

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PYMES DE BARRANQUILLA.

Presentado por:

JOSÉ ANTONIO GONZALEZ PÉREZ

GONZALO JAVIER ARCINIEGAS MANCO

TUTOR:

Dra. Magda Andrea Monsalve Peláez

**NOVIEMBRE DE 2020
INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA E INNOVACIÓN**

Proyecto de grado
Como parte de los requisitos para obtener el título de:
Especialización en Gerencia e Innovación

Presentado por:

JOSÉ ANTONIO GONZALEZ PÉREZ
GONZALO JAVIER ARCINIEGAS MANCO

Asesorado por:

Phd. Magda Andrea Monsalve Peláez

NOVIEMBRE DE 2020
INSTITUTO DE POSGRADOS
BARRANQUILLA, ATLÁNTICO
REPÚBLICA DE COLOMBIA

ÍNDICE

ÍNDICE	3
LISTA DE TABLAS.....	6
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I.....	10
EL PROBLEMA	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
CAPITULO II	16
1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2. BASES TEÓRICAS	17
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
3. SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE	20

3.1 Definición conceptual de la variable.....	20
3.2 Definición operacional de la variable	20
MARCO METODOLÓGICO	22
1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	22
1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	22
1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	24
1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	25
1.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.	26
CAPITULO IV.....	27
ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y/O PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS PYMES DE BARRANQUILLA, COLOMBIA.	27
1. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Conoce usted el concepto de planeación estratégica?	27
2. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Considera importante la planeación estratégica para las organizaciones?	28
3. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Implementan en su empresa herramientas o elementos asociados a la planeación estratégica?	29
4. Análisis acerca del resultado de la pregunta, Si su respuesta anterior fue si, Enuncie que herramienta de planeación estratégica conoce.	30

5.	Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Considera usted que en su empresa realizan planeación estratégica respecto de sus actividades?	31
6.	Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Usted o un área dentro de la empresa organiza las actividades que ejecutan?	32
7.	Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Usted o un área dentro de la empresa direccionan al logro de los objetivos las actividades?	33
8.	Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Respecto de las actividades de su empresa, monitorean o controlan estas:	34
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES		36
BIBLIOGRAFÍA.....		38

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación legal de las pymes en Colombia, año 2020.....	20
Tabla 2. Cuadro de operacionalización de la variable	21
Tabla 3. Definición de población.....	24

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organización	27
Ilustración 2. Importancia de la planeación estratégica.	28
Ilustración 3. Herramientas de la planeación estratégica.	29
Ilustración 4. Plan de Acción	31
Ilustración 5. Dirección.....	32
Ilustración 6. Dirección.....	33
Ilustración 7. Monitoreo.....	34

RESUMEN

El manejo adecuado de los procesos se constituye un reto importante para las empresas pymes de Barranquilla, la planeación estratégica constituirá el medio para determinar las estrategias que conducirá a alcanzar los objetivos establecidos, la gerencia y los colaboradores designados deberán contar con las competencias adecuadas para la ejecución y desarrollo de los procesos determinados como importantes en las empresas a partir de la planeación, organización, dirección y control.

Palabras clave: planeación estratégica, pymes.

ABSTRACT

Proper management of the processes constitutes an important challenge for the SMEs of Barranquilla, the strategic planning will constitute the means to determine the strategies that will lead to achieve the established objectives, the management and the designated collaborators must have the appropriate competencies for the execution and development of the processes determined as important in companies from planning, organization, direction and control.

Key-words: strategic planning, SMEs

INTRODUCCIÓN

La globalización y el acceso a la información en tiempo real a partir del internet ha permitido que no solo las grandes empresas realicen operaciones comerciales de exportación e importación, esta brecha se ha ido reduciendo y en la actualidad el sector pyme de Barranquilla realiza este tipo de operaciones, pasando de ser pequeñas a medianas y de medianas a grandes empresas, entendiendo que su crecimiento se ha dado por la implementación de la planeación estratégica en sus actividades, sin desconocer la implementación de otras herramientas gerenciales. La planeación estratégica como punto de partida y ruta hacia la consecución de los objetivos ha permitido que estas empresas logren identificar las fallas que a diario cometen y que solo se evidencian cuando se planifica.

Por lo anterior mencionado las empresas y sus colaboradores experimentan diferentes situaciones, que de alguna manera repercuten en los procesos internos, los cuales afectan el desempeño de unos y otros, reflejándose en los resultados operacionales y por lo tanto se hará necesario que la gerencia tome decisiones acertadas y establezca estrategias que la conducirá al mejoramiento de la empresa a partir de la implementación de la planeación estratégica como parte de su cultura organizacional.

Entendiendo el aporte significativo de la planeación estratégica en las empresas, es por esto que la presenta investigación está desarrollada en las pymes de Barranquilla, y se determinarán las estrategias para la implementación del proceso de planeación estratégica en ellas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los actuales entornos VUCA la planeación estratégica se convierte en el instrumento adecuado para la consecución de los objetivos de las empresas PYMES, de acuerdo a Sallenave (2002) es muy importante para los gerentes, pues les ayuda a que ordenen sus objetivos y actividades en la empresa, asumiendo que definir estrategias y planificar conlleva a que se alcancen los objetivos. En este sentido les va a permitir a las empresas PYMES mantener su estabilidad y permanencia en el mercado.

Se puede destacar que sobre el sector PYME se han realizado estudios abordando diferentes enfoques relacionados con las operaciones de exportaciones e importaciones, tal como es el caso de la investigación de título, “la expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina”, realizada por Moreno López & Torres, (2017) donde tratan el caso de una pyme del sector tecnológico, señalando que las teorías que abordan la internacionalización de las firmas asumen que éstas presentan un mismo patrón de comportamiento, no obstante, dichas firmas identifican las oportunidades de crecer organizacionalmente y asumen sus particularidades para introducción a mercados internacionales. Concluyendo en su investigación que aquellas firmas que decidieron implementar procesos para internacionalizarse sin seguir algún modelo, alcanzaron el éxito en forma segura y confiable para su beneficio. Entendiéndose la internacionalización como su apertura a nuevos mercados a través de las exportaciones e importaciones.

La planeación estratégica y su importancia en empresas del sector pyme ha sido tratada en Colombia en diferentes artículos universitarios, tal como es el caso de la investigación, “planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá”, realizada por Mora Riapira, Vera Colina, & Melgarejo Molina, (2014), donde plantearon el objetivo de analizar la relación entre la dimensión planificación estratégica y la competitividad en las Mipymes del sector comercio en la ciudad de Bogotá, considerando cómo impacta en su desempeño, evidenciando que al planificar estratégicamente, se influye de manera importante en la gestión y competitividad de las Mypymes.

En Barranquilla capital del departamento del atlántico el sector PYME ha tenido un crecimiento exponencial significativo además de poseer una excelente ubicación geográfica y contar con un puerto marítimo, fluvial y aéreo, que le ha facilitado las operaciones de comercio exterior, complementado con el personal idóneo y altamente calificado para desarrollar estas operaciones, debido a la alta demanda de programas académicos, técnicos, tecnológicos y profesionales en este campo, razón por la cual la planeación estratégica se convierte en eje fundamental para establecer el direccionamiento claro, sencillo, confiable y específico de sus operaciones diarias en las diferentes dependencias.

Tras haber realizado treinta y cinco entrevistas a gerentes y propietarios de empresas del sector pyme en barranquilla que realizan operaciones comercio exterior se puede mencionar como causas posibles de las sanciones que recibieron por incumplir la normatividad vigente en Colombia, varias razones tales como, que no tenían conocimiento de la normas cambiarias, no destinaron un presupuesto para recibir asesorías previas, así como también el número de operaciones que realizaron en comercio exterior no fueron y/o son tan representativos y por lo tanto no contrataron los servicios de un profesional en temas de comercio exterior, igualmente pensaron, que la asesoría

contable era suficiente y quien se las brindaba tenía los conocimientos en la normatividad de las operaciones en comercio exterior, agregaron también, que en algunos casos aunque tenían el conocimiento de la norma cambiaria no la aplicaron en los tiempos establecidos.

Lo antes planteado trae como consecuencias que las empresas administrativamente paralizaron las actividades de la gerencia porque se enfocaron en la búsqueda de asesorías para solucionar su problemática, con el correspondiente pago de honorarios.

De mantenerse la situación actual las empresas afectarían sus finanzas en su flujo de caja, se desestabiliza organizacionalmente, incurriría en el incumplimiento de otras obligaciones financieras y de persistir en el no pago de las sanciones podría verse afectado con el embargo de sus cuentas en el sector financiero y los activos de propiedad de compañía.

Con la investigación de la planeación estratégica se espera plantear una estrategia que le permita a las empresas del sector pyme evitar sanciones. Con base en lo planteado, se considera relevante realizar una investigación orientada en conocer el funcionamiento de la planeación estratégica al interior de las empresas del sector PYME, podrían implementar la planeación como eje fundamental para establecer las directrices y estrategias organizacionales que finalmente los conducirá a alcanzar los objetivos trazados a corto y largo plazo, evitando que se presenten situaciones similares a la de la problemática tratada en este proyecto.

Para efectos de esta investigación y con el fin de dar solución al problema expuesto, se plantea el siguiente interrogante ¿Las empresas PYMES de Barranquilla objeto de estudio realizan planeación estratégica respecto de sus actividades?

1.1 SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar respuesta a la pregunta problema, también se deberá responder los siguientes cuestionamientos:

¿Conocen las empresas PYMES de Barranquilla el concepto de planeación estratégica?

¿Consideran importante las empresas PYMES de Barranquilla la planeación estratégica en sus organizaciones?

¿Las empresas PYMES de Barranquilla implementan herramientas o elementos asociados a la planeación estratégica?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias para el fortalecimiento de la planeación estratégica en las PYMES de la ciudad de Barranquilla.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación actual de las PYMES frente a la aplicación de la planeación estratégica.
- Describir los lineamientos establecidos en las PYMES respecto de planeación estratégica.
- Proponer acciones que fortalezca la planeación estratégica en las PYMES.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es relevante en su dimensión teórica por cuanto se ampliarán los referentes de la variable planeación estratégica, con el fin de suministrar información conceptual y referentes teóricos que sirva de apoyo a las empresas.

Se puede destacar que todas las empresas PYMES deben tener funcionarios idóneos capacitados con conocimiento básicos en planeación estratégica, con el fin de poner en práctica y aplicarlos en las actividades que realizan para alcanzar sus objetivos. Por lo cual desde la parte práctica se diseñará y propondrá un plan de acción que sea utilizado para fortalecer la planeación estratégica en las PYMES de Barranquilla, evitando problemas relacionados con las improvisaciones en las que incurran por falta de planeación.

En cuanto a la parte metodológica, se estudiará una población especial, para lo cual se diseñará una guía que permita la recolección y el análisis de los datos requeridos sobre la planeación estratégica en las PYMES de Barranquilla, generando la información pertinente para la correcta aplicación de los procedimientos.

Así mismo, desde el enfoque social, este estudio contribuirá al cumplimiento del objetivo ocho de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), trabajo decente y crecimiento económico, a través del sostenimiento financiero de las PYMES, debido, a que al incurrir en malas prácticas se generan sanciones económicas afectando su estabilidad, por lo cual coadyuvará en sus controles, seguimientos y reportes de información a los entes de control en los tiempos estipulados. El presente estudio se realizará con las empresas PYMES de la ciudad de Barranquilla.

4. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Este estudio se desarrollará en la ciudad de Barranquilla (Colombia), en el lapso de tiempo comprendido entre los meses de febrero y noviembre de 2020 a las empresas PYMES. El estudio se ejecutará en el área administrativa utilizando como instrumento encuestas dirigidas a la población conformada por los gerentes y/o propietarios de las empresas, con el fin de establecer estrategias para el fortalecimiento de la planeación

estratégicas en la PYMES. El estudio se encontrará en la línea de investigación de la planeación estratégica.

Esta investigación se enmarcará dentro de los parámetros establecidos en la planeación estratégica, Por otra parte, la investigación se fundamentará en los postulados de Sallenave (2002), Amaya (2012), Steiner (1986), Abascal (2004), entre otros autores, por lo que, realizan grandes aportes a la planeación estratégica acerca del direccionamiento de las organizaciones hacia el futuro, estrategias competitivas, ordenar objetivos y acciones en el tiempo. La investigación se concentrará en treinta y cinco empresas del sector PYMES en Barranquilla (Colombia).

CAPITULO II

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la investigación, se encontraron estudios relacionados con el objeto del mismo, una de ellas denominada, “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes” realizado en la universidad de Sonora-México por Leyva Carreras, Cavazos Arroyo, & Espejel Blanco (2018). El objetivo fue “medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora” (págs. 2-3) Encontrando que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales como factores internos influyen en la competitividad empresarial.

Asimismo, se presenta el estudio denominado “la planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.”, por Moreno, Balseca, & Cevallos, (2018), cuyo objetivo fue “diseñar un procedimiento metodológico permita realizar una correcta planeación y su implementación en el sector empresarial ecuatoriano” (pág. 18) el cual se desarrolló en una organización con amplia trayectoria en el mercado. Esta investigación se considera una herramienta en la gestión para un desempeño exitoso, responder rápidamente ante las amenazas de su ambiente, incrementar sus indicadores y ser competitivo en el mercado. Para lo metodológico cuatro métodos dentro de las varias alternativas existentes. Concluyendo que la planificación estratégica evoluciona en forma permanentemente como un factor fundamental para alcanzar las metas empresariales. En cuanto al diagnóstico, se delimitó la problemática existente, mediante la matriz DAFO en el periodo de estudio.

Así mismo, se puede destacar el análisis de “la Política Exterior y las Exportaciones Colombianas”, realizada por Baena Rojas (2017), donde se determina la prioridad e importancia en los productos que se comercializan al exterior tomando como fuente la DIAN, DANE; OMC y ITC. Mostrando, que, en Colombia, las exportaciones están basadas en la minería principalmente hidrocarburos y carbón, bienes agrícolas, flores, café y banano, con presencia en mercados internacionales, con bajo aporte en el total del país. Para lo cual se construyó una fundamentación teórica en bases de datos WoS y Scopus. Podemos concluir que la política de comercio exterior que se han establecido en Colombia durante los últimos años ha permitido la dependencia de la nación sobre la extracción de materias primas tales como la minería y productos industriales que generan un gran valor para su exportación, adecuándose a las políticas de recuperación y diversificación, en el corto plazo, enfrentando así las reformas rurales y el déficit fiscal dentro del sistema político.

2. BASES TEÓRICAS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica según Abascal (2004) se aplica en la creación del futuro considerando el presente, en la búsqueda de estrategias más competitivas por lo cual el plan estratégico está basado en el futuro, pero se toman las decisiones hoy. Por tanto, las pymes que incorporan dentro de sus actividades planes estratégicos tomarán decisiones que los harán competitivos llevándolos a un futuro acertado y garantizando su crecimiento sostenido en el sector al que pertenece.

Sobre planeación estratégica Amaya, (2012) señala que para tomar decisiones acertadas en la empresa, sus líderes gestionan la información que poseen y analizan el presente de la empresa y su competitividad anticipándose sobre el comportamiento futuro de la organización.

De acuerdo con Steiner (1986), la planeación estratégica como un plan estratégico que representa el desarrollo de una estrategia para las organizaciones y nos ayuda a guiar a la organización en un periodo determinado a alcanzar los objetivos propuestos, actualizándolas conforme se vayan necesitando.

Acerca de planeación estratégica Sallenave (2002) indica que puede existir distintos grados de planeación estratégica, acordes a la complejidad de la organización. Acotando que en las Pymes es el dueño quien decide, por tanto, la planeación es unipersonal.

Igualmente, se destaca el concepto de Camacho, González y Fernández (2014) quienes afirman “que la responsabilidad es correlativa del poder. Cuanto mayor es el poder de una organización, mayor es el alcance de su responsabilidad” (pág. 54). En este sentido las empresas PYMES en la medida que van creciendo conforme a las características que las distinguen como pequeñas y medianas empresas así mismo sus responsabilidades y compromisos se incrementan.

Sobre la planeación en la empresa Morales A & Morales J (2014), establece que las organizaciones después de realizar un análisis al entorno donde gestionan sus actividades les permite establecer los objetivos hacia donde se direccionan sus esfuerzos a través de tácticas y estrategias.

El desarrollo de estrategias según Morales, (2014) debe evaluarse en las organizaciones tomando como referencia la matriz DOFA, lo cual determinara el direccionamiento para trabajar hacia el logro de sus objetivos establecidos como también de su misión, con el fin de alcanzar el cumplimiento de sus metas

Referente al término control y sus implicaciones en las organizaciones y las personas que dentro de esas instituciones las establecen y ejecutan, Torres, (2014) plantea que los actos del ser humano implican prudencia, medida, dependencia, regulación, leyes y normas. Así mismo las empresas al momento de ejecutarlo no deben incurrir en costos más elevados que los beneficios que se persiguen con esta herramienta.

Según Hernández y Godínez (2014), el seguimiento es la piedra angular de cualquier planeación estratégica, sin esta etapa del proceso:

- Las personas fácilmente se pierden en el día a día
- Pueden ver los planes como un simple “ejercicio” en lugar de verlos como la base para el éxito de las organizaciones.
- Los líderes fallan, pues no tienen absolutamente claro qué deben de lograr y cuándo lo deben de haber alcanzado.
- Todo sale de control: los presupuestos, los gastos, los objetivos, la comunicación, los resultados y muchas veces las organizaciones enteras.

Teniendo en cuenta los conceptos anteriormente mencionados, nos parece totalmente pertinente que la planeación estratégica en las empresas PYMES de Barranquilla, haga parte de la gestión de las organizaciones, como un proceso que les permitirá establecer y definir los objetivos que se quieren alcanzar, así como las diferentes actividades que se plantearan para su consecución. Adoptando como premisa la planeación estratégica para tomar mejores decisiones.

Tabla 1. Clasificación legal de las pymes en Colombia, año 2020

Clasificación legal de las pymes				
	Número de Trabajadores		Activos Totales en UVT	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
Pequeña Empresa	200	51	610.000	100.000
Mediana Empresa	50	11	Menos de 100.000	501 SMMLV

Fuente: elaboración propia a partir de Ley 590 de 2000, modificada por las Leyes 905 de 2004, 1111 de 2006, 1151 de 2007 y 1450 de 2011.

3. SISTEMATIZACIÓN DE LA VARIABLE

3.1 Definición conceptual de la variable

Desde esta perspectiva Sallenave (2002) señala que, “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (p.18).

3.2 Definición operacional de la variable

Operacionalmente la variable planeación estratégica se define a través de las dimensiones de responsabilidad, estrategias de planeación control y seguimiento, los indicadores a utilizar son la organización de las actividades que se ejecutan, herramientas de la planeación estratégica, planes de acción, dirección y monitoreo.

Tabla 2. Cuadro de operacionalización de la variable

OBJETIVO GENERAL: Establecer estrategias para el fortalecimiento de la planeación estratégica en las PYMES de la ciudad de Barranquilla.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Identificar la situación actual de las PYMES frente a la aplicación de la planeación estratégica.	Planeación Estratégica	Responsabilidad	Organización de las actividades que se ejecutan. Herramientas de la planeación estratégica.	Encuesta
Describir los lineamientos establecidos en las PYMES respecto de planeación estratégica.		Estrategias de planeación, control y seguimiento.	Plan de Acción. Dirección Monitoreo	Encuesta
Proponer acciones que fortalezca la planeación estratégica en las PYMES.		Este objetivo es un aporte para la investigación y será compartido con las empresas.		

Fuente: Elaboración propia, 2020

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizará bajo el método cuantitativo, tal como lo expresa, Merino & Pintado (2015) “el cual supone un enfoque diferente al de la investigación cualitativa, ya que ofrece datos medibles y responde a interrogantes como ¿qué? ¿cuándo? ¿dónde? y ¿cómo? Su objetivo primordial es cuantificar los resultados obtenidos” (pág. 35). En este sentido responderemos los interrogantes que surjan en la investigación y los datos permitirán cuantificar los resultados obtenidos.

1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación descriptiva “se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; cuando se plantean hipótesis en los estudios descriptivos, éstas se formulan a nivel descriptivo y se prueban dichas hipótesis” (Bernal Torres, 2006 p. 113). De acuerdo a lo anterior, los datos se obtendrán de las personas encargadas del trámite de las operaciones de las empresas PYMES, como gerentes y administradores.

Es importante mencionar que la investigación descriptiva permitirá entender la posición de las empresas PYMES de Barranquilla frente a la planeación estratégica, (Namakforoosh, 2005) define la investigación de este tipo como “una forma de estudio para saber, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas. Sé usa un diseño descriptivo para hacer una investigación”.

Teniendo en cuenta el nivel de profundidad del presente proyecto y el concepto presentado por varios autores, esta investigación es de tipo descriptiva, será soportada por encuestas tal como lo expresa Bernal (2006) “se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental” (pág. 113).

También, Santander (1999) lo define como “la investigación descriptiva tiene como objetivo mostrar una situación; la explicativa pretende averiguar la veracidad de una hipótesis. Los resultados obtenidos en una investigación descriptiva pueden dar origen a una hipótesis y cumplir así con la primera etapa del método científico” (pág. 21).

1.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación no experimental, según Gómez (2006), “En un experimento se construye una realidad, se desarrolla en un ambiente artificial. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador” (pág. 102).

La investigación transeccional o transversal, según Gómez (2006), “Los diseños de investigación Transeccional o transversales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (pág. 102).

La investigación de campo, según Gómez (2006), “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir, es el plan de acción a seguir en el trabajo de campo” (pág. 102). Así mismo, Bartis (1985), la definió como “la observación y cuidadosa recolección de eventos y materiales al ocurrir estos dentro de un contexto o ambiente natural” (pág. 2).

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de investigación se realizara bajo la modalidad de campo, según Bernal, (2006) “un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigaciones; además, agregan que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo” (pág. 113).

1.3 POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

La definición de población es “el conjunto de todos los objetos de estudio que concuerdan con una serie de especificaciones, por eso es importante establecer con claridad las características de la población, con la finalidad de delimitar cuáles son los parámetros muestrales” (Gomez, 2006, pág. 110). Para el presente proyecto de investigación se considera como población las empresas PYMES debidamente registradas en la ciudad de Barranquilla.

Según Gómez, (2006), “la muestra puede ser una unidad de análisis o un grupo de ellas, sobre la (s) cual (es) se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sean estadísticamente representativos de la población que se estudia” (pág. 110).

Tabla 3. Definición de población

Criterio de Clasificación	Número de sujetos
Empresas Pymes de Barranquilla	35

Fuente: Base de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (2019)

Considerando lo establecido por Gómez (2006), “en las muestras no probabilística, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas, con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en fórmulas de probabilidad” (pág. 111).

1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos de acuerdo a lo expresado por Villarreal (2000), es definida como “el recurso utilizado por el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos la información, es amplio el espectro disponible que, manejado con sensatez e imaginación, permite la necesaria correspondencia entre la teoría y la práctica” (pág. 17). Se puede destacar que para esta investigación la utilizaremos como el mecanismo e instrumento para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico.

Teniendo en cuenta lo anterior se utilizó como técnica la encuesta que se realizará mediante el instrumento de cuestionario. Por lo tanto, el concepto de encuesta es definido por Villarreal (2000) “como una modalidad de la entrevista, sin embargo, exige conceptualizaciones más profundas, como mayor cobertura numérica y menor profundidad, y facilidad para tabular y codificar entre otros conceptos” (pág. 17). De acuerdo con García (2004), se define el cuestionario como

“un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto del punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta; es esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador” (pág. 29).

1.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

En esta investigación se diseñará un instrumento que será aplicado al gerente y/o propietario en las empresas pymes de Barranquilla, este instrumento será creado en google formularios y sus respuestas se recibirán de manera virtual por los entrevistados, los resultados que arroje el instrumento de medición serán totalmente válidos y confiables. Tal como lo plantea Ary (1989)

La confiabilidad denota el grado de congruencia con que se realiza una medición. No le interesa saber si se está midiendo lo que desea, eso es una cuestión de validez. Un instrumento de medición puede ser confiable y no obstante carecer de validez. Sin embargo, no puede ser válido si antes no es confiable (p.100).

CAPITULO IV

ANÁLISIS DEL INSTRUMENTO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y/O PROPIETARIOS DE LAS EMPRESAS PYMES DE BARRANQUILLA, COLOMBIA.

1. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Conoce usted el concepto de planeación estratégica?

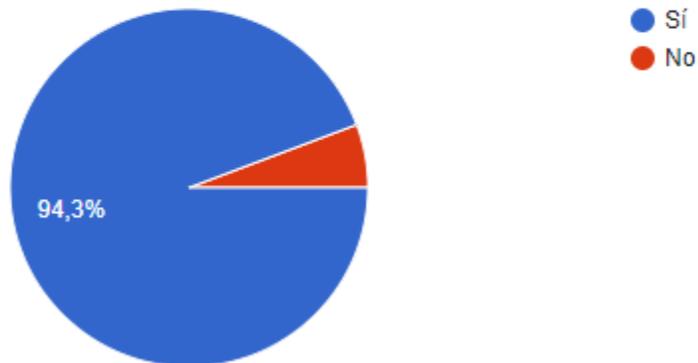
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Organización

Ilustración 1. Organización

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 1 correspondiente al indicador organización, se evidencia que existe presencia del atributo, ya que el 94.3% de la población encuestada respondió afirmativamente en tener conocimiento del concepto de planeación estratégica.

Lo cual concuerda con lo expuesto por Steiner (1986), sobre la planeación estratégica que representa el desarrollo de una estrategia para las organizaciones y sirve de guía a las empresas para la consecución de sus objetivos, actualizándolas según sus necesidades.

En este sentido se considera que las empresas tienen un alto conocimiento de la planeación estratégica, el cuál es importante para aplicarlo en las empresas para su toma de decisiones.

2. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Considera importante la planeación estratégica para las organizaciones?

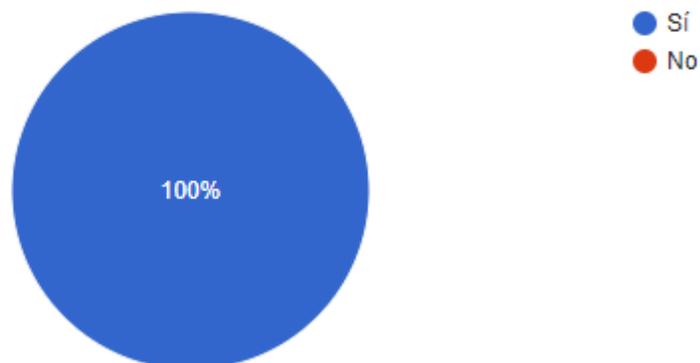
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Organización

Ilustración 2. Importancia de la planeación estratégica.

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia 2020

En el indicador Organización, se puede observar que el 100% de la población encuestada respondieron positivamente este indicador, lo cual significa que las organizaciones consideran importante la planeación estratégica. En este sentido se considera que las empresas del sector pyme tienen claridad en la relevancia de la planeación estratégica, como herramienta fundamental en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

3. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Implementan en su empresa herramientas o elementos asociados a la planeación estratégica?

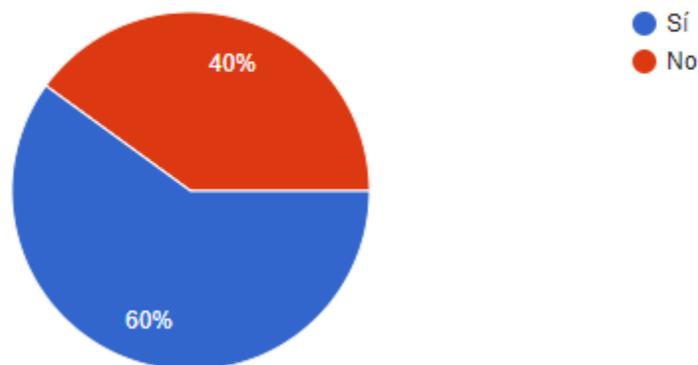
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Responsabilidad

Indicador: Herramientas de la planeación estratégica

Ilustración 3. Herramientas de la planeación estratégica.

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 3 correspondiente al indicador herramientas de la planeación estratégica, se evidencia que existe presencia del atributo, ya que el 60% de la población encuestada respondió afirmativamente en tener conocimiento que existen herramientas o elementos asociados a la planeación estratégica en su empresa.

Al respecto, Amaya (2012), describe los procedimientos que se deben implementar en la toma de decisiones en las organizaciones por medio de la cual se recoge información tanto de la empresa como de su medio, “con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro” (pág. 16).

Por lo anterior se considera que un gran porcentaje mayor a la mitad de la población aplican y desarrollan las herramientas para determinar las estrategias en aras de cumplir con su plan de desarrollo.

4. Análisis acerca del resultado de la pregunta, Si su respuesta anterior fue si, Enuncie que herramienta de planeación estratégica conoce.

En el indicador herramientas de la planeación estratégica, el 60% dice conocer los elementos de la planeación estratégica y enuncia diferentes conceptos y tipos de herramientas, dentro de los cuales prevalecen los siguientes, dofa, planeación de ventas y la fuerza de porter. En este sentido se considera que las empresas identifican con claridad las herramientas y existen muchas coincidencias en algunos conceptos mencionados por las empresas.

5. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Considera usted que en su empresa realizan planeación estratégica respecto de sus actividades?

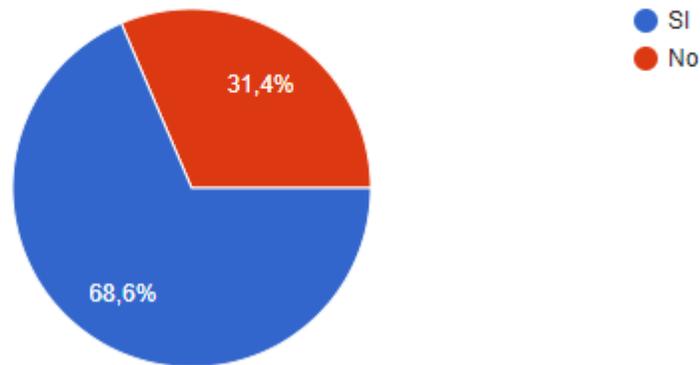
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Estrategias de planeación, control y seguimiento.

Indicador: Plan de Acción

Ilustración 4. Plan de Acción

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 4 correspondiente al indicador de plan de acción, se evidencia que existe presencia del atributo, ya que el 68,6% de la población encuestada respondió afirmativamente que la empresa realiza planeación estratégica respecto de sus actividades. En este sentido podemos concluir que a pesar que en la pregunta dos el 100% contestaron que era importante la planeación estratégica para sus organizaciones, no todas las empresas lo aplican en sus actividades.

6. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Usted o un área dentro de la empresa organiza las actividades que ejecutan?

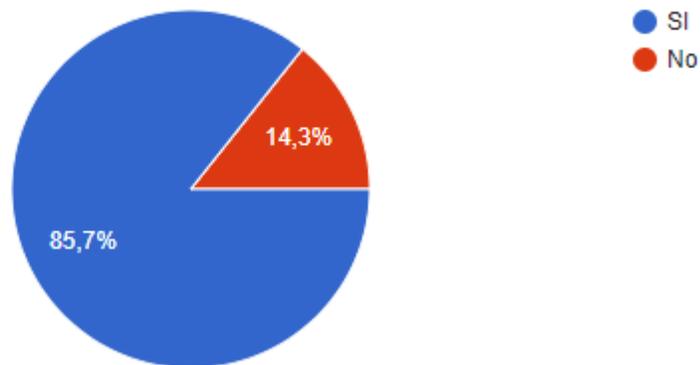
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Estrategias de planeación, control y seguimiento.

Indicador: Dirección

Ilustración 5. Dirección

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 5 correspondiente al indicador de dirección, se evidencia que existe presencia del atributo, ya que el 85.7% de la población encuestada respondió afirmativamente que la empresa organiza las actividades que ejecutan. En este sentido podemos concluir que un alto porcentaje organizan las actividades que se ejecutan cumpliendo los lineamientos establecidos al momento de su organización.

7. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Usted o un área dentro de la empresa direccionan al logro de los objetivos las actividades?

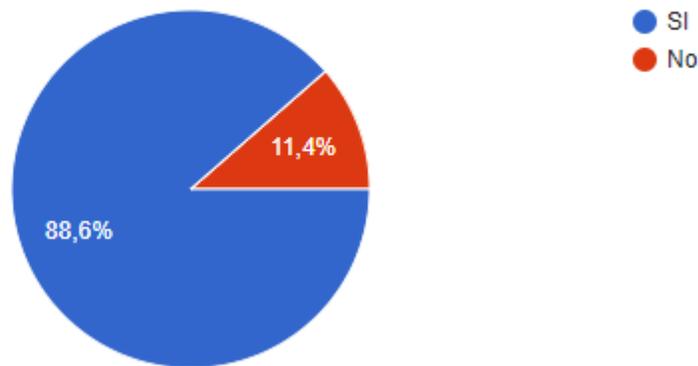
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Estrategias de planeación, control y seguimiento.

Indicador: Dirección

Ilustración 6. Dirección

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 6 correspondiente al indicador de dirección, evidencia que existe presencia del atributo, ya que el 88,6% de la población encuestada respondió afirmativamente que la empresa direcciona al logro de los objetivos las actividades. En este sentido podemos considerar que la mayoría de las empresas tienen claridad en que se deben direccionar las actividades a la consecución de los objetivos trazados.

8. Análisis acerca del resultado de la pregunta, ¿Respecto de las actividades de su empresa, monitorean o controlan estas:

- Siempre__
- Casi siempre__
- Nunca __
- Casi nunca__
- Algunas veces__

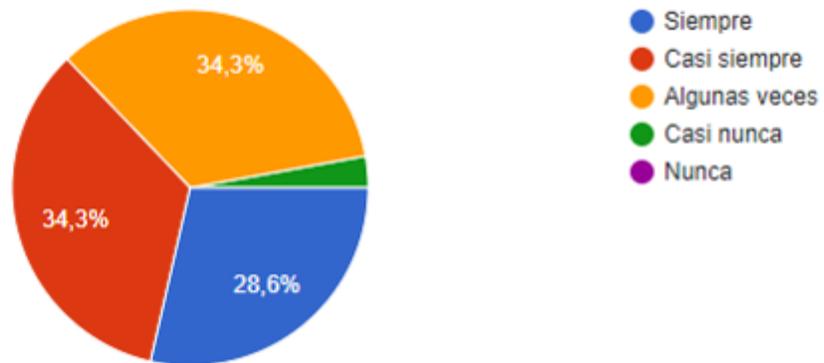
Variable: Planeación Estratégica

Dimensión: Estrategias de planeación, control y seguimiento.

Indicador: Monitoreo

Ilustración 7. Monitoreo

35 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2020

Los resultados reflejados en la figura 7 correspondiente al indicador de Monitoreo, se evidencia que, de la población encuestada el 34.3% casi siempre monitorea y controla las actividades de la empresa, y un porcentaje igual al anterior mencionado algunas veces realiza las actividades anteriores, el 28.6% siempre monitorea y controla dichas actividades, solo el 2.8% no monitorea y controla. Podemos destacar en este análisis que

el 68.6% de las empresas coinciden en que se deben monitorear y controlar las actividades de las empresas.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

En este estudio, se identificó que la situación de las pymes frente a la aplicación de la planeación estratégica es considerable, teniendo en cuenta que a pesar que la gran mayoría reconoce la importancia de esta y sus principales herramientas, se evidenció que solo el 67,6% aplica estas herramientas y conceptos en la gestión administrativa de la actividad económica que desarrollan; Lo cual es fundamental en el proceso de direccionamiento, crecimiento, posicionamiento y competitividad de la empresa a nivel regional, nacional y en algún momento internacional.

Igualmente se describieron los lineamientos establecidos en las pymes respecto a la Planeación Estratégica, los cuales fueron realizados a través de las herramientas como la matriz DOFA, planeación de ventas y las fuerzas de porter, por medio de las cuales la gestión empresarial identificó y permitió reflexionar sobre las estrategias empresariales y del entorno, la identificación de los puntos débiles, orientando los esfuerzos para mejorar y fortalecerlos ante las necesidades de la sociedad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen las siguientes acciones que fortalecerán la planeación estratégica en las PYMES:

- Diseñar un plan de capacitación y cualificación para directivos y funcionarios de niveles altos y medios sobre planificación estratégica.
- Realizar un proyecto de implementación de las herramientas sobre planeación estratégica en las pymes.
- Realizar un procedimiento de elaboración de planes de acción empresarial y por departamento.

- Realizar un procedimiento de seguimiento y control de cumplimiento de los planes de acción.

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico*. Madrid: ESIC Editorial.
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. La vid ediciones.
- Andrews, K. R. (1971). *El Concepto de Estrategia Corporativa*. Obtenido de Editorial Dow Jones-Irwin, Inc, Homewood, IL:
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/06/09/formulacion-de-la-estrategia/>
- Baena Rojas, J. j. (2017). Política Exterior y las Exportaciones Colombianas. *Revista de economía institucional*, 2-10-17. Recuperado el 08 de 05 de 2020
- Bartis, P. (1985). *Tradicción Popular e Investigación de Campo*. Washigton DC: Publicaciones del Centro Americano de Tradicción Popular.
- Bernal Torres, C. A. (2006 p. 113). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Leticia Gaona Figueroa.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Leticia Gaona Figueroa.
- Camacho Laraña, I., Gonzalez Fabre, R., & Fernández Fernández, J. L. (2014). *Etica y Responsabilidad Empresarial*. Editorial Desclee de Brouwer.
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodriguez, M. C. (S.F). *Revisión de la definición de PYME en América Latina*. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Rodriguez-Monroy/publication/260188935_Revisión_de_la_definición_de_PYME_en_America_Lat

ina/links/00b7d52fff8de1d4bc000000/Revision-de-la-definicion-de-PYME-en-America-Latina.pdf

Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado, A. A. (02 de 05 de 2014). *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia*.

Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <https://ezproxy.unisimon.edu.co>:

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592314001326>

García Córdoba, F. (2004). *El Cuestionario: Recomendaciones Metodológicas para el Diseño de un Cuestionario*. Cordova, Mexico: Limusa, SA de C.V.

Gerencia: Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación. (s.f.).

Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica Primera 1a ED*. Cordoba: Brujas.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica Primera 1a ED*. Cordoba: Brujas.

Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *Planeación Estratégica Total*. México: 2014.

Hurtado Leon, I., & Toro Garrido, J. (1989). *Paradigmas y Metodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas: CEC, SA.

Irias Giron, J. M. (04 de 2002). *Catálogo de términos y sus definiciones utilizadas en administración financiera y administración tributaria*. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de <http://www.transparencia.gob.gt/>: <http://www.transparencia.gob.gt/wp-content/uploads/2017/07/LEYES-2001-001.pdf>

JR, A. C. (1962). *Estrategia y Estructura: Los Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial*. Cambridge: MIT Press.

LaFuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. B-Eumed.

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018).

<https://ezproxy.unisimon.edu.co/>. Recuperado el 06 de 05 de 2020, de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co/>:

[https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

[85052882702&origin=resultslist&sort=plf-](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

[f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

[sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

Merino, M., & Pintado, T. (2015). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid: ESIC.

Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (01 de 08 de 2014).

Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de <https://ezproxy.unisimon.edu.co/>:

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592314001600>

Morales, A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. México: Grupo Editorial Patria.

Moreno Lopez, A., & Torres, J. E. (2017). *La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de ezproxy.unisimon.edu.co:

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592317300529>

Moreno, C., Balseca, N., & Cevallos, D. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. *Espacios*, 1-6-16.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa.

Pérez Rodríguez, M. D. (2015). *Comercio Exterior*. Malaga: ICB, S.L. .

- Ribas, F. (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Una Propuesta para operacionalizar el concepto en empresas Pymes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 14.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeacion estrategica*. Bogota: Norma.
- Santader, M. L. (1999). *Bioestadística*. Santiago de Chile: Universitaria S.A.
- Solimano, A. (2013). *Financiamiento para el desarrollo*. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de <https://repositorio.cepal.org/>:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37198/LCL3745_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Steiner, G. A. (1986). *Planeación Estratégica*. Mexico: Compañía editorial continental SA de CV.
- Torres, Z. (2014). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria.
- Villarreal, J. M. (2000). *Modelo para un Desarrollo Sostenible*. Bogotá: Cucunubá - Primera Edición 2000.
- (28 de Junio de 2011). *Decreto Ley 2245*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- (28 de 10 de 2019). *Resolución Número 00069*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Amaya, J. (2012). *Gerencia: Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. La vid ediciones.
- Andrews, K. R. (1971). *El Concepto de Estrategia Corporativa*. Obtenido de Editorial Dow Jones-Irwin, Inc, Homewood, IL:
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/06/09/formulacion-de-la-estrategia/>
- Baena Rojas, J. j. (2017). Política Exterior y las Exportaciones Colombianas. *Revista de economia institucional*, 2-10-17. Recuperado el 08 de 05 de 2020

- Bernal Torres, c. a. (2006 p. 113). *Metodología de la investigación, para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Mexico: Leticia Gaona Figueroa.
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodriguez, M. C. (S.F). *Revisión de la definición de PYME en América Latina*. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/profile/Carlos_Rodriguez-Monroy/publication/260188935_Revisión_de_la_definición_de_PYME_en_America_Latina/links/00b7d52fff8de1d4bc000000/Revisión-de-la-definición-de-PYME-en-America-Latina.pdf
- Dian. (10 de Septiembre de 2015). Capacitación sobre comercio exterior de bienes, régimen aduanero, cambiario y sancionatorio. Bogota, Cundinamarca, Colombia.
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado, A. A. (02 de 05 de 2014). *Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de <https://ezproxy.unisimon.edu.co>:
<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592314001326>
- García Córdoba, F. (2004. p 29). *El Cuestionario: Recomendaciones Metodológicas para el Diseño de un Cuestionario*. Cordova, Mexico: Limusa, SA de C.V.
- Gerencia: Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. (s.f.).
- Gomez, M. M. (2006. p. 110). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica Primera 1a ED*. Cordoba: Brujas.
- Hernández, G., & Godínez, A. (2014). *Planeación Estratégica Total*. México: 2014.
- Irias Giron, J. M. (04 de 2002). *Catálogo de términos y sus definiciones utilizadas en administración financiera y administración tributaria*. Recuperado el 08 de 05 de 2020,

de <http://www.transparencia.gob.gt/>: <http://www.transparencia.gob.gt/wp-content/uploads/2017/07/LEYES-2001-001.pdf>

JR, A. C. (1962). *Estrategia y Estructura: Los Capítulos en la Historia de la Empresa Industrial*. Cambridge: MIT Press.

LaFuente, F. (2012). *Aspectos del comercio exterior*. B-Eumed.

Leyva Carreras, A. B., Cavazos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. E. (2018).

<https://ezproxy.unisimon.edu.co/>. Recuperado el 06 de 05 de 2020, de

<https://ezproxy.unisimon.edu.co/>:

[https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-)

[85052882702&origin=resultslist&sort=plf-](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-)

[f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

[sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&](https://ezproxy.unisimon.edu.co:2091/record/display.uri?eid=2-s2.0-85052882702&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=planeacion+estrategica&st2=&sid=5a53e26ae041d1c0fbc1bc19ecfb3128&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28planeacion+estrategica%29&relpos=2&)

Merino, M., & Pintado, T. (2015). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Madrid: ESIC.

Mora Riapira, E. H., Vera Colina, M. A., & Melgarejo Molina, Z. A. (01 de 08 de 2014).

Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de <https://ezproxy.unisimon.edu.co/>:

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592314001600>

Morales, A., & Morales, J. (2014). *PLANEACION FINANCIERA*. MEXICO: GRUPO EDITORIAL PATRIA.

Moreno Lopez, A., & Torres, J. E. (2017). *La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina*. Recuperado el 02 de 05 de 2020, de

ezproxy.unisimon.edu.co:

<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2055/science/article/pii/S0123592317300529>

Moreno, C., Balseca, N., & Cevallos, D. (2018). La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. *Espacios*, 1-6-16.

Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Limusa.

Pérez Rodríguez, M. D. (2015). *Comercio Exterior*. Malaga: ICB, S.L. .

Ribas, F. (2007). Responsabilidad Social Empresarial: Una Propuesta para operacionalizar el concepto en empresas Pymes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 14.

Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeacion estrategica*. Bogota: Norma.

Santader, M. L. (1999 p. 21). *Bioestadística*. Santiago de Chile: Universitaria S.A.

Solimano, A. (2013). *Financiamiento para el desarrollo*. Recuperado el 08 de 05 de 2020, de

[https://repositorio.cepal.org/:](https://repositorio.cepal.org/)

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37198/LCL3745_es.pdf?sequence=1
&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37198/LCL3745_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Steiner, G. A. (1986). *Planeación Estratégica*. Mexico: Compañía editorial continental SA de CV.

Torres, Z. (2014). *Planeación y Control*. México: Grupo Editorial Patria.

Villarreal, J. M. (2000. p. 17). *Modelo para un Desarrollo Sostenible*. Bogotá: Cucunubá - Primera Edición 2000.

