiones y el liderazgo como cambios cuantitativos para la dirección de la organización.

### **Principios generales de la planeación estratégica**

Acerca de los principios generales de la planeación estratégica Arredondo (2019), describe varias etapas dentro de este proceso, en las cuales se han de tomar en cuenta varios aspectos:

*En primer lugar Premisas:* dentro de estas se considera la definición de los valores de los altos dirigentes y principales accionistas de la empresa, definición de propósitos socioeconómicos fundamentales de la empresa, examen analítico del entorno económico, social - político, para de-

terminar, evaluar oportunidades y condicionales. Así como, se debe realizar la caracterización del perfil de competencia, mediante un análisis de las fuerzas y debilidades de la empresa.

Es pertinente acotar que la planeación consiste en la determinación de la misión, que se deberá realizar (necesidad del mercado a satisfacer con los productos o servicios de la empresa: línea de negocio); la determinación de los objetivos económicos a largo plazo, los objetivos de flexibilidad, objetivos no económicos (los que se derivan directamente del objetivo económico básico de la empresa) y las responsabilidades y restricciones.

Ahora bien, y siguiendo con las formulaciones teóricas de Arredondo (2019), establece en segundo lugar como principios generales de la planeación estratégica: el *diagnóstico, planteamiento de alternativas, posibilidad de cambios sobre la marcha, análisis de las causales y análisis de las variables*; los cuales deben aplicarse para alcanzar los fines estratégicos. En tercer lugar se cuenta con la *formulación de estrategias*, o sea el conjunto de acciones específicas que se deberán realizar, para alcanzar los objetivos, y determinación de los recursos que deberán aplicarse.

Por último el citado autor menciona, *la implantación y revisión*: la cual consiste en el diseño de la estructura para la toma de decisiones, estructura organizacional para la implantación de planes y la estructura de los sistemas de información; y además el diseño de procedimientos para la revisión y evaluación de planes (procedimientos de control, para asegurar la realización de planes, que permitan prevenir o corregir las faltas en su diseño o en su realización).

### **Proceso de direccionamiento de la planeación estratégica**

El Proceso direccionamiento estratégico según lo plante Arredondo (2019), se basa en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas igualmente el autor plantea que es un proceso así como una forma de pensar de toda la organización, fundamentada en los cambios, la resistencia que estos generan tanto como los métodos. De acuerdo a Serna (2012), el direccionamiento estratégico se fundamenta en la integración de varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información lo que realmente ocurre y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, es decir, que se fundamenta en el conocimiento de la realidad para orientar la dirección que debe

tomar la empresa.

Por otro lado Sallenave (2016), plantea que el direccionamiento estratégico se refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, esto con la finalidad de detectar principios, razones, orígenes para la dirección de la empresa que se sustenta en los tres siguientes aspectos.

#### **a) Análisis de la misión**

El análisis de la misión según lo plantea Arredondo (2019), implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, en consecuencia los gerentes dirigen según el autor antes mencionado tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

Por su parte Garrido (2016), plantea que la dirección de las empresas implica orientar las condiciones internas así como los recursos para enfrentar el entorno, con esto lo que se plantea según el autor es que la dirección debe hacerse en base a todos los medios disponibles para alcanzar los objetivos propuestos en función a la proyección que tenga la empresa.

De esa manera, confrontando los autores se tiene que el direccionamiento estratégico según lo plantea Serna (2012), está fundamentado en la misión corporativa, la visión corporativa y los objetivos corporativos, en consecuencia son estos los pilares en los que descansa la dirección de la empresa; Dess (2018), plantea que la misión representa un proceso, una serie de procesos o procedimientos, encaminados a orientar el rumbo de la empresa por medio del diagnóstico, la misión, la visión, los valores y objetivos estratégicos, en consecuencia se observa una afinidad en cuanto a los preceptos planteados.

#### **b) Análisis interno**

Al respecto Arredondo (2019), plantea que el análisis interno es un fenómeno con múltiples aspectos, el cual introduce retrasos, costos y variables imprevistas en el proceso de un cambio es-

tratético, en consecuencia, se observa que el análisis interno es natural, pero debe ser enfrentado por los líderes. Igualmente Heizer y Render (2016), plantea que el análisis interno dentro de las organizaciones está fundamentado por el temor o por la costumbre de hacer lo que en otro momento ha dado buenos resultados, con esto se ejemplifica claramente la importancia de combatir la resistencia a los cambios, ya que el entorno va cambiando y las empresas deben abrirse camino adaptándose a las exigencias que implica estar a la par de las innovaciones, que hoy más que nunca adquieren una importancia fundamental.

La posición teórica tomada del autor Serna (2012), considera que se hace necesario acotar que, existen varios modelos de planeación estratégicas factibles de ser aplicados dentro del proceso gerencial que conduzca a la toma de decisiones de cualquier organización, pero en todos se incluye de manera tácita o explícita la aplicación del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como pasos principales para la formulación, aplicación, ejecución y evaluación de las estrategias.

### **c) Análisis externo**

Según Arredondo (2019), para que el proceso de análisis externo sea efectivo, es necesario contar con una adecuada estructura organizativa, estar definidos los planes de acción que concreten los objetivos estratégicos financieros y tener puesto en marcha un sistema de monitorización de estas estrategia a través del cuadro de mando integral. En ese orden de ideas, cabe destacar sobre la aplicación del cuadro de mando integral permite a los empleados demostrar como su trabajo contribuye a la consecución, tanto de objetivos como metas de la empresa.

De este modo, para los empleados, la estrategia ya no es una cosa rara de los grandes jefes. Por lo tanto, se facilita la coordinación entre las decisiones y las estrategias de la empresa. Por su parte Serna (2012), señala que la implantación de las estrategias de análisis externo requiere su propio programa de acción específico. Se debe implantar de tal manera, que se ajuste a la situación de la organización, por ello, directivos deben considerar la naturaleza de la estrategia.

De igual manera, se deben tomar en cuenta la cantidad de cambios estratégicos que se necesitan, pues cambiar hacia una nueva estrategia agresiva, o audaz presenta más problema de

implantación que hacer pequeños cambios en la existente. De allí, que a criterio de los investigadores, para el análisis externo en la organización es de vital importancia tomar decisiones a través de informaciones y conocimientos de lo que existe dentro y fuera de las organizaciones, ya que este nos permite darnos cuenta, que hace falta para crecer organizacionalmente, y que puede explotar para mantener en el mercado, logrando cierto liderazgo.

### **La toma de decisiones como resultado de la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas**

Es importante saber que las decisiones se presentan en todos los niveles de la sociedad, sean de mayor o menor incidencia; pero estas implican una acción que conlleva a un determinado fin u objetivo propuesto. Es de gran utilidad conocer que procesos se deben aplicar y abarcar para tomar decisiones efectivas. Es por ello por lo que, este trabajo de investigación se basa en comprender la planeación estratégica como herramienta gerencial para el mejoramiento en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas. Entendiendo la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre dos o más alternativas. Una serie de ocho etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión.

Según Certo (2018), una decisión es una elección entre dos o más alternativas, la toma de decisiones es el proceso de elegir la mejor alternativa para alcanzar los objetivos. Así mismo, Hernández y Rodríguez (2015), expresan que la toma de decisiones es el proceso de selección entre dos o más opciones. En todos los niveles se toman decisiones, aunque las de alta dirección son eminentemente sistémicas, es decir, no todas obedecen a parámetros y paradigmas. En los mandos medios o administradores de áreas funcionales las decisiones son más sistémicas. Se someten a políticas, planes y parámetros para ajustar las desviaciones a las normas.

Robbins y Coulter (2017), enfatizan que es una serie de ochos y etapas para identificar un problema, elegir una alternativa y evaluar la eficacia de la decisión. Por otra parte, Hernández y Rodríguez (2015), hacen mención sobre que en todos los niveles se toman decisiones, aunque las de alta dirección son eminentemente sistémicas, es decir, no todas obedecen a parámetros y paradigmas. En los mandos medios o administradores de áreas funcionales las decisiones son más

sistémicas.

Cotidianamente, la toma de decisiones se realiza a medida que se van presentando las situaciones que sean requeridas por la organización empresarial, quizás inconscientemente, sin necesidad de elaborar un proceso detallado. Ahora bien, en ocasiones llevan tiempo tomar decisiones en las empresas, dada las circunstancias que involucran los hechos, eventos que requieren de mayor atención a propósito de elegir la adecuada, con la finalidad de alcancen los resultados deseados para la organización.

La toma de decisiones representa para las empresas un proceso relevante, dada las implicaciones que tienen en la gestión funcional, incidiendo en la eficacia y eficiencia, de muchos aspectos operacionales, entre otros con relación a los objetivos para lo cual fue creada, esto es el propósito de la Gestión Estratégica, motivado a que se genera a los fines de desarrollar estrategias en todos los niveles de la estructura organizacional. Dentro de este orden de ideas, para Arsham (2016, p.256), "se toman decisiones a partir del proceso racional, constante y focalizado, el cual incluye muchas disciplinas". Al respecto, Stoner (2015, p. 59), plantea que "los gerentes deben cambiar el rol frecuentemente... la capacidad para reconocer el papel a desempeñar y saber cambiarlo fácilmente es una característica del gerente eficaz."

Para Hampton (2014, p. 89), "para el continuo perfeccionamiento del accionar gerencial, se debe tomar en cuenta el abordar todos los procesos gerenciales: planeación, organización, dirección, control". Es así, como en la toma de decisiones se reconoce los segmentos donde la organización está operando al momento e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro, por cuanto, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo encada negocio. Asimismo, la toma de decisiones se realiza con el fin de responder a amenazas del entorno empresarial, además, a las oportunidades planteadas en el entorno, aunado a las fortalezas, así como, a las debilidades internas en la organización.

Igualmente, en la tomo de decisión comenta el citado autor (2014), se define en relación con sus agentes o grupo con quienes se relaciona, la clase de organización económica y humana, qué es o pretende ser; compromete integral y coherentemente, a todos los niveles jerárquicos involucrados

de la estructura organizacional.

Los componentes estratégicos descritos por los autores muestran circunstancias en las cuales se evidencian estrecha vinculación con la toma de decisiones, producto de la aplicación de estrategia, pues ésta es la forma de enfrentar las situaciones que se requiere para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

En este contexto, explica Stoner (2015, p.142), sobre la toma de decisiones “es el proceso en el cual se identifica un problema u oportunidad y se selecciona una alternativa para accionar entre varias existentes, es una actividad diligente clave en todo tipo de organización”. El tomar decisiones lleva incluido un poco la preparación profesional en quienes toman decisiones, de intuición, además cualidades como ser una persona arriesgada, sin temor a equivocarse.

Al respecto, expresa Arsham (2016 p.258), que “un gerente debe tomar a diario muchas decisiones, algunas son rutinarias sin consecuencias, mientras otras influyen en forma drástica sobre las operaciones organizacionales en las cuales se desempeña”. Algunas se reflejan en dinero grandes cantidad sea ganancias o pérdidas, o que la empresa logre o no su misión y sus metas. En las Ciencias Administrativas, ha ayudado a los gerentes a desarrollar el conocimiento y las herramientas necesarias para comprender los problemas decisional, traducirlos a términos analíticos para luego resolverlos.

Cabe puntualizar, lo referido por Arsham (2016), en casi todos los problemas decisionales están los siguientes componentes:

“-El decisor, es el analista que modeliza el problema para ayudar; -factores controlables; -factores incontrolables, -resultados posibles; -restricciones ambientales estructurales, así como - interacciones dinámicas entre estos componentes. Igualmente, merece especial atención la diferencia entre Modelos Deterministas y Probabilísticos, es así como, los modelos de decisiones pueden clasificarse en los dos mencionados” (p.263).

En los primeros, “las decisiones acertadas generan buenos resultados, por cuanto se obtiene lo esperado, por tanto el resultado es determinista (sin riesgo). Sin embargo, en los modelos de decisiones probabilísticos, el resultado es incierto en consecuencia, toma decisiones acertadas puede no generar buenos resultados”, a diferencia de los modelos deterministas donde las decisiones

acertadas se evalúan sólo según los resultados, mientras en los modelos probabilísticos, el decisor se preocupa tanto por el valor del resultado como por el grado del riesgo involucrado en cada proceso decisorio.

Reconocida esta importante clasificación de los componentes en tomar decisiones, es necesario explicar que el gerente siga la secuencia indicada a continuación donde puede haber retroalimentación entre los pasos de: (a) Comprensión del problema: para tomar una decisión acertada es imprescindible comprender claramente el problema, el objetivo y las restricciones involucradas. (b) Construcción de un modelo analítico: este paso implica la traducción del problema al lenguaje matemático preciso para realizar el cálculo y comparar los resultados en distintos escenarios o situaciones posibles. (c) Buscar una buena solución: lo importante es elegir la técnica resolutoria adecuada según las características específicas del modelo, una vez resuelto el modelo, se realiza la validación sobre los resultados para evitar una solución irrealista. (d) Comunicación de los resultados al decisor: los resultados obtenidos por el gerente deben ser comunicados correctamente a la organización o a quienes compete tomar la última palabra en la decisión. Esta parte constituye la venta: Si el decisor no compra las recomendaciones del gerente que ha hecho el estudio, no implementará ninguna de ellas.

Dentro de este aspecto es importante tener en consideración, que la comunicación empresarial sostiene Frances (2009, p.129), “no es algo que se escoge, ocurre en todas las empresas en forma permanente, a veces en forma riesgosa y con bastante frecuencia sin planificación real. Es generada por la funcionalidad, operatividad de las organizaciones”. Las comunicaciones empresariales no son algo para dejar al azar.

Por ello, Stoner (2015, p.287), refieren de la comunicación en las empresas como “elemento indispensable del negocio tanto en productos como servicios. La estrategia empresarial y la comunicación conforman partes de un sistema integral, por cuanto, existe relación muy estrecha entre producto, servicio con el cliente con proveedores de los mismos”. Por tanto, para una empresa es conveniente proyectar un programa comunicacional, “usar el diálogo es la base para un plan efectivo en la organización, la cual al escuchar en forma adecuada puede enfocar dicho programa en un

área, siendo la relación entre empresa grupos de interés entes beneficiados por el programa.

Al respecto, para Serna (2012, p.208), “es aquella que implanta la empresa, a través de mensajes directos dirigidos al público externo, caracterizando los atributos y cualidad de sus bienes/ servicios”. Por su parte, Robbins y Couter (2017, p.211), “señala varios tipos de comunicación, las cuales son externa e interna”. Así mismo, para David (2017. p. 302) “es común que las comunicaciones en las empresas se concentren en superar problemas inmediatos relacionados con la conciencia, imagen o preferencia en el mercado meta, entre otros”. Sin embargo, este enfoque comunicacional tiene limitaciones. Su plazo es corto, su costo muy alto, la mayor parte los mensajes cae en oídos sordos. Al contrastar los enunciados de los autores, expresan términos en común en la definición de la comunicación, la cual abarca según las fuentes elementos convergentes a diálogo, mensajes, solucionar problemas, atención a clientes, mercado, todos centrados en la funcionalidad de la empresa.

Por consiguiente, al contrastar los autores consultados, se evidencia que existen diversos factores que conducen al proceso de tomar decisiones, convergiendo los investigadores con las fuentes consultadas, en el sentido, que las decisiones son básicas para la administración en acción, por cuanto, para tener significado deben tomarse decisiones; por ello, su aparición está relacionada con la presencia de algún problema, dificultad o un conflicto.

En este sentido, para los investigadores los gerentes y el personal directivo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), son los responsables de la toma de las decisiones que permiten liderar el proceso de mejora continua y el logro del máximo potencial de cada uno de los actores. En síntesis, la toma de decisiones en las organizaciones involucra una serie de aspectos de vital importancia para las mismas; una mala decisión puede hacer que se quiebre o puede llevarla a difíciles momentos tanto administrativos como financieros. Razón por la cual, los gerentes deben ser especialmente cuidadosos a la hora de implementar la planeación estratégica como herramienta gerencial para toma de decisiones que requieren las pequeñas y medianas empresas dentro de su mejoramiento continuo.

## **METODOLOGÍA**

En la investigación se asumió la posición epistemológica basada en el paradigma positivista, a través de un enfoque cuantitativo. El tipo de estudio utilizado fue el descriptivo, ya que el mismo permitió medir y recoger información de manera independiente sobre las variables planeación estratégica y toma de decisiones; lo cual facilitó la descripción de las características básicas del objeto de estudio. Se adoptó un diseño no experimental de tipo transeccional descriptivo, de campo y transeccional; por cuanto la investigación se centró en la observación y el análisis para describir las características de las variables, sin manipular de ninguna manera la realidad que se presenta y así analizar la planeación estratégica como herramienta gerencial para toma de decisiones que requieren las pequeñas y medianas empresas dentro de su mejoramiento continuo.

De esta manera, la información se recogió de su ambiente natural y directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, sin manipular o controlar las variables, indagando sobre la planeación estratégica y la toma de decisiones específicamente en el personal gerencial de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Quibdó Departamento del Chocó - Colombia, las cuales fueron utilizadas como objetos de estudio dentro de la investigación. En relación con la población, esta estuvo constituida por las principales Pymes del sector ferretero, que ofrecen sus servicios en el Departamento de Chocó.

En relación con los informantes clave utilizados dentro del estudio, estos fueron constituidos por los encargados de las áreas administrativas, comerciales y contables de los establecimientos objeto de estudio; precisando una muestra de 30 sujetos. Por consiguiente, por ser la población estudiada finita y accesible se aborda la técnica del censo poblacional; al respecto, señala Tamayo y Tamayo (2013, p. 207), dentro del censo poblacional “la muestra permite que entren todos los miembros de la población. Se infiere que la población es igual a la muestra”. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la observación mediante un cuestionario tipo encuesta con un total de 45 ítems, con alternativas de respuestas de escalamiento LIKERT, a saber: Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca.

La validez del instrumento de recolección de datos e información se obtuvo a través de

juicio de expertos; acompañado de la aplicación de una prueba piloto. Para la confiabilidad se aplicó el método Alfa de Cronbach para ítems con respuestas de tipo enunciados afirmativos de escalamiento tipo LIKERT. Finalmente se calcula el promedio aritmético de los valores arrojados por cada indicador; así como el de la dimensión sobre la cual se basa el análisis de los resultados, utilizando Excel de Microsoft Windows 2013.

## **RESULTADOS**

Los resultados, se presentan en forma descriptiva a través de los valores de promedios aritméticos, ponderados, sumatorias, desviación estándar y varianzas que le dan respuesta a cada objetivo de la investigación. Por consiguiente, en lo relacionado con ¿Identificar los principios generales de la planeación estratégica en las pymes del sector ferretero de la ciudad de Quibdó-Chocó – Colombia?, los resultados arrojaron un promedio de 2,54, determinando que la dimensión Principios Generales se encuentra en la categoría Baja Aplicación, según el baremo que ha sido construido para tal fin.

En cuanto al objetivo relacionado con ¿Describir el proceso de direccionamiento de la planeación estratégica en las pymes del sector ferretero de la ciudad de Quibdó- Chocó – Colombia?, Estos resultados arrojaron un promedio de 2,48, indicando que la dimensión Proceso de Direccionamiento se ubica en la categoría Baja Aplicación según el baremo que ha sido construido para tal fin. En cuanto al objetivo referido a ¿Identificar las dimensiones de la planeación estratégica en las pymes del sector ferretero de la ciudad de Quibdó- Chocó – Colombia?, Estos resultados arrojan un promedio de 2,25, ubicando a la dimensión de Dimensiones de la planeación estratégica en la categoría En Desacuerdo según el baremo que ha sido construido para tal fin.

En relación con el objetivo ¿Describir el enfoque global de la planeación estratégica en las pymes del sector ferretero de la ciudad de Quibdo - Chocó – Colombia? Estos resultados arrojan un promedio de 2,52, estipulando que la dimensión Enfoque Global se encuentra en la categoría En Desacuerdo según el baremo que ha sido construido para tal fin. Por consiguiente, los resultados arrojaron que las dimensión principios generales, procesos de direccionamiento, dimensiones de planificación y enfoque global, según el baremo contradicen los postulados expuestos por autores

como Marín (2018), Thompson y Strickland (2016), David (2017), Fernández (2014), Chiavenato (2015), Arredondo (2019) en otros; ya que para ellos, estos factores de la planeación estratégica se fundamentan en la integración de varias estrategias, que incorporan diversas tácticas y el conocimiento frente a la toma de decisiones.

## **CONCLUSIONES**

La importancia de tomar decisiones correctamente, se fundamenta en la planeación estratégica, ya que es una responsabilidad básica del administrador, puede incluir la participación de los colaboradores, ayuda a la organización a aprender, es una responsabilidad fundamental de la organización, incluye la adquisición de información acerca de la organización con el medio ambiente externo, la detección de limitaciones o discrepancia en la conducta y rendimiento esperado, el análisis de eventos, alternativas e implantación de nuevos cursos de acción, ayuda a la organización a aprender.

Igualmente, generan una clara vocación expansiva de la empresa, permite la percepción generalizada de nuevos modos de organización en la gestión, con vistas a un mejor manejo de la complejidad, permite proyectar escenarios de futuro en un marco de consenso, capacidad de acción a corto plazo, posibilidad de priorizar las intervenciones en relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad, mayor racionalidad en la utilización de los recursos, trabajo en equipo, capacidad de posicionar a la empresa a fin de aprovechar las oportunidades.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arsham, H. (2016). *Toma de decisiones con periodos de tiempo crítico en economía y finanzas*. Documento en línea: Disponible en: <https://www.researchgate.net/publicación/344896693>.
- Arredondo, L. (2019). *Planeación Estratégica en Hospitales*. México: Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *La administración en los Nuevos Tiempos*. México. McGraw Hill.
- Certo, S: (2018). *Administración Moderna*. McGraw Hill, Colombia.
- David, F. (2017). *Administración Estratégica*. Editorial Pearson. Prentice Hall. México
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2018). *Dirección Estratégica*. MacGraw Hill / Interamericana de España.
- Drucker, P. (2014). *Gerencia para el Futuro*. El Decenio de los 90 y más allá. Grupo Editorial Noriega. Colombia.
- Frances, H. (2009). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Segunda Edición. Caracas: Ediciones IESA.

- Fernández, R. (2014). *Administración de la planeación estratégica Corporativa*. México: Thomson.
- Garrido, S. (2016). *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill. España .
- Guerra, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México.
- Hampton, R. (2014). *La dirección estratégica de la empresa*. México. Editorial Hermanos Díaz
- Heizer, J. y Render, B. (2016). *Dirección de la Producción*. Prentice Hall. México.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Marín, M. (2018). *Matching Societal Needs and Technological Capabilities: Research Foresight and the Implications for Social Sciences” SPRU*. University of Sussex. Chapter 11 of Social Sciences and Innovation. Paris: OECD Proceedings.
- Perdomo, A. (2015). *Toma de Decisiones Financieras*. Ediciones Thomson.
- Robbins, S. y Couter, D. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. México.
- Serna, H. (2012). *Planeación y gestión estratégica*. Edición No 5. Bogotá D.C. Colombia: Editorial Ram Editores CIA. Ltda. .
- Sallenave, JP. (2016). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma. España.
- Stoner, J. (2015). *Administración*. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España. Madrid, España.
- Tamayo y Tamayo, M. (2013). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. Editorial Limusa, México.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2016). *Administración Estratégica*. Editorial Norma, S.A. Colombia.