PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

FACTOR GENERADOR DE COMPETITIVIDAD EN MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS *

Strategic planning as a factor that generates competitiveness for medium and small enterprises (MYPES)

Carlos Mario Guatibonza Tamayo**

Lucelly Carolina Meza Ariza***

Resumen

El artículo tiene como objetivo identificar la importancia de la Planeación Estratégica en las MYPES, a través del análisis de literatura, de tal manera que ésta revisión oriente un estudio sobre el sector servicios, Bucaramanga, Colombia. Para tal fin se señalan los principales elementos actuales y los retos de competitividad de las PYMES en Colombia y América Latina, de tal manera, que sea posible reflejar la problemática de dichas organizaciones, para así identificar los factores que conducen al éxito de las MYPES. En la literatura revisada se identificó que, en mayor parte, los subsectores definen algunos elementos de la planeación estratégica y aplican controles para verificar los resultados. Históricamente se ha concebido que las MYPES aplican pocos procesos de planeación estratégica; la investigación en ciernes, sobre el sector servicios en Bucaramanga, Colombia se propone desestimar dicha afirmación.

Palabras clave

Planeación estratégica, competitividad, MYPES, servicios, desarrollo organizacional.

Abstract

This article has the objective to identify the importance of strategic planning in the Micro and Small Enterprises of the service sector in Bucaramanga, Colombia. To this end, the main current elements and the challenges of Competitiveness of SMEs in Colombia and Latin America are pointed out, in such a way that it is possible to reflect the problems of said organizations, to identify the factors that lead to the success of the MYPES in the city. The study identified that most of the subsectors define several elements of the strategic planning and apply controls to verify their results. Although historically it has been conceived that Micro and Small Enterprises almost never apply any strategic planning process, the investigation applied to the services sector in Bucaramanga allowed to reject this affirmation.

---

* Artículo de revisión, derivado del proyecto de investigación: "Incidencia de la cultura organizacional en la planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de Bucaramanga", Grupo investigación GEAC, Facultad Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo - UNICIENCIA.

** Administrador de Empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá, Colombia; magíster en Desarrollo de Proyectos Internacionales de Neoma Business School, Rouen, Francia. Docente investigador, integrante del grupo GECAC de Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, UNICIENCIA. Correo Electrónico: carlosm.gatibonzat@unicienciabga.edu.co

*** Administradora de Empresas Agropecuarias, Universidad Santo Tomás Bucaramanga; licenciada en Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia; especialista en Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Pontificia Bolivariana; magíster en Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, Universidad Externado de Colombia. Correo Electrónico: lucelly.meza@unicienciabga.edu.co

INTRODUCCIÓN

La globalización y la tecnología en la actualidad han logrado que el mundo avance a mayor velocidad, influyendo así en las economías de los países que, a través de los diferentes sectores empresariales y de la inversión extranjera (materializada en industrias), logran generar mayores oportunidades laborales e impulsar la competitividad. Todos los días aparecen nuevas ideas, diferentes modelos de negocios y se crean empresas; las ya establecidas siguen su curso de crecimiento; unas se destacan y otras inician su fase de declive por falta de anticipación y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

Resulta factible para las empresas grandes y medianas (con una trayectoria reconocida en su sector y con la posibilidad de manejar recursos altos) desarrollar su negocio, determinar cuáles son los factores que hacen que estas puedan perdurar en el tiempo en el mercado y que tengan mejores herramientas para competir. Sin embargo, la mayoría de las empresas en Colombia son micro y pequeñas organizaciones, con recursos limitados que intentan crecer, posicionarse y mantenerse en un mercado competitivo. Es por ello que surge la necesidad de analizar cómo, a pesar de su tamaño, las pequeñas empresas establecen una planeación estratégica que orienta su actuar, dado que en Colombia la probabilidad de fracaso de este segmento empresarial es del 60% en los primeros 5 años (Asobancaria, 2018).

El proyecto de investigación en desarrollo que da origen a este artículo de revisión tiene como objetivo identificar la importancia de la planeación estratégica (PE) en las MYPES del sector servicios, ubicadas en Bucaramanga, Colombia. Para tal fin se deben señalar los principales elementos y los retos de la competitividad de las MYPES, de tal manera, que sea posible reflejar la problemática de dichas organizaciones, para así identificar los factores que conducen al éxito de las medianas y pequeñas empresas (MYPES) en la ciudad, considerando la PE como principal factor generador de competitividad y como medio para alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo.

A partir de una revisión de literatura del concepto de PE se analizarán las condiciones que hacen que las empresas sean exitosas o no, para así determinar los factores que las conducen a ser distinguidas en su respectivo sector. La empresa debe saber analizar cada aspecto de su organización y el ambiente externo que lo rodea, está llamada a desarrollar estrategias innovadoras adaptables a la

situación en que se encuentre, enfocándose siempre en la diferenciación.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La PE consiste en identificar sistemáticamente oportunidades y peligros que se pueden presentar en el desarrollo de la actividad, facilitando los procesos de toma de decisiones. Mediante esta se puede diseñar el futuro deseado y seguir un proceso continuo para lograrlo por medio del establecimiento de objetivos, estrategias y políticas que permitan obtener los fines buscados (Steiner, 1997).

A continuación, se relacionan los conceptos fundamentales sobre los cuales gira la PE y que a su vez determinan la identidad de una empresa, estos son: Misión, Visión, Objetivos, Valores y Principios (Chiavenato, 2016).

- **Misión.** Describe la razón de ser y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión y da respuesta a la pregunta ¿cuál es el negocio?
- **Visión**. Conjunto de ideas generales, algunas abstractas, referentes a aquello que una empresa quiere y espera ver en el futuro. Establece el camino que permite a la alta gerencia definir el rumbo para logar el desarrollo esperado de la organización.
- **Objetivos. "**Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operación concreta de su misión y visión. Al ser globales involucran a toda la organización" (Serna, 2010, p. 225).
- La misión, visión y los objetivos de una empresa se deben basar en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización establece mediante sus prácticas. Estos se manifiestan y se hacen realidad desde y hacia su cultura.
- **Principios**. "Son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Por tanto, las compañías deben generar una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización" (Serna, 2010, p. 225). Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado.
- **Valor**. Es una convicción o creencia estable en el tiempo, de que un determinado modo de conducta es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta (Rokeach, 1973), esta definición se puede asociar a pautas que determinan lo que está o no aceptado en la organización. Según (Garmendia, 1995), los valores se hacen tangibles en artefactos (decoraciones, diseños arquitectónicos, lenguaje, uniforme,

etc.) y símbolos (logo de la organización, ritos y ceremonias, etc.).

Por lo anterior, la PE es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. De acuerdo con Chiavenato (2016), la planeación tiene (3) tres niveles: 1. Estratégico, 2. Táctico y 3. Operacional; el nivel estratégico abarca la organización entera y, sus características son:

- **Horizonte de tiempo**: Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- **Contenido**: Deber ser genérico, comprensivo y sintético.
- **Definición: "**Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan los demás planes". (Chiavenato, 2016).

Por ende, es importante resaltar que el diseño de la misión, visión y de los objetivos debe apoyarse en los valores y principios institucionales, con el fin de incentivar en los trabajadores conductas que permitan la apropiación de la PE y el cumplimiento de las metas organizacionales, ya que, sin alineamiento la PE, definida por la empresa, carece de prácticas empresariales que conlleven su observancia.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Definir una estrategia es fundamental para la gerencia, teniendo en cuenta que esta permite establecer cuál es el rumbo de la compañía y de qué manera se conseguirá seguir el mismo. Contreras (2013) en su artículo, *El concepto de estrategia como fundamento de la Planeación Estratégica*", hace una revisión bibliográfica de conceptos, como: estrategia, PE, sostenibilidad, direccionamiento, competitividad y entorno. El autor destaca la habilidad que deben tener los gerentes para administrar los recursos disponibles, de manera que esto garantice una posición sostenible en el mercado y su adaptación a los cambios del entorno. Concluye que la PE es indispensable en las organizaciones a largo plazo, como herramienta para mitigar los riesgos producidos por la incertidumbre y las fluctuaciones del entorno.

Los factores que determinan la planeación estratégica fueron identificados en el texto de los profesores Lerma-Cruz y Álvarez-Lerma (2016) titulado *Factores determinantes en la Planeación Estratégica*, quienes proponen que la importancia de la estrategia radica en la mitigación del

riesgo y la incertidumbre. El estudio se llevó a cabo a través de una investigación cualitativa y analítica mediante la revisión de 51 documentos teóricos y empíricos, obtenidos en bases de datos de revistas científicas. Los autores argumentan que la PE es fundamental dentro de las organizaciones, debido a su incidencia en factores distribuidos en toda la organización; desde la estrategia, su estructura, tipo de liderazgo, el trabajo en equipo, su cultura, el ambiente. Concluyen que el acelerado crecimiento de la economía y el entorno empresarial provocan alta incertidumbre, razón por la cual la implementación de la PE permite construir empresas dinámicas, flexibles y abiertas a los cambios, mitigando los riesgos a largo plazo.

Sin embargo, la PE debe corresponder con los recursos y capacidades que posee la organización frente a la estimación de las variables del entorno y, a su vez la gerencia debe garantizar la apropiación y compromiso en todos los niveles jerárquicos de la compañía. Es de obligatorio cumplimiento adoptar una estrategia para que una empresa sobreviva y sea competitiva.

APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El tipo de estrategia empresarial o modelo estratégico que la gerencia decida aplicar en la empresa (para encaminar los planes y la organización hacía una dirección unificada) depende de algunas variables. Primero, la mentalidad, visión y el compromiso del gerente para conocer con claridad hacia dónde quiere llevar la organización. Segundo, el análisis de la organización en conjunto, con sus debilidades y fortalezas, determinando ¿qué es lo que se puede potencializar?, ¿qué es aquello que no sirve? Y ¿qué es lo que se debe mejorar? Tercero, lograr interpretar su posición en el mundo y saber qué está pasando con el mercado, los consumidores, el sector, la economía y las tendencias.

Esta interpretación global responde preguntas, tales como: ¿cuál es la estrategia posible de implementar para tomarse el mercado en cualquier momento? Y ¿cuál es el valor agregado que dará el reconocimiento general con el cual los consumidores identificarán y preferirán su empresa? Se trata de competir en liderazgo, en costos, calidad del producto o servicio, innovación en la cadena de distribución, innovación en el servicio, diferenciación de marca, publicidad, las relaciones con el consumidor, cambio de canales para llegar al consumidor final, alianzas estratégicas, business intelligence, y empoderamiento, entre otras; cualquier herramienta o elemento resulta necesario, claro y obligatorio para mantenerse en el mercado.

La aplicación de distintas estrategias para conseguir optimizar los resultados en empresas específicas es estudiada por Correa, Sugahara, y Rodríguez de Sousa (2015), y publicada bajo el titulo: *Estrategia Empresarial e Innovación Tecnológica de las industrias brasileñas*" donde se establece su incidencia con el desarrollo de las mismas, a través de la gestión de estrategias alineadas con el cuadro brasileño de innovación. El artículo muestra cómo diferentes compañías afirman que, al decidir adoptar algunas estrategias, estas pueden generar competitividad, pero no se ocupan en su puesta en marcha; para ellas el significado de estrategia empresarial cobra vigencia únicamente cuando existe la necesidad o alguna petición del mercado nacional. El término "innovación" es claro y se conoce en la industria, pero está utilizado de manera errónea. Este se centra en dos enfoques innovadores, primero, el desarrollo de un portafolio más grande para sus clientes y segundo, el perfeccionamiento de procesos de producción para una reducción de costos, mejorando sus márgenes.

El artículo *El rol de empoderamiento en el éxito empresarial*, escrito por Cálix, Matínez, Vigier y Núñes (2016) hace referencia a la parte interna de la organización. Los autores analizan cómo el Empowerment ha tenido hoy por hoy gran acogida dentro del ambiente empresarial y ha sido adoptado por muchas organizaciones como parte de sus estrategias, potencializando el recurso humano, mediante el incremento de responsabilidades, autonomía en la toma de decisiones, promoviendo el liderazgo y el trabajo en equipo, reflejo de la competitividad de la organización.

El estudio de Cálix, Matínez, Vigier y Núñes (2016) concluye que el Empowerment maximiza las ganancias como empresa, sin embargo, su implementación es posible como complemento a las estrategias propuestas por las organizaciones, siendo así una herramienta de gestión y no una estrategia de gerencia. Para el estudio se tomó el sector empresarial en la Ceiba, Honduras, se analizaron las características de 120 empresas para determinar los principales factores de éxito.

Asimismo, Gil y Lopesierra (2014) en su texto *Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial* hacen un análisis de cómo influye, directamente en su éxito, la presencia de un tipo de liderazgo positivo definido dentro de una organización, mediante el cumplimiento de objetivos y de metas establecidas, permitiendo con mayor facilidad el desarrollo e implementación de estrategias a lo largo de la organización.

Las organizaciones tienen factores críticos del éxito subjetivos, su

determinación depende de la perspectiva de los gerentes. Dentro de los principales factores se encuentran el análisis del ambiente, de la estructura del sector, la competencia, la evaluación de la empresa, el impacto del mercado sobre las utilidades, entre otros. Estos factores y su buen desempeño llevan a construir la mejor estrategia que puede adoptar la compañía para ser competitiva, pero la adopción de esta sin involucrar los líderes como transformadores, unificadores y referentes ante todos los trabajadores, lleva la estrategia al fracaso por la pérdida de la visión unificada (Gil y Lopesierra, 2014).

La siguiente estrategia, propuesta por Esquevia (2013), se enfoca en las alianzas y el conocimiento del entorno empresarial. El artículo *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo* analizó cómo la asociatividad entre las empresas puede convertirse en una estrategia para agregar valor mediante la búsqueda de beneficios mutuos, aumentando su competitividad como sector, hasta llevarlo al caso de la situación actual de las microempresas en Sincelejo. La asociatividad busca unir empresas del mismo sector que, mediante el aprovechamiento de su posición en el mercado, sus cadenas de producción, la experiencia en el sector y conocimiento de su funcionamiento puedan acceder a mejores proveedores, mejorar el poder de negociación con los clientes, ayudar a mejorar márgenes operativos y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

En conclusión, la asociatividad puede funcionar como estrategia para las empresas en cualquier lugar del mundo. En el caso de las microempresas de calzado de Sincelejo (Esquevia, 2013), la asociatividad es prácticamente escasa y nula debido a la cultura y el contexto en el que se encuentran, donde no existe apoyo externo y líderes claros que puedan llevar a cabo este proceso, desaprovechando así su potencial de 200 microempresas del sector.

independientemente del análisis que se realice, cualquier organización en el mundo podrá exponer sus estrategias empresariales para competir, lo único indispensable será que esto se haga acorde a las necesidades propias de la misma, además de que se adopte y se trasmita efectivamente, siendo esta la manera más efectiva de lograr ser competitiva; generando valor que maximice las utilidades de la compañía.

El siguiente ejemplo de estrategia lo compone el estudio comparativo de los profesores (Mariscal y Rivera, 2005), realizado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) y titulado *Organización industrial y*

competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales, este busca contribuir a explicar transformaciones y a identificar las tendencias que el sector de las telecomunicaciones puede mostrar en el futuro cercano para empresas como Telefónica de España y el grupo Carso Global Telecom. Analiza la evolución del sector en América Latina a partir de las reformas implementadas, comparando las estrategias empresariales, el desempeño y la estructura de mercado en el que operan las dos grandes empresas. A partir de este análisis de (Mariscal y Rivera, 2005) se consigue identificar la aparición de una nueva etapa en el desarrollo del sector en la región. En esta etapa, más allá de la consolidación de las dos grandes empresas, se encuentran presentes el liderazgo de la telefonía móvil, una creciente importancia de Internet de banda ancha, una reorganización interna de las empresas frente a la convergencia tecnológica y la presión a una cierta homogeneización sobre los marcos regulatorios en la región.

COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El crecimiento de las empresas en otras latitudes y su posterior éxito resulta ser un importante referente de los procedimientos y estrategias empleadas para procurar esta dinámica de planeación. La profesora Suñol, 2006 en su texto titulado *Aspectos teóricos de la competitividad* esboza los principales planteamientos que han generado diversos pensadores entorno a aquello que se requiere para conseguir que las industrias se conviertan en competitivas. Dentro de los principales autores estudiados se encuentra Michel Porter quien identificó las fuentes de la ventaja competitiva, las cuales conforman el diamante de la competitividad. En la siguiente tabla, la autora relaciona cada una de las fuentes, sus principales características y el resultado generado por su aplicación en la empresa.

Tabla 1.

Elementos que generan ventaja competitiva en una empresa

Elemento del diamante	Características	Resultado generado
Las condiciones de los factores, (cantidad, costo, calidad y especialización).	Mejoran la capacidad de innovación de empresas e industrias.	La creación de activos tangibles, tales como la infraestructura física, la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades.
Estructura de la industria y esquema de competencia que las empresas tienen entre sí.	Estimula el aumento de la productividad de las empresas y de las industrias a las cuales pertenecen y por ende promueven la competencia.	El clima de inversión y política de competencia determinan el entorno.
Las condiciones de la demanda	Clientes que anticipan las necesidades de otros en el mundo, segmentos especializados con competencia internacional.	Creación de clientes locales sofisticados y exigentes.
Industrias afines y de apoyo	Estimulan la formación de nuevas empresas que amplíen y profundicen las ventajas aportadas por el clúster.	Derivan en la formación de complejos productivos con efectos de arrastre hacia delante y hacia atrás que permiten que las actividades de unas empresas estimulen a las otras.

Fuente: Adaptado de Suñol, 2006, pp. ,184-185.

Es escasa la información que existe acerca del impacto de la competitividad en la PE en las pequeñas empresas, debido a que la mayoría de las investigaciones no consideran a estas dentro de sus estudios. La relación que existe entre la PE y la competitividad es su empleo como herramienta necesaria para el desarrollo de cualquier tipo de organización, abriendo la puerta a investigaciones para este tipo de empresas y su impacto en países en vía de desarrollo (Salazar, 2005).

La PE es fundamental para generar competitividad en las empresas. Toda gran empresa debe tener una; es la pieza clave de su direccionamiento y estructura organizacional. Las micro y pequeñas empresas durante los primeros años perciben la PE como algo que se desea pero que igualmente se ve desafiante e inalcanzable.

Valencia y Erazo, 2016 en su artículo *El reto de la planificación estratégica en la Pymes* pretenden determinar las dificultades dentro de las organizaciones, al aplicar herramientas de PE. Como metodología realizaron una revisión bibliográfica de 130 publicaciones provenientes de bases científicas sobre referencias entre Pymes y PE. Entre los resultados se encuentra que, los principales problemas de las Pymes están relacionados estrictamente con su financiación al no encontrar recursos y no ser administrados estos efectivamente para su funcionamiento en el largo plazo. Existe también una falta de implementación de tecnologías y sistemas de información que ayuden a manejar los datos y a tener información más asertiva al momento de tomar decisiones, además de comunicación que permita mayor eficiencia en la coordinación y trabajo en equipo de sus integrantes. La investigación anterior concluye que la PE aporta varios factores importantes dentro de las organizaciones, que ayudan a mejorar su competitividad y la coordinación de los esfuerzos hacia la consecución de objetivos organizacionales. La falta de procedimientos formales, con la diferenciación entre la formación y necesidades del mercado laboral, hace difícil su aplicación. Sin lugar a dudas, el contexto Latinoamericano sociocultural influye en el comportamiento de las Pymes y del direccionamiento de sus administradores o gerentes, donde muchas veces carecen de conocimientos teóricos, basando la mayoría de las decisiones en su experiencia (Valencia y Alfonso, 2016).

TECNOLOGÍA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD

Ocurre que los mercados que experimentan un mayor y continuo crecimiento son aquellos que logran solucionar los distintos problemas que

presenta el mundo globalizado. En la vida moderna la mayoría de estas posibles soluciones están mediadas por la tecnología y corresponde a cada organización ofrecer, dentro de su mercado, una mejor oferta que aquella que pueda ofrecer la competencia. En esta problemática se inscriben cada uno de los trabajos de investigación que se exponen a continuación.

El estudio de (Ynzunza e Izar, 2013) titulado *Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones*, analiza las relaciones entre las fuerzas de mercado, las estrategias competitivas, los recursos y capacidades orientados al mercado, así como el desempeño organizacional.
La investigación se realizó en Pymes del sector industrial del estado de Querétaro, con un muestreo de conveniencia no probabilístico. Asimismo, se diseñó un modelo estructural para probar las relaciones entre las variables, las cuales se analizaron con el software AMOS. El tamaño de muestra alcanzado fue de 116 y la recopilación de información se hizo mediante entrevistas (Ynzunza e Izar, 2013).

Las fuerzas de mercado, la estrategia competitiva y la orientación al mercado fueron medidas con las escalas de Kohly y Javorsky (1990), Segev (1987) y Narver y Slater (1990). Los ítems para el desempeño organizacional y los recursos de tecnología e innovación fueron diseñados. Los hallazgos prueban que las fuerzas de mercado tienen un impacto grande en la estrategia competitiva, el cual no es significativo sobre los recursos y capacidades, y es negativo respecto al desempeño, medido por el crecimiento organizacional. El efecto de la estrategia competitiva ha sido significativo sobre los recursos y capacidades de orientación al mercado, tecnología e innovación y no significativo respecto al desempeño. Los resultados de este estudio (Ynzunza r Izar, 2013) enfatizan la implementación de estrategias prospectoras y analizadoras, que crean recursos y capacidades que otorgan valor, con beneficios económicos para las empresas, así como los de orientación a mercado, tecnología e innovación. Estos hallazgos son consistentes con los encontrados en otras investigaciones realizadas en otros países.

Otro trabajo que aporta a esta problemática es el del grupo de profesores de la Universidad de Alicante (Claver, Llopis, Molina, Conca y Molina, 2000) en su artículo titulado *La tecnología como factor de competitividad: un análisis a través de la teoría de recursos y capacidades* reconocen que en la empresa, la tecnología también debe contar con dirección estratégica, ello se traduce en asegurar que la firma gana y mantiene una fuerte posición en las

tecnologías relevantes para su relación producto-mercado, y que esas tecnologías apoyan la estrategia competitiva adoptada.

Las capacidades tecnológicas implican ante todo transmisión de conocimientos entre distintos agentes. Se caracterizan por tener componentes tácitos de conocimiento específico, tanto de las personas como de las prácticas internas de las empresas que las generan. Estas se desarrollan a partir de los procedimientos de búsqueda y aprendizaje para mejorar la eficiencia productiva, generar nuevos productos e introducir métodos de organización. En contraste con los enfoques tradicionales, se señala que el desarrollo tecnológico industrial no debe verse como un proceso que solo se puede promover por medio de la inversión en nuevos equipos y la compra de tecnología importada. Para que la tecnología pueda ser asimilada, bien operada y mejorada, las organizaciones deben hacer inversiones y acciones deliberadas de aprendizaje tecnológico (Claver, Llopis, Molina, Conca y Molina, 2000).

CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: ASPECTOS DETERMINANTES Y ESTUDIOS DE CASO

La planeación estratégica en América

El estudio de la PE de micros y pequeñas empresas santandereanas de sectores productivos debe comprender la evolución y el contexto en América, así como sus casos específicos. También debe determinar, si realmente este contexto ofrece una guía exacta, sin importar la cultura empresarial de cada país. La PE es un factor importante de desarrollo y competitividad organizacional.

La investigación de Arteaga y Mora (2014), titulada *Las pequeñas y medianas empresas en la economía latinoamericana y la importancia de la planeación estratégica*, busca determinar el impacto de las Pymes en la economía de los países en cuanto a PIB y el empleo, demostrando incidencia o no en su desarrollo. Los principales argumentos se construyen desde dos puntos; primero, tomando la información disponible de las Pymes en el PIB, del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial. Segundo, validando el proceso de planeación desde el informe de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME). Los resultados demuestran la gran incidencia de las Pymes en la economía latinoamericana, participando hasta el

40% del PIB total y generando alrededor del 63% del empleo, sin embargo, determina que, aproximadamente, el 20% de estas hacen planeación a largo plazo, siendo el sector servicios el que más la aplica. Se concluye que existe baja proporción de Pymes que utiliza la PE como herramienta de desarrollo. Si se lograran implementar herramientas claves para cada una de ellas, sería mayor el impacto en la economía de cada uno de estos países (Arteaga y Mora, 2014).

El artículo *Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en México* de Estrada y otros (2009) el estudio logra determinar qué tan importante puede ser la PE en las organizaciones, esta vez acompañada de otros factores como los RH, innovación, tecnología y calidad. La investigación se realizó con una muestra de 407 Pymes en México entre 5 y 250 empleados, aplicando un cuestionario a los gerentes. Como resultado, el autor demuestra que la combinación de varios factores logra que las empresas tengan un éxito competitivo real, siendo la PE el factor más importante porque otorga visión y objetivos a largo plazo. La competitividad se alcanza dependiendo de la estrategia que diseñe y alcance la empresa (ya sea calidad, recurso humano altamente calificado, la innovación constante, etc.) (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Igualmente, la PE necesita de herramientas para implementarse de manera asertiva dentro de las organizaciones. El artículo *Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medias empresas (PYMES). Herramienta básica para su permanencia y consolidación* de Moreno, Madrigal y Guerrero (2015) busca entender cuál es la cultura organizacional de las empresas mexicanas que impera en la PE abriendo la posibilidad de hacer uso de la gestión del conocimiento en pro de esta misma. Los autores desarrollan una revisión bibliográfica de PE y gestión del conocimiento, con una documentada contextualización de la situación de las Pymes mexicanas, para determinar la incidencia de estas en las organizaciones. Como resultado, se observa que las empresas aprecian y valoran muy poco un elemento intangible importante como es el conocimiento y la gestión del mismo, debido a que la mayoría de las empresas inicia como empresa familiar y con el paso del tiempo, su organización resulta incontrolable por falta de conocimiento.

Se concluye que para las Pymes es de obligatoria relevancia aplicar tecnologías de la información y comunicación e implementar planes estratégicos que valoren la potencialización que estas herramientas logran para el desarrollo de la empresa, crecimiento del mercado y posterior consolidación. Se demuestra que todas las

empresas que cierran el primer año de vida lo hacen por falta de planeación y evidentemente, por no capitalizar la gestión y transmisión del conocimiento (Moreno, Madrigal y Guerrero, 2015).

Un estudio realizado en México, titulado *La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali*, escrito por Montoya, Torres y Moreno (2015); realiza una encuestan a 69 empresas para conocer si la PE incide o no en su competitividad. Los porcentajes encontrados cuando se indagó sobre la aplicación de la PE en las organizaciones fueron así: 53% de las empresas encuestadas nunca habían realizado PE, el 21% ha realizado procesos de PE, y el 15% manifestó realizar la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA). El 99.8% de las empresas en Mexicali son Pymes y la mitad ha desaparecido. Se llega a dos conclusiones: primero, la mayoría de las empresas no conocen y no han aplicado alguna herramienta de PE y, segundo, la mayoría que la aplica no lo realiza correctamente. Sin embargo, tampoco se puede afirmar que la aplicación correcta podría mejorar su competitividad (Montoya, Torres y Moreno, 2015).

Por su parte, el texto de Medina, Ballina, Barquero, Molina y Guerrero, 2011 *El análisis de micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Coahuila*, logra que se piense mejor el desarrollo empresarial mexicano. La investigación busca determinar la incidencia de la estrategia y los factores competitivos de cada uno. Los autores desarrollan una encuesta personal a 391 MiPymes. Como resultados importantes se presenta que: solo el 35,8% hace planeamiento estratégico, el 66,5% lo hace a un año y solo el 33,5% a un plazo superior. Se concluye que las empresas con PE y visión a futuro son menos del 15% en total. Las empresas solo se preocupan por satisfacer necesidades inmediatas de su mercado, lo que imposibilitaría un desarrollo más amplio a futuro, debido a las inconsistencias que puede tener el rumbo de las empresas año a año. Además, de no tener claro una expansión por la ampliación de su demanda, pueda que no estén preparados y fracasen (Medina, Ballina, Barquero, Molina y Guerrero, 2011).

El artículo *La relación de la contribución a la mejora del desempeño por parte de la planeación estratégica en las empresas familiares en Tehuacán* de Hilario Díaz Guzmán (2012) permite evidenciar otro factor importante en la planeación. Mediante una investigación documental y de campo con encuestas semiestructuradas a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y localidades aledañas, el autor demuestra que existe una relación clara entre el desempeño y la

PE, aunque la mayoría de las empresas carecen de este proceso, principalmente, las micro y pequeñas empresas, mientras las empresas grandes que lo poseen son mucho más exitosas y desarrolladas. Resulta llamativo que las empresas faltas de PE han podido surgir, porque, al ser la mayoría empresas familiares existe un compromiso y una unidad familiar lo cual evita que desfallezcan (Guzmán, 2012).

Siguiendo el sector manufacturero, el artículo *La competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California México*, escrito por Ibarra, González y Demuner (2017), busca establecer el nivel de competitividad dentro del sector manufacturero y determinar cuáles son las áreas con mayor influencia dentro de las organizaciones, con el fin de revisar si la PE cumple o no un papel fundamental en ellas.

La metodología de la investigación fue de tipo no experimental-cuantitativa, descriptiva y de corte trasversal, con base en las 8 dimensiones de la competitividad empresarial del mapa de competitividad del BID. Como instrumento de medición se utilizaron 64 preguntas, 6 de estas abordaron el tema de la PE. Se aplicaron a 195 empresas del estado de Baja California. Así las cosas, el autor evidencia que las empresas del sector manufacturero son muy poco competitivas, en dos niveles de competitividad, unas con un nivel medio representan el 48% y otro grupo considerado un nivel bajo representa el 40%. La PE a pesar de la baja competitividad de las empresas del sector sí se presenta con un 21% de nivel alto, lo que indica que muy pocas la hacen oportunamente y la comparten a sus empleados.

Concluyendo que la PE como factor indispensable incide directamente en la competitividad de cada organización, debido a que ayuda a seguir un norte claro, con objetivos específicos, soportados por toda la organización; la situación es que las empresas reconozcan la importancia de este proceso, por lo cual hay un gran espacio para la mejora (Ibarra, González y Demuner, 2017).

Ahora, se debe revisar cuáles son los obstáculos principales que impiden que estas empresas lleven a cabo o no una PE clara dentro de sus organizaciones. La investigación de Sánchez Trejo, titulada *Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas* (2009), tomó una muestra base de 130 Pymes del estado de Hidalgo, con 10 a 250 empleados. Realizó un cuestionario auto administrado a los gerentes de las Pymes. Como resultados importantes, es posible observar que el nivel de sofisticación de planeación dependerá de la etapa en que se encuentre la organización debido a que, a mayor tamaño de empresa y

complejidad del manejo se hace necesario la implementación de sus procesos de formalización.

Las Pymes que mayor importancia dieron a la planeación, obtuvieron un rendimiento superior, esto lleva a pensar que, en la medida en que la sofisticación de los procesos de planeación sea más alta, su rendimiento será muy superior a las demás. En la etapa temprana puede que no sea tan necesario tener procesos tan formales y puede que la flexibilidad y la informalidad funcione, pero a medida que crece esto ya no es viable, por factores como: turbulencia del ambiente externo, insuficiente conocimiento de los procesos de planificación y la carencia de un equipo directivo para reflexionar la estrategia (Estrada, García y Sánchez, 2009).

Analizando otro caso expuesto por la profesora Ana Emilia Cordero Borja (2011) *Formulación Estratégica: caso empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo, Venezuela*, busca entender cómo es el comportamiento de las empresas de este sector y conocer cuáles escuelas del pensamiento estratégico desarrollan formulación estratégica dentro de sus organizaciones. A través de un estudio exploratorio descriptivo, aplica una encuesta a 11 organizaciones de este sector. Como resultados se encontró que en estas empresas no hay una clara identificación del proceso de PE y tampoco homogeneidad en las decisiones que se toman, demostrando que en el sector no influye cómo ellos diseñan los planes y estrategias para cada organización. Se demuestra que se debe tener mayor conocimiento de bases teóricas adaptables a las organizaciones, dado que todas ellas tienen rasgos de escuelas de pensamiento estratégico, todas muy diversas y diferentes; haciendo solo énfasis en planeación, posicionamiento, ambiente y cultura (Cordero, 2011).

Complementando el caso de las Pymes en Venezuela, el artículo *Análisis de la gestión gerencial de la pequeñas y medianas empresas en Venezuela* de los autores Del Canto, Fernandes y Souza (2013), quiere comprender la gestión general de la Pyme venezolana, materializada tanto en sus debilidades como en sus necesidades en la actualidad. El autor desarrolla un estudio de tipo documental, mediante una revisión bibliográfica a nivel general, llevando esta al contexto de la actualidad. Como resultado se encontró que las Pymes, sin importar el país, son importante fuente de riqueza y empleo, que jalona la economía de los diferentes sectores y que existen varias similitudes en la estructura y el mismo fin de estas organizaciones, el cual es el financiero-económico.

En conclusión, se evidencia que las Pymes tienen varias falencias por superar

para trascender y lograr mayor competitividad, esto se logra basándose en el aprendizaje constante, la innovación y la creatividad de los miembros de la organización reflejados en la misma y sus valores.

Se debe aprender de la experiencia de países más desarrollados que muestran una administración moderna donde las organizaciones buscan aliados para cumplir sus objetivos, en armonía con su entorno. Por último, es indispensable para el buen direccionamiento de la organización y el aumento de su competitividad, revisar constantemente los elementos claves de la PE, como son la Misión, Visión y Valores, dependiendo de las necesidades del entorno (Del Canto, Fernandes y Souza, 2013).

Se evidencia que en los diferentes países un porcentaje importante de las Pymes son provenientes de empresas familiares. Por lo cual, es importante determinar si existe una diferencia en el manejo administrativo de las empresas familiares y las no familiares, para determinar si concurre algún aspecto relevante para que unas apliquen o no herramientas de PE.

En el artículo *Las Pymes familiares y no familiares ¿Empresas diferente*s?, Mendoza, 2010 desarrolló un estudio de 373 pequeñas y medianas empresas mexicanas, donde con un cuestionario de 31 preguntas elaborado por la Fundación para el Análisis y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (GAEDPYME), se identificaron variables administrativas que determinaron si existen diferencias entre sí. Una variable de estudio fue la PE. Como resultados importantes, se observa que la PE de las empresas familiares y no familiares no presenta diferencias significativas. Para los dos tipos de empresas se refleja una escasa importancia de PE formal; las familiares entre un 47.6% y no familiares 53%. En general, para las Pymes es importante una PE formal aplicada a la organización; un problema claro de la empresa familiar es la coordinación y participación conjunta entre los miembros de la familia y los principales directivos de la empresa para que exista un compromiso de mejora continua (Mendoza, 2010).

La planeación estratégica en Colombia

Para analizar la situación de las Pymes en el contexto nacional, el estudio *La planificación estratégica y niveles de competitividad en MiPymes del sector comercio en Bogotá*, de Mora, Vera y Melgarejo. (2015), considera cómo la PE impacta en el desempeño empresarial. El estudio empleó una investigación del sector y evaluación de la competitividad a partir del mapa de competitividad del BID, además del análisis estadístico.

Los resultados se enfocaron hacia el empleo que hacen algunas organizaciones

de herramientas de planeación, considerando una estrategia clara y definida y cómo estas alcanzan un crecimiento significativo logrando ser más competitivas. En contraste, muestra una disminución importante de la competitividad cuando las empresas no aplican PE, concluyendo que las empresas del sector comercio de Bogotá más competitivas y relevantes lo son porque se destaca una fuerte y clara PE que impacta positivamente cada una de las áreas de la empresa (Mora, Vera y Melgarejo, 2015).

Revisando el comportamiento de las Pymes en Bogotá, el artículo *Planeación Estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre* de Castaño, 2010 analiza los patrones de comportamiento organizacional en la localidad de Chapinero. Mediante una investigación cualitativa, el autor indaga sobre la realización de los procesos de PE en empresas, a través de encuestas aplicadas con mediciones culturales cuantitativas. Con la anterior metodología, el autor consigue evidenciar que existe gran incertidumbre en cuanto los temas de cultura y planeación, con varias similitudes entre las pequeñas y las medianas empresas. Las (2/3) partes de las empresas encuestadas tienen algún conocimiento y aplican las herramientas de PE, pero solo a corto plazo, para responder a necesidades inmediatas.

Se concluye que para todas las Pymes del sector existe un reconocimiento claro de la importancia que tiene la PE como herramienta para disminuir la incertidumbre producida por el futuro, pero también reconoce que esta es utilizada de manera flexible y posteriormente es abandonada fácilmente, debido a que no se tiene un conocimiento claro de su función y del impacto positivo que puede lograr de cara al éxito empresarial, siendo incierto determinar cuál va a ser el futuro de estas Pymes manejadas de manera empírica (Castaño, 2011).

El artículo *Estrategia integral para Pymes innovador*as, de Jairo Sánchez Quintero, 2003 explica cómo la PE y la lógica son el trípode de la estabilidad y el direccionamiento estratégico de las empresas, y cómo la falta de alguna de ellas afecta directamente su desempeño a largo plazo. El autor lleva a cabo una investigación exploratoria con 29 empresas del sector de alimentos de Bogotá, entre las que se encuentran grandes empresas, Pymes y microempresas. Como resultados relevantes encuentra que las empresas grandes cuentan con herramientas, sistemas de información claros, personas capacitadas y experiencia para el manejo adecuado de la PE, mientras que las Pymes carecen de planes escritos o documentos, cuentan con soportes muy

básicos de organigramas, algunas bases de datos, materiales, insumos etc. Concluye que la PE es prácticamente desconocida en las MiPymes, algunas pocas conocen el término, pero no lo aplican como herramienta de gestión, teniendo gran dificultad en la definición del propósito y la estrategia para la organización (Sánchez, 2003).

La investigación de Carlos Miguel Pacheco Ruiz, 2013, *Estrategias empresariales más utilizadas por las Pymes en Sincelejo* muestra un contexto más amplio de la situación nacional. La investigación relaciona las estrategias más utilizadas, que han tenido mayor efecto en los diferentes sectores y les han permitido prevalecer en el mercado. Realizaron una investigación tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque cuantitativo, el cual tomó una muestra de 145 Pymes del sector inmobiliario, comercio, servicios sociales, salud, transporte y construcción, entre otros, donde se aplicó una encuesta personal y observó el comportamiento de los gerentes. Son empresas que tienen un importante peso en la generación de empleo y fuente de riqueza para la región, pero con carencias en la innovación. Como resultado, se encontró que la mayoría de las empresas no cuentan con documentación formal de elementos estratégicos básicos como la visión, misión, objetivos, así como con una estructura formal y con un organigrama. Solo el 47% de las microempresas poseen una misión y visión claras, mientras que en las pequeñas un 75%, a pesar de esto, en muchos casos no cuentan con una estructura formal de todas sus áreas y a diferencia de empresas más desarrolladas, no manejan un sistema de gestión y desempeño, esto impide la mejora continua de su rendimiento.

Se concluye que las Pymes predominan como motor de la economía, son generadoras de riqueza y empleo, pero se presenta un fuerte rechazo por parte de los propietarios a la planificación formal, dejando todo más hacia el instinto y toma de decisiones basadas en su experiencia, lo que muchas veces puede fallar al intentar entender los cambios del entorno. Las principales estrategias utilizadas por estas empresas son el servicio al cliente, con 52%, seguida por la reducción de costos con 19,4% lo que demuestra que el contexto lleva a adoptar una estrategia por encima de otra, sin pensar que esta decisión, a largo plazo hace la diferencia (Pacheco, 2013).

En cuanto a las grandes instituciones y su búsqueda de aliados fuertes que ayuden a suplir sus necesidades, la investigación de Rafael Pérez Uribe- *La planeación estratégica en las Pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC* (2014) plantea la existencia de las Pymes en el mundo como tejido fundamental que

soporta las grandes empresas, siendo apoyo de crecimiento recíproco para encontrar las variables que definan, en mayor medida, la PE como factor determinante de estas a largo plazo. Utilizó un modelo de análisis estadístico de regresión lineal multivariada que describe 14 variables cuantitativas y cualitativas discretas sobre PE y su incidencia en el éxito a largo plazo; manejadas por el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). En el estudio la PE es dependiente y las demás independientes, todas relacionadas con el funcionamiento de una organización.

Como resultado principal, concluye la necesidad de tener un direccionamiento estratégico en la consecución de los objetivos organizacionales de corto, medio y largo plazo; el cual debe ser continuo y asumido como parte fundamental la empresa. Se encuentran (5) cinco factores puntuales que lograrán que una PE sea efectiva en la organización: la cultura en su mayor parte, su estructura organizacional, finanzas, mercadeo e innovación y conocimiento, las cuales van a estar completamente relacionadas con el éxito o fracaso que puedan alcanzar las organizaciones (Pérez, 2014).

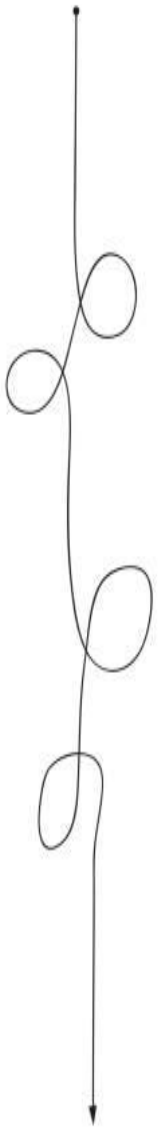
De acuerdo con (Serna, 2010), las empresas presentan una falencia en el alineamiento vertical, teniendo en cuenta que las acciones que realizan para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia a la empresa no permean todos los niveles de la organización, asimismo este resultado se relaciona con el actuar centrado en la planeación a corto plazo. Es de destacar que los subsectores servicios de administración pública, inmobiliario y comercializadores, en ocasiones, centran su energía en actividades que favorecen la obtención de resultados a corto plazo, más no implementan acciones que permitan el cumplimiento de metas que aporten a la proyección empresarial definida. El comportamiento anterior también lleva a las empresas de servicios de administración pública a presentar incoherencias entre las metas de corto y largo plazo, estas acciones podrían explicar los resultados que se observan en las entidades gubernamentales.

ALGUNAS REFLEXIONES

De acuerdo con la información analizada es posible concluir que la MYPES tiene una proyección de sus objetivos a largo plazo. Sin embargo, al desestimar la planeación se enfrentan a un entorno turbulento que, en gran medida, explica el alto porcentaje de empresas que finalizan sus actividades en el primer año. Históricamente se ha

concebido que las MYPES poco aplican procesos de PE.

Las empresas deben mantener coherencia entre los planes estratégicos, tácticos y operativos, con el fin de que las metas a corto plazo planteen acciones que redunden en el cumplimiento de las metas de la compañía. Por otra parte, aunque existe una disposición de los empresarios para diseñar e implementar planes estratégicos, se observa carencia de un proceso adecuado, de alineamiento, convirtiéndose en un factor que limita el cumplimiento de las metas organizacionales y la visión empresarial. Un aspecto fundamental es supervisar y aplicar controles, teniendo en cuenta que estos permiten aplicar planes de acción para lograr las metas trazadas.



En conclusión, para obtener efectos exitosos resulta preponderante implementar estrategias que permitan descender la PE a todos los niveles de la organización, fijar metas afines con los recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos que posee la organización y mantener coherencia entre los planes a corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

Arteaga, A., y Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *UNIMAR*, *32*(1), 153-165.

ASOBANCARIA. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver.* ASOBANCARIA.

Borjas, C., y Emilia, A. (2011). Formulación estratégica. Caso: empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *16*(30).

Cálix, C., Matínez, L., Vigier, H., y Núñes, J. (2016). El rol del Empowerment en el éxito empresarial. *Investigación Administrativa*, 23-37.

Cámara de Comercio. (16 de enero de 2018). *14.756 empresas se crearon en Santander durante 2017*. https://camaradirecta.com/noticias//14756-empresas-se-crearon-en-santander-durante-2017/

Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y Administración*, 235.

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones.* McGraw - Hill Interameticana.

Claver, E., Llopis, J., Molina, H., Conca, F. J., y Molina, J. F. (2000). La tecnología como factor de competitividad: un analisís a traves de la teoría de recursos y capacidades. *Boletín de Estudios Ecónomicos*, 119-138.

Contreras, E. R. (Julio-diciembre, 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, 152-181. https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Corrêa, C. A., Sugahara, C. R., Rodrigues de Sousa, J. E. (noviembre 2005). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileña. *Invenio*, *18*(35), 65-84. https://www.redalyc.org/pdf/877/87742317005.pdf

Del Canto, E., Fernandes, V., y Souza, C. (2013). Analisis de la gestion gerencial de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Venezuela. *Linkania*, 140-164.

Denison, D., Janovics, J., y Young, J. (2005). *Diagnosin Organizational Cultures: Validating a Model and Method.* Denison Consulting Group.

Denison, D., Janovics, J., Young, J., y Cho, H. J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method.* Deninson Consulting Group.

Esquevia, L. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las microempresas productoras de calzado del municipio de Sincelejo. *Desarrollo Gerencial*, 160-190.

Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito

competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, *14*(46).

Estrada, R., García, D., y Sánchez, V. (2009). Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas. *La Nueva Gestión Organizacional, 4*, 164-184.

Garmendia, J. A. (1995). Modelos organizativos: Tres casos empíricos de empresas. *Reis*, No. 93, 89-104.

Gil, I., y Lopesierra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimensión Empresarial*, 117-126.

Guzmán, H. D. (2012). La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño. *XVII Congreso Internacional de Contudaría Administración e Informática - UNAM*, 1-27.

Ibarra, M., González, L., y Demuner, M. d. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, *18*(35).

Lema-Cruz, J., y Álvarez-Lema, F. (2016). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCCiencia, Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo, 3*(3), 166-180. http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/viewFile/53/54

Mariscal, J., y Rivera, E. (2005). *Organización industrial y competencia en las telecomunicaciones en América Latina: estrategias empresariales.* Naciones Unidas.

Medina, M., Ballina, F., Barquero, J., Molina, V., y Guerrero, L. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el estado de Coahuila, México. *Revista Internacional Administracion y Finanzas, 4*(3), 1-19.

Mendoza, J. (2010). *Las Pymes familiares y no familiares ¿Empresas diferente*s? Univesiadad Autonoma del Estado de Hidalgo. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=3753

Montoya, D. M., Torres, D. V., y Moreno, D. L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali. *European Scientific Journal (ESJ)*, *11*(1), 70-84.

Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *estudios gerenciales*, 31, 79-87.

Moreno, F., Madrigal, S., y Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Jorunal*, *11*(31).

Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Tendencias / Empresa*, pp. 114-118. https://www.liderazgoygestion.com/articulos_gm/valorcompartido.pdf

Pacheco, C. (2013). Estrategias Empresariales más utilizadas por las Pymes en Sincelejo. *Revista Económicas CUC,34*(1), 183-202.

Pérez, R., y Ramírez, M. del P. (9 de febrero, 2015). ¿Por qué fracasan la PYMES en Colombia? *Revista Semana.* https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958

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

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values.* Free Press.

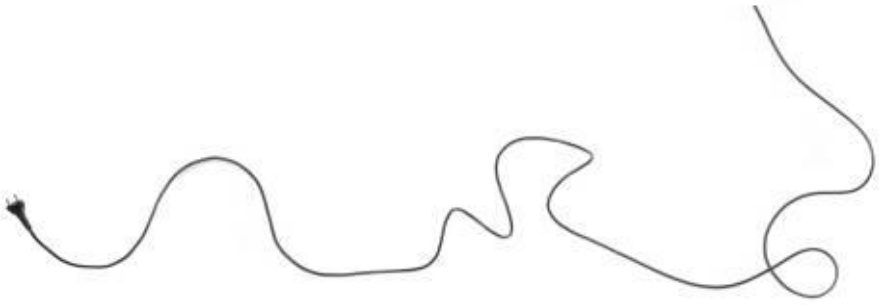
Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuamtum*, *2*(1), 141-164.

Sánchez, J. (Enero - abril, 2003). Estrategia integral para Pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios* No. 47, 34-45.

Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica.* 3 R Editores.

Steiner, G. (1997). *Planeación Estratégica*. CECSA.

Suñol, (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. 184-185.

Valencia, G., y Alfonso, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando,3*, 335-344.

Ynzunza, C. B., e Izar, J. M. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 169-197.